



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΙΜΗ
ΠΑΙΔΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ
ΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ»

Ευγενία Γενητσαρίδου

Ζαπαντιώτη Αλεξάνδρα

Μίγκα Σταυρούλα

Επιβλέπουσα: Σοφία Αναστασίου
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Ιωάννινα, Σεπτέμβριος, 2021



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΙΜΗ
ΠΑΙΔΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ
ΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ»

Ευγενία Γενητσαρίδου

Ζαπαντιώτη Αλεξάνδρα

Μίγκα Σταυρούλα

Επιβλέπουσα: Σοφία Αναστασίου

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Ιωάννινα, Σεπτέμβριος, 2021

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN PRESCHOOL CARE
AND EDUCATION

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Ιωάννινα, 2021

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπουσα

Αναστασίου Σοφία,

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια ΤΑΦΠΠΗ

2. Μέλος επιτροπής

Κανελλοπούλου Ελένη,

Πανεπιστημιακή Υπότροφος

3. Μέλος επιτροπής

Νούσια Αλεξάνδρα,

Πανεπιστημιακή Υπότροφος

Ο/Η Πρόεδρος του Τμήματος

Ελένη Αρετούλη

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Νευροψυχολογίας

Δρ. Τμήματος Ψυχολογίας, Α.Π.Θ.

Υπογραφή

© Γενητσαρίδου, Ευγενία, 2021.

© Ζαπαντιώτη, Αλεξάνδρα, 2021.

© Μίγκα, Σταυρούλα, 2021.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Γενητσαρίδου, Ευγενία

Υπογραφή

Ζαπαντιώτη, Αλεξάνδρα

Υπογραφή

Μίγκα, Σταυρούλα

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Φτάνοντας στο τέλος των σπουδών μας, και αφού περάσαμε δεκάδες όμορφες και άσχημες στιγμές και ξεπεράσαμε όλα τα εμπόδια που μας έφερε η τηλεκπαίδευση, δεν θα μπορούσαμε να μην ευχαριστήσουμε τους ανθρώπους που στάθηκαν δίπλα μας, μας βοήθησαν και μας συμβούλεψαν καθ' όλη τη διάρκεια αυτού του ταξιδιού.

Θέλουμε αρχικά να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας, που από την πρώτη στιγμή της ανακοίνωσης επιτυχίας μας στη σχολή, ήταν δίπλα μας στηρίζοντάς μας σε κάθε στάδιο της φοίτησής μας.

Δεν θα μπορούσαμε να μην ευχαριστήσουμε και όλους τους καθηγητές μας, που με την εμπειρία τους, το μεράκι και την αγάπη τους για αυτό που κάνουν, ήταν δίπλα μας κάθε στιγμή πρόθυμοι να μας μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις, κάνοντάς μας τους αυριανούς ικανούς παιδαγωγούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης.

Τελευταία αλλά εξίσου σημαντική ήταν η βοήθεια και καθοδήγηση της επιβλέπουσας καθηγήτριάς μας, Αναστασίου Σοφίας, η οποία από την πρώτη μας επικοινωνία έως και την ημέρα της παρουσίασης της εργασίας μας, ήταν δίπλα μας πρόθυμη να απαντήσει σε κάθε απορία μας καθοδηγώντας μας συνεχώς.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία αναπτύσσεται η σπουδαιότητα της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με έμφαση στο έργο της οργάνωσης και διοίκησης και συγκεκριμένα την Οργάνωση και Διοίκηση στην Εκπαίδευση, τονίζοντας την σημαντικότητά της στην ομαλή διεξαγωγή του έργου της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης καθώς και τη συνεργασία όλων μελών της προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Έμφαση δίνεται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως προς την σημασία της και την σχέση που έχει με την εκπαίδευση με έμφαση την προσχολική αγωγή και εκπαίδευση σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Παρουσιάζονται οι ιδιαιτερότητες και δυσκολίες της εφαρμογής των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση, ο ρόλος του Προϊστάμενου-Ηγέτη στην Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση και τα χαρακτηριστικά ενός Εκπαιδευτικού Οργανισμού που εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Λέξεις κλειδιά: προσχολική αγωγή, διοίκηση ολικής ποιότητας, εκπαίδευση, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

ABSTRACT

In the present study, is developed the importance of preschool education and care, emphasizing on organization's and management's work. More specifically the organization and management of Education, pointing out its importance in the even prosecution of the work of preschool Education and Care, as well as the cooperation of all its members in order to achieve its goals.

Emphasis is placed on the Total Quality Management, in terms of its importance and the relevance it has with education, pointing out its relevance on preschool Education and Care at national and international level. The peculiarities and difficulties of the application of the principles of Total Quality Management in Education, are presented, along with the role of the Head-Leader in Preschool Education and the characteristics of the Educational Organization that applies Total Quality Management.

Key words: pre-school education, total quality management, education, human resources management

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ABSTRACT	vi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ.....	x
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	xi
1 Η Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση στην Ελλάδα	1
1.1 Ιστορική Αναδρομή και Εξέλιξη	1
1.1.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Προσχολικής Αγωγής	1
1.1.2 Ο θεσμός της Προσχολικής Αγωγής σε διεθνές επίπεδο	2
1.1.3 Ο θεσμός της Προσχολικής Αγωγής στην Ελλάδα	4
1.2 Ρόλος και Στόχοι της Προσχολικής Αγωγής και Εκπαίδευσης	8
1.3 Οργάνωση και διοίκηση των οργανισμών προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης.....	10
2 Οργάνωση και Διοίκηση στην Εκπαίδευση.....	15
2.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Οργάνωσης και Διοίκησης	15
2.2 Αναγκαιότητα και Σκοπός της Διοίκησης	16
2.3 Βασικές Αρχές της Διοίκησης.....	18
2.3.1 Σχεδιασμός- Προγραμματισμός.....	18
2.3.2 Η λειτουργία της οργάνωσης.....	21
2.3.3 Λήψη αποφάσεων	25
2.3.4 Η λειτουργία του ελέγχου.....	28
2.3.5 Διεύθυνση- Ηγεσία.....	30
2.4 Οργάνωση και Διοίκηση στην Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση	32

2.4.1	Η οργάνωση στον χώρο του βρεφονηπιακού σταθμού.....	32
2.4.2	Η διοίκηση στον χώρο του βρεφονηπιακού σταθμού.....	34
3	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	37
3.1	Εννοιολογικός Προσδιορισμός Ποιότητας.....	37
3.2	Από την Παραδοσιακή Διοίκηση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	39
3.2.1	Ιστορική αναδρομή της ΔΟΠ.....	39
3.2.2	Διαφορές παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	41
3.3	Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	43
3.4	Προσεγγίσεις και Μοντέλα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	46
3.5	Τεχνικές μέτρησης της ποιότητας.....	51
4	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση....	56
4.1	Ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός ως Ανοιχτό Κοινωνικό Σύστημα.....	56
4.2	Αναγκαιότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	59
4.3	Εφαρμογή των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	61
4.4	Ιδιαιτερότητες & Δυσκολίες της Εφαρμογής των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	63
4.5	Ο ρόλος του Προϊστάμενου- Ηγέτη στην Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση.....	66
4.6	Τα Χαρακτηριστικά ενός Εκπαιδευτικού Οργανισμού που εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	71
4.7	Έρευνες σε διεθνές κι εθνικό επίπεδο.....	73
5	Συμπεράσματα.....	76
	BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	82

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Ωρολόγιο πρόγραμμα βρεφικού σταθμού	5
Πίνακας 2 Ωρολόγιο πρόγραμμα παιδικού σταθμού	6
Πίνακας 3 Διαφορές παραδοσιακής διοίκησης και ΔΟΠ	42

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Παράδειγμα Διαγράμματος Ροής Διαδικασιών	52
Εικόνα 2 Παράδειγμα Λίστας Ελέγχου.....	52
Εικόνα 3 Παράδειγμα Ιστογράμματος.....	53
Εικόνα 4 Παράδειγμα Στατικού Προγράμματος.....	53
Εικόνα 5 Παράδειγμα Διαγράμματος Ελέγχου	54
Εικόνα 6 Παράδειγμα Διαγράμματος Αιτίας- Αποτελέσματος	54
Εικόνα 7 Παράδειγμα Διαγράμματος Pareto	55

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΔΟΠ.....	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΕΤΑΑ.....	Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης
ΕΛΣΤΑΤ.....	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΟΤΑ.....	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΔΕ.....	Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η προσχολική αγωγή και εκπαίδευση έχει καταλυτική σημασία για την πολύπλευρη ανάπτυξη των παιδιών, και πιο συγκεκριμένα ωφελεί την νοητική, κινητική, κοινωνικο-συναισθηματική και εξελικτική πορεία και εξελίξή τους και στοχεύει στην φυσιολογική ένταξη του νηπίου στο κοινωνικό σύνολο.

Η Προσχολική Αγωγή ανήκει στον κλάδο της Παιδαγωγικής, η οποία διερευνά, το «παιδαγωγικό ζεύγος» τη σχέση δηλαδή παιδαγωγού και παιδαγωγούμενου, το σκοπό και τα μέσα (Κιτσαράς, 2001).

Οι πρώιμες εμπειρίες έχουν ορατές, καλές ή κακές επιπτώσεις στην ανάπτυξη του παιδιού, αντίθετα η μάθηση και οι δεξιότητες που αποκτά τα πρώτα χρόνια της ζωής του συνεισφέρουν το επίπεδο μάθησης και στα μετέπειτα χρόνια (Carneiro & Heckman 2003. European Commission, 2006).

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Παιδιατρική Εταιρεία (American Academy of Pediatrics, 2005) η παρακολούθηση ενός ποιοτικού προγράμματος προσχολικής αγωγής συμβάλει σημαντικά σε μια επιτυχημένη ακαδημαϊκή πορεία, ενώ παράλληλα ενισχύει τις δεξιότητες των παιδιών και προλαμβάνει την εμφάνιση και ανάπτυξη μαθησιακών δυσκολιών.

Ετυμολογικά ο όρος διοικώ, σημαίνει μεριμνώ για την ολοκλήρωση ενός έργου (Σαΐτης, 2019).

Διοίκηση είναι συγκεκριμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται ως μέρος μιας συλλογικής ανθρώπινης προσπάθειας (οργανισμός, επιχείρηση κτλ.) και έχει στόχο έναν κοινό σκοπό, με τη χρήση των διαθέσιμων μέσων, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός κι ο έλεγχος. (Βατσολάκη, 2013).

Οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής, οι συνεχόμενες εξελίξεις στον κλάδο της τεχνολογίας, της ψυχολογίας και της παιδαγωγικής, διαμορφώνουν νέες συνθήκες στην καθημερινή μας ζωή, με αυξημένες απαιτήσεις και καθιστούν έτσι, αναγκαίες τις αλλαγές στον χώρο της εκπαίδευσης (Κατσαρός, 2008).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένα μοντέλο διοίκησης που αφορά τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας του οργανισμού συνολικά. Βασικό

χαρακτηριστικό είναι η συμμετοχή όλων, τμήματα και εργαζόμενοι, σε όλες τις δραστηριότητες (Δαλάκα, 2011). Σύμφωνα με τον Deming (1986) , στόχος της εκπαίδευσης είναι να αυξηθούν τα θεμιτά στοιχεία και να ελαττωθούν τα υπόλοιπα , ώστε οι μαθητές να δείχνουν ενδιαφέρον για τη μάθηση.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας , γίνεται αναφορά στο θεσμό της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Μέσα από την ιστορική αναδρομή και εξέλιξη του θεσμού, διαπιστώνεται και ο πολυσήμαντος ρόλος και οι στόχοι που θέτει. Τέλος, γίνεται μια σύντομη ανασκόπηση για την οργάνωση και την διοίκηση των οργανισμών προσχολικής αγωγής, τόσο σε τοπικό επίπεδο, όσο και σε διεθνές.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, το ενδιαφέρον στρέφεται στην οργάνωση και τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, την αναγκαιότητα και τον σκοπό της διοίκησης, καθώς και τις βασικές λειτουργίες που την διέπουν (σχεδιασμός-προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, λειτουργία της οργάνωσης, λειτουργία του ελέγχου και διεύθυνση- ηγεσία).

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται εισαγωγή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), προσεγγίζοντας την έννοιά της καθώς και τις διαφοροποιήσεις της από την παραδοσιακή διοίκηση. Στη συνέχεια, αναλύονται οι αρχές που την διέπουν, τα μοντέλα που τη χαρακτηρίζουν και οι τεχνικές μέτρησης της ποιότητας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η εφαρμογή της ΔΟΠ στην προσχολική αγωγή και εκπαίδευση. Αναλύεται η αναγκαιότητα της ΔΟΠ, πως εφαρμόζεται στην εκπαίδευση και τι ιδιαιτερότητες και δυσκολίες συναντώνται, καθώς και το ρόλο που κατέχει ο προϊστάμενος-ηγέτης.

Τέλος, αφού διερευνώνται τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών οργανισμών όπου εφαρμόζεται η ΔΟΠ, παρουσιάζεται η εφαρμογή της στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

1 Η Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση στην Ελλάδα

1.1 Ιστορική Αναδρομή και Εξέλιξη

1.1.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Προσχολικής Αγωγής

Η αγωγή και φροντίδα των παιδιών κατά την προσχολική ηλικία, αποτελεί ένα επιστημονικό πεδίο, το οποίο σύμφωνα με διεθνείς ορισμούς, ασχολείται με την φροντίδα και την εκπαίδευση των παιδιών, από την γέννησή τους έως και την ηλικία των 6 ετών (Moloney, 2010/ Ζαχαρενάκης, 1996). Μέσω αυτής παρέχεται στο παιδί, επίσημη και οργανωμένη αγωγή, και εντοπίζεται στους Βρεφονηπιακούς σταθμούς και στα Νηπιαγωγεία (Νικολακάκη και συν., 2001/ Ζαμπέτα, 1998).

Η περίοδος της προσχολικής αγωγής, μπορεί να χωριστεί σε μικρότερα χρονικά διαστήματα: την βρεφική ηλικία (μέχρι 2 ετών) και την νηπιακή ή πρώτη παιδική ηλικία (3-6 ετών).

Όσον αφορά την *αγωγή*, έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί. Σύμφωνα με τον Ξωχέλλη (1978) η *αγωγή* αποτελεί «το σύνολο των επιδράσεων τις οποίες δέχεται ο άνθρωπος από το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον γενικά, και πιο ειδικά από τους παιδαγωγούς (γονείς και εκπαιδευτικούς) και έχουν ως στόχο τους την βελτίωση της συναισθηματικής, νοητικής και κοινωνικής συμπεριφοράς του παιδιού, καθώς και της βούλησης» (σ.8).

Κατά τον Planchard (σ.172) η αγωγή «συνίσταται σε μια συστηματική παιδευτική ενέργεια που ασκείται από τους ώριμους στα παιδιά και τους εφήβους, και κατά κύρια βάση, μέσα σε ένα ορισμένο περιβάλλον που στοχεύει να τα προετοιμάσει για την ολοκληρωμένη ζωή» (Μετοχιανάκης, 2000).

Η προσθήκη του όρου *φροντίδα* για την περιγραφή των θεσμών που αφορούν τα παιδιά προσχολικής ηλικίας, χαρακτηρίζεται απαραίτητη, μιας και αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα των καθηκόντων και των σκοπών που έχουν οι θεσμοί αυτοί (Urban, 2009).

Παρόλα αυτά, ο όρος «προσχολική εκπαίδευση» μοιάζει να έχει ξεπεραστεί με την πάροδο του χρόνου, μιας και δεν μπορεί να αποδώσει ολοκληρωτικά το περιεχόμενο των

θεσμών αυτών. Τις τελευταίες δεκαετίες έχει αρχίσει να επικρατεί ο όρος «αγωγή της πρώιμης παιδικής ηλικίας», που αναφέρεται σε ένα πιο σύνθετο πλέγμα θεσμών και υπηρεσιών που αφορούν την εκπαίδευση και την φροντίδα των παιδιών κατά την προσχολική ηλικία, έως και την ένταξή τους στο Δημοτικό σχολείο (Ζαμπέτα, 1988). Ο όρος «πρώιμη αγωγή» δηλώνει την ανάπτυξη της ικανότητας και την παρακίνηση των παιδιών να αναπτύξουν και να αποκτήσουν ικανότητες και γνώσεις, και να κατανοήσουν τον κόσμο που τα περιβάλλει, ώστε να είναι σε θέση να λειτουργήσουν αποτελεσματικά μέσα σε αυτόν (Ball, 1994).

1.1.2 Ο θεσμός της Προσχολικής Αγωγής σε διεθνές επίπεδο

Η αγωγή των παιδιών πέρα από τα πλαίσια της οικογένειας, έχει τις ρίζες της στη βιομηχανική επανάσταση, όπου οι συνεχείς κοινωνικές αλλαγές, η αποδιοργάνωση της οικογένειας, η εργασία γυναικών αλλά και παιδιών, κατέστησαν αναγκαία την δημιουργία ιδρυμάτων για τα παιδιά που έμεναν μόνα τους κατά την διάρκεια της ημέρας και δίχως φροντίδα (UNICEF, 2008). Κύριος σκοπός των ιδρυμάτων αυτών ήταν η προσφορά φροντίδας και η διαμόρφωση της επόμενης γενιάς του εργατικού δυναμικού, τόσο για να αποφύγουν μελλοντικές κοινωνικές αναταραχές, όσο και να γίνουν αποδεκτοί οι κανόνες και οι αξίες που ανταποκρίνονται στις κοινωνικοπολιτικές σχέσεις της εποχής (Kamerman – Gatenio, 2007/ Πανταζής & Σακελλαρίου, 2008).

Διαμορφώθηκε ένας τύπος ιδρύματος, εκείνος του «ιδρύματος φύλαξης», ο οποίος διατηρήθηκε και διατηρείται σε μεγάλο βαθμό ως και σήμερα, με την μορφή των Βρεφονηπιακών και Παιδικών σταθμών (Πανταζής & Σακελλαρίου, 2008). Σε αυτά τα πρώτα ιδρύματα φύλαξης, τα παιδιά προετοιμάζονταν για μια προδιαγεγραμμένη πορεία ζωής, την οποία αναλάμβαναν γυναίκες χωρίς εμπειρία και ελάχιστα εκπαιδευμένες (Πανταζής & Σακελλαρίου, 2008).

Το 1779, οι Oberlin και Scheppler (Jones & Brown, 2010) ίδρυσαν στο Στρασβούργο μια πρώιμη εγκατάσταση για την φροντίδα και την εκπαίδευση των παιδιών προσχολικής ηλικίας, των οποίων οι γονείς απουσίαζαν κατά την διάρκεια της ημέρας. Την ίδια περίπου εποχή, το 1780, ιδρύθηκαν παρόμοια ιδρύματα νηπίων και στη Βαυαρία.

Το 1802, η Pauline zur Lippe ίδρυσε επίσης, ένα κέντρο προσχολικής αγωγής στο Detmold (Jones & Brown, 2010). Το 1816, ο Robert Owen, φιλόσοφος και παιδαγωγός, δημιούργησε το πρώτο Βρετανικό, και πιθανώς και πρώτο παγκοσμίως παιδικό σταθμό στο New Lanark της Σκωτίας. Ο Owen ήθελε να δώσει στα παιδιά μια καλή και ηθική εκπαίδευση, ώστε να είναι ικανά για δουλειά, με κύριες αρετές την υπακοή, και βασική παιδεία και αριθμητική (Jones & Brown, 2010).

Ο πρώτος παιδικός σταθμός στο Λονδίνο, ιδρύεται το έτος 1819 από τον Samuel Wilderspin. Στο σύστημα εκπαίδευσής του, το παιχνίδι αποτελούσε βασικό μέρος του προγράμματος και πιστεύεται πως είναι ο ιδρυτής της παιδικής χαράς. Το 1823, ο Wilderspin δημοσίευσε έρευνες σχετικά με την σημασία της εκπαίδευσης των νηπίων, και δημοσίευσε το «Το βρεφικό σύστημα», που αφορά την ανάπτυξη των σωματικών, πνευματικών και ηθικών δυνάμεων όλων των παιδιών ηλικίας 1-7 ετών (Jones & Brown, 2010).

Το 1828, η Κοντέσα Θέρσα Μπρούνσζικ, άνοιξε στην κατοικία της στην Βούδα, ένα Angyalkert (που σημαίνει κήπος του αγγέλου στην ουγγρική γλώσσα). Το 1863, η ιδέα της να ξεκινήσει ένα ίδρυμα που θα έχει ως σκοπό την ίδρυση προσχολικών κέντρων, βρήκε ιδιαίτερη ανταπόκριση ανάμεσα στην αριστοκρατία και την μεσαία τάξη και αντιγράφηκε σε όλο το ουγγρικό βασίλειο (Jones & Brown, 2010).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το 1856 ιδρύθηκε στο Watweton του Ουισκόνσιν, ο πρώτος παιδικός σταθμός, τα μαθήματα του οποίου διεξήχθησαν στα γερμανικά. Κατά το έτος 1860, η Elizabeth Peabody, ίδρυσε τον πρώτο παιδικό σταθμό αγγλικής γλώσσας στην Αμερική.

Το 1873, ο Friedrich Fröbel, άνοιξε ένα Ινστιτούτο Παιχνιδιού και Δραστηριοτήτων, στο πριγκιπάτο της Θουριγγίας (BadBlankenburg, Schwarzburg- Rudolstadt) το οποίο σε δεύτερο χρόνο το 1940, μετονομάστηκε σε παιδικό σταθμό. Οι γυναίκες που εκπαιδεύτηκαν από τον Fröbel, άνοιξαν παιδικούς σταθμούς τόσο στην Ευρώπη, όσο και στον υπόλοιπο κόσμο.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται πως η προσχολική αγωγή έθεσε τις βάσεις της ήδη από την δεκαετία του 1760 και τις απαρχές της βιομηχανικής επανάστασης. Οι σκοποί και στόχοι που εντοπίζονταν στα πρώτα προσχολικά ιδρύματα, διαφέρουν κατά πολύ με βάση τα

δεδομένα που γνωρίζουμε σήμερα, μιας και αφορούσαν περισσότερο την πρόνοια παρά την αγωγή των παιδιών (Μπέλλου- Σιδηροπούλου, 2006).

1.1.3 Ο θεσμός της Προσχολικής Αγωγής στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, το παιδαγωγικό ιδεώδες εντοπίζεται κιόλας από την Αρχαία Ελλάδα, τόσο στην Αθήνα όσο και στην Σπάρτη. Κοινό χαρακτηριστικό τους είναι η προσαρμοστικότητα τους στα εκάστοτε κοινωνικά και πολιτικά συστήματα της εποχής (Πανταζής, 2006). Στο παιδαγωγικό ιδεώδες της Σπάρτης, κύριος στόχος ήταν η διαμόρφωση ενός στρατιώτη με βασικά χαρακτηριστικά την πειθαρχία και την γενναιότητα. Αντίθετα, στο παιδαγωγικό ιδεώδες της Αθήνας, βασικό μέλημα ήταν η δημιουργία ενός πολίτη που θα συμμετέχει σε όλες της δραστηριότητες της δημοκρατικής κοινωνίας (Πανταζής, 2006).

Η εξέλιξη της προσχολικής αγωγής στον Ελλαδικό χώρο, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την Αικατερίνη Λασκαρίδου (1842-1916) ιδρύτρια του «Πρότυπου Παιδικού Κήπου» στο Λύκειο Ελληνίδων το 1908. Οι πρώτες της ενέργειες για την αναβάθμιση της κοινωνικής και πνευματικής ζωής της Ελλάδας, αλλά και για την ανάπτυξη της προσχολικής αγωγής, ξεκίνησαν το 1881 (Ζαχαρενάκης, 1996).

Κατά την χρονική περίοδο 1922-1940 έγινε προσπάθεια ώστε να δημιουργηθεί ένας κρατικός θεσμός, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την προσχολική αγωγή στην χώρα. Το «Τμήμα Πρώτης Παιδικής Ηλικίας» αποτελεί έναν ανεξάρτητο τομέα, που δημιουργήθηκε ύστερα από παρέμβαση της πολιτείας (Ν.2882/1922). Ανακοινώνεται έτσι η ίδρυση των πρώτων 7 παιδικών σταθμών στη χώρα, στο Περιστερί, τα Ιωάννινα, τις Σέρρες, την Έδεσσα, την Αλεξανδρούπολη και την Μυτιλήνη (Ντολιοπούλου, 2006). Το 1942 άρχισαν να ιδρύονται τα Εθνικά και Αγροτικά Νηπιοτροφεία (Ν.1316/1942) όπου αποκλειστικός τους στόχος ήταν η διαπαιδαγώγηση αλλά και η φροντίδα παιδιών 3-6 ετών. Το 1953, έγινε κατανοητό από την πολιτεία πως κάθε πρωτεύουσα νομού χρειάζεται έναν παιδικό σταθμό (Ν.2/5-11-1930) και σε μεγαλύτερες πόλεις που χαρακτηριζόταν ως σοβαρά βιομηχανικά κέντρα, μπορούσαν να δημιουργηθούν περισσότεροι από ένας παιδικοί σταθμοί (Ζαχαρενάκης, 1996).

Κατά την χρονική περίοδο 1965-1987 με την δραματική αύξηση ιδρυμάτων προσχολικής αγωγής, οι Παιδικόι Σταθμοί υπάγονται πλέον στη Διεύθυνση Παιδικής Προστασίας του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας. Με την αναδιοργάνωση του 1984 (Ν.1431/84) έγιναν αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των παιδικών σταθμών, καθώς επίσης ιδρύθηκαν βρεφικά τμήματα. Το 1994, οι δημόσιοι Παιδικόι Σταθμοί μεταβιβάζονται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (ΟΤΑ) (Ν.2880/2001).

Το πρώτο *ημερήσιο πρόγραμμα*, δημοσιεύτηκε στο Άρθρο 5 του κανονισμού λειτουργίας του 1937 και εφαρμόστηκε έως και το 1977 (Παπαθανασίου, 2000). Κατόπιν, το 1977 ο νέος κανονισμό λειτουργίας των παιδικών σταθμών ήταν όπως εκείνος των νηπιαγωγείων που δημοσιεύτηκε το 1962. Το ημερήσιο ωρολόγιο πρόγραμμα των βρεφικών και παιδικών σταθμών, συνοψίζεται ως εξής: εφαρμοζόταν ενιαία συγκεντρωτική διδασκαλία, με καθορισμένο τον χρόνο λειτουργίας του ιδρύματος αλλά και τις δραστηριότητες και ασχολίες, οι οποίες ήταν προσαρμοσμένες στο γενικότερο κλίμα της δεκαετίας του 1960 και ήταν επηρεασμένο από το τρίπτυχο θρησκεία- πατρίδα- οικογένεια. Ωστόσο άφηνε αρκετά περιθώρια κινήσεων στην νηπιαγωγό για θέματα που αφορούσαν την ύλη και τον τρόπο διδασκαλίας (Κιτσαράς, 1998).

Σήμερα, το ημερήσιο πρόγραμμα που εφαρμόζεται τόσο στους παιδικούς όσο και στους βρεφονηπιακούς σταθμούς, χαρακτηρίζεται ως πιο ευέλικτο, σχεδιάζεται με βάση την μοναδικότητα κάθε παιδιού, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του, και εξασφαλίζει την πολύπλευρη ανάπτυξή του. Τα παιδιά προσεγγίζονται με στοργή, γίνεται χρήση διαλόγου και επεξήγησης. Απαγορεύεται ρητά, και αποτελεί σοβαρότατα πειθαρχικό παράπτωμα, η καταναγκαστική επιβολή απόψεων ή η επιβολή σωματικής τιμωρίας από το προσωπικό των σταθμών (Ζαχαρενάκης, 1996).

Το ημερήσιο πρόγραμμα των βρεφικών και παιδικών σταθμών μπορεί να συνοψιστεί στους παρακάτω πίνακες 1 και 2, όπως αναφέρεται στο ΦΕΚ Β 497/22-4-02:

Πίνακας 1 Ωρολόγιο πρόγραμμα βρεφικού σταθμού

06:45 ή 07:00 π.μ.- 09:00 π.μ.	Προσέλευση βρεφών- Ικανοποίηση ατομικών αναγκών- Ανάπαυση ή ελεύθερη απασχόληση
09:00 π.μ.- 09:30 π.μ.	Πρωινό γεύμα

09:30 π.μ.-12:00 π.μ.	Ατομικά προγράμματα για την εξέλιξη του παιδιού στην κοινωνική, νοητική, κινητική και συναισθηματική του ανάπτυξη και υποβοήθηση κατάκτησης αυτονομίας
12:00 π.μ.- 13:00 μ.μ.	Προετοιμασία για μεσημεριανό γεύμα
13:00 μ.μ.- 14:30 μ.μ.	Ανάπαυση
14:30 μ.μ.- 15:15 μ.μ.	Ελεύθερη απασχόληση των βρεφών με στόχο τα παραπάνω
15:15 μ.μ.- 15:45 μ.μ.	Απογευματινό γεύμα
15:45 μ.μ.- 16:00 μ.μ.	Προετοιμασία- Αποχώρηση

Πίνακας 2 Ωρολόγιο πρόγραμμα παιδικού σταθμού

06:45 π.μ. ή 07:00 π.μ.- 08:30 π.μ.	Υποδοχή των παιδιών. Ο/Η παιδαγωγός προτρέπει και ενθαρρύνει τα παιδιά να ενσωματωθούν σε ομάδες παιχνιδιού ή απασχόλησης στις Παιδαγωγικές γωνίες δραστηριοτήτων.
08:30 π.μ.- 09:00 π.μ.	Προσευχή- Προετοιμασία για πρωινό γεύμα (ατομική υγιεινή, ετοιμασία τραπεζαρίας). Συνεχίζεται η υποδοχή παιδιών και γίνεται συζήτηση και συναισθηματικές ανταλλαγές μεταξύ των παιδιών και του/ της παιδαγωγού.
09:00 π.μ.- 09:30 π.μ.	Πρωινό γεύμα
09:3- π.μ.- 10:00 π.μ.	Ο/Η παιδαγωγός προετοιμάζει και συζητά με τα παιδιά για τις δραστηριότητες της ημέρας
10:00 π.μ.- 11:00 π.μ.	Παράλληλα ή μεμονωμένα εργαστήρια ζωγραφικής, κολλητικής, θεατρικού παιχνιδιού, κουκλοθεάτρου, νερού, πηλού, κηπουρικής κλπ. ή παιδαγωγικές δραστηριότητες του ίδιου χαρακτήρα.
11:00 π.μ.- 12:00 π.μ.	Διάλειμμα των παιδιών- εκ περιτροπής ανά ένα ή δύο τμήματα- διάρκειας 30 λεπτών- Προετοιμασία για το μεσημεριανό γεύμα (ατομική υγιεινή)- Ελεύθερη απασχόληση στις γωνιές.

12:00 π.μ.- 13:00 π.μ	Μεσημεριανό γεύμα. Τα παιδιά σε ομάδες συμμετέχουν στο σερβίρισμα και την τακτοποίηση της τραπεζαρίας- Ατομική υγιεινή μετά το φαγητό- βούρτσισμα δοντιών.
13:00 μ.μ.- 13:30 μ.μ.	Σταδιακή αναχώρηση των παιδιών που φεύγουν νωρίς- Ήσυχες δραστηριότητες (άκουσμα μουσικής, αφήγηση παραμυθιού, μυθοπλασία)- Δραστηριότητες στις γωνιές γνώσεων- πληροφόρησης- Παιχνίδια με τον λόγο, προαναγνωστικές ασκήσεις, παιχνίδια για την εξέλιξη της αντιληπτικής ικανότητας των παιδιών.
13:30 μ.μ.- 15:00 μ.μ.	Ανάπαυση
15:00 μ.μ.- 15:45 μ.μ.	Απογευματινό γεύμα- Ελεύθερη απασχόληση- Τακτοποίηση των τάξεων- Αναχώρηση.

Αν και έχουν περάσει αρκετά χρόνια από την ίδρυση των πρώτων βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών στην Ελλάδα, δεν υπάρχουν διαθέσιμα συνολικά δεδομένα σχετικά με τον αριθμό τους και την λειτουργία τους (Νικολαΐδης, 2019). Το περίπλοκο έργο της απογραφής αυτής, ξεκίνησε το 2014 από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ). *Ερωτηματολόγια* σχετικά με βασικά στοιχεία κάθε βρεφονηπιακού και παιδικού σταθμού, στάλθηκαν από την ΕΛΣΤΑΤ σε καθένα από τους 325 δήμους της Ελλάδας, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα συνολικό μητρώο με όλα τα στοιχεία τους.

Σήμερα, με βάση τα διαθέσιμα δημοσιευμένα στοιχεία για τον αριθμό των βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών στην Ελλάδα, προέρχονται από την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) (<https://www.dianeosis.org/>). Ο αριθμός των παιδικών σταθμών που καταγράφηκαν με την δράση «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής ζωής» του 2017-2018, ανέρχεται σε 1.346 παιδικούς σταθμούς ανάμεσα σε 565 Δήμους και Κοινότητες.

1.2 Ρόλος και Στόχοι της Προσχολικής Αγωγής και Εκπαίδευσης

Οι πρώτες σχέσεις που δημιουργεί ο άνθρωπος κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής του, χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας και προσοχής αφού πάνω τους βασίζεται και η μετέπειτα πορεία του ατόμου τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο (Bowlby, 1969).

Η UNESCO (2010/11) αναγνώρισε ότι η προσχολική αγωγή ως εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί διακριτή οντότητα, καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη του παιδιού. Σύμφωνα με την ΚΥΑ 41087/17, άρθρο 2 (*Σκοπός Παιδικών, Βρεφικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών*, ΦΕΚ 4249 Β/5-12-2017) οι Παιδικοί, Βρεφικοί και Βρεφονηπιακοί σταθμοί αποτελούν δομές διαπαιδαγώγησης των παιδιών προσχολικής ηλικίας με στόχο:

1. Την παροχή προσχολικής αγωγής και διαπαιδαγώγησης σύμφωνα με τα σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα.
2. Την βοήθεια ανάπτυξης των παιδιών σωματικά, νοητικά, συναισθηματικά και κοινωνικά.
3. Την ευαισθητοποίηση των γονέων πάνω σε θέματα που αφορούν την σύγχρονη παιδαγωγική ψυχολογία, ενημερώνοντας και καθοδηγώντας τους.
4. Την προσφορά βοήθειας στην μετάβαση των παιδιών από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό- εκπαιδευτικό πλαίσιο, κάνοντας αυτή την μετάβαση όσο πιο ομαλή γίνεται.
5. Την διευκόλυνση των εργαζομένων και ανέργων γονέων.
6. Την παροχή ημερήσιας διατροφής στα παιδιά που φιλοξενούν, τηρώντας πάντα και αυστηρά τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.

Ειδικότερα, στην πρώτη παιδική ηλικία, το παιδί ξεκινά να διαμορφώνει τον δικό του χαρακτήρα και προσωπικότητα βάση των ερεθισμάτων που δέχεται από το περιβάλλον γύρω του.

Πρωταρχικός ρόλος και σκοπός της προσχολικής αγωγής (Κυριαζοπούλου & Βαληνάκη 1977), αποτελεί η ολόπλευρη ανάπτυξη του παιδιού, η διατήρηση και καλλιέργεια της σωματικής και ψυχικής υγείας καθώς και η ηθική, κοινωνική ανάπτυξη του, βοηθώντας το έτσι να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις και υποχρεώσεις της ζωής.

Σύμφωνα με την UNESCO (1961), είναι ανάγκη να εξασφαλιστεί για το παιδί, από την πιο νεαρή του ακόμη ηλικία, εκπαίδευση η οποία θα είναι κατάλληλη για την ηθική, πνευματική και σωματική του εξέλιξη.

Όσο σημαντική και αν είναι η άτυπη εκπαίδευση της οικογένειας με την οποία έρχεται σε πρώτη επαφή το παιδί, είναι εξαιρετικής σημασίας να λάβει τα κατάλληλα ερεθίσματα ειδικά στην περίοδο ειδικής ευαισθησίας του εγκεφάλου, κατά την οποία ο εγκέφαλος είναι βιολογικά έτοιμος να κατακτήσει μια ικανότητα. Αυτές οι περιόδους ή αλλιώς «παράθυρα ευκαιριών», σύμφωνα με τον Begley (1996) είναι τα εξής:

- Συναισθηματική ωρίμανση: 0-2 ετών
- Όραση: 0-2 ετών
- Γλώσσα: 0-4 ετών
- Ξένη Γλώσσα: 0-6 ετών
- Μαθηματικά-Λογική: 1-4 ετών
- Μουσική: 3-10 ετών

Ένα οργανωμένο και πλούσιο σε ερεθίσματα περιβάλλον, όπως αυτό του παιδικού σταθμού, δίνει την δυνατότητα στον εγκέφαλο να δημιουργήσει δυνατές εγκεφαλικές συνάψεις, που θα ακολουθούν το άτομο καθ' όλη την διάρκεια της ζωής του, ωθώντας το να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Η θέση της UNESCO είναι η ακόλουθη: «Έχει επιστημονικά τεκμηριωθεί ότι η στραβή/διαστρεβλωμένη εκπαίδευση και ακόμη χειρότερα η έλλειψη εκπαίδευσης, ακόμη και στα παιδιά τα οποία ζουν σε άνετες υλικές συνθήκες, έχει επιζήμια επίδραση στην ανάπτυξη του φλοιού του εγκεφάλου» (Faure et. al., 1972).

Σημαντικό επίσης ρόλο, παίζει η διαδικασία κοινωνικοποίησης του παιδιού στο σχολικό περιβάλλον. Ο όρος *κοινωνικοποίηση* εμφανίζεται στις αρχές του 20^{ου} αιώνα από τον θεμελιωτή της σύγχρονης κοινωνιολογίας Emile Durkheim (1858-1917), κατά τον οποίο, είναι η διαδικασία μετάδοσης των προτύπων, αξιών, εθίμων και κανόνων μιας κοινωνίας, ώστε να εξασφαλίζεται η συνέχεια του πολιτισμού αυτής καθώς και η ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων του ανθρώπου προκειμένου να ενταχθεί σε μια ομάδα.

Υπάρχουν δύο φορείς κοινωνικοποίησης (Θεριανός Κώστας, Μπακλαβάς, 2019) :

1. Η πρωτογενής κοινωνικοποίηση, η οποία αποτελείται από την οικογένεια και την παρέα συνομηλίκων.
2. Η δευτερογενής κοινωνικοποίηση, όπου κατατάσσονται το σχολείο η θρησκεία, το κράτος, και τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας.

Βασικό ρόλο στην κοινωνικοποίηση του παιδιού παίζει η οικογένεια, αφού αυτή πρώτη αναλαμβάνει το άτομο από την γέννηση του και του μεταλαμπαδεύει αξίες, κανόνες και τρόπους συμπεριφοράς. Παρ' όλα αυτά, η κοινωνικοποίηση στο σχολικό περιβάλλον παίρνει άλλη έκταση και αξία, διότι το παιδί έρχεται για πρώτη φορά σε ένα περιβάλλον πιο απρόσωπο που ξεφεύγει από την άνεση της οικογένειας (Σωτηρίου et. al. 2012).

Αξίζει να σημειωθεί η σπουδαιότητα και η σημασία του ομαδικού παιχνιδιού στην προσχολική εκπαίδευση. Τα παιχνίδια μπορούν να διαμορφώσουν την προσωπικότητα και την ηθική του παιδιού εάν τηρούνται τα παρακάτω (Αυγητίδου, 2001):

- Να μπορούν να ενισχύσουν τις θετικές αξίες της ζωής και την καλή σχέση μεταξύ των ανθρώπων.
- Να προωθούν την ελεύθερη και δημιουργική έκφραση όλων αυτών των στοιχείων που το παιδί δεν είναι ακόμη σε θέση να εκφράσει με λόγια.
- Να μπορούν να διδάξουν καθώς και να ψυχαγωγήσουν ορθώς το παιδί.

1.3 Οργάνωση και διοίκηση των οργανισμών προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

Η οργάνωση και η διοίκηση ως όροι και δραστηριότητες, θεωρούνται από τις παλαιότερες στην ιστορία της ανθρωπότητας. Παράδειγμα αποτελούν οι Αιγύπτιοι, που είχαν καταφέρει να οργανώσουν σύνθετες επιχειρήσεις περίπου 2000 χρόνια π. Χ..

Στην αρχαία Ελλάδα φαίνονται θέματα διοίκησης όταν γίνεται αναφορά σε πολιτειακούς και κοινωνικούς θεσμούς. Για παράδειγμα, ο Πλάτωνας στην «Πολιτεία» και στους «Νόμους» αναλύει τις σκέψεις του για τη διοικητική επιστήμη, ο Αριστοτέλης στα «Πολιτικά», μίλησε για τη θεωρητική διάταξη των εξουσιών κι ο Ξενοφών στον «Οικονομικό» κάνει αναφορά στη διοίκηση ως επιστήμη κι ως τέχνη (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994) (Θεοφανίδης, 1999/ Drucker, 1954).

Έρευνα (Παπαχρήστου, 2002) για την οργανωτική και διοικητική επιστήμη και θεωρία έχει οδηγήσει πολλούς θεωρητικούς να εκφράσουν κάποιες αρχές οργάνωσης και διοίκησης. Αυτές τις αρχές, έχει τη δυνατότητα να ακολουθήσει κάθε οργάνωση, οργανισμός, επιχείρηση ή σχολείο, για να επιτύχει τους στόχους του

Οι αρχές αυτές έχουν εφαρμογή και στην οργάνωση της εκπαίδευσης (Κωτσίκης, 1993):

- Ανάλογα με την περίπτωση, να επιλεγθεί το σωστό σύστημα οργάνωσης και διοίκησης,
- Να εφαρμοσθεί αποκεντρωτικού τύπου διοικητική οργάνωση, δηλαδή οι ανώτεροι να αναθέτουν αρμοδιότητες στους κατώτερους,
- Να επιλεγθούν τα σωστά άτομα για τις ανώτερες θέσεις της ιεραρχικής κλίμακας,
- Να γίνει κατάλληλη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού,
- Να χωρίζονται με σαφήνεια οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες του καθενός,
- Να γίνεται χρήση νέων κι αποτελεσματικών τεχνολογιών,
- Συνεχής αφοσίωση στους στόχους και σκοπούς του οργανισμού και στην πρόοδο, ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό της μονάδας.

Η οργάνωση θεωρείται από τα βασικά καθήκοντα της διοίκησης, όχι μόνο στις επιχειρήσεις αλλά και σε άλλους τομείς, όπως η δημόσια διοίκηση, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.α. (Παπαχρήστου, 2002).

Ένας από τους σημαντικότερους τομείς της δημόσιας διοίκησης είναι η διοίκηση στην εκπαίδευση. Οργανώνεται με συγκεκριμένους τρόπους, έχοντας ως σκοπό την βέλτιστη λειτουργία του κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού (Κωτσίκης, 1993).

Η εκπαιδευτική διοίκηση, ως θεωρία κι επιστήμη, αναπτύχθηκε στις ΗΠΑ, σύμφωνα με τις αρχές της οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Η εκπαίδευση θεωρείται ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα. Ως «εκπαιδευτικό σύστημα» εννοείται ένα σύνολο στοιχείων, όπως οι δάσκαλοι, οι μαθητές, το αναλυτικό πρόγραμμα κτλ. Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία επιτελεί το δικό του έργο, ενώ όλα μαζί

συνεργάζονται, λειτουργούν ταυτόχρονα και αλληλοεπηρεάζονται για να επιτευχθούν οι σκοποί της εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2008).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εξαιτίας των πολλών και μεγάλων δομών, χαρακτηρίζεται ως αρκετά σύνθετο (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Ως ανοιχτό σύστημα και εξαιτίας των επιρροών από το περιβάλλον και των καταστάσεων που βρίσκονται σε συνεχείς μεταβολές, εμφανίζει διάφορες τροποποιήσεις στη διαδικασία οργάνωσης (Μπουρής, 2008).

Η εκπαιδευτική διοίκηση αποσκοπεί στην προώθηση της διδασκαλίας και της μάθησης σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης. Υπάρχουν και διαφορετικές πτυχές στην Εκπαιδευτική Διοίκηση, καθώς οι στόχοι των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι διαφορετικοί από εκείνους των επιχειρήσεων (Gamage, 2006). Η διοικητική διεργασία έχει ως σκοπό να βάζει συγκεκριμένα όρια με σκοπό τη σωστή εκπαιδευτική διαδικασία, με την βελτίωση των εμπλεκόμενων παραγόντων, όπως οι καθηγητές, η υλικοτεχνική υποδομή κτλ. Έτσι, η διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού οφείλει να οργανώσει συγκεκριμένες διεργασίες για την επίτευξη αυτού του στόχου. (Κατσαρός, 2008).

Η εκπαιδευτική διοίκηση ορίζεται ως ένα σύστημα δράσης που συνιστάται στην κατάλληλη χρήση των διαθέσιμων πόρων – ανθρώπινων και υλικών – για την τελειοποίηση των σκοπών που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών (Σαΐτης, 2000).

Κάθε εκπαιδευτική μονάδα, όπως και κάθε οργανωτικό σύστημα, δημιουργείται για να υλοποιήσει συγκεκριμένους στόχους, με τελικό στόχο την πραγμάτωση του επιθυμητού αποτελέσματος.

Οι βασικοί συντελεστές που συντελούν στην εκπλήρωση των στόχων κάθε μονάδας, είναι (Σαΐτης, 2008) :

- το ανθρώπινο δυναμικό (παιδαγωγοί, εκπαιδευτικοί, διοικητικό προσωπικό κτλ.) με την εργασία και τις γνώσεις του,
- τα μέσα που χρησιμοποιεί (βιβλία, γραφική ύλη κ.α.),
- ο χώρος (αίθουσες, αυλή) που εκτελούνται οι εργασίες και πρέπει να είναι κατάλληλος για παιδιά και

- ο χρόνος (διδασκτικό έτος) που πρέπει να ολοκληρωθούν οι σκοποί και να βγει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Έργο της εκπαιδευτικής οργάνωσης και διοίκησης είναι (Σαΐτης, 2008) :

- Ακριβείς στόχοι του οργανισμού από τα διοικητικά στελέχη,
- Εφαρμογή νόμων και κανόνων που βοηθούν στην ομαλή λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας,
- Διατήρηση ομαλού και ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος,
- Ξεκαθάρισμα προκαθορισμένων στόχων με τους ήδη πραγματοποιημένους,
- Επαναπροσδιορισμός στόχων, αν αυτό είναι απαραίτητο, ανάλογα με την εκπαιδευτική μονάδα και τις συνθήκες που επικρατούν.

Σε διεθνές επίπεδο, όπως για παράδειγμα στο Ηνωμένο Βασίλειο, φαίνεται να λειτουργούν, σύμφωνα με τους πρότυπους κανονισμούς, οι εξής κατηγορίες ιδρυμάτων, που αφορούν την προσχολική εκπαίδευση (Narimbaeva, 2020):

1. Νηπιαγωγεία, που θεωρούν σημαντική την εφαρμογή ενός ή δύο τομών ανάπτυξης,
2. Νηπιαγωγεία που σκοπεύουν στην ειδική αγωγή παιδιών με ψυχικές διαταραχές,
3. Νηπιαγωγεία με εκπαιδευτικούς υπεύθυνος για τη βελτίωση της υγείας των παιδιών,
4. Νηπιαγωγεία με στόχο την γενική ανάπτυξη και την αποκατάσταση και
5. Κέντρα ανάπτυξης της πρώιμης παιδικής ηλικίας, δηλαδή, παιδικοί σταθμοί.

Αυτό όμως που φαίνεται τώρα να επικρατεί, είναι πως αυτές οι προσεγγίσεις οφείλουν να αλλάξουν και πως θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν οι παρακάτω αρχές (Narimbaeva, 2020):

1. Η διδασκαλία να γίνεται με βάση την αναπτυξιακή ικανότητα των παιδιών και να φανερώσει πιθανές κρυφές ιδιότητες των παιδιών.
2. Η συστηματική εκπαίδευση να βοηθά τα παιδιά να κατανοούν τη σχέση των γεγονότων, τα αντικείμενα και τις αξίες της ζωής.

3. Η ανάπτυξη του παιδιού, οφείλει να βασίζεται στην ηλικία του και τα συναισθήματα του, αλλά και στον πολιτισμό, τις παραδόσεις, τα ήθη και τα έθιμα διαφόρων λαών και εθνών.
4. Να δοθεί σημασία και στον υγιεινό τρόπο ζωής, τους κανόνες υγιεινής και τον αθλητισμό.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός πως η κάθε χώρα έχει τόσο διαφορετικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης, ακόμα και μέσα στον ευρωπαϊκό χώρο. Στη συνέχεια, η Σουηδία δίνει ιδιαίτερη σημασία και στην προσχολική εκπαίδευση, πριν τα 6 χρόνια. Τα σχολεία λέγονται Forskolan, ενώ υπάρχουν και αξιόλογες δομές κοινωνικής μέριμνας για τα παιδιά ηλικίας 1-5 ετών, με εργαζόμενους γονείς. Υπάρχουν Κέντρα Ελεύθερου Χρόνου, Παιδικό Σταθμοί, Κέντρα με ανοιχτές Ψυχαγωγικές Δραστηριότητες για τις ώρες εκτός σχολείου. Ιδιαίτερη είναι και η λειτουργία του “ Family Daycare Home”, θεσμός που επιτρέπει στις μητέρες που είναι σπίτι με τα παιδιά τους, να κρατάνε κι άλλα παιδιά, άλλων οικογενειών, χωρίς να ξεπερνάνε τα 10. Η Κοινωνική Μέριμνα, τέλος, φροντίζει και για τους άνεργους γονείς με δωρεάν φοίτηση σε σχολεία. (Στεφανή, 2014).

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για τη διοίκηση και την οργάνωση. Ο Σαΐτης (2000, σ.24) θεωρεί τη διοίκηση στην εκπαίδευση ως ένα σύστημα δράσης που έγκειται στην σωστή και λογική χρήση των διαθέσιμων πόρων με σκοπό την διεκπεραίωση των στόχων του οργανισμού.

Ο Bush (1986, σ.3) θεωρεί τη διοίκηση μια διαδικασία συντονισμού και ελέγχου των διαθέσιμων πόρων, με σκοπό τον αποτελεσματικότερο τρόπο εκπαίδευσης. (Σαΐτης, 2000/ Bush, 1986).

2 Οργάνωση και Διοίκηση στην Εκπαίδευση

2.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Οργάνωσης και Διοίκησης

Η διοίκηση ως ένα κοινωνικό φαινόμενο, είναι τόσο παλιά, όσο και ο άνθρωπος, όμως η θεωρία της διοίκησης άρχισε να γίνεται πιο συστηματική στις αρχές του 20ου αιώνα, όταν εμφανίστηκαν οι θεωρίες της «γενικής διοίκησης» (Σαΐτης, 2005).

Ο όρος διοίκηση περιέχει ένα σύνολο ενεργειών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού. Ως μεθοδολογία δεν στηρίζεται μόνο σε επιστημονικά κριτήρια αλλά και σε άλλα στοιχεία που αναβλύζουν από την εμπειρία και την δυνατότητα των ανθρώπων που διευθύνουν κάποιον οργανισμό (Σαΐτης, 2019).

Ως διοίκηση θα μπορούσε να ορισθεί και η διαδικασία με την οποία συντονίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με κάποιες ενέργειες για την επίτευξη κάποιων κοινών στόχων (Στεφανή, 2014).

Συνοπτικά, ως *διοίκηση* θα μπορούσε να ορισθεί η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό κτλ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις κτλ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. (Κατσαρός 2008, σ.15).

Αν και υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις, στον κάθε ορισμό υπάρχουν κάποια κοινά στοιχεία, όπως η επίτευξη κάποιων κοινών σκοπών, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, η οργάνωση των μέσων και η αντίληψη πως η διοίκηση είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει διάφορες λειτουργίες (Κατσαρός, 2008).

Ο Henri Fayol με το βιβλίο του «Βιομηχανική και Γενική Διοίκηση» το 1916, έκανε λόγο για την πιο κατάλληλη διαίρεση των δραστηριοτήτων της διοίκησης στα στοιχεία του συντονισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης, του προγραμματισμού και του ελέγχου (Fayol, 1916).

Όσον αφορά την οργάνωση, στο χώρο της διοικητικής επιστήμης συναντάται με δύο μορφές, ως οντότητα, όπως ένα σχολείο, ένα νοσοκομείο κτλ. ή ως βασική λειτουργία του

management (Κατσαρός, 2008). Είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που κέντρο έχει τη λειτουργική σύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρώπινων δραστηριοτήτων (Τύπας, 1999).

Η ετυμολογική του προέλευση είναι από το ρήμα «οργανώνω», δηλαδή ρυθμίζω, συντονίζω, τακτοποιώ, συστηματοποιώ τα τμήματα ενός συνόλου. (Τύπας, 1999).

Σύμφωνα με τους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, προκύπτει πως η οργάνωση θεωρείται μια διαδικασία που εξασφαλίζει τον ιδανικό συνδυασμό των μέσων που διαθέτει κάθε οργανισμός. Έχει ως σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο, έχοντας την καλύτερη δυνατή ποιότητα, με το μικρότερο δυνατό κόστος, σε χρήμα, χρόνο και ανθρώπινη προσπάθεια (Μουρσελά, 2017).

Η οργάνωση λειτουργεί και ως σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων, που απαιτεί την συνεργασία διαφόρων συντελεστών, ανθρώπινου δυναμικού και άλλων, με στόχο την περάτωση ενός συγκεκριμένου κοινού σκοπού (Παυλόπουλος, 1983/ Σαϊτης, 1992).

Από τους διάφορους ορισμούς που υπάρχουν για τον όρο οργάνωση, σημειώνονται κάποια κοινά στοιχεία, η συντονισμένη δραστηριότητα και συνεργασία, η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού, η επικοινωνία και ο προσανατολισμός σε συγκεκριμένους σκοπούς (Τύπας, 1999).

2.2 Αναγκαιότητα και Σκοπός της Διοίκησης

Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, είναι μια συνεχιζόμενη διαδικασία, κατά την οποία μαθητές, εκπαιδευτικοί καθώς και το προσωπικό, τόσο το διοικητικό όσο και το βοηθητικό, συντονίζονται σε ένα αρμονικό σύνολο προκειμένου να είναι σε θέση ο εκπαιδευτικός αυτός οργανισμός να εκτελέσει το έργο του όσο πιο ομαλά και αποτελεσματικά γίνεται. (Ανθης – Κακλαμάνης, 2007)

Δύσκολα μπορεί να φανταστεί κάποιος ένα κοινωνικό ίδρυμα, όπως το σχολείο, που έχει αναλάβει την εκπαίδευση των νεαρών ατόμων μια κοινωνίας, χωρίς Οργάνωση και Διοίκηση (Αλαμάνης, 1997).

Σύμφωνα με τον Σαϊτη (2005) η *Διοίκηση της Εκπαίδευσης* είναι ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στη χρησιμοποίηση ορθολογικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων για την

πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους των εκπαιδευτικών οργανισμών. Το έργο της διοίκησης στην εκπαίδευση αποβλέπει:

- Στην αποσαφήνιση των εκπαιδευτικών στόχων. Οι στόχοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι προκειμένου να είναι αποδοτικός ένας εκπαιδευτικός οργανισμός. Διαφορετικά, προκαλεί σύγχυση και αποδιοργάνωση.
- Δημιουργία αναλυτικών προγραμμάτων για την στήριξη του εκπαιδευτικού έργου.
- Στην αποδοτικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, με στόχο την βελτιστοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (υλικά, άνθρωποι, μέσα).
- Πλήρη εφαρμογή των κανόνων που πρέπει να ρυθμίζουν την εκπαιδευτική διαδικασία.
- Στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων ώστε να προσαρμόζονται με τις διαφορετικές ανάγκες που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον και την κοινωνία.
- Στην δημιουργία και τη διατήρηση ενός κλίματος αλληλεγγύης και συναδελφικότητας, έτσι ώστε να διαιωνίζεται η συλλογικότητα και η σωστή επικοινωνία.
- Στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού και στον καθορισμό της απόκλισης μεταξύ των στόχων που έχουν πραγματοποιηθεί και αυτών που έχουν προγραμματιστεί να πραγματοποιηθούν.

Η Διοίκηση, λοιπόν, στον χώρο της εκπαίδευσης είναι απαραίτητη και αναγκαία προκειμένου να γίνει αρχικά η αποσαφήνιση των στόχων της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότητα και οργάνωση στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί και να αποφευχθεί μια τυχόν άσκοπη σπατάλη χρόνου και περιττές συγχύσεις.

2.3 Βασικές Αρχές της Διοίκησης

Βασικές δραστηριότητες της διοίκησης αποτελούν: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Σαΐτης, 2019).

Η διοίκηση δεν αποτελεί μια απλή θεωρητική έννοια, αλλά περιέχει δράση, συνεχείς αλλαγές και σχεδιασμό. Για να χαρακτηριστεί ένας οργανισμός αποτελεσματικός, θα πρέπει να ακολουθεί μια ορθολογική διοίκηση, που θα στηρίζεται στις βασικές λειτουργίες της, δηλαδή τον προγραμματισμό, την λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, τον έλεγχο και την διεύθυνση. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να λειτουργεί συστηματικά και να αξιοποιεί προς όφελος του οργανισμού όλους τους διαθέσιμους πόρους, στοχεύοντας έτσι στην αποτελεσματική ολοκλήρωση των σκοπών του (Πασιαρδής, 2004).

2.3.1 Σχεδιασμός- Προγραμματισμός

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός δεν αποτελούν ταυτόσημες έννοιες. Ο σχεδιασμός (planning), αναφέρεται στην γενική σύλληψη των στόχων μιας προσπάθειας, δηλαδή στην επιδίωξη όσων θέλουμε να πετύχουμε στο μέλλον σε συνάρτηση με τα μέσα που διαθέτουμε για τον σκοπό αυτό (Κουτουζής, 1999).

Με τον όρο προγραμματισμό (programming) αναφερόμαστε σε ένα γενικό πλαίσιο δραστηριοτήτων, μέσω των οποίων τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού προκαθορίζουν με κάθε λεπτομέρεια τους στόχους, τις μεθόδους, τον χρόνο και τα σχέδια δράσης κάθε εργασίας (Σαΐτης, 2019).

Έτσι, στον όρο σχεδιασμό, μπορεί να δοθεί ένα ευρύτερο περιεχόμενο απ' ό τι στον όρο προγραμματισμό, καθότι στην περίπτωση του σχεδιασμού ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών είναι γενικός και αφηρημένος, ενώ στον προγραμματισμό οι σκοποί και τα μέσα επίτευξης καθορίζονται με λεπτομέρεια (Σαΐτης, 2019).

Σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnell (1984, σ.197) ο σχεδιασμός-προγραμματισμός, αποτελεί μια «διανοητική απαιτητική διαδικασία, απαιτεί τον συνειδητό καθορισμό πορειών δράσης, απαιτεί ακόμα να βασίζονται οι αποφάσεις στον σκοπό, τη γνώση και τη μελετημένη εκτίμηση».

Η λειτουργία του σχεδιασμού- προγραμματισμού, αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο στους σύγχρονους οργανισμούς, μιας και απορρέουν πολλά θετικά στοιχεία με την διαμόρφωση στόχων, τη μείωση άσκοπων πόρων και τη συλλογική προσπάθεια· Ωστόσο δεν μπορεί να γίνει μια ακριβής πρόβλεψη για το μέλλον, μιας και ανεξέλεγκτοι παράγοντες μπορούν να αλλάξουν βραχυπρόθεσμα σχέδια- προγράμματα (Κανελλόπουλος, 1995).

Ο προγραμματισμός προηγείται των άλλων λειτουργιών της διοίκησης μιας και μεταξύ άλλων καθορίζονται οι στόχοι του οργανισμού και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση αυτών, ώστε να μην υπάρξει απόκλιση από το αρχικό πλάνο (Κατσαρός, 2008).

Τα προγράμματα δράσης ενός οργανισμού, μπορούν να διακριθούν με βάση το εύρος των στόχων, με την χρονική τους διάρκεια και με την ελαστικότητά τους.

Με κριτήριο το εύρος των στόχων που καλύπτουν, διακρίνονται σε στρατηγικά και σε λειτουργικά προγράμματα. Ο στρατηγικός προγραμματισμός, θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και προσδιορίζει την θέση του οργανισμού μέσα στο περιβάλλον στο οποίο ανήκει (Βεργιοπούλου, 2015/ Σαϊτής, 2019). Κατά την διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, τα ανώτερα στελέχη, παίρνουν κρίσιμες αποφάσεις που αφορούν την μελλοντική πορεία του οργανισμού (Πετρίδου, 2006). Ο λειτουργικός προγραμματισμός, θέτει βραχυπρόθεσμους και συγκεκριμένους στόχους (Σαϊτής, 2019). Οι αποφάσεις μπορούν να παρθούν και από κατώτερα διοικητικά επίπεδα, και επικεντρώνονται στην εσωτερική λειτουργία και σε στόχους της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού (Κατσαρός, 2008).

Με κριτήριο την χρονική τους διάρκεια, τα προγράμματα διακρίνονται σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια. Τα βραχυπρόθεσμα προγράμματα συνήθως διαρκούν 1-3 χρόνια και καθορίζονται από τις μακροχρόνιες προοπτικές του οργανισμού. Στα μακροπρόθεσμα προγράμματα η χρονική διάρκεια είναι 2-10 χρόνια και συγκροτούνται για την αντιμετώπιση σημαντικών και απρόβλεπτων γεγονότων (Σαϊτής, 2019).

Τέλος, με κριτήριο την ελαστικότητά τους, τα προγράμματα διακρίνονται σε άκαμπτα και σε ευέλικτα. Άκαμπτα ή ανελαστικά προγράμματα, χαρακτηρίζονται εκείνα που είναι καθορισμένα με σαφήνεια και δεν αφήνουν περιθώρια για παρανοήσεις και αναπροσαρμογή. Αντίθετα, ευέλικτα ή ελαστικά προγράμματα, είναι εκείνα που καθορίζουν σε γενικές γραμμές

τις κατευθυντήριες γραμμές και δίνουν την δυνατότητα για προσαρμογή, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες τόσο του περιβάλλοντος όσο και του οργανισμού (Βεργιοπούλου, 2015).

Για να επιτύχει ο σχεδιασμός- προγραμματισμός τους στόχους του, θα πρέπει να καλύπτει ορισμένες προϋποθέσεις μεταξύ των οποίων είναι να καθορίζονται με σαφήνεια οι στόχοι και η εξουσία κάθε τμήματος του οργανισμού καθώς επίσης και η λήψη των αποφάσεων να γίνεται με ορθό τρόπο (Κατσαρός, 2008).

Θα πρέπει να αποτελεί προϊόν συμμετοχής όλων των διοικητικών στελεχών μιας και η εμπειρία και οι ειδικές γνώσεις του κάθε στελέχους θα συντελέσουν στην καλύτερη δυνατή υλοποίηση των σχεδίων- προγραμμάτων (Κανελλόπουλος, 1995).

Επίσης, οφείλει να καταλήγει σε σαφή, αντικειμενικά αλλά και ευέλικτα σχέδια- προγράμματα μιας και απαιτούνται πόροι, τόσο ανθρώπινοι όσο και υλικοί, για την υλοποίησή τους. Τέλος, ο σχεδιασμός- προγραμματισμός απαιτεί καλό συντονισμό, αφού η εφαρμογή του κύριου προγράμματος είναι αποτέλεσμα διαφορετικών αλληλεξαρτούμενων ενεργειών. (Μπρίνια, 2008). Ωστόσο ορισμένες συνθήκες μπορεί να επιφέρουν επιπτώσεις και να επηρεάσουν αρνητικά το σχέδιο- πρόγραμμα. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες είναι η αβεβαιότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος, οι διάφορες εξωεργασιακές επιδράσεις, η έλλειψη χρόνου καθώς και η αύξηση των εξόδων (Κατσαρός, 2008).

Η λειτουργία του σχεδιασμού- προγραμματισμού είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση, πόσο μάλλον στον χώρο της εκπαίδευσης, όπου οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αλλάζουν συνεχώς. Σε μια εκπαιδευτική μονάδα, η διαδικασία του προγραμματισμού είναι εκείνη που καθορίζει τους στόχους της, την μελλοντική της πορεία καθώς και τις ενέργειες και τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει αρχικά (Μπρίνια, 2008).

Στην χώρα μας, η λήψη των αποφάσεων για την δημιουργία ενός εκπαιδευτικού σχεδίου- προγράμματος, διαφοροποιείται ανάλογα με τα επίπεδα την εκπαιδευτικής διοίκησης. Σε εθνικό επίπεδο (Υπουργείο Παιδείας) ο σχεδιασμός είναι στρατηγικός, μακροπρόθεσμος και καθορίζει την πορεία της ελληνικής παιδείας (Σαΐτης, 2019).

Πιο συγκεκριμένα, σχεδιάζει- προγραμματίζει θέματα που αφορούν υλικοτεχνικές υποδομές, αναλυτικά προγράμματα σπουδών, γίνεται η κατανομή των πόρων και η

χρηματοδότηση διαφόρων τύπων εκπαιδευτικών οργανισμών, καθώς και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών λειτουργιών. Σε περιφερειακό επίπεδο, δηλαδή από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης (ΠΔΕ), ο σχεδιασμός- προγραμματισμός είναι βραχυπρόθεσμος και λειτουργικός, καθώς βασική του αρμοδιότητα είναι η σύνδεση των περιφερειακών υπηρεσιών εκπαίδευσης με τις αντίστοιχες κεντρικές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Σε επίπεδο νομού, ο σχεδιασμός- προγραμματισμός ασκείται από Υπηρεσίες Στήριξης της Εκπαίδευσης και είναι βραχυπρόθεσμος και λειτουργικός, όπου και βλέπουμε να σχεδιάζονται οι κατανομές των πόρων στους Δήμους, προνοείται η έγκαιρη στελέχωση των σχολικών δομών κτλ. Σε σχολικό επίπεδο, ο σχεδιασμός- προγραμματισμός, γίνεται τόσο από τον διευθυντή όσο και από τους εκπαιδευτικούς, όπου ο ρόλος του καθενός θα αναλυθεί εκτενέστερα σε επόμενα κεφάλαια (Μπρίνια, 2008).

Η λειτουργία του προγραμματισμού- σχεδιασμού εμπεριέχει τη λήψη αποφάσεων, μιας και είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων του (Σαΐτης, 2019).

2.3.2 Η λειτουργία της οργάνωσης

Η λειτουργία της οργάνωσης, το «οργανώνουν», αποτελεί μια διαδικασία ομαδοποίησης, προσδιορισμού και κατανομής των απαραίτητων εργασιών και πόρων με σκοπό την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού (Κατσαρός, 2008).

Αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, μιας και μέσω αυτής μπορούν να προσδιοριστούν οι ενέργειες που χρειάζονται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του προγραμματισμού, οι υποδομές και τα υλικά που θα χρειαστούν, καθώς και οι σχέσεις που οικοδομούνται και αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων (Σαΐτης, 2019).

Κάθε οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο στοιχείων (πχ ανθρώπους, εγκαταστάσεις, δομή, κ.α) από τα οποία καθένα κατέχει συγκεκριμένους ρόλους για την λειτουργία και πραγματοποίηση των στόχων του (Σαΐτης, 2008). Η συστηματική ενέργεια που συνίσταται στον καθορισμό της δομής και των ενεργειών που πρέπει να ακολουθεί ένας οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους του, συνθέτει την έννοια

του «οργανωτικού σχεδιασμού», ο οποίος περιλαμβάνει τις παρακάτω βασικές αρχές (Σαΐτης, 2019):

Το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή καταμερισμό της εργασίας, δηλαδή τον προσδιορισμό όλων των απαραίτητων εργασιών και καθηκόντων από όπου προκύπτουν και οι θέσεις εργασίας. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας συνδυάζεται με την εξειδίκευση των εργαζομένων και την αποδοτικότητά τους και συμβάλει στην αποτελεσματικότερη και ευκολότερη εποπτεία και έλεγχο.

Την τμηματοποίηση, όπου για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού αναζητείται ο καταλληλότερος τρόπος να ομαδοποιηθούν οι εργασίες και να δημιουργηθούν τμήματα, αξιοποιώντας καλύτερα τα μέλη του οργανισμού (Μπρίνια, 2008).

Τον βαθμό της συγκέντρωσης ή της αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων, που εξαρτάται από τους σκοπούς, το είδος εργασιών, το περιβάλλον, τις ικανότητες και τον τρόπο ηγεσίας των διευθυντικών στελεχών. Ανάμεσα στις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα διευθυντικό στέλεχος, βρίσκεται και η ικανότητα της ανάθεσης των κατάλληλων αρμοδιοτήτων στα κατάλληλα άτομα, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν επαρκώς και με επιτυχία σε αυτά (Κατσαρός, 2008).

Την έκταση της εποπτείας, που συνδέεται με τους σκοπούς του οργανισμού, τις ενέργειες- εργασίες που πρέπει να γίνουν, σε πόσα επίπεδα διοίκησης είναι χωρισμένος ο οργανισμός καθώς και τις ιδιαιτερότητές του. Ωστόσο η έκταση της εποπτείας δεν θα πρέπει να είναι μεγάλη έτσι ώστε να υπάρχει καλύτερος συντονισμός και αμεσότερη επίβλεψη (Σαΐτης, 2019).

Με βάση τις παραπάνω αρχές, διαμορφώνεται μια σταθερή διαμόρφωση των θέσεων και των τμημάτων εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού, συγκεκριμένες σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού αλλά και σχέσεις εξουσίας. Προκύπτουν δύο είδη- τύποι οργανώσεων (Κατσαρός, 2008), η τυπική και η άτυπη.

Η *τυπική* (ή *επίσημη*) οργάνωση, ορίζεται ως ένα σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων μιας ομάδας ανθρώπων που δουλεύουν συνεργατικά για έναν κοινό σκοπό, κάτω από ηγεσία (Σαΐτης, 2019).

Η *άτυπη* ή ανεπίσημη οργάνωση αντιθέτως, δεν διαθέτει επίσημη, ευδιάκριτη δομή, κανόνες και κανονισμούς λειτουργίας. Η ύπαρξή της βασίζεται στο αυθόρμητο συναισθηματικό στοιχείο που διέπει τα μέλη του οργανισμού κατά τις καθημερινές συνεργασίες ή τις ομάδες δράσεις που δημιουργούνται για την επίτευξη όχι ενός προκαθορισμένου κοινού σκοπού, αλλά σκοπών με ευκαιριακό χαρακτήρα (Μπρίνια, 2008).

Με κριτήριο τον βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της δομής της οργάνωσης και της κατανομής των εξουσιών στο εσωτερικό τους, διακρίνουμε δύο συστήματα οργάνωσης (Κατσαρός, 2008).

Ως σύστημα οργάνωσης, θεωρείται το σύνολο των μέτρων, τα οποία λαμβάνει ο υπεύθυνος του οργανωτικού σχεδιασμού, δηλαδή ο οργανωτής, προκειμένου να συγκροτήσει τη δομή μιας τυπικής οργάνωσης (Σαΐτης, 2019).

Τα συστήματα οργάνωσης περιλαμβάνουν το βασικό σχήμα συγκρότησης, τις εσωτερικές σχέσεις και λειτουργίες (πχ διαδικασία λήψης αποφάσεων, σύνδεση υπηρεσιών, κ.α), ωστόσο η υιοθέτηση και η εφαρμογή ενός συστήματος, εξαρτάται από πολλαπλούς παράγοντες (πχ. το είδος και τον σκοπό της οργάνωσης) (Κατσαρός, 2008).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) διακρίνονται δύο βασικά οργανωτικά συστήματα, το *συγκεντρωτικό* και το *αποκεντρωτικό*.

Στο *συγκεντρωτικό σύστημα*, η αποφασιστική αρμοδιότητα συγκεντρώνεται σε ένα κεντρικό σημείο, το οποίο έχει τη γενική ευθύνη της διοίκησης των οργανισμών και αποτελείται από εκτελεστικά όργανα της κεντρικής εξουσίας (Σαΐτης, 2008). Η δυνατότητα εφαρμογής του συγκεντρωτικού συστήματος ευνοείται από τις σύγχρονες τεχνολογικές συνθήκες και μπορεί να εφαρμοστεί για θέματα στρατηγικού προγραμματισμού και λήψη αποφάσεων που απαιτούν στοιχεία που δεν μπορούν να προσφερθούν σε περιφερειακό επίπεδο. Με την εφαρμογή του συγκεντρωτικού συστήματος, μπορεί να επιτευχθεί η δημιουργία μιας ενιαίας οργανωτικής σκέψης και δράσης σε ολόκληρη την χώρα, εξοικονόμηση εργατικού δυναμικού και ταυτόχρονα να διευκολυνθεί ο έλεγχος των περιφερειακών οργάνων (Μπρίνια, 2008). Ωστόσο κατά την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, εμφανίζονται και μειονεκτήματα, τα οποία αφορούν κυρίως ότι η δημόσια διοίκηση γίνεται δύσκαμπτη και ενισχύεται η γραφειοκρατία, αλλά και τα κρατικά όργανα

αποφασίζουν για ζητήματα για τα οποία δεν έχουν άμεση γνώση, αποδυναμώνοντας έτσι τα περιφερειακά όργανα (Σαΐτης, 2019).

Στο *αποκεντρωτικό σύστημα*, όλες οι αρμοδιότητες που αφορούν σε θέματα της περιφέρειας, ασκούνται από όργανα της περιφερειακής διοίκησης, τα οποία σύμφωνα με την νομοθεσία μπορούν αυτόνομα να προβούν στην λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν την περιοχή της ευθύνης τους (Σαΐτης, 2019). Η επίλυση προβλημάτων γίνεται ταχύτερα και με μικρότερο κόστος, ενώ παράλληλα απαλλάσσεται η κεντρική διοίκηση από καθήκοντα τοπικού χαρακτήρα και ενισχύεται η περιφερειακή ανάπτυξη. Και εδώ όμως εντοπίζονται μειονεκτήματα, τα οποία αφορούν κυρίως την αδυναμία των περιφερειακών οργάνων να λύσουν κάποιο πρόβλημα λόγω έλλειψης ειδικών γνώσεων, αλλά προκύπτουν και φαινόμενα κατάχρησης της εξουσίας (Κανελλόπουλος, 1995).

Για να επιτύχει ένας οργανισμός τους στόχους του θα πρέπει να υπάρχει ένα κλίμα ισορροπίας και συνεργασίας ανάμεσα στις αρμοδιότητες και αποφάσεις της διοίκησης της κεντρικής εξουσίας και την περιφερειακής διοίκησης (Σαΐτης, 2019).

Η λειτουργία της οργάνωσης σε μια εκπαιδευτική μονάδα, μπορεί να έχει τόσο την μορφή της τυπικής, όσο και της άτυπης οργάνωσης (Μπρίνια, 2008). Ωστόσο οι δύο μορφές οργάνωσης τείνουν να συνυπάρχουν, καθιστώντας ευκολότερη την επίτευξη στόχων και σκοπών.

Κατά τον Dean (1995), η λειτουργία της οργάνωσης σε μια εκπαιδευτική μονάδα αφορά κυρίως στην αποτελεσματική οργάνωση τόσο της διδασκαλίας όσο και της μάθησης, την ανάπτυξη μιας διοικητικής δομής η οποία θα είναι αποτελεσματική, την κατάλληλη αξιοποίηση του εκπαιδευτικού, του χρόνου, του χώρου και των διαθέσιμων πόρων.

Ως προς την αποτελεσματική οργάνωση της διδασκαλίας και της μάθησης, τα περιθώρια παρέμβασης είναι στενά, μιας και σε ορισμένες συνθήκες ακολουθούνται συγκεκριμένοι κανόνες (πχ η κατανομή των μαθητών σε τάξεις, γίνεται κατά ηλικία και αλφαβητική σειρά). Ο Διευθυντής αλλά και ο Σύλλογος Διδασκόντων, έχουν την πλήρη ευθύνη για την οργάνωση των αιθουσών διδασκαλίας ώστε να αξιοποιούνται στο έπακρο ο εξοπλισμός και τα εποπτικά υλικά και μέσα, σύμφωνα με το περιεχόμενο, τους στόχους και την μεθοδολογία του κάθε μαθήματος (Κανελλόπουλος, 1995).

Ως προς την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοικητικής δομής, τα περιθώρια γίνονται ακόμα στενότερα, αφού προσδιορίζεται από τις αποφάσεις που λαμβάνονται από την κεντρική εξουσία. Ο Διευθυντής σε συνεργασία με τον Σύλλογο Διδασκόντων, μπορούν να αποδώσουν ορισμένες αρμοδιότητες προς τον Υποδιευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, βοηθώντας τους έτσι να αναπτύξουν τις διοικητικές τους ικανότητες (Κανελλόπουλος, 1995).

Τέλος ως προς την κατάλληλη αξιοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, τα περιθώρια παύουν να είναι τόσο στενά, αφού ο διαχωρισμός των τάξεων και των τμημάτων είναι αρμοδιότητα του Συλλόγου Διδασκόντων, και γίνεται με βάση τις ανάγκες των μαθητών κάθε τάξης και των εκπαιδευτικών (Μπρίνια, 2008).

Τέλος, ως προς την αποτελεσματική χρήση του χρόνου, του χώρου και των πόρων ο προσδιορισμός της διάρκειας του σχολικού έτους είναι καθορισμένος από την κεντρική εξουσία, αλλά οι δυνατότητες οργάνωσης αυτού είναι μεγάλες (Σαΐτης, 2019).

Ο κάθε εκπαιδευτικός και μέλος της σχολικής μονάδας για την σωστή αξιοποίηση του χρόνου, μπορεί να καταγράψει τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν σε βραχυπρόθεσμα προγράμματα, καθώς και να οργανώσει διοικητικές εργασίες (πχ επίσκεψη γονέων) προκειμένου να αποφευχθεί η σπατάλη χρόνου. Στην οργάνωση του χώρου περιλαμβάνεται η κατάλληλη κατανομή των τάξεων σε αίθουσες που θα ανταποκρίνονται στο πρόγραμμα σπουδών και τις ανάγκες των μαθητών, όπως επίσης και την εξασφάλιση κατάλληλων βοηθητικών χώρων (εργαστήρια, γυμναστήριο, κ.α.) (Κατσαρός, 2008).

Τέλος, για την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων, κρίνεται απαραίτητη η οργάνωση σύμφωνα με τις προτεραιότητες που θέτει η εκπαιδευτική μονάδα, μιας και οι πόροι είναι καθορισμένοι και συνήθως δεν επαρκούν για την κάλυψη όλων των αναγκών και πρωτοβουλιών της σχολικής μονάδας (Κανελλόπουλος, 1995).

2.3.3 Λήψη αποφάσεων

Έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για τον όρο «απόφαση». Μπορεί να ορισθεί ως «μια σειρά από ενέργειες που εκτελούνται με σκοπό να επιλύσουν προβλήματα που σχετίζονται με τον σκοπό του οργανισμού» (Χατζηπαναγιώτου, 2003, σ.124). Ως καθαρά

διοικητική πράξη, η απόφαση, απευθύνεται εγγράφως από τα ανώτερα επίπεδα εξουσίας στα κατώτερα, και απαιτείται η εκτέλεσή της (Μακρυδημήτρης, 1989).

Η λήψη μιας απόφασης θα πρέπει να γίνεται με ορθολογικό τρόπο (Σαϊτής, 2019) να ακολουθούνται ορισμένα στάδια Χατζηπαναγιώτου (2001) :

Αρχικά, είναι η αναγνώριση και περιγραφή της κατάστασης ή προσδιορισμός του προβλήματος. Σε αυτό το στάδιο γίνεται εκτίμηση της κατάστασης η οποία μπορεί να είναι μια ευκαιρία βελτίωσης του οργανισμού ή ένα πρόβλημα, δηλαδή μια διαφορά ανάμεσα στην επιθυμητή και πραγματική κατάσταση. Το πρόβλημα θα πρέπει να διατυπώνεται όσο το δυνατόν καλύτερα και να αναδιατυπώνεται με ποικίλους τρόπους, μιας και έτσι μπορούν να βρεθούν πιθανές λύσεις του.

Στην συνέχεια εντοπίζεται ο καθορισμός των κριτηρίων, όπου με την μορφή στόχων προσδιορίζεται τι θα πρέπει να περιλαμβάνει η ιδανική λύση του εκάστοτε προβλήματος. Ακολουθεί ο εντοπισμός και καταγραφή- ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Ως «εναλλακτική λύση» θεωρείται κάθε πιθανή πρόταση- σχέδιο δράσης που μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση του προβλήματος. Η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα δημιουργική και μπορεί να επιτευχθεί μέσω ορισμένων ποσοτικών και μη τεχνικών, όπως ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming) ή με την «τεχνική των Δελφών» (Σαϊτής, 2019).

Ακολουθεί η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή της καταλληλότερης. Σε αυτό το στάδιο, βασικό κριτήριο για την επιλογή και εφαρμογή ενός τρόπου δράσης είναι τα πλεονεκτήματα (πχ χαμηλό κόστος εφαρμογής) και οι επιπτώσεις που μπορεί να αποφέρει στον οργανισμό (πχ δημιουργία ενός νέου προβλήματος). Τέλος, έχουμε την εφαρμογή της απόφασης και την αξιολόγηση του αποτελέσματος (Μπρίνια, 2008)

Η τελική απόφαση που έχει επιλεγεί, μετατρέπεται σε σχέδιο δράσης, αφού έχουν προκαθοριστεί οι αρμοδιότητες του κάθε μέλους του οργανισμού (πχ ποιος θα το εφαρμόσει, πότε, με ποια μέσα, πότε ολοκληρώνεται κ.α). Καταλυτικό στάδιο είναι η αξιολόγηση του αποτελέσματος της επιλεγμένης απόβασης, μια χρήσιμη ενέργεια που μέσω της ανατροφοδότησης που δίνεται κρίνεται η αποτελεσματικότητα αλλά και η μεθοδικότητα της εκτέλεσης (Κατσαρός, 2008).

Η λήψη αποφάσεων βρίσκεται στο επίκεντρο της διοικητικής λειτουργίας ενός οργανισμού και ταξινομούνται σε διάφορες κατηγορίες (Σαΐτης, 2019):

- Με κριτήριο το βαθμό σταθερότητας, οι αποφάσεις διακρίνονται σε: *προγραμματισμένες* αποφάσεις, που αφορούν προβλήματα «ρουτίνας» του οργανισμού ή προβλήματα που έχουν επιλυθεί με επιτυχία στο παρελθόν, και σε *απρογραμμάτιστες* που αφορούν νέα προβλήματα που προκύπτουν και δεν υπάρχει σχετική εμπειρία για την επίλυσή τους.
- Με βάση τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στην διαδικασία, έχουμε τις *ατομικές* αποφάσεις, όπου λαμβάνονται άμεσα από κάποιο διοικητικό στέλεχος και τις *ομαδικές* (ή συλλογικές) αποφάσεις, όπου λαμβάνονται από μία ομάδα ατόμων, και συνήθως χαρακτηρίζονται ως χρονοβόρες και ασαφείς.
- Τέλος, ανάλογα με τα διοικητικά επίπεδα λήψης αποφάσεων, έχουμε τις *στρατηγικές* αποφάσεις, που λαμβάνονται από ανώτατα διοικητικά στελέχη και αναφέρονται στην δημιουργία των κατευθυντήριων γραμμών του οργανισμού, και σε *λειτουργικές* αποφάσεις που συνήθως λαμβάνονται από κατώτερα διοικητικά στελέχη και αφορούν στην υλοποίηση των σκοπών που έχουν τεθεί.

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης, εφαρμόζονται και σε όλες τις λειτουργίες της εκπαιδευτικής μονάδας, είτε είναι *παιδαγωγικές, εκπαιδευτικές ή διοικητικές* (Σαΐτης, 2019).

Έτσι, η εκπαιδευτική απόφαση κατέχει πολυσήμαντο ρόλο στην πορεία του εκπαιδευτικού οργανισμού, και σχετίζεται τόσο με θέματα λειτουργίας όσο και με την πορεία του γενικότερα (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Ο διευθυντής του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι εκείνος που έχει την διοικητική εξουσία (δοσμένη ανώτερα επίπεδα) εκχωρεί αρμοδιότητες σε κατώτερα όργανα, είναι υπεύθυνος για την δημιουργία αρμονικού κλίματος συνεργασίας και εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας (ΦΕΚ 1340/2002).

Η εκπαιδευτική μονάδα, λόγω του συγκεντρωτικού χαρακτήρα που διέπει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, δεν έχει πολλά περιθώρια να λάβει στρατηγικές αποφάσεις (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013), μιας και αυτές παίρνονται από ανώτερα κλιμάκια

διοίκησης (Υπουργείο Παιδείας) και έτσι μένει να λαμβάνει αποφάσεις λειτουργικού χαρακτήρα κυρίως (Κατσαρός, 2008).

2.3.4 Η λειτουργία του ελέγχου

Η έννοια του ελέγχου πολλές φορές συγχέεται με τον καταναγκασμό, ωστόσο διοικητικά, ο όρος «έλεγχος» δεν αποτελεί πειθαρχική ποινή, δεν έχει τιμωρητική σημασία ούτε είναι διαδικασία υποταγής (Σαΐτης, 2019).

Αποτελεί την λειτουργία της διοίκησης κατά την οποία εξασφαλίζεται η απαραίτητη πληροφόρηση για την σύγκριση της μεθόδου εκτέλεσης μιας απόφασης, αλλά και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτή, με βάση τις αρχικές προβλέψεις και τους αρχικούς στόχους (Κατσαρός, 2008).

Ο έλεγχος εφαρμόζεται σε κάθε πρόσωπο, από το ανώτατο ηγετικό στέλεχος μιας οργάνωσης μέχρι τον υπεύθυνο μιας ομάδας εργαζομένων, καθώς επίσης εφαρμόζεται και στις πράξεις που λαμβάνουν χώρα. Ανάμεσα στους σκοπούς της λειτουργίας του ελέγχου, εντάσσονται η διερεύνηση του πότε και του γιατί έγινε απόκλιση από τον προγραμματισμό, η διόρθωση των αποκλίσεων αυτών καθώς και η εφαρμογή κατάλληλων μέτρων ώστε να μην δημιουργηθούν ξανά αποκλίσεις στο μέλλον (Σαΐτης, 2019).

Η διαδικασία του ελέγχου, σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) ακολουθεί την λογική του σχεδιασμού- προγραμματισμού και αποτελείται από τα εξής 4 στάδια:

- Τον καθορισμό προτύπων, που σχετίζεται με τους στόχους της οργάνωσης και εκφράζονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Την μέτρηση της απόδοσης, δηλαδή την αξιολόγηση της απόδοσης και συμπεριφοράς.
- Την σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα, ώστε να εντοπιστούν πιθανές αποκλίσεις.
- Την διόρθωση των αποκλίσεων, εφόσον αυτές εντοπίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο και έτσι η διοίκηση προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες.

Ο έλεγχος μπορεί να διακριθεί σε εσωτερικό και εξωτερικό, ανάλογα με το ποιος τον διενεργεί και αν είναι άτομο του εσωτερικού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Κατσαρό (2008) και Σαΐτη (2019) ο έλεγχος μπορεί να διακριθεί σε περισσότερους τύπους, με κριτήριο την χρονική στιγμή που εφαρμόζεται. Έτσι έχουμε τα εξής είδη ελέγχου:

Τον προληπτικό έλεγχο, όπου χρησιμοποιείται πριν την λειτουργία του οργανισμού και αφορά θέματα όπως η διασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών πόρων που θα συντελέσουν για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Τον παράλληλο ή ταυτόχρονο έλεγχο, που γίνεται κατά την διάρκεια υλοποίησης μιας δράσης υπό την επίβλεψη των διοικητικών στελεχών και κύριος σκοπός του είναι οι διενέργεια διορθωτικών παρεμβάσεων όπου κρίνονται απαραίτητες.

Τον κατασταλτικό ή μεταγενέστερο έλεγχο, όπου αξιολογείται κάθε δραστηριότητα που έχει ολοκληρωθεί, μετρώντας το τελικό αποτέλεσμα, τους πόρους που δαπανήθηκαν και τον τρόπο δράσης της.

Σε ορισμένες περιπτώσεις η λειτουργία του ελέγχου, προκαλεί αντιδράσεις στους ελεγχόμενους, ιδιαίτερα όταν γίνεται με υποκειμενικό τρόπο, παράβαση κανόνων και προτύπων, κατάχρηση εξουσίας και άσκηση πιέσεων (Κατσαρός, 2008).

Σε αυτές της περιπτώσεις η λειτουργία του ελέγχου χάνει τους στόχους της, που είναι η βελτίωση και η αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, και μετατρέπεται σε μια άγονη διαδικασία που δημιουργεί εντάσεις και φέρει αρνητικά αποτελέσματα (Σαΐτης, 2019). Για να έχει θετική επίδραση στον οργανισμό, θα πρέπει να στηρίζεται στην αντικειμενικότητα, να λειτουργεί σε κλίμα εμπιστοσύνης και να οδηγεί στην αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων (Κανελλόπουλος, 1991).

Όλα τα μέλη του οργανισμού θα πρέπει να κατανοούν το σύστημα ελέγχου και να εστιάζουν στα κρίσιμα σημεία της λειτουργίας του οργανισμού. Έτσι, το σύστημα ελέγχου, μεταξύ άλλων, θα πρέπει να είναι ευέλικτο στις αλλαγές του περιβάλλοντος, αντικειμενικό και οικονομικό, ώστε να υπάρχει όφελος από την εφαρμογή του (Σαΐτης, 2019).

Στις εκπαιδευτικές μονάδες, όπως και σε κάθε άλλη υπηρεσία και οργανισμό, ασκούνται εξωτερικοί έλεγχοι, οι οποίοι δεν εντάσσονται στο σύστημα ελέγχου του συστήματος (Κατσαρός, 2008). Από τα είδη ελέγχου, σε μια σχολική μονάδα, συνήθως εφαρμόζεται ο κατασταλτικός τύπος ελέγχου, αν και πιο ιδανικός φαίνεται να είναι ο προληπτικός μιας και μπορεί να προλάβει αποκλίσεις (Μπρίνια, 2008).

Ο εσωτερικός έλεγχος του εκπαιδευτικού συστήματος κατανέμεται από την κεντρική εξουσία στα αντίστοιχα όργανα της ιεραρχικής κλίμακας. (Κανελλόπουλος, 1991).

Σε εθνικό επίπεδο, ο έλεγχος όλων των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και η παρακολούθηση εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής, ασκούνται από την Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. Μέσω αυτής, οποιαδήποτε ατέλεια στην εφαρμογή κανονισμών ή απόκλιση των προγραμμάτων, γνωστοποιείται στην κεντρική εξουσία η οποία είναι αρμόδια να παρέμβει και να τις διορθώσει. (Μπρίνια, 2008).

Σε περιφερειακό επίπεδο, ο έλεγχος ασκείται από τους Περιφερειακούς Διευθυντές Εκπαίδευσης (ΠΔΕ), οι οποίοι εποπτεύουν και ελέγχουν όλες της υπηρεσίες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, καθώς επίσης συμμετέχουν στην αξιολόγηση των Διευθυντών Εκπαίδευσης και των Σχολικών Συμβούλων.

Σε νομαρχιακό επίπεδο, οι Διευθυντές Εκπαίδευσης εποπτεύουν, ελέγχουν και αξιολογούν τους Προϊστάμενους Γραφείων και την λειτουργία των σχολικών μονάδων της περιοχής ευθύνης.

Στο επίπεδο των σχολικών μονάδων, ο Διευθυντής έχει την ευθύνη για τον έλεγχο της πορείας εργασιών και των εκπαιδευτικών (Κατσαρός, 2008).

2.3.5 Διεύθυνση- Ηγεσία

Η λειτουργία της διεύθυνσης, συνδέεται στενά με την έννοια της ηγεσίας και σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2019) ως ηγεσία ορίζεται «η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού» των μελών μιας ομάδας, ώστε να εργαστούν με προθυμία για την

πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων και σκοπών. Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο που ασκεί επιρροή στα μέλη της ομάδας, και βασικό του καθήκον είναι να υποτάσσει τις προσωπικές του πεποιθήσεις και προτιμήσεις για το κοινό καλό του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά, διευθυντής είναι εκείνος που είτε έχει εκλεγεί είτε έχει διοριστεί και ακολουθεί πιστά τους νόμους και τις διαδικασίες, περιορίζοντας τις πρωτοβουλίες των υπόλοιπων μελών δίνοντάς τους σαφείς οδηγίες (Σαΐτης, 2019).

Η βασική διαφορά μεταξύ ενός διευθυντικού στελέχους- προϊσταμένου και ενός ηγέτη, εντοπίζεται στον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και στα ποσοτικά- ποιοτικά μεγέθη του αποτελέσματος. κάποιος μπορεί να είναι προϊστάμενος χωρίς να είναι ηγέτης, όπως μπορεί και κάποιος ηγέτης να μην μπορεί να ασκεί εξουσία (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Στο πλαίσιο της λειτουργίας της διεύθυνσης, μπορούμε να εντάξουμε (Κατσαρός, 2008/ Χατζηπαναγιώτου, 2003):

- Την εκχώρηση εξουσίας, δηλαδή την μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τον διευθυντή στους υφιστάμενους.
- Την επικοινωνία, δηλαδή την ανάπτυξη ενός αμφίδρομου δικτύου πληροφόρησης για το εσωτερικό του οργανισμού αλλά και για την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον.
- Το συντονισμό, που αφορά την συσχέτιση και εναρμόνιση των δράσεων που πραγματοποιούνται στον οργανισμό και έχει άμεση εξάρτηση από το μέγεθος και την πολυπλοκότητά του (Μπουραντάς, 2002).
- Τη διαχείριση των συγκρούσεων, που αναφέρετε σε συγκρούσεις και διαφωνίες που μπορεί να προκύψουν και θα χρειαστεί να επιλυθούν στα πλαίσια της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού. Κατά τους Everard & Morris (1999) θα πρέπει να εφαρμόζονται οι βασικές αρχές χειρισμού συγκρούσεων , σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να διατηρείται επικοινωνία μεταξύ των δύο αντιτιθέμενων πλευρών, να αποτραπεί η πόλωση της ατμόσφαιρας, να βρεθούν κοινά προγράμματα μεταξύ των δύο πλευρών ώστε να συνεργαστούν, να υπάρχει κατανόηση και των δύο πλευρών και τέλος να αποφευχθεί η επιλεκτική εύνοια, η οποία θα οδηγήσει σε ενίσχυση την σύγκρουσης.
- Την παρώθηση ή παρακίνηση, δηλαδή την ενεργοποίηση της εσωτερικής διαδικασίας κινητοποίησης των μελών ενός οργανισμού, προκειμένου να υλοποιηθούν και να

επιτευχθούν οι στόχοι του (Κατσαρός, 2008). Ο ρόλος του διευθυντή- ηγέτη εδώ είναι να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες των μελών του οργανισμού και να τους κινητοποιήσει προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

Στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας προσδιορίζεται νομοθετικά (Υ.Α. Φ.353.1/ 324/ 105657/ Δ1/ 16. 10. 02). Η δυνατότητα των διευθυντών να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να ασκήσουν εξουσία λόγω της θέσης τους, περιορίζονται μιας και δεν είναι πλήρως αποσαφηνισμένες οι αρμοδιότητές τους, και η εξουσία δεν συμβαδίζει με την ευθύνη τους.

Στην σχολική μονάδα σήμερα, που εξελίσσεται και αλλάζει συνεχώς, και αναπτύσσεται μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, χρειάζεται ένας διευθυντής- ηγέτης ο οποίος θα έχει αυξημένες ικανότητες, υψηλές νοητικές και τεχνικές δεξιότητες σχετικά με την εκπαίδευση και συναισθηματική νοημοσύνη (Κατσαρός, 2008).

2.4 Οργάνωση και Διοίκηση στην Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση

Η είσοδος στον βρεφονηπιακό σταθμό αποτελεί μια σημαντική στιγμή για τη ζωή του παιδιού, η οποία περιλαμβάνει την αποκόλλησή του από την οικογένεια και το σπίτι. Παιδιά και παιδαγωγοί περνούν σημαντικό μέρος της ημέρας τους στον χώρο του ΒΝΣ για αυτό η διαμόρφωση ενός οικείου και άνετου περιβάλλοντος αλλά και ο αρμονικός συντονισμός του προσωπικού (παιδαγωγοί, διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό) κρίνονται αναγκαία (Ντολιοπούλου, 2006).

2.4.1 Η οργάνωση στον χώρο του βρεφονηπιακού σταθμού

Η οργάνωση δεν αποτελεί μια αυτόνομη ενέργεια, ενός και μόνο ατόμου. Αντιθέτως επηρεάζεται από τον χώρο, τους πόρους και τα μέλη- προσωπικό της εκάστοτε επιχείρησης (Παπανικολάου, 1999). Η οργάνωση του σχολικού περιβάλλοντος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της Παιδαγωγικής Διαδικασίας, η οποία συνδέεται και επηρεάζεται από τις αρχές της παιδαγωγικής μεθόδου που εφαρμόζεται (Παπανικολάου, 1999). Η σωστή οργάνωση του βρεφονηπιακού σταθμού συμβάλλει στην πολύπλευρη

ανάπτυξη του παιδιού (νοητική, κινητική, γνωστική, συναισθηματική, κοινωνική) μιας και βασικός σκοπός της αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών του παιδιού (Νικολακάκη, 2001).

Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, η οργάνωση και λειτουργία του χώρου ορίζεται βάση νομοθεσίας. Σύμφωνα με το ΦΕΚ 109/1-8-2017/ Τεύχος Α΄ ορίζεται εξ ολοκλήρου ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι σχολικοί οργανισμοί ως οργανώσεις, και περιλαμβάνει αρχές σχετικά με την ονομασία της εκπαιδευτικής μονάδας, της περιφέρειας στην οποία υπάγονται, το ωρολόγιο πρόγραμμα λειτουργίας και τις εγγραφές των παιδιών- μαθητών (Καρτασίδου, Λιώνη & Μακρή, 2001).

Σύμφωνα με το άρθρο 6 του Προεδρικού Διατάγματος 79/2017, ΦΕΚ 109/Α/1-8-2017- τ.Α΄, η εγγραφή των παιδιών πραγματοποιείται από διοικητικά όργανα και συγκροτείται τριμελής επιτροπή από την αρμόδια διεύθυνση πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Το ημερήσιο πρόγραμμα που εφαρμόζεται τόσο στους παιδικούς όσο και στους βρεφονηπιακούς σταθμούς, χαρακτηρίζεται ως πιο ευέλικτο, σχεδιάζεται με βάση την μοναδικότητα κάθε παιδιού, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του, εξασφαλίζει την πολύπλευρη ανάπτυξή του, και ακολουθεί τις αρχές και τους στόχους του Διαθεματικού Ενιαίου Πλαισίου Προγράμματος Σπουδών σε συνδυασμό με το Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών (άρθρο 11, Προεδρικό Διάταγμα 79/2017, ΦΕΚ 109/Α/1-8-2017- τ.Α΄).

Η διαμόρφωση και οργάνωση των εσωτερικών χώρων ενός βρεφονηπιακού σταθμού αποτελούν τρόπο έκφρασης και επηρεάζουν το κοινωνικό και επιμορφωτικό ρόλο της εκπαιδευτικής μονάδας. Παράγοντες όπως η οικονομία, η διαθεσιμότητα και κατανομή των πόρων, το κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και οι δυνατότητες του χώρου, μπορούν να διαφοροποιήσουν τον εσωτερικό τρόπο οργάνωσης (Παπανικολάου, 1999). Στην καθημερινή λειτουργία των βρεφονηπιακών σταθμών, περιλαμβάνεται η υλοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων οι οποίες προάγουν την ανάπτυξη των βρεφών και νηπίων' η σωστή οργάνωση του εσωτερικού του βρεφονηπιακού σταθμού, μπορεί είτε να διευκολύνει είτε να δυσκολέψει την υλοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών (Γερανό, 2003).

Στις μονάδες προσχολικής εκπαίδευσης, οι χώροι της τάξης οργανώνονται σε "γωνιές" (γωνιά του παιχνιδιού, του κουκλοθέατρου, της μεταμφίεσης, των εικαστικών, της κουζίνας, του μανάβικου, ο χώρος των υλικών κλπ) όπου πραγματοποιούνται συζητήσεις, ομαδικές και

ατομικές δραστηριότητες υπό τον συντονισμό του/ της παιδαγωγού. Οι γωνιές αυτές αποτελούν μια μικρογραφία της κοινωνίας. Έτσι το παιδί κατά το ελεύθερο παιχνίδι και με την ελευθερία επιλογής γωνιάς της αρεσκείας του, μπορεί να παίξει αυθόρμητα, δημιουργικά και ασυναίσθητα να οδηγηθεί σε βιωματική μάθηση μέσω της μίμησης (Βαλασάκη, 1991). Τα επικίνδυνα σημεία της τάξης (πχ γωνίες στους τοίχους, περβάζια, παράθυρα κλπ.) ελέγχονται και καλύπτονται, όπως και το πάτωμα καλύπτεται με μοκέτα, ώστε όλες οι δραστηριότητες των παιδιών να υλοποιούνται με ασφάλεια και χωρίς κίνδυνο τραυματισμών (Γερανός, 2003).

Εξίσου σημαντικοί είναι και οι εξωτερικοί χώροι των βρεφονηπιακών σταθμών, συνεπώς η οργάνωσή τους χρειάζεται μελέτη, αξιολόγηση και συνδυασμό στοιχείων (Jansson, 2010). Συνηθίζεται στον εξωτερικό χώρο της εκπαιδευτικής μονάδας να υπάρχει παιδική χαρά, είτε σε παραδοσιακό είτε σε πιο σύγχρονο σχεδιασμό. Στις παραδοσιακές παιδικές χαρές αναπτύσσεται κυρίως η αδρή κινητικότητα των παιδιών, ενδείκνυνται για την έντονη φυσική άσκηση και εκτόνωσή τους και μέσω των παιχνιδιών που υπάρχουν (κούνιες, τσουλήθρα κλπ. φτιαγμένα κυρίως από μέταλλο) τα παιδιά διασκεδάζουν κυρίως ατομικά (Jansson, 2010). Στον αντίποδα, οι σύγχρονες παιδικές χαρές διαθέτουν καλύτερο σχεδιασμό, εκμεταλλεύονται στο έπακρο τον διαθέσιμο χώρο και είναι κατασκευασμένες από ασφαλέστερα υλικά ενώ παράλληλα προάγουν το ομαδικό παιχνίδι, την συνεργασία και επικοινωνία των παιδιών (Botsoglou et al, 2010).

Οι οργανωμένοι εξωτερικοί χώροι δεν προάγουν μόνο την άθληση και σωματική ανάπτυξη, αλλά συνεισφέρουν και στην δημιουργική έκφραση των παιδιών και την επαφή τους με το φυσικό περιβάλλον (Fjortoft, 2004). Τα παρτέρια, το πράσινο και τα λουλούδια, φέρνουν σε επαφή το παιδί με το φυσικό περιβάλλον, και μέσω της γωνιάς αυτής στην αυλή, μαθαίνουν για τους σωστούς τρόπους συμπεριφοράς προς το περιβάλλον και πώς να το φροντίζουν και να το προστατεύουν (Καραγιάννη & Καρυώτη, 2003).

2.4.2 Η διοίκηση στον χώρο του βρεφονηπιακού σταθμού

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η δομή, η οργάνωση και η λειτουργία του Ελληνικού Εκπαιδευτικού συστήματος, στηρίζονται σε ορισμένα νομοθετικά πλαίσια, κανονισμούς και σε ένα σύστημα πυραμιδοειδούς κατανομής της εξουσίας (Κατσαρός, 2008). Ο ρόλος του διευθυντή- προϊστάμενου στην προσχολική εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα σημαντικός, μιας και

είναι υπ' ευθύνη του η διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών και καλείται να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα που ορίζει η αντίστοιχη νομοθεσία (Σαΐτης, 2008).

Ο βρεφονηπιακός σταθμός ως μια μικρογραφία της κοινωνίας, δομείται μέσω ανάληψης σαφώς καθορισμένων ρόλων και καθηκόντων (Ζαβλανός, 1989/ Κανελλόπουλος, 1991). Κάθε μέλος της εκπαιδευτικής μονάδας αναλαμβάνει να εξυπηρετήσει ένα ρόλο μέσα στην σχολική κοινότητα, που θα οδηγήσει στη παροχή ποιοτικού αποτελέσματος (Σαΐτης, 2008).

Ως ιδιαίτερα σημαντικός μπορεί να χαρακτηριστεί ο πολύπλευρος ρόλος του προϊστάμενου προσχολικής εκπαίδευσης, μιας και ανάμεσα στους κύριους στόχους του είναι να οργανώνει την εκπαιδευτική μονάδα και να καθορίζει με σαφήνεια και ακρίβεια τους εκπαιδευτικούς στόχους, να φέρει εις πέρας γραφειοκρατικές διαδικασίες και να εφαρμόζει όλους τους νόμους και ρυθμίσεις που συμβάλλουν στην οργάνωση και εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2008). Ο διευθυντής- προϊστάμενος του βρεφονηπιακού σταθμού, καλείται να διασφαλίσει ένα καλό σχολικό κλίμα, να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους και υλικοτεχνική υποδομή, αλλά και να στελεχώσει την εκπαιδευτική μονάδα με το κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό (Κατσαρός, 2008).

Στο πλαίσιο της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης στην χώρα μας, τα διοικητικά όργανα που κατέχουν ηγετικό ρόλο συνηθίζεται να είναι μονομελή (ο διευθυντής- προϊστάμενος) ή συλλογικά (σύλλογος διδασκόντων). Το ελληνικό κράτος, δεν έχει αποδώσει ιδιαίτερες αρμοδιότητες στους προϊστάμενους προσχολικής εκπαίδευσης. Μάλιστα ο ρόλος τους μπορεί να χαρακτηριστεί ως διεκπεραιωτικός, αφού περιορίζονται στην εφαρμογή και υλοποίηση των αποφάσεων του Υπουργείου Παιδείας (Αργυρόπουλος, 2007).

Με το πέρασμα των χρόνων έχουν μεταβληθεί πολλές φορές και τα κριτήρια επιλογής διευθυντών- προϊσταμένων.

Παλαιότερα, βασικό κριτήριο επιλογής ήταν τα έτη υπηρεσίας και όχι οι γνώσεις και η εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της διοίκησης (Θεοφιλίδης, 1994). Σήμερα για να καταλάβει κάποιος την θέση του διευθυντή- προϊστάμενου θα πρέπει να κατέχει τόσο διοικητική όσο και επιστημονική- παιδαγωγική εκπαίδευση (Κατσαρός, 2008). Σύμφωνα με

την υπ' αριθμόν Φ.361.22/63/133921/E3/7-8-2017 (2972 Β΄) υπουργική απόφαση, βασικό κριτήριο για την επιλογή ενός διευθυντή- προϊστάμενου στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, είναι η τουλάχιστον δετής υπηρεσία σε σχολική μονάδα με οργανική θέση του εκπαιδευτικού. Κατά το άρθρο 109 του Υπαλληλικού Κώδικα (κ.ν. 3528/2007, Α΄ 26) ο υποψήφιος δεν θα πρέπει να έχει καταδικαστεί για πειθαρχικό παράπτωμα με ποινή προσωρινής ή οριστικής παύσης. Οι προϊστάμενοι επιλέγονται από τα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπου λαμβάνουν μέρος ένας σχολικός σύμβουλος και ένας εκπαιδευτικός με τουλάχιστον 15 έτη υπηρεσίας και πρόεδρος αποτελεί ένας εκπαιδευτικός ο οποίος ξεπερνά τα 20 χρόνια υπηρεσίας ενώ παράλληλα έχει εμπειρία στον διοικητικό τομέα (σε ρόλο διευθυντή ή αναπληρωτή εκπαιδευτικού σε οργανική θέση για 15 έτη ή παραπάνω). Ωστόσο κυριότερο κριτήριο για την επιλογή ενός διευθυντή- προϊστάμενου αποτελεί η προσωπικότητα, η συγκρότηση του υποψηφίου, η ικανότητα λήψης αποφάσεων και πρωτοβουλιών, η επίλυση πάσης φύσης προβλημάτων που αφορούν την λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας (Σαΐτης, 2019).

Με βάση τα παραπάνω, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει σαφή δομή και οργάνωση, είναι συγκεντρωτικό και οι διευθυντές- προϊστάμενοι όλων των εκπαιδευτικών μονάδων καλούνται να φέρουν εις πέρας γραφειοκρατικές δραστηριότητες ή να εφαρμόσουν εντολές και σχέδια των ανώτερα ιστάμενων μελών. Σε επίπεδο οργάνωσης, οι εξωτερικοί χώροι της εκπαιδευτικής μονάδας θα πρέπει να διαμορφώνονται ύστερα από μελέτη και με την κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή ώστε να είναι ασφαλή για τα παιδιά και να συμβάλλουν στην πολύπλευρη ανάπτυξή τους. Το εσωτερικό των εκπαιδευτικών μονάδων χρειάζεται επίσης μελέτη και σωστό σχεδιασμό, ώστε να αποτελεί ένα χώρο πλούσιο σε ερεθίσματα και λειτουργικό για τα παιδιά, τους παιδαγωγούς το διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό (Κατσαρός, 2008).

3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ή Total Quality Management αποτελεί μια νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που στοχεύει στην βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ως σύνολο (Δερβιτσιώτης, 1993). Η κύρια ιδέα πίσω από την ΔΟΠ, είναι η εξασφάλιση ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, μέσα από την εφαρμογή ενός ευρέος φάσματος διαχειριστικών καθηκόντων (όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων) αντί για λειτουργία στατιστικών διαδικασιών (Pillai, 1996).

3.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Ποιότητας

Η λέξη «ποιότητα» εμφανίζεται και στην αρχαία ελληνική γλώσσα ως «ποιότης» και μέσω της αντωνυμίας «ποιος» ορίζονται οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ατόμου, αντικειμένου, συστήματος ή προϊόντος (Κωφίδης & Στειακάκης, 2016).

Ως λέξη η «ποιότητα» δεν μπορεί να οριστεί με σαφήνεια μιας και την διέπει μια υποκειμενικότητα και εξαρτάται από τους στόχους και σκοπούς που έχει θέσει ο οργανισμός κατά της διαδικασία του σχεδιασμού- προγραμματισμού (Κατσαρός, 2008). Μπορεί όμως να οριστεί ως ένα γενικό πλαίσιο αρχών που δίνουν την δυνατότητα λεπτομερούς περιγραφής της σε ορισμένο- συγκεκριμένο περιβάλλον (Χλωμούδη, 2011).

Ανακύπτει έτσι μια διάκριση ανάμεσα στην απόλυτη και την σχετική έννοια της ποιότητας. Με την απόλυτη έννοια, η ποιότητα συνδέεται με την τελειότητα, το ακριβό και το σπάνιο ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, έννοια που δεν ταιριάζει στην ΔΟΠ και γι' αυτό είναι αναγκαία η σχετική έννοια. Η σχετική έννοια του όρου εμπεριέχει τους παράγοντες μέτρησης του αποτελέσματος αλλά και της ικανοποίησης των αναγκών του κάθε πελάτη (Ζαβλανός, 2003).

Στην διεθνή βιβλιογραφία έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί που αφορούν την ποιότητα στην ΔΟΠ, από ανθρώπους που έχουν μελετήσει εκτενώς το θέμα., όπως(Ζαβλανός, 2003) :

- Juran: ποιότητα είναι η καταλληλότητα για χρήση.
- Deming: ποιότητα είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η οποία εκφράζεται με την εξής σχέση:

Ικανοποίηση= Τωρινή απόδοση- Αναμενόμενη απόδοση

- Crosby: ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη.
- Feignbaum: ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών που σχετίζονται με την τεχνολογία, το μάρκετινγκ και την κατασκευή και συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη" (Ζαβλανός, 2003, σ.23).
- Ishikawa: η ποιότητα δεν περιλαμβάνει μόνο την ικανοποίηση των πελατών και την ποιότητα των προϊόντων, αλλά αφορά και την ποιότητα των ανθρώπων, των διαδικασιών και όλων των πτυχών της οργάνωσης

Για τον προσδιορισμό της έννοιας της ΔΟΠ, έχουν δοθεί οι εξής ορισμοί:

Ο Ζαβλανός (2003, σ.30) αναφέρει την ΔΟΠ ως μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία «αγκαλιάζει όλες τις δραστηριότητες μέσω των οποίων ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη, ενώ παράλληλα ικανοποιούνται και οι στόχοι του οργανισμού μέσα από την συνεργασία όλων των ατόμων, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητές τους μέσω μιας συνεχούς πορείας βελτίωσης».

Κατά τον Κέφη (2014, σ.43) η ΔΟΠ είναι «η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με την συμμετοχή όλων των μελών και τμημάτων της επιχείρησης, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες ανάγκες των πελατών».

Τέλος, σύμφωνα με τους Κωφίδη και Στειακάκη (2016, σ.15) η ΔΟΠ αποτελεί ένα «ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει στην συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη».

Τόσο κατά τον εννοιολογικό προσδιορισμό της ΔΟΠ όσο και της έννοιας της ποιότητας, αναφέρθηκε αρκετές φορές ο όρος "πελάτης" και αξίζει να δοθεί η ερμηνεία του, μιας και δίνεται μεγάλη έμφαση στις ανάγκες του. Στην Ιαπωνία, η λέξη που περιγράφει τον πελάτη (=Okyakusama) σημαίνει ταυτόχρονα και τιμώμενο πρόσωπο, τονίζοντας έτσι την σπουδαιότητά του για την λειτουργία των οργανισμών (Κέφη, 2014).

Πελάτης είναι οποιοδήποτε άτομο χρησιμοποιεί κάποιο παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησης ή του οργανισμού, βασιζόμενος στις ανάγκες και προσδοκίες του (Ζαβλανός, 2003). Οι ανάγκες του πελάτη είναι εκείνες που καθορίζουν το αποτέλεσμα κάθε διαδικασίας, μιας και οι προδιαγραφές του αποτελέσματος θα πρέπει να είναι σύμφωνες με το επιθυμητό πρότυπο του πελάτη.

Διακρίνονται δύο είδη πελάτη, *οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί*:

Ως *εσωτερικοί πελάτες* ορίζονται τα άτομα τα οποία αποτελούν μέρος της επιχείρησης ή ενός οργανισμού, όπως τα άτομα που συμβάλουν στην παραγωγή των προϊόντων (Juran, 1980) και ως *εξωτερικοί πελάτες*, τα άτομα που αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν της επιχείρησης (Ζαβλανός, 2006).

Κατά τον Λογοθέτη (2003) υπάρχουν και τα παρακάτω 3 είδη πελατών που χωρίζονται με βάση την σημαντικότητά τους και είναι οι πολύτιμοι λίγοι πελάτες, οι χρήσιμοι πολλοί. Ως πολύτιμοι λίγοι πελάτες θεωρούνται εκείνοι που συνιστούν ένα μικρό μόνο ποσοστό των συνολικών πελατών του οργανισμού ή της επιχείρησης, αλλά απορρέουν το μεγαλύτερο ποσοστό στην αξία των πωλήσεων. Ως χρήσιμοι πολλοί, αναφέρονται οι πελάτες που αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών πελατών του οργανισμού ή της επιχείρησης, αλλά απορρέουν μικρότερο ποσοστό στην αξία των πωλήσεων.

Τέλος, κατά τον Ζαβλανό (2006) οι πελάτες μπορούν να διαχωριστούν με βάση την χρήση του προϊόντος σε παραγωγούς, πωλητές και τελικούς πελάτες. Ως παραγωγοί ορίζονται εκείνοι που χρησιμοποιούν το προϊόν ως εισροή για την διαδικασία παραγωγής και μετέπειτα γίνονται πωλητές. Πωλητές είναι όσοι αγοράζουν το προϊόν μιας επιχείρησης με σκοπό την πώληση, και τέλος, τελικοί πελάτες είναι οι τελικοί χρήστες του εκάστοτε προϊόντος.

3.2 Από την Παραδοσιακή Διοίκηση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

3.2.1 Ιστορική αναδρομή της ΔΟΠ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας που ξεκίνησε τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, έφερε μεγάλες αλλαγές στη λειτουργία των διαφόρων οργανισμών, καθώς και στην στη φύση της

εργασίας. Πολύ επηρεάστηκε και ο ίδιος ο άνθρωπος όχι μόνο στην εργασία του αλλά και ως «πελάτης». Έτσι έγινε απαραίτητη η αλλαγή και η βελτίωση, κυρίως ως προς την ποιότητα, όπου από τη δεκαετία του 1980 εμφανίζεται μια νέα θεωρία διοίκησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. (Κέφης, 2005).

Μετά από τη Βιομηχανική Επανάσταση στα εργοστάσια άρχισε να επικρατεί η ιδέα πως τα προϊόντα που δημιουργούσαν ήταν από υλικά και μεθόδους μη τυποποιημένες, τα μόνα χαρακτηριστικά που τους ενδιέφερε ήταν οι διαστάσεις και το βάρος.

Ο Taylor (2010) με βασική ιδέα το επιστημονικό management, πίστευε πως οι εργάτες έπρεπε με μηχανιστικό τρόπο να ολοκληρώνουν τις εργασίες τους, χωρίς να σκέφτονται τις πράξεις τους. Οι managers ήταν αυτοί που καθοδηγούσαν την εργασία τους και αν υπήρχαν λάθη γίνονταν αντιληπτά στην ολοκλήρωση της διαδικασίας της παραγωγής. Τότε, βασικό κριτήριο αποτελούσε η ποσότητα του προϊόντος (Κέπετζη, 2017).

Ο Deming (1920) αντιλήφθηκε πως η μέθοδος διοίκησης του Taylor μείωνε τους εργαζομένους ως οντότητες, έτσι άρχισε να βάζει τα θεμέλια για την ανάπτυξη της ΔΟΠ, στα τέλη του 1920, μαζί με τον Walter A. Shewart. Εκείνη, όμως, την περίοδο στις ΗΠΑ ήταν επικρατέστερη η φιλοσοφία του Taylor και οι ιδέες του Deming άρχισαν να υιοθετούνται στα μέσα της δεκαετίας του 1980 (Ζαβλανός, 2003).

Με το πέρασμα του χρόνου, οι αλλαγές που ήρθαν σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, αποτέλεσαν αφορμή για να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις άλλες μορφές διοίκησης που θα ανταποκρίνονταν καλύτερα στις απαιτήσεις της αγοράς, δίνοντας περισσότερη έμφαση στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Οπότε, οι W. Edwards Deming, Joseph Juran, P. Crosby και G. Taguchi ξεκίνησαν να βάζουν τα θεμέλια για την ανάπτυξη της ΔΟΠ (Κέπετζη, 2017).

Οι πρώτοι που εφάρμοσαν την ΔΟΠ στις επιχειρήσεις τους, με την καθοδήγηση του Deming ήταν οι Ιάπωνες. Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, το 1950, οι επιχειρήσεις της Ιαπωνίας με τα κακής ποιότητας προϊόντα που διέθεταν είχαν να ανταγωνιστούν τα αμερικανικά και ευρωπαϊκά προϊόντα. Ο Deming έκανε την πρώτη απόπειρα για να συνδέσει την ποιότητα, την παραγωγικότητα, την αγορά και την εργασία και έτσι διατύπωσε την «αλυσίδα αντίδρασης» η οποία υποστηρίζει πως η βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος θα οδηγούσε στην μείωση τους κόστους παραγωγής, μέσω των λιγότερων λαθών

και καθυστερήσεων, της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της αύξησης του μεριδίου της αγοράς· έτσι επιτυγχάνεται η επιβίωση της επιχείρησης και δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας (Deming, 1986). Σύμφωνα με τον Deming (1986) την ευθύνη για τη βελτίωση ποιότητας την έχουν τα άτομα που βρίσκονται σε υψηλές θέσεις κατά 85% και οι υπάλληλοι μόνο κατά 15% (Κέπετζη, 2017). Αυτές οι ιδέες του Deming άργησαν να φανούν καρποφόρες στην Αμερική κατά περίπου 30 χρόνια, καθώς αγνοούσαν τις ιδέες του δίνοντας βάση στην ποιότητα. Όταν όμως είδαν την πρόοδο της Ιαπωνίας, υιοθέτησαν κι αυτοί τη φιλοσοφία του Deming, και λίγο αργότερα ήρθε και στην Ευρώπη (Βατσολάκη, 2013).

Στη συνέχεια αναγράφονται παρουσιαστούν με λίγα λόγια τα μοντέλα της ΔΟΠ , καθώς θα αναλυθούν παρακάτω.

Συνεχίζοντας, ο Joseph Juran (1999), που πορεύεται από τις ιδέες του Deming, μιλάει για την «τριλογία της ποιότητας» και εστιάζει στις εξής διαδικασίες: Προγραμματισμός της ποιότητας, έλεγχος της ποιότητας και βελτίωση της ποιότητας (Juran, 1999).

Ο Philip Crosby (1979) διευκρινίζει την ποιότητα ως «συμμόρφωση στις απαιτήσεις» και βασική του αρχή είναι η σωστή κι ολοκληρωμένη κατασκευή ενός προϊόντος από την πρώτη στιγμή, χωρίς ελαττώματα και διορθώσεις (zero defects). Εκφράζει τη θεωρία του μέσα από τη διατύπωση των «Τεσσάρων Απόλυτων Θέσεων» (Crosby, 1979).

Ο Kaoru Ishikawa (1985) μίλησε πρώτος για την εφαρμογή και προώθηση των «Κύκλων Ποιότητας», αναλύοντας τεχνικές συλλογής και παρουσίασης δεδομένων. Για να καταφέρει να επιλύσει προβλήματα της ποιότητας, κάνει χρήση «Διαγραμμάτων αιτίου αποτελέσματος» (Ishikawa, 1985).

Τέλος, ο Armand Feigenbaum (1951) σημείωσε ιδιαίτερα πως για επιτευχθούν οι στόχοι της ποιότητας χρειάζεται η συμμετοχή όλων των παραγόντων. Εστιάζει στη συνεχή εκπαίδευση, στην αξιολόγηση και εισαγωγή νέων τεχνικών. Προτείνει δηλαδή μια ολιστική θεώρηση των πραγμάτων και των ενεργειών της επιχείρησης (Feigenbaum, 1951).

3.2.2 Διαφορές παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ΔΟΠ είναι ένας σύγχρονος τρόπος διοίκησης, με σημαντικές διαφορές από την παραδοσιακή διοίκηση.

Ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης δίνει προσοχή στην μαζική παραγωγή, στην ποσότητα δηλαδή και όχι στην ποιότητα του προϊόντος. Ακολουθεί αυστηρό σύστημα ιεραρχίας με εντολές να δίνονται από τα ανώτερα στελέχη στα κατώτερα. Δεν υπάρχει πλήρη ελευθερία απόψεων καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους «λίγους», τους ανώτερους. Τέλος υπάρχει μεγάλη εξειδίκευση και οι αρμοδιότητες του κάθε εργαζομένου είναι πολύ συγκεκριμένες (Βατσολάκη, 2013).

Από την άλλη πλευρά η ΔΟΠ δημιουργεί νέες πρακτικές διοίκησης με τα εξής χαρακτηριστικά (Κέφης, 2005):

- Δίνεται βαρύτητα στις ανάγκες και τα θέλω του πελάτη κι όχι στην παραγωγή
- Υπάρχει επικοινωνία και πλήρη μεταξύ των εργαζομένων και των υπευθύνων και έχει μορφή συμμετοχικής διαδικασίας και όχι εντολής.
- Η λήψη των αποφάσεων είναι δουλειά όλων.
- Δίνονται αρκετές ευθύνες καθώς και εξουσία στους εργαζομένους.
- Απαιτείται συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.
- Οι εργαζόμενοι δεν έχουν εξειδίκευση σε ένα πράγμα, αλλά το αντικείμενο της εργασίας τους είναι πιο ευέλικτο.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι διαφορές της παραδοσιακής διοίκησης και της ΔΟΠ (Βαλοτσάκη, 2013).

Πίνακας 3 Διαφορές παραδοσιακής διοίκησης και ΔΟΠ

<u>ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</u>	<u>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</u>
Κάθετο σύστημα	Οριζόντιο σύστημα
Μεγιστοποίηση κέρδους	Ικανοποίηση του Πελάτη
Ο έλεγχος είναι η τελική	Ο έλεγχος είναι συνεχής και

διαδικασία της παραγωγής	γίνεται βήμα βήμα σε όλη τη διάρκεια της παραγωγής
Δίνεται βάση στη μαζική παραγωγή και στη χαμηλή τιμή του προϊόντος	Δίνεται βάση στην ποιότητα ακόμα και με υψηλότερο κόστος
Λήψη αποφάσεων από τα υψηλότερα στελέχη	Λήψη αποφάσεων από όλους
Εξειδίκευση και διαχωρισμός των τμημάτων	Πολύπλευρη εκπαίδευση και συνεργασία των τμημάτων

Η ΔΟΠ, φαίνεται να ανταποκρίνεται, ίσως περισσότερο, στις ανάγκες μιας επιχείρησης πλέον, σύμφωνα με τις υπάρχουσες συνθήκες.

3.3 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στην συμμετοχή όλων των μελών του και αποσκοπεί στην μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία (Αγγέλη, 2019).

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (2008) υπάρχουν τρεις βασικές αρχές:

- Εστίαση στον πελάτη και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη.

Ο πελάτης, είναι εκείνος που θα κρίνει το τελικό αποτέλεσμα της ποιότητας, αφού οι επιχειρήσεις εστιάζουν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες του, με σκοπό την κατανόηση και ικανοποίηση αυτών. Εξίσου σημαντικό για τον εκάστοτε οργανισμό, είναι να αναγνωρίσει την σημαντικότητα τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών, διότι αν οι εργαζόμενοι (εσωτερικοί πελάτες) ξεκινήσουν να βλέπουν τους εαυτούς τους και ως (εξωτερικούς) πελάτες, τότε κατανοούν καλύτερα την άμεση σύνδεση που έχει το τελικό προϊόν με την δική τους προεργασία.

- Συμμετοχή όλων των εργαζόμενων και έμφαση στο ομαδικό πνεύμα.

Όταν δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να συμμετέχουν και αυτοί στο να παρθεί κάποια απόφαση, αντιλαμβάνονται καλύτερα την σημαντικότητα της κάθε εργασίας και σπεύδουν να βρουν τρόπους για τα βέλτιστα αποτελέσματα. Εξίσου σημαντική είναι και η δημιουργία ομαδικού πνεύματος και η συνεισφορά όλων στο σημαντικό αυτό έργο. Κάθε άτομο με τις διαφορετικές εμπειρίες και απόψεις μπορεί να συνεισφέρει στην συνεχή διαμόρφωση και βελτίωση της ποιότητας.

- Εστίαση στις διαδικασίες και την συνεχή μάθηση.

Διαδικασία, είναι το σύνολο των ενεργειών, με συγκεκριμένη σειρά που αποσκοπούν στην επίτευξη ενός στόχου. Στόχος για τον κάθε οργανισμό και επιχείρηση, πρέπει να είναι ικανοποίηση του πελάτη και η εκτεταμένη συλλογή πληροφοριών.

Οι Ghobadian και Speller (1994) κατέληξαν με τη σειρά τους στις παρακάτω αρχές που φάνηκαν εν τέλει να βρίσκουν κοινά στοιχεία με πολλούς ερευνητές:

1. Σημαντικότητα ελέγχου της όλης διαδικασίας και όχι του ίδιου του προϊόντος.
2. Εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα και την ανθρώπινη συμπεριφορά.
3. Εστίαση στην διαρκή βελτίωση.
4. Συνεργασία όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης.
5. Έμφαση στην μείωση του κόστους ποιότητας καθώς και στην πρόληψη.
6. Εστίαση στην επιμόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων.
7. Υπευθυνότητα της ανώτατης διοίκησης για την εξασφάλιση της ποιότητας.

Οι Kanji & Asher (1993), τονίζουν ότι η ΔΟΠ παραπέμπει στην αδιάκοπη βελτίωση της απόδοσης όλων των μελών του οργανισμού. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, πρέπει τα μέλη που αποτελούν την επιχείρηση/ οργάνωση, να είναι γνώστες του αντικειμένου και να ξέρουν τι να κάνουν καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα το επιτύχουν, να είναι εφοδιασμένοι με τα κατάλληλα εργαλεία και να μπορούν να μετρούν την απόδοσή τους. Αυτά μπορούν να επιτευχθούν μέσω της ΔΟΠ από τις εξής 4 αρχές:

- Ικανοποίηση του πελάτη

- Συνεχόμενη βελτίωση
- Διοίκηση με στοιχεία
- Διοίκηση που βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό

Ο Λογοθέτης (1993) θεωρεί πως για να είναι επιτυχής η εφαρμογή της ΔΟΠ, θα πρέπει να πληροί 3 βασικές προϋποθέσεις ή αξιώματα:

- i. Δέσμευση όλου του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει μια επιχείρηση/έναν οργανισμό με στόχο την διαρκή βελτίωση της ποιότητας.
- ii. Συμμετοχή όλων των μελών από όλες τις βαθμίδες με ομαδικό πνεύμα, έχοντας έτσι περισσότερες δυνατότητες στην επίλυση προβλημάτων.
- iii. Επιτακτική ανάγκη για ανανέωση και αναβάθμιση της επιστημονικής γνώσης, αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο τα μέλη μιας οργάνωσης, μία κοινή γλώσσα επικοινωνίας και αποκτώντας την δυνατότητα εξασφάλισης περισσότερων λύσεων σε τυχόν προβλήματα.

Βάση των παραπάνω, προκύπτουν 8 βασικές αρχές (Μαλακέλλη, 2016, σ.16) :

- Έμφαση στις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών.
- Υπευθυνότητα της επιχείρησης.
- Αδιάκοπη εκπαίδευση και επιμόρφωση στην χρήση νέων μεθόδων.
- Πρόληψη και όχι θεραπεία.
- Ανάγκη επιβίωσης και έλεγχος ανταγωνιστικότητας.
- Συνεχόμενη βελτίωση της ποιότητας.
- Στοχευμένη καθοδήγηση, καθώς και ενεργός συμμετοχή από την ανώτατη διοίκηση.
- Συνολική συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης.

3.4 Προσεγγίσεις και Μοντέλα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η μέτρηση της ποιότητας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, γίνεται με τη χρησιμοποίηση διεθνών μοντέλων-βραβείων και προσεγγίσεων ποιότητας (Ρούση, 2007), έτσι ώστε να είναι μετρήσιμη. Τα κυριότερα διεθνή μοντέλα-βραβεία ποιότητας (Δάρρα, 2019) περιλαμβάνουν:

- «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας» του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την ΔΟΠ (EFQM-European Foundation for Quality Management)
- Αμερικανικό βραβείο ποιότητας «Malcom Baldrige»
- Ιαπωνικό βραβείο Deming

Έχοντας ως στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, ιδρύθηκε, το 1988, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας, EFQM. Είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία 14 Προέδρων μεγάλων Ευρωπαϊκών εταιριών όπως η Bosch και η British Telecom. Κύρια δραστηριότητα του οργανισμού είναι η εξέλιξη και διάδοση των αρχών της ΔΟΠ στον Ευρωπαϊκό χώρο.

Το EFQM έχει Εθνικούς Εταίρους σε κάθε Ευρωπαϊκή χώρα και στην Ελλάδα αυτό τον ρόλο τον έχει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΕΕΔΕ (Λουπασάκης, 2007).

Το βασικό εργαλείο για την υλοποίηση των στόχων του EFQM είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Σύμφωνα με τον EFQM μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως (“Introducing Excellence”, 2003) :

- Εργαλείο αυτοαξιολόγησης
- Μέθοδος συγκριτικής αξιολόγησης μεταξύ άλλων οργανισμών
- Οδηγός για τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση
- Βάση κοινού τρόπου έκφρασης και σκέψης
- Δομή για τη σύσταση του διοικητικού συστήματος ενός οργανισμού

Ο Edwards W. Deming συνέβαλε σημαντικά στην ανάπτυξη της ποιότητας σε Ιαπωνία και ΗΠΑ, το 1950 και 1980 αντίστοιχα, και πήρε και τον τίτλο «ο Πατέρας του Τρίτου κύματος της Βιομηχανικής Επανάστασης» (Λουπασάκης- Λουπάσης, 2007).

Στην προσέγγιση του Deming αναφέρονται δύο βασικοί παράγοντες για την Ποιότητα (Δερβιτσιώτης, 1997):

1. Το σύστημα παραγωγής καθώς και τα διάφορα συστήματα υποστήριξης θα πρέπει να λειτουργούν διαχρονικά με μια σταθερότητα και με τη στατιστική έννοια του όρου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι τα βασικά χαρακτηριστικά εμφανίζουν κάποιες διαδοχικές, χρονικές περιόδους διακυμάνσεις από το μέσο όρο της επιθυμητής τιμής εντός των προβλεπόμενων ορίων.
2. Σε καθένα από τα προηγούμενα συστήματα θα πρέπει οι εκάστοτε διαδικασίες, συνεχώς να βελτιώνονται, σύμφωνα με τον περιορισμό των διακυμάνσεων στις τιμές των βασικών χαρακτηριστικών Ποιότητας, με σκοπό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Ο Deming έθεσε πρώτος τις βασικές αρχές της ΔΟΠ (Λογοθέτης, 1993/ Deming, 2002):

1. Να δημιουργηθούν συνθήκες σταθερότητας σκοπού.
2. Να υιοθετηθεί νέα φιλοσοφία από τη διοίκηση.
3. Να ανεξαρτητοποιηθεί κάθε προϊόν από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα οφείλει να είναι μέρος της παραγωγής.
4. Να μειωθεί η αγορά των προμηθειών με κριτήριο την τιμή.
5. Να υπάρχει συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.
6. Να γίνεται εκπαίδευση και επανεκπαίδευση, όπου είναι απαραίτητο, του προσωπικού.
7. Να υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία.
8. Να εξαλειφθεί κάθε φόβος.
9. Να καταργηθούν τα δια τμηματικά στεγανά.

10. Να περιοριστούν τα συνθήματα στο χώρο εργασίας.
11. Να καταργηθούν οι αυθαίρετοι αριθμητικοί στόχοι
12. Να καταργηθούν συστήματα που αφαιρούν από τους υπαλλήλους την υπερηφάνεια της εργασίας τους.
13. Να εφαρμοσθεί ένα πρόγραμμα συνεχούς εκπαίδευσης και προσωπικής βελτίωσης.
14. Να ληφθούν ενέργειες με σκοπό την επίτευξη του μετασχηματισμού.

Ο «Κύκλος του Deming» ή «Κύκλος PDCA», μέσα από τέσσερα βήματα επιδιώκει τη συνεχόμενη ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών χωρίς τέλος (Deming, 1993):

1. Σχεδιασμός (Plan): Σχεδιασμός ή αναθεώρηση μιας δραστηριότητας.
2. Έργο (Do): Εκτέλεση της δραστηριότητας.
3. Έλεγχος (Check): Έλεγχος, μελέτη και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της.
4. Δράση (Action): Ενέργεια σύμφωνα με την ανατροφόδοτηση και τα αποτελέσματα, είτε υιοθετώντας τη δραστηριότητα, είτε υλοποιώντας τις απαραίτητες αλλαγές για τη βελτίωση της.

Ο Joseph M. Juran άσκησε μεγάλη επιρροή στην Ιαπωνία, το 1954, μέσω κάποιων διαλέξεων σχετικών με την ποιότητα, καθώς επίσης και με την συγγραφική του δραστηριότητα, με το βιβλίο του «Το εγχειρίδιο του ελέγχου ποιότητας» το 1951 (Βατσολάκη, 2013).

Ο Juran υποστηρίζει ότι «η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία» (Juran, 1981, σ.156) και αναλύει την «Τριλογία της Ποιότητας» προτείνοντας ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας σύμφωνα με τα παρακάτω βήματα:

1. Προγραμματισμός της ποιότητας: Στον προγραμματισμό περιλαμβάνονται ο προσδιορισμός των πελατών και αναγκών τους, καθώς και η ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων που ανταποκρίνονται πλήρως σε αυτές.

2. Έλεγχος της ποιότητας: Σε αυτό το στάδιο μελετάται η τελειοποίηση των στόχων της ποιότητας και συγκρίνεται η τελική απόδοση του προϊόντος με τα πρότυπα που τέθηκαν στο προηγούμενο στάδιο.
3. Βελτίωση της ποιότητας: Η διαδικασία, δηλαδή, που ξεπερνά τα επίπεδα της απόδοσης, μέσω βελτιώσεων και προσθηκών της παραγωγής.

Στη συνέχεια, ο Philip Crosby αναλύει τη θεωρία «των μηδέν λαθών» («zero defects») καθώς και του «κάνε το σωστά την πρώτη φορά» (Δερβιτσιώτης, 2001). Ο Crosby με τις παρακάτω θέσεις και αρχές εκφράζει τη θεωρία του για τη διοίκηση (James, 1998):

- Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις
- Δεν υπάρχει ο όρος «προβλήματα ποιότητας»
- Δεν υπάρχει ο όρος «οικονομικά της ποιότητας»
- Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας
- Μόνη αρχή της ποιότητας είναι «μηδέν ελαττωματικά»

Για την επίτευξη της ποιότητας, σύμφωνα με τον Crosby χρειάζονται (Ζαβλάνος, 2003):

1. Δέσμευση της διοίκησης
2. Δημιουργία ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας
3. Μέτρηση της ποιότητας
4. Αξιολόγηση του κόστους της ποιότητας
5. Ενημέρωση για την ποιότητα
6. Λήψη διορθωτικών ενεργειών
7. Προγραμματισμός με σκοπό «μηδέν σφάλματα»
8. Εκπαίδευση των εργαζομένων

9. Ειδική ημέρα για τα «μηδέν σφάλματα» (ενημέρωση όλων σχετικά)
10. Διατύπωση στόχων
11. Εξακρίβωση προβλημάτων κι αιτιών
12. Αναγνώριση των ατόμων που προσφέρουν
13. Σύμβουλοι ποιότητας
14. Ξανά από την αρχή

Ο Kaoru Ishikawa (1985) υιοθέτησε και προώθησε στην Ιαπωνία τις ιδέες που διατύπωσε ο Deming (Λογοθέτης, 2005). Προώθησε την εφαρμογή των «Κύκλων Ποιότητας» παρουσιάζοντας και αναλύοντας τεχνικές συλλογής και παρουσίασης των δεδομένων. Χρησιμοποίησε ως βοηθητικά εργαλεία τα «Διαγράμματα αιτίου-αποτελέσματος» για να επιλύσει τα προβλήματα της ποιότητας, καθώς επίσης και τα φύλλα ελέγχου, τα διαγράμματα διασποράς και τα διαγράμματα ελέγχου. Επιπλέον ο Ishikawa είναι συνδεδεμένος και με τον έλεγχο της ποιότητας σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, ποιότητα προϊόντος, εξυπηρέτησης, διοίκησης, εταιρίας και ανθρώπινου δυναμικού (Βατσολάκη, 2013).

Ο Armand Feigenbaum, επίσης γνωστός στην Ιαπωνία από το 1951, ανέλυσε την έννοια του «Ελέγχου της Ολικής Ποιότητας» και της «Ποιότητας από την πηγή». Δίνει ιδιαίτερη σημασία στη συμμετοχή όλων των παραγόντων της εισόδου, για να εκπληρωθούν οι στόχοι της ποιότητας. Αναφέρεται στην συνεχή παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαρκή εκπαίδευση του. Προτείνει μια ολιστική θεώρηση των πραγμάτων και μιλάει για την εισαγωγή νέων τεχνικών για τις διαδικασίες που, ήδη, εκτελούνται από όλο το ανθρώπινο δυναμικό (Βατσολάκη, 2013/ Ζαβλάνος, 2003).

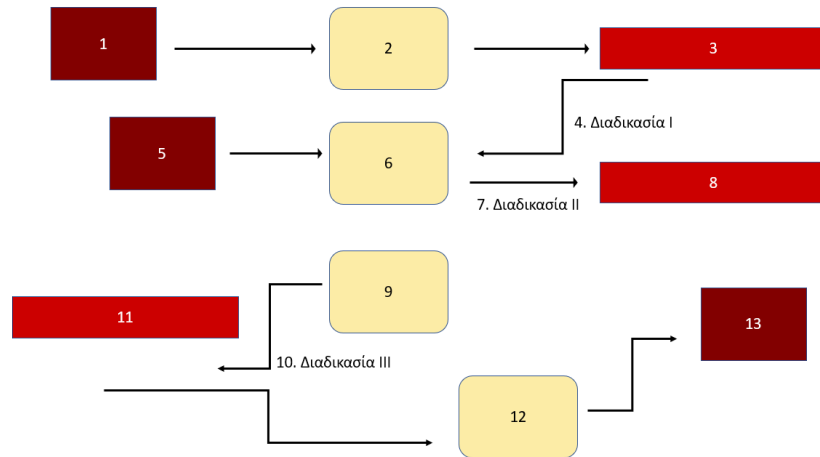
3.5 Τεχνικές μέτρησης της ποιότητας

Προκειμένου να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στον εντοπισμό των σημείων που δημιουργούνται προβλήματα που επηρεάζουν την ποιότητα, χρησιμοποιούνται ορισμένες τεχνικές μέτρησης της ποιότητας ή εργαλεία- στρατηγικές που έχουν αξιοποιηθεί για την εφαρμογή της ΔΟΠ (Ζαβλανός, 2003). Κύριος στόχος της εφαρμογής των εργαλείων αυτών είναι η συστηματοποίηση ιδεών και πληροφοριών, καθώς και η πρόληψη και αποφυγή σύνθετων προβλημάτων (Huston, 2007).

Τα βασικά εργαλεία της ποιότητας αποτελούν γραφικές τέχνες που θεωρούνται απαραίτητες στα θέματα αντιμετώπισης προβλημάτων. Ονομάζονται "βασικά" διότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιοδήποτε άτομο που διαθέτει την ελάχιστη τυπική εκπαίδευση στον τομέα των στατιστικών θεμάτων καθώς επίσης και γιατί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση της πλειονότητας των θεμάτων που αφορούν την ποιότητα (Μπινιώρης, 2009).

Οι βασικές τεχνικές- εργαλεία μέτρησης της ποιότητας, σύμφωνα με την Δερβιτσιώτη (2001) είναι οι παρακάτω, όπως προκύπτουν από τη βιβλιογραφική έρευνα, και τα παραδείγματα αυτών είναι βασισμένα στο βιβλίο της Γ τάξης Γενικού Λυκείου «Ανάπτυξη Εφαρμογών σε Προγραμματιστικό Περιβάλλον» (Βακάλη et al, 2010):

1. Το διάγραμμα ροής διαδικασιών (Process flowcharts/ maps) όπως διαφαίνεται και στην εικόνα 1, αποτελεί μία από τις βασικότερες τεχνικές μέτρησης της ποιότητας τόσο για την ΔΟΠ όσο και για κάθε επιχείρηση. Είναι ένα διάγραμμα κοινού τύπου που αναπαριστά έναν αλγόριθμο ή μια διαδικασία, δείχνοντας τα βήματα ως κουτιά που συνδέονται μεταξύ τους και μπορεί να δώσει την λύση σε ένα πρόβλημα βήμα- βήμα (James, 1998).



Εικόνα 1 Παράδειγμα Διαγράμματος Ροής Διαδικασιών

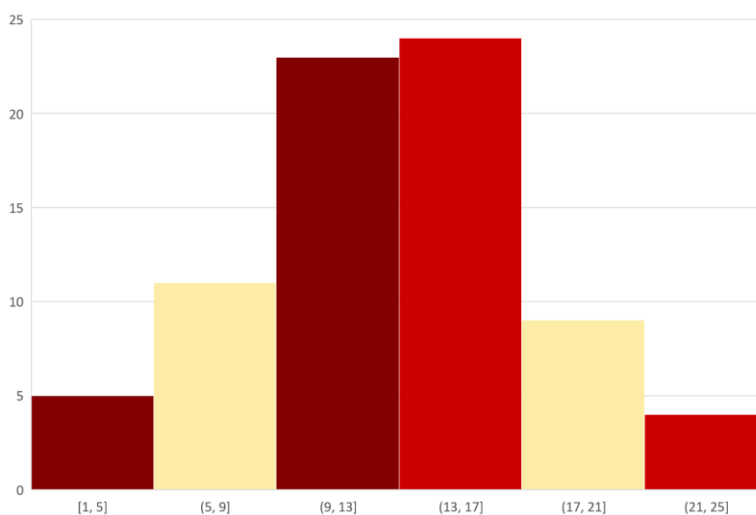
2. Οι λίστες ελέγχου (Check lists) που χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί η συχνότητα ορισμένων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος σε συνάρτηση με την ποιότητα αλλά και για τον απολογισμό διαδικασιών με σκοπό την πρόληψη σφαλμάτων και αποτυχιών.

	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
X	Εργασία 1
	Εργασία 2
	Εργασία 3
	Εργασία 4
X	Εργασία 5
X	Εργασία 6
	Εργασία 7

Εικόνα 2 Παράδειγμα Λίστας Ελέγχου

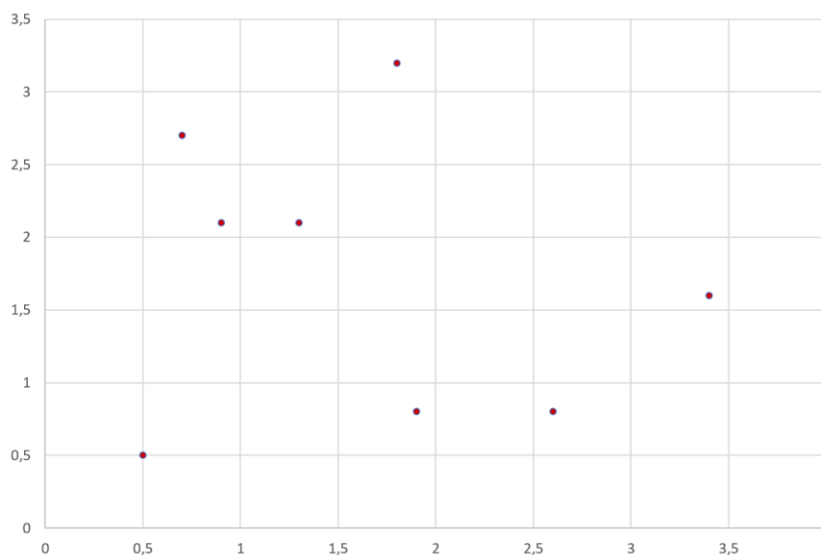
3. Το ιστόγραμμα (histogram), μια τεχνική που συναντάται πολύ συχνά και αποτελεί την γραφική απεικόνιση στατιστικών συχνοτήτων μιας περιοχής τιμών ενός μεγέθους. Συχνά, τα στοιχεία που συλλέγονται από τις λίστες ελέγχου, παρουσιάζονται με την μορφή

ιστογράμματος, όπου σχηματικά σε μπάρες απεικονίζεται η κατανομή της συχνότητας γύρω από μια κεντρική τιμή, με μεταβλητές που περιγράφουν την ποιότητα (Μπινιώρης, 2009).



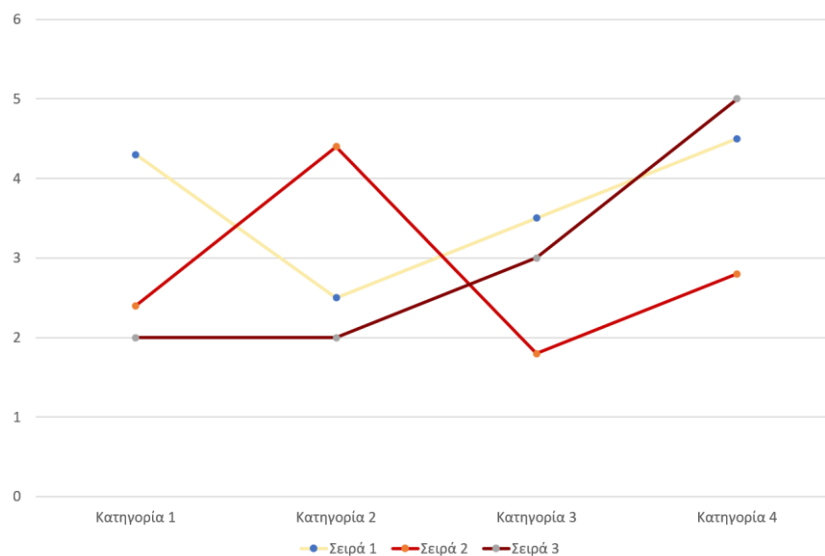
Εικόνα 3 Παράδειγμα Ιστογράμματος

4. Το στατιστικό πρόγραμμα (scatter plots) που αποτελεί ένα εξίσου αξιόλογο εργαλείο μέτρησης της ποιότητας, ιδιαίτερα απλό στην δημιουργία του, μιας και αυτό που χρειάζεται είναι να δημιουργηθούν ζευγάρια τιμών δύο μεταβλητών και να απεικονιστούν σε ένα απλό καρτεσιανό σύστημα συντεταγμένων.



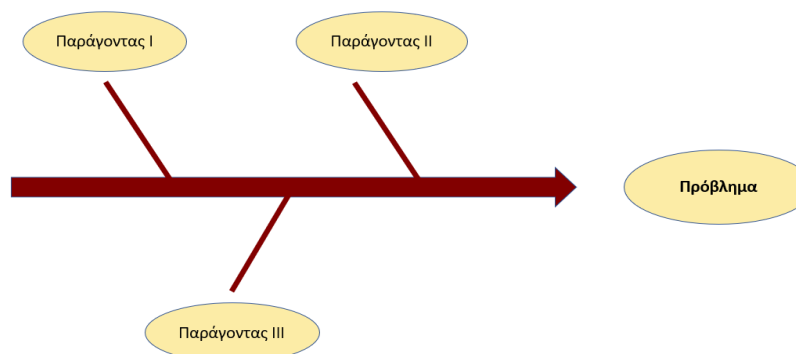
Εικόνα 4 Παράδειγμα Στατικού Προγράμματος

5. Το διάγραμμα ελέγχου (control chart) που αποτελεί μια χρονική σειρά σημαντικών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας, τα οποία λαμβάνονται κατά περιοδικά διαστήματα (Μπινιώρης, 2009).



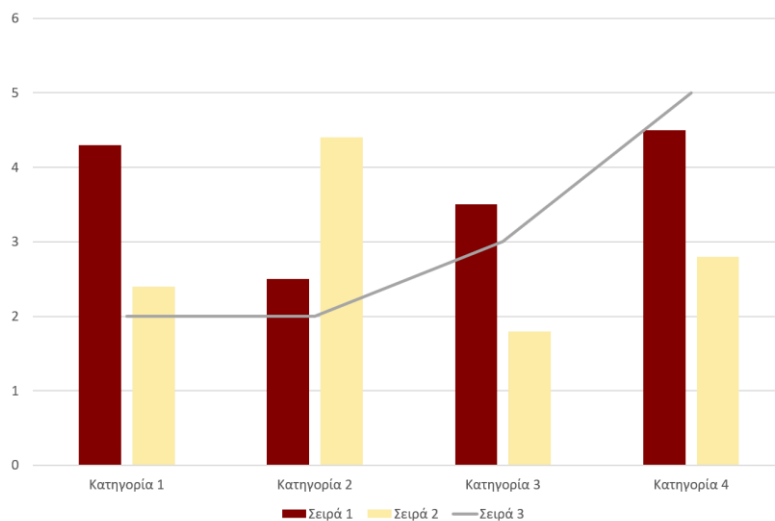
Εικόνα 5 Παράδειγμα Διαγράμματος Ελέγχου

6. Τα διαγράμματα αιτίας- αποτελέσματος ή τύπου "ψαροκόκαλο" (Cause and Effect Diagrams or Fishbone) βοηθούν στην συστηματική καταγραφή των αιτιών που εμφανίζονται εξαιτίας της έλλειψης ποιότητας (James, 1998). Ονομάζονται διαγράμματα αιτίας-αποτελέσματος διότι συνδέουν ένα πρόβλημα με την πιθανή αιτία του, και ψαροκόκαλο, επειδή η όψη τους θυμίζει τον σκελετό ενός ψαριού.



Εικόνα 6 Παραδειγμα Διαγράμματος Αιτίας- Αποτελέσματος

7. Το Διάγραμμα Pareto χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τις αιτίες ενός γεγονότος. Αποτελεί ένα πολύ ισχυρό και ταυτόχρονα εύχρηστο εργαλείο μέτρησης της ποιότητας, όπου για ένα μικρό χρονικό διάστημα συλλέγονται ποσοτικά δεδομένα, υπολογίζεται η συχνότητά τους και στη συνέχεια ταξινομούνται κατά φθίνουσα σειρά (Κέφης, 2014).



Εικόνα 7 Παράδειγμα Διαγράμματος Pareto

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μπορεί να εφαρμοστεί και σε μια εκπαιδευτική μονάδα εκσυγχρονίζοντάς την, καθιστώντας έτσι τους μαθητές έτοιμους να αντιμετωπίσουν όλες τις προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας (Μπρίνια, 2008).

Κατά τον Ζαβλανό (2003, σ.60) οι αρχές του Deming αλλά και των υπόλοιπων ειδικών μπορούν να εφαρμοστούν με τις κατάλληλες προσαρμογές και στην εκπαίδευση διότι «η Ολική Ποιότητα στην εκπαίδευση είναι η μόνη τεχνική η οποία έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει την εκπαίδευση στον 21^ο αιώνα».

4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση

4.1 Ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός ως Ανοιχτό Κοινωνικό Σύστημα

Ο όρος «σύστημα» συναντάται σε όλες τις πτυχές της πραγματικής ζωής και εννοεί ένα σύνολο στοιχείων ή υποσυστημάτων που έχουν μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ τους (Κεπέτζη, 2017). Η συστημική θεωρία φαίνεται πως έχει επηρεάσει σημαντικά την εκπαίδευση και φαίνεται να είναι από τις σημαντικότερες θεωρίες στο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης. Συγκεκριμένα, στη φιλοσοφία της ΔΟΠ, ο κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός είναι ένα επιμέρους σύστημα του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, που αλληλοεπιδρά με άλλα συστήματα που το περιβάλλουν (Βατσολάκη, 2013). Η εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί από μόνη της ένα ολοκληρωμένο σύστημα, καθώς μέσα σε αυτή δημιουργούνται σχέσεις αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των υποσυστημάτων της (Κεπέτζη, 2017).

Η συστημική προσέγγιση σχετικά με τη διαχείριση της σχολικής μονάδας, αναφέρει πως το σχολείο θεωρείται μια κοινωνική οργάνωση, ένα ανοικτό σύστημα, εφόσον υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, και αλληλοεπιδρά με άλλα συστήματα του εξωτερικού του περιβάλλοντος (Προκοπιάδου, 2009). Η εκπαιδευτική μονάδα δέχεται εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον, μαθητές, κτλ., αυτές παραποιοούνται κατά την είσοδο τους, σε μέσα λειτουργίας διδασκαλίας, διοίκησης και μάθησης και αποδίδουν την υπηρεσία στο εξωτερικό περιβάλλον, ως «αποτέλεσμα» (Κατσαρός, 2008).

Στο εξωτερικό περιβάλλον ανήκουν τα όργανα λαϊκής συμμετοχής, οι σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων, κ. τ. λ., οι οποίοι οφείλουν να συμμετέχουν και να επιδρούν θετικά στο εκπαιδευτικό έργο (Σαϊτής, 2000).

Για να λυθούν προβλήματα που προκύπτουν στη σχολική μονάδα, είναι απαραίτητη η οργάνωση, ο έλεγχος και συντονισμός αυτών των συστημάτων. Η μελέτη της λειτουργίας των σχολικών μονάδων είναι να έχει ως στόχο την σμίκρυνση των επιπέδων του κόστους, ποιοτικού και ποσοτικού, και ταυτόχρονα στη μεγέθυνση των οφελών. Συνεπώς, το σύστημα

διοίκησης των σχολείων οφείλει να μην είναι πολύπλοκο, αλλά απλό κι ευέλικτο, με σκοπό να μπορεί να προσαρμοστεί άμεσα στις ανάγκες του περιβάλλοντος του (Ζωγόπουλος, 2010).

Συνεπώς, η εκπαιδευτική μονάδα θεωρείται ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα, εφόσον δεν λειτουργεί μόνο ως μονάδα, αλλά παράλληλα και μαζί με τον περίγυρο της. Βρίσκεται σε μια διαρκή αλληλεπίδραση, με την ευρύτερη εκπαιδευτική κοινότητα, αλλά και την κοινωνία γενικότερα. Υπάρχει μεγάλος όγκος εισροών και εκροών ως προς την εκπαίδευση και το περιβάλλον (Ματσαγγούρας, 2001).

Σύμφωνα με τον Πασιάρδη (2004, σ.18), ένα σύστημα περιέχει τα εξής τέσσερα στοιχεία: τις εισροές, το «μαύρο κουτί» των διεργασιών, τις εκροές και το εξωτερικό περιβάλλον.

Έτσι και μια εκπαιδευτική μονάδα λειτουργεί κατ' αυτό τον τρόπο. Όσο υπάρχει επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, ο εκπαιδευτικός οργανισμός δέχεται από αυτό εισροές, όπως μαθητές, δασκάλους, πρόγραμμα. Στο εσωτερικό περιβάλλον μετατρέπονται, με τη διαδικασία του μετασχηματισμού ή της επεξεργασίας και δίνει το προϊόν ή την υπηρεσία της επεξεργασίας, στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τις εκροές (Σαϊτής, 2005).

Κύριο μέλημα του εκπαιδευτικού οργανισμού ως σύστημα είναι η διατήρηση του. Προϋπόθεση για να επιτευχθεί αυτό, είναι ο προγραμματισμός και η ύπαρξη αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι διακρίνονται σε (Ζωγόπουλος, 2010):

- Εσωτερικούς, σχετίζονται με τη λειτουργία της μονάδας (όπως η αποτελεσματική σύνδεση και σχέση εκπαιδευτικών και τεχνολογιών),
- Εξωτερικούς, αφορούν την ανταπόκριση της παρεχόμενης υπηρεσίας στις απαιτήσεις του γενικότερου κοινωνικού περιβάλλοντος (όπως οι κατάλληλες διασυνδέσεις).

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, οφείλει να στοχεύει στην ευκαμψία της δομής κι οργάνωσης της, να υπάρχει δηλαδή να προσαρμόζεται διαρκώς στις αλλαγές του περιβάλλοντος, στην παραγωγικότητα, να υπάρχει δηλαδή μια ομαλή σχέση εισροών και εκροών και στην παροχή υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικών υπηρεσιών με σκοπό την εκπλήρωση των επιθυμιών κι αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και του κοινωνικού περιγυρου, γενικότερα (Καρατζιά-Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006).

Σε κάθε σύστημα ο ανθρώπινος παράγοντας φαίνεται να είναι ο πιο βασικός, αφού οι άνθρωποι πόροι είναι εκείνοι που βοηθάνε το σύστημα (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Η βελτίωση του συστήματος έρχεται μέσα από τη βελτίωση των διαδικασιών. Στην εκπαίδευση πραγματοποιείται μια συνεχόμενη, ατελής διαδικασία, οπότε η διαρκής βελτίωση είναι απαραίτητη για την πρόοδο της (Ζώσης, 2006).

Ένα περίπλοκο μοντέλο διαδικασιών για την εκπαίδευση, προτείνουν οι Hewitt & Clayton (1999), σύμφωνα με το οποίο όσοι σχετίζονται με αυτό, αναλαμβάνουν πολλούς ρόλους. Οι μαθητές καταφέρνουν να αποκτήσουν δυνατότητες, ώστε να είναι ικανοί κι ανταγωνιστικοί. Μέσα από αυτό το μοντέλο επιτυγχάνεται και η εκπαίδευση να αποτελεί εφελτήριο αλλαγής και η συνεχιζόμενη μάθηση. Οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί επιτυγχάνουν τη συνεργασία και τη διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ τους, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα όλοι να μαθαίνουν πως να μαθαίνουν, τον αντικειμενικό σκοπό, δηλαδή, της εκπαίδευσης. Οι αρχές της ΔΟΠ υιοθετούν μία τέτοια μορφή εκπαίδευσης και προωθείται η συνεργασία προμηθευτή-πελάτη, δηλαδή δασκάλου-μαθητή.

Στην εκπαίδευση, όπως και σε κάθε σύστημα, υπάρχουν οχτώ στοιχεία που τη ξεχωρίζουν, και μέσα από την αλληλεξάρτηση τους βοηθάνε τη σχολική μονάδα να φαίνεται και να λειτουργεί ως σύστημα. Αυτά τα στοιχεία είναι (Ζαβλάνος, 2003):

- Ο σκοπός,
- Ο πελάτης,
- Ο προμηθευτής,
- Η είσοδος
- Η διαδικασία,
- Η έξοδος,
- Η ανατροφοδότηση και
- Η μέτρηση της ποιότητας.

Εάν κάποιο από αυτά λείπει ή δεν υπάρχει η προαναφερόμενη αλληλεξάρτηση, τότε δεν γίνεται λόγος για σύστημα αλλά για συλλογή διάφορων μερών.

4.2 Αναγκαιότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Ο Deming (1993) θεωρούσε πως όσο περισσότερο οικοδομεί κάποιος την ποιότητα, τόσο λιγότερο κοστίζει εκείνη (Walton, 1986). Γι' αυτό το λόγο, η ποιότητα δεν θα πρέπει να επιδιώκεται μόνο στις επιχειρήσεις, την οικονομία και την βιομηχανία, αλλά και στην εκπαίδευση, μιας και *«η νέα γενιά μαθητών θα πρέπει να είναι προνοητική, δημιουργική, να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές, να έχει την ικανότητα να ασκεί κριτική και να διερευνά... να επικοινωνεί καλύτερα με τους άλλους και να συνεργάζεται, να δέχεται και να διαχειρίζεται πιο αποτελεσματικά τις αλλαγές»* (Ζαβλανός, 2003, σ.58).

Στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του διοικητικού συστήματος, που περιλαμβάνει συγκεκριμένο τρόπο κατανομής της εξουσίας και των αρμοδιοτήτων (Σαΐτης, 2008). Επικρατεί το μοντέλο των πολλαπλών ιεραρχικών επιπέδων, το οποίο και αποτελείται από τον Υπουργό, Υφυπουργό και Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Παιδείας, καθώς και από τον Περιφερειακό Διευθυντή' ένα μοντέλο αρκετά αναποτελεσματικό αλλά και χρονοβόρο (Μπουραντάς, 1992). Έτσι, η σχεδίαση και ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης καθορίζεται από το ανώτατο επίπεδο της πυραμίδας (Υπουργείο Παιδείας), εκτελείται σε οριοθετημένο χρονικό διάστημα και η εκπαιδευτική μονάδα γίνεται δέκτης και εκτελεστικό όργανο των αποφάσεων αυτών (Ζιρίνογλου, 2015).

Σύμφωνα με τις αρχές και την φιλοσοφία της ΔΟΠ η εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να συγκροτείται από άτομα με κοινές αξίες και όραμα, ώστε οι εκπαιδευτικές μονάδες να λειτουργούν πιο ικανοποιητικά κι αποτελεσματικά (Ζιρίνογλου, 2015).

Βάση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, η βελτίωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών στηρίζεται σε ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο δράσης, ώστε ο εκπαιδευτικός οργανισμός να εξασφαλίσει την μελλοντική του επιβίωση και επιτυχία μέσα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στον χώρο της εκπαίδευσης (Θέριου, 2002). Τα τελευταία χρόνια, εντοπίζεται μια προσπάθεια για την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων στη σχολική μονάδα, με θεσμοθετημένους

νόμους και διατάγματα (Ν.2525/97 και Ν.2986/2002) που στοχεύουν στην αναδιοργάνωση και αυτοβελτίωση του σχολικού συστήματος και περιβάλλοντος (Στραβάκου, 2003/ Σαΐτης, 2009/ Σκουρής, 1995).

Η ΔΟΠ, ως μια νέα μορφή διοίκησης, μπορεί να εφαρμοστεί μέσα από τα παρακάτω στάδια- βήματα:

Σημείο εκκίνησης αποτελεί ο καθορισμός των στόχων της σχολικής μονάδας, μέσα από τους οποίους καθορίζεται η αποστολή του σχολείου (Sohail et al, 2006).

Δεύτερο βήμα της εφαρμογής της ΔΟΠ αποτελεί ο προσδιορισμός της υπάρχουσας κατάστασης του οργανισμού με σαφήνεια και ακρίβεια (Beaver, 2007). Σε αυτό το κρίσιμο στάδιο, τα διοικητικά στελέχη αξιολογούν τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό σύστημα, συγκεντρώνοντας πληροφορίες και τυχόν αδυναμίες του συστήματος (Πετρίδου, 2005).

Τρίτο βήμα, ύστερα από την συγκέντρωση των πληροφοριών και τον εντοπισμό των προβλημάτων, αποτελεί η καταγραφή όλων των εφικτών προτάσεων. Σε αυτό το βήμα κυριαρχεί τόσο η μελέτη όσο και η επεξεργασία όλων των δεδομένων και δυνατών επιλογών που στοχεύουν στην εκπλήρωση των στόχων που τέθηκαν αρχικά (Ζιρίνογλου, 2015).

Τέταρτο βήμα, ύστερα από την μελέτη των διαθέσιμων στοιχείων και την αξιολόγησή τους, αποτελεί η επιλογή της καταλληλότερης πρότασης- λύσης (Σαΐτης, 2008) η οποία θα καλύπτει τις παιδαγωγικές ανάγκες και θα ανταποκρίνεται στην υπάρχουσα κουλτούρα του σχολείου (Χατζηπαναγιώτου, 2005).

Πέμπτο βήμα αποτελεί η εφαρμογή της επιλεγμένης πρότασης, η οποία θα πρέπει να έχει περισσότερα πλεονεκτήματα από μειονεκτήματα, μιας και αποτελεί μια σπουδαία δραστηριότητα που *«επηρεάζει σημαντικά την απόδοση της οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος»* (Κωτσίκης, 2003. σελίδα 48).

Έκτο και τελικό στάδιο, αποτελεί η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Εξετάζεται αν εκπληρώθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί, σε ποιο βαθμό και αν προκάλεσαν κάποια αλλαγή, συγκρίνεται το όφελος που προέκυψε από την εφαρμογή των συγκεκριμένων προτάσεων σε σχέση με τις υπόλοιπες που προτάθηκαν και τέλος αξιολογούνται τα ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα (Sun & Jong, 2007/ Kay & Knaak, 2007).

Μέσω των εφαρμογών, της δομής και του χαρακτήρα της ΔΟΠ, μπορεί να δημιουργηθεί ένα πρότυπο για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας (Cheng, 2012) και να συμβάλλει στη βελτίωση του σχολικού κλίματος, στη διαμόρφωση της πολιτικής του, αλλά και στην ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών (Ζιρίνογλου, 2015).

Ένα ακόμα πλεονέκτημα που προκύπτει από την εφαρμογή της ΔΟΠ, είναι η σωστή διαχείριση και αντιμετώπιση των προβλημάτων, αλλά και η διαχείριση όλων των ευκαιριών για μάθηση (Θέριου, 2002). Η σωστή διαχείριση των αδυναμιών και των προβλημάτων που προκύπτουν εντός του σχολικού συστήματος, αποτρέπει την δημιουργία περεταίρω προβλημάτων, τα οποία θα επηρεάσουν την μάθηση (Ζιρίνογλου, 2015). Ένας ακόμα τομέας που διευκολύνεται μέσω της ΔΟΠ είναι ο έλεγχος, μέσω του οποίου τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού μπορούν να ερευνήσουν το ποσοστό των στόχων που έχουν εκπληρωθεί, και μέσω της ανατροφοδότησης, διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό έχουν την ευκαιρία να διορθώσουν τις αποκλίσεις που προέκυψαν και να σχεδιάσουν από την αρχή νέα σχέδια-προγράμματα δράσης (Σαΐτης, 2008/ Beaver, 2007).

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα σύγχρονο τρόπο διοίκησης, όπου συμμετέχουν όλα τα μέλη του οργανισμού, δρώντας ως ομάδα, με κοινό στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ντίμερης, 2020). Έτσι, η επιτυχημένη εφαρμογή της στην εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο για τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Η ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών και όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία με την ενεργή συμμετοχή τους σε όλες τις δράσεις- προγράμματα που διενεργούνται, αλλά και στην διοικητική λειτουργία του οργανισμού, μπορούν να αναβαθμίσουν την λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος (Ζιρίνογλου, 2015).

4.3 Εφαρμογή των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στην εκπαίδευση, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, απαρτίζεται από ένα σύνολο αρχών, που με την προσαρμογή διαφόρων μεθόδων, έχουν ως αποτέλεσμα την όλο ένα και αυξανόμενη εξέλιξη και καλυτέρευση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. (Ντρίμερης, 2020) Η έννοια «ολική», έχει τον σκοπό της. Προορίζεται για όλους τους ανθρώπους που παρίστανται στον κλάδο της εκπαίδευσης ανεξαρτήτως της ιεραρχίας και της βαθμίδας που

κατατάσσονται. Η συνολική προσπάθεια για την επίτευξη αυτού του στόχου, αφορά όλους τους φορείς που έχουν να κάνουν με την παιδεία μπορεί να εφαρμοστεί με αποτελεσματικότητα και στον χώρο της εκπαίδευσης, δημιουργώντας έναν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα στον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση, έχοντας ως στόχο την ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, από τους οποίους βγαίνει το τελικό αποτέλεσμα και το κατά πόσο αποδοτικός είναι ο εκπαιδευτικός αυτός οργανισμός (Ντρίμερης, 2020).

Σύμφωνα με τον Sallis. (2002), η Δ.Ο.Π είναι μια διαδικασία που χρειάζεται χρόνο και συνεχή δουλειά, όμως είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις που θέλουν να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες των καιρών, φέρνοντας κάτι αξιόλογο και καινοτόμο στο προσκήνιο.

Βασιζόμενος στις 14 αρχές του Deming, ο Ζαβλανός (2003, σ.76) αναδιατύπωσε με την σειρά του 14 σημεία που θα είναι χρήσιμο εργαλείο για τον διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας καθώς και σε εκπαιδευτικούς που αναζητούν την καλύτερη απόδοση της εφαρμογής της ποιότητας στην εκπαίδευση. Αυτά τα σημεία είναι:

1. Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης τόσο των μαθητών όσο και της διδασκαλίας, προετοιμάζοντας απόφοιτους έτοιμους για διεθνή ανταγωνισμό.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση. Η ηγεσία της σχολικής μονάδας οφείλει να δεσμευτεί και να υποστηρίξει όσο περισσότερο μπορεί την νέα αυτή φιλοσοφία, με στόχο την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της.
3. Διαρκής ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της τάξης, με σκοπό την συνεχιζόμενη και σταθερή βελτίωση του έργου τους.
4. Αποτελεσματική και ικανή ηγεσία. Η ηγεσία του σχολείου πρέπει να συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα μέλη, μαθητές, δασκάλους, γονείς, σχηματίζοντας έτσι ένα υποστηρικτικό και φιλικό περιβάλλον.
5. Περιορισμός της χρήσης των τεστ. Η αξιολόγηση των μαθητών δεν πρέπει να βασίζεται αποκλειστικά στα τελικά τεστ, αλλά να εμπεριέχεται σε όλη την διαδικασία της μάθησης.
6. Διοίκηση τάξης με κατανόηση και συνεργασία και όχι απειλές και φόβο.
7. Επικοινωνίας με όλα τα τμήματα και όλα τα μέλη της μονάδας για ένα πιο αποτελεσματικό και δεκτικό περιβάλλον μάθησης .

8. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαιδευτικής στην εργασία. Τα καινούργια μέλη της επιχείρησης, είναι αναγκαίο να παρακολουθούν μαθήματα προκειμένου να ανταπεξέλθουν και να εξοικειωθούν με την νέα φιλοσοφία.
9. Κατάργηση στόχων και συνθημάτων τα οποία απαιτούν συνεχώς νέα επίπεδα απόδοσης από τους μαθητές.
10. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Με την επιβράβευση οι μαθητές έχουν ένα παραπάνω κίνητρο να συνεχίσουν την προσπάθεια τους και να νιώθουν καλά με τον εαυτό τους.
11. Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτό-βελτίωσης του εργαζόμενου. Το άτομο που έχει γνώσεις και δεξιότητες, που είναι δημιουργικό, είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει θετικά κάποιο άλλο άτομο ή ακόμη καλύτερα μια ολόκληρη ομάδα.
12. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Οι καθηγητές ανεξαρτήτως τάξεων, πρέπει να συνεργάζονται και να επικοινωνούν προκειμένου να κατανοήσουν τις ανάγκες όλων των τάξεων καλύτερα.
13. Κατάργηση των προτύπων εργασίας και των ποσοτικών στόχων για το προσωπικό και την διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο περιορίζεται το αίσθημα φόβου και αποτυχίας καθώς με εκείνους τους στόχους αναστέλλονταν η συνεργατικότητα και δεν αντιπροσώπευαν την πραγματική ποιότητα προόδου των μαθητών.
14. Υιοθέτηση της νέας αυτής φιλοσοφίας και κουλτούρας από όλα τα άτομα που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία, όπως είναι οι γονείς, μαθητές, δάσκαλοι και διευθυντές για την ομαλή και αποδοτικότερη υλοποίηση της.

Η Δ.Ο.Π. στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς αποβλέπει στο να δώσει στην εκπαίδευση την αξία που της αρμόζει και να εφαρμόσει καινοτόμες ιδέες που έχουν ως στόχο την ουσιαστική μάθηση και όχι απλά την σπατάλη χρόνου, κόπου και χρημάτων που ξοδεύτηκαν για την απόκτηση της. (Ζαβλανός, 2003)

4.4 Ιδιαιτερότητες & Δυσκολίες της Εφαρμογής των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση, αντιμετωπίζει δυσκολίες που και μεν λειτουργούν ανασταλτικά για την εφαρμογή της, αλλά κατά κύριο λόγο υπάρχει κίνδυνος

ολοκληρωτικής αποτυχίας της προσπάθειας της υιοθέτησής της. Σύμφωνα με τον Μπάκα (2006,), βασικοί λόγοι που δυσχεραίνουν την διαδικασία αυτή είναι:

- Έναρξη της διαδικασίας εφαρμογής της ΔΟΠ, χωρίς την ουσιαστική δέσμευση όλων των μελών της επιχείρησης.
- Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού και των ανώτατων στελεχών.
- Φόβος για τυχόν λάθη.
- Ο φόβος για το άγνωστο και το αίσθημα ανασφάλειας που το συντροφεύει.
- Δεν υπάρχει ομαδική και συνεχόμενη αφοσίωση στο όραμα της ποιότητας

Άλλοι λόγοι αποτυχίας ή δυσκολίας της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι (Μαλακέλλη 2016, σ.21):

- Μεμονωμένη και όχι ολοκληρωτική εφαρμογή όλων των ιδεών της ΔΟΠ

Η ΔΟΠ, είναι ένα σύστημα διοίκησης και όχι μια σειρά μεμονωμένων ιδεών και προγραμμάτων. Οι επιχειρήσεις, θεωρούν λανθασμένα ότι η υιοθέτηση κάποιων ιδεών, σημαίνει και υιοθέτηση της Ολικής Ποιότητας (Λογοθέτης, 1994). Η εφαρμογή της ΔΟΠ, προκειμένου να είναι ολοκληρωμένη και επιτυχημένη πρέπει να εφαρμοστεί και να αφοσιωθεί όλος ο εκπαιδευτικός οργανισμός, απαιτώντας μακροπρόθεσμη δέσμευση.

- Εσφαλμένη/ελλιπής αντίληψη για την σημασία, τις αρχές και τα στοιχεία της ΔΟΠ
- Έλλειψη ομαδικής συμμετοχής της επιχείρησης λόγω έλλειψης εκπαίδευσης και επικοινωνίας των μελών
- Λανθασμένη αδρανοποίηση της οργάνωσης λαμβάνοντας υπόψιν μόνο οι τωρινοί δείκτες ικανοποίησης των πελατών και όχι οι μελλοντικοί
- Δεν λαμβάνονται υπόψιν οι ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού και περιβάλλοντος του, με αποτέλεσμα η μη προσαρμογή των μεθόδων και των εργαλείων της ΔΟΠ στις ανάγκες του κάθε οργανισμού, μη φέρνοντας έτσι τα επιθυμητά αποτελέσματα
- Έλλειψη κινήτρων για την εφαρμογή της ΔΟΠ

Πέραν της αποτυχίας της ΔΟΠ λόγω συλλογικού προβληματισμού, υπάρχουν και αυτοί οι εργαζόμενοι που αντιστέκονται και αρνούνται την αλλαγή για διάφορους λόγους (Kotter, Schlesinger, 1979):

- Ο φόβος για την απώλεια αυτών που έχουν ήδη κατακτήσει μέχρι τώρα
- Κατανόηση λανθασμένης αιτιολογίας για τον λόγο που έρχεται η αλλαγή
- Ελάχιστη ανεκτικότητα για αλλαγή
- Είναι πεπεισμένοι ότι η αλλαγή που πρόκειται να έρθει δεν έχει καμία απολύτως αξία

Οι Greenberg and Baron (2002) από την άλλη, χωρίζουν σε δύο ομάδες αυτά που εμποδίζουν την αλλαγή:

Τα ατομικά εμπόδια:

- Οικονομικός φόβος, δεν ρισκάρουν να χάσουν αυτά που ήδη έχουν.
- Η δύναμη της συνήθειας. Οποιαδήποτε αλλαγή που θα τους κάνει να εκτελέσουν με διαφορετικό τρόπο μια συνηθισμένη διαδικασία, αποτελεί προβληματισμό.
- Δεν θεωρούν ότι υπάρχει ανάγκη για αλλαγή. Αν δεν δουν οι ίδιοι την ανάγκη για αλλαγή, καμία προσπάθεια δεν θα καρποφορήσει.
- Ο φόβος για το άγνωστο.
- Απόρριψη από τους ίδιους τους εργαζόμενους αν παρεκκλίνει από την περπατημένη.

Τα οργανωσιακά εμπόδια:

- Αδράνεια ολόκληρης της ομάδας εργασίας.
- Τυχόν προκαταλήψεις από προηγούμενες αποτυχημένες προσπάθειες αλλαγής.
- Απειλές για αλλαγή της τωρινής ισορροπίας δυνάμεων.
- Δεν υπάρχει μεγάλο εύρος αλλαγών.
- Δομική αδράνεια. Ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα μαθαίνουν να κάνουν κάτι είναι πολύ ισχυρά προκαθορισμένες χωρίς να αφήνει περιθώρια για αλλαγές.

Η επιτυχής λειτουργία μιας μονάδας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο της διοίκησης της, καθιστώντας έτσι τον ρόλο του προϊστάμενου- ηγέτη καθοριστικής σημασίας (Leithwood & Levin, 2005).

4.5 Ο ρόλος του Προϊστάμενου- Ηγέτη στην Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση

Η ηγεσία στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, έχει αποτελέσει αντικείμενο συστηματικής μελέτης, μιας και η ποιότητα της μάθησης και της διδασκαλίας εξαρτώνται άμεσα από τον τρόπο άσκησης του έργου του προϊστάμενου (Fullan, 2002).

Προκειμένου η εκπαιδευτική μονάδα να είναι ικανή να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου εκπαιδευτικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, ο προϊστάμενος/η- ηγέτης θα πρέπει να αναπτύξει μια σειρά από χαρακτηριστικά και δεξιότητες, όπως η ικανότητα για συνεργασία, η επαγγελματική και αντιληπτική ικανότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη (Fullan, 2002). Ως άμεσα υπεύθυνος/η για την λειτουργία της μονάδας, έχει καθοριστικό ρόλο:

α. στην επικοινωνία με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής μονάδας (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς)

β. στην δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανωτικού κλίματος

γ. στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την αύξηση της απόδοσης, και

δ. στην εφαρμογή καινοτομιών (Γιαννακάκη, 2005).

Σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002, σ.242), αποτελεσματικός προϊστάμενος- ηγέτης είναι εκείνος «που θα προβεί σε ένα σύνολο ενεργειών που θα διευκολύνουν και θα αποτρέψουν ένα μέρος των πιθανών αντιδράσεων απέναντι στις αλλαγές», όπου αυτές οι ενέργειες είναι:

- Ενίσχυση ενός κλίματος ψυχολογικής στήριξης
- Παρουσίαση της αλλαγής
- Ανάπτυξη της συμμετοχικής διαδικασίας των εργαζομένων
- Οικονομικές και ψυχικές αμοιβές

- Υψηλές προσδοκίες επιτυχίας
- Επιβεβαίωση ότι δεν υφίσταται θέμα ασφάλειας
- Συνειδητοποίηση της ανάγκης μιας αλλαγής

Κατά τον Πασιαρίδη (2004, σ.216) το σημαντικότερο χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει ένας προϊστάμενος είναι *«το να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο»* και για να είναι αποτελεσματική η διοίκησή του θα πρέπει να *«επικοινωνεί, να συνεργάζεται, να καλλιεργεί ενεργά ένα θετικό περιβάλλον και να προσπαθεί συνεχώς να ανελιχθεί, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και στην επιμόρφωση του προσωπικού της σχολικής μονάδας»*. Για τον Ιορδανίδη (2005, σ.148-154) ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει *«να έχει όραμα για την σχολική μονάδα, να παρέχει κίνητρα στο εκπαιδευτικό προσωπικό, να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα και να είναι και ο ίδιος μέλος της ομάδας»*.

Ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης-προϊστάμενος/η ώστε να θεωρείται επιτυχημένος περιλαμβάνουν (Τζιόλας, 2016):

1. Δημιουργία και μετάδοση κοινού οράματος: αποτελεί την βάση της εξουσίας, μιας και η ανάπτυξη και μετάδοση ενός κοινού οράματος αυξάνει τις φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών και τους κινητοποιεί να εκπληρώσουν τους σκοπούς και στόχους τους (Ylimaki, 2006). Ως όραμα νοείται *«ένα ελκυστικό, ιδανικό μέλλον που είναι αξιόπιστο, αλλά όχι εύκολα εφικτό»* (Draft, 1999, σ.126). Μέσω των οραμάτων γίνεται αποσαφήνιση της κατεύθυνσης, παρακίνηση των ατόμων και επιτυγχάνεται ο συντονισμός τους (Kotter, 2001).

Κατά τους Kouzes & Posner (1996) το πλαίσιο του οράματος στην εκπαίδευση μπορεί να χωριστεί σε :

- Βασικό όπου οι στόχοι διαχειρίζονται με βάση τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας,
- Μεσαίο όπου οι στόχοι προσδιορίζονται με βάση το όραμα του διευθυντή,
- Προχωρημένο όπου σε συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό αναπτύσσονται οι στόχοι του βρεφονηπιακού σταθμού και αντικαθρεπτίζουν το όραμά τους, και τέλος σε
- Εξειδικευμένο όπου αντιπροσωπευτικά μέλη της σχολικής κοινότητας, συνεργάζονται ώστε να αναπτυχθούν οι στόχοι του βρεφονηπιακού σταθμού.

Μέσα από το κοινό όραμα επιτυγχάνεται μια σύνδεση του σήμερα με το αύριο, το εκπαιδευτικό προσωπικό ενεργοποιείται μέσω της έμπνευσης που τους προσφέρει και παρακινείται να εκπληρώσει όλους τους σκοπούς και στόχους (Zimmerman, 2006).

Ο ηγέτης- προϊστάμενος/η του βρεφονηπιακού σταθμού οφείλει να δημιουργήσει ένα ρεαλιστικό και αξιόπιστο όραμα, να το μεταδώσει με απλότητα, να επιδείξει τους τρόπους υλοποίησής του και να παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση και υποστήριξη (Kotter, 2001).

2. Προώθηση κατανεμημένης ηγεσίας, ο διευθυντής- προϊστάμενος/η δεν θα πρέπει να αποτελεί τον μοναδικό ηγέτη αντιθέτως θα πρέπει να αποτελεί τον «ηγέτη των ηγετών» που θα συμβάλλει στην ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού προσωπικού (Lezotte, 1991, σ.3). Εγκαταλείπεται σταδιακά η ιδέα του προϊστάμενου ως μονάρχη με αποκλειστική εξουσία, και διαμορφώνεται ένα νέο πλαίσιο όπου η ηγεσία ασκείται μαζί με το εκπαιδευτικό προσωπικό (Moos & Huber, 2007/ Hartley, 2007).

3. Δημιουργία συλλογικής κουλτούρας, όπου αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη. Η συλλογική κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο αξιών σχετικών με τους τρόπους συμπεριφοράς, κατανόησης και αντίληψης, θεμελιωμένες σε ένα κοινό δεσμό πεποιθήσεων και αξιών, στην κοινή αποδοχή τους και τον σεβασμό από όλα τα μέλη του βρεφονηπιακού σταθμού (Southworth & Quesnay, 2005). Για τη μονάδα, η κουλτούρα μπορεί να παρομοιαστεί με την προσωπικότητα ενός ανθρώπου' ένας ικανός ηγέτης, έχοντας ανεπτυγμένη την συναισθηματική του νοημοσύνη, δίνει μεγάλη βάση στην δημιουργία ενός καλού, συνεργατικού κλίματος ανάμεσα στο εκπαιδευτικό και μη προσωπικό, οφείλει να παρέχει ένα ευχάριστο κλίμα εργασίας, να προσφέρει θετική ενίσχυση στο προσωπικό, να αναγνωρίζει τις προσπάθειες και την προσφορά τους και να ενθαρρύνει για συμμετοχή σε νέες ιδέες και προτάσεις (Fullan, 2002/ Ανθοπούλου, 1999). Η αλλαγή της σχολικής κουλτούρας προς την κατεύθυνση της ενδυνάμωσης, προϋποθέτει την ύπαρξη κοινού οράματος (Reezigt & Creemers, 2005).

4. Ανάπτυξη προσωπικού- δημιουργία μαθησιακής κοινότητας, αποτελεί μια παράμετρο που έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την ερευνητική κοινότητα που ασχολείται με την εκπαιδευτική διοίκηση, μιας και αποτελεί την δυσκολότερη λειτουργία του διευθυντή της σχολικής μονάδας, καθότι απαιτούνται λεπτοί χειρισμοί απέναντι στο εκπαιδευτικό προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς (Καραγιάννη, 2008). Ένας επιτυχημένος ηγέτης,

πρέπει να αναγνωρίζει το έργο του εκπαιδευτικού προσωπικού και να παρέχει συνεχή ενθάρρυνση για βελτίωση μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης και ανατροφοδότησης (Πασιαρίδης, 2006). Για να είναι επιτυχής η ενδυνάμωση της μονάδας, το εκπαιδευτικό προσωπικό πρέπει να εκλαμβάνει τον εαυτό του ως μαθητευόμενο πρόθυμο για συνεχή επιμόρφωση και συνεργασία με τους συναδέλφους του (Reezig & Creemers, 2005).

5. Προσωπικότητα, η οποία «επεξηγεί σε μεγάλο βαθμό την συμπεριφορά του ηγέτη, καθώς και την αποτελεσματικότητά του» (Πασιαρίδης, 2011, σ.556). Ο ηγέτης μιας σχολικής μονάδας, θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως είναι η αυτοπεποίθηση, η ακεραιότητα, η αντοχή στην πίεση, γνωστική ικανότητα και ικανότητα καθοδήγησης (Παπακωνσταντίνου, 2008). Ανάμεσα στα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά που αναφέρει ο Μπουραντάς (2002) συγκαταλέγονται και η συναισθηματική νοημοσύνη, η συστημική σκέψη, το πάθος για υψηλές αποδόσεις, η κοινωνική υπευθυνότητα και η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων.

6. Δημιουργία παραγωγικών σχέσεων με τους γονείς και την κοινότητα, σχέσεις οι οποίες έχουν έρθει στο επίκεντρο των ερευνών, μιας και φαίνεται να προάγουν τα μαθησιακά αποτελέσματα (Τζιόλης, 2016). Η γονεϊκή εμπλοκή στην εκπαίδευση, θεωρείται καθοριστικής σημασίας για την εκπαιδευτική επιτυχία των παιδιών (Χατζηδάκη, 2007). Η έννοια της γονεϊκής εμπλοκής, μπορεί να ερμηνευτεί ως «ένα σύνολο από δραστηριότητες οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο σχολείο, και στις οποίες οι γονείς με διάφορους τρόπους συμμετέχουν ή δραστηριότητες οι οποίες γίνονται στο σπίτι και συνδέονται με το σχολείο και τη διαδικασία μάθησης» (Νόβα- Καλτσούνη, 2004, σ.21). Όσον αφορά την σχέση του σχολικού περιβάλλοντος με το εξωτερικό, ένας επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να έχει ως στόχο να δημιουργήσει εποικοδομητικές σχέσεις με την κοινότητα ώστε να καταφέρει να συνδέσει την σχολική μονάδα με το ευρύτερο περιβάλλον στην οποία λειτουργεί (Τζιόλας, 2016).

Η αποτελεσματική ηγεσία κρίνεται αναγκαία και στους οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει την φιλοσοφία της ΔΟΠ. Ο προϊστάμενος του οργανισμού, θα πρέπει να δεχτεί αυτή τη φιλοσοφία και να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων στοχεύοντας στην βελτίωση των διαδικασιών (Ζαβλανός, 2003).

Έτσι, κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός θα πρέπει να καθοδηγείται από έναν ικανό ηγέτη, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει όραμα, να αποτελεί πρότυπο για κάθε εργαζόμενο, να

ενδυναμώνει το προσωπικό και να ενεργεί ως μέντορας τους, να προωθεί την καινοτομία και να παρακινεί το εκπαιδευτικό και μη προσωπικό να θέτει στόχους, να έχει την ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές, να υποστηρίζει την ομαδική εργασία, να έχει την ικανότητα κατανόησης των προβλημάτων που προκύπτουν και να μπορεί να προτείνει λύσεις για αυτά, και τέλος να ενδιαφέρεται ο ίδιος για την εκπαίδευση και την κατάρτιση παρακολουθώντας σεμινάρια και τις εξελίξεις της τεχνολογίας (Ζαβλανός, 2003).

Σύμφωνα με τον Ζωγόπουλο (2011) προκειμένου να επιτευχθεί μια «ποιοτική σχολική ηγεσία», ο προϊστάμενος/η πρέπει να λειτουργεί σύμφωνα με ορισμένες αρχές ποιότητας, ώστε να διαμορφώσει το κατάλληλο κλίμα. Αυτές οι αρχές είναι:

- Αποτελεσματικότητα- ευελιξία: προκειμένου ο βρεφονηπιακός σταθμός να διακρίνεται για τα υψηλά εκπαιδευτικά του αποτελέσματα, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι συμμετοχικός, δηλαδή θα πρέπει να σέβεται όλους όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία ενθαρρύνοντάς τους, ώστε το σχολικό κλίμα να είναι ευέλικτο και δημιουργικό (McBeath, 2005).
- Ενδυνάμωση: προκειμένου οι παιδαγωγοί να φέρουν εις πέρας τον σύνθετο ρόλο τους στους βρεφονηπιακούς σταθμούς, χρειάζονται την κατάλληλη κατάρτιση. Μια ποιοτική διοίκηση, απαιτεί στελέχη εφοδιασμένα με υπομονή, επιμονή και θέληση. Για μια αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση, χρειάζεται η εφαρμογή της ιδέας της ενδυνάμωσης, όπου με την κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την προσπάθεια για διέγερση της φαντασίας και της δημιουργικότητας, αναβαθμίζεται το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα (Hackman & Lawler, 1977).
- Αξιοκρατική επιλογή: οι συνεχείς αλλαγές των στελεχών της εκπαίδευσης προκαλούν αστάθεια, ανασφάλεια και αβεβαιότητα. Με την αξιοκρατική επιλογή, τα στελέχη των εκπαιδευτικών οργανισμών έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν ένα όραμα, ένα κλίμα καινοτομίας και βελτίωσης των πόρων του βρεφονηπιακού σταθμού (Ζωγόπουλος, 2011).
- Ποιοτικά χαρακτηριστικά: ένα ηγετικό στέλεχος θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά και αρετές, ώστε να είναι σε θέση να διαμορφώσει και να αναδείξει τα οράματα και τους στόχους του βρεφονηπιακού σταθμού.

Ανάμεσα σε αυτά είναι η ικανότητα να εφαρμόζει σύγχρονες φιλοσοφίες διοίκησης που θα εστιάζουν στους μαθητές, να είναι συμμετοχικός και ευέλικτος, να συντονίζει τις εργασίες, να ενθαρρύνει νέες πρωτοβουλίες και να δέχεται προτάσεις και ιδέες (Ζωγόπουλος, 2011).

- Ενίσχυση του ρόλου: υπάρχει ανάγκη τόσο για επαναπροσδιορισμό, όσο και για ενίσχυση του ρόλου της ηγεσίας στις σχολικές μονάδες, μιας και υποστηρίζεται πως η σχολική ηγεσία δεν έχει την δυνατότητα να αναλάβει πρωτοβουλίες, αφού το Υπουργείο Παιδείας και η Τοπική Αυτοδιοίκηση έχουν τον πλήρη έλεγχο και περιορίζουν τους ηγέτες σε θέματα προσφοράς και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών (Hanushek, 1998).

Συμπερασματικά, η σύγχρονη εποχή απαιτεί ποιοτική διοίκηση στις εκπαιδευτικές μονάδες και τους σταθμούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης, στελεχωμένα από άτομα που διαθέτουν ρεαλιστικό όραμα. Ο προϊστάμενος/η είναι εκείνος που διαμορφώνει το όραμα του βρεφονηπιακού σταθμού, ενώ παράλληλα παρακινεί και εμπνέει όλα τα μέλη του να συνεργαστούν για την εκπλήρωση των στόχων που συλλογικά έθεσαν.

Η εισαγωγή, η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ απαιτεί αποτελεσματική ηγεσία, η ποιότητα της οποίας δρα καθοριστικά στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού (Μιχόπουλος, 2004).

4.6 Τα Χαρακτηριστικά ενός Εκπαιδευτικού Οργανισμού που εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ένα σχολείο που εφαρμόζει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ονομάζεται «σχολείο ποιότητας». Σύμφωνα με την Πετρίδου (2002), οι μονάδες που εφαρμόζουν τις αρχές της Δ.Ο.Π., παρουσιάζουν κάποια διαφορετικά χαρακτηριστικά από τις σχολικές μονάδες που δεν την εφαρμόζουν:

- Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί).
- Υιοθετούν ορθά πρότυπα συμπεριφοράς.

- Οι γνώσεις είναι βασικό μέλημα τους και γι' αυτό επενδύουν στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου καθώς και στην εκπαίδευση γενικότερα.
- Έχουν ένα στρατηγικό και μεθοδικό μακροπρόθεσμο σχέδιο ποιότητας.
- Επιδιώξη συνεχούς βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και διαδικασιών των μονάδων της εκπαιδευτικής κοινότητας.
- Έχουν ως στόχο την πρόληψη ενός προβλήματος.
- Υπάρχει η συμμετοχή και η δέσμευση όλων στην νέα φιλοσοφία .
- Προσέγγιση ποιότητας ως στοιχείο της φιλοσοφίας του εκπαιδευτικού οργανισμού.
- Όλοι οι εργαζόμενοι είναι και αντιμετωπίζονται σαν πελάτες με ανάγκες που πρέπει να πραγματοποιούνται.
- Όλες οι διαδικασίες της ποιότητας αξιολογούνται επιτακτικά.

Σε αντίθεση οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί που δεν υιοθετούν τη φιλοσοφία και αρχές της ΔΟΠ (Πετρίδου 2002) :

- Έχουν ως στόχο τους την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
- Δεν υπάρχει κάποιο μακροπρόθεσμο σχέδιο αλλά δρουν βραχυπρόθεσμα.
- Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας.
- Αντιμετωπίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, ως κόστος και όχι ως παράγοντας βελτίωσης τους.
- Οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται από όλους και κάποιοι πρέπει να τις εκτελούν και ας μη συμφωνούν.
- Υπάρχει αρκετά αυστηρή παρακολούθηση και έλεγχος των δράσεων και των αποτελεσμάτων τους.
- Προσεγγίζουν την ποιότητας ως θετικό αποτέλεσμα και όχι ως στοιχείο της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Όχι αρκετές διαδικασίες ανατροφοδότησης.
- Οι εργαζόμενοι διαχωρίζονται και διακρίνονται βάση ιεραρχικότητας.

Η μη εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π. στον εκπαιδευτικό οργανισμό, έχει προφανές κόστος και επηρεάζει (Δαμαλά, 2018):

1. Γονείς και μαθητές μένουν με τη αίσθηση ότι δεν ικανοποιούνται επαρκώς όλες οι ανάγκες τους από το σχολείο.
2. Οι εκπαιδευτικοί καταβάλλονται από ένα αίσθημα ανεπάρκειας έχοντας ως αποτέλεσμα,
3. Την αίσθηση ανεπάρκειας εκπλήρωσης των βασικών στόχων της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους ίδιους.

Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, βοηθά τον εκπαιδευτικό οργανισμό να αποβάλλει από μέσα του στοιχεία που τον έκαναν δυσλειτουργικό, όπως τον συγκεντρωτικό του χαρακτήρα. (Κουτούζης, Ε Σαϊτής, 2008).

4.7 Έρευνες σε διεθνές κι εθνικό επίπεδο

Στην Ελλάδα έχουν πραγματοποιηθεί μερικές έρευνες και μελέτες σχετικά με (Κέπετζη, 2017; Βατσολάκη, 2013; Σταματίου, 2019):

- Τον ρόλο του διευθυντή στο σχολικό κι εξωτερικό περιβάλλον
- Την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας
- Την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και πόσο αυτή συμβάλλει στο σχολικό περιβάλλον γενικότερα
- Το φύλο και την ηλικία των εκπαιδευτικών, και πως επηρεάζουν τις αντιλήψεις σχετικά με την ΔΟΠ
- Τα χρόνια προϋπηρεσίας πως επηρεάζουν τις αντιλήψεις για την ΔΟΠ
- Τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό
- Τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις αρχές της ΔΟΠ, τις μεταξύ τους σχέσεις, αλλά και τη διδακτική διαδικασία
- Εάν στα σχολεία εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ, σε σχέση με τη σχολική διοίκηση
- Τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ.

Στην έρευνα της Κέπετζη Α. (2017) που αφορούσε δημοτικά σχολεία και νηπιαγωγεία της Κορίνθου, Αττικής, Ρεθύμνου και Αχαΐας, τα συμπεράσματα έδειξαν πως οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς που εξετάστηκαν. Οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται σε καλό ποσοστό επιμόρφωσης, γίνεται ορθός προγραμματισμός της ύλης, αποτελεσματικό σχολικό κλίμα και υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών στην εκπαίδευση. Υπάρχει επίσης καλή επικοινωνία και συνεργασία με το εξωτερικό περιβάλλον και ο Ρόλος του Διευθυντή είναι εκείνος που τους παροτρύνει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Στοχεύουν στην αυτοαξιολόγηση και στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της ύλης που παράγει η σχολική μονάδα (Κεπετζή, 2017).

Η έρευνα των Αθανασοπούλου και Παπαδούρη (2020) αφορούσε τις απόψεις παιδαγωγών, βρεφικών και παιδικών σταθμών σε θέματα διοίκησης, οργάνωσης, φροντίδας κι εκπαίδευσης καθώς και αν εφαρμόζονται στα σχολεία ή όχι και σε ποιο βαθμό οι αρχές της ΔΟΠ. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι περισσότεροι παιδαγωγοί δεν γνώριζαν τη ΔΟΠ, ως μια σύγχρονη μορφή διοίκησης, αλλά άτυπα φάνηκαν να εφαρμόζονται κάποιες από τις αρχές της στα σχολεία που εργάζονται. Εξέφρασαν το ενδιαφέρον τους για τα θέματα της ποιότητας και της βελτιστοποίησης των πρακτικών των σχολείων που εργάζονται. Πολλοί αναφέρθηκαν και στη δυνατότητα των σύγχρονων σχολείων να εφαρμόσουν μια σύγχρονη μορφή διοίκησης με βάση την ποιότητα και την καινοτομία (Αθανασοπούλου & Παπαδούρης, 2020).

Ο Σταματίου (2019) στην έρευνα που έκανε εστίασε στα δημογραφικά στοιχεία και πως αυτά μπορεί να επηρεάζουν τις γνώσεις πάνω στη ΔΟΠ, τις απόψεις στην εφαρμογή της αλλά και την υλοποίηση των αρχών της. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν πως δεν υπάρχουν έντονες διαφοροποιήσεις ως προς τις απόψεις για τις αρχές της ΔΟΠ που να αντιστοιχούν σε κάποια ηλικιακή ομάδα, σε φύλο ή σε μέρος που εργάζονται. Επίσης δεν φάνηκαν διαφορές στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και στη διοίκηση, ανάλογες με το αν ζουν σε επαρχιακό ή όχι μέρος (Σταματίου, 2019).

Ο Τσιότρας (2002), κατέγραψε μια μελέτη περίπτωσης όπου η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόστηκε επιτυχώς. Στο γυμνάσιο του Mt. Edgumbe στην Sitka της Αλάσκας, οι μαθητές του γυμνασίου ξεκίνησαν να διδάσκονται για την ΔΟΠ, τις αρχές της καθώς και τις τεχνικές και εργαλεία που έχει. Μια χαρακτηριστική καινοτομία του σχολείου ήταν η επιχείρηση παραγωγής καπνιστού σολομού, την οποία διαχειρίζονται τα ίδια τα παιδιά,

αποφέροντας ετήσιο κέρδος στο σχολείο καθώς και στις οικογένειες των παιδιών. Αυτό τους το εγχείρημα είχε ως αποτέλεσμα πέραν την ικανοποίηση των γονέων, την μηδενική σχολική διαρροή, την σημαντική αύξηση των ποσοστών των ατόμων που επιλέγουν το σχολείο λόγω ακαδημαϊκής εκπαίδευσης.

Συνοψίζοντας, η εφαρμογή της ΔΟΠ στον χώρο της εκπαίδευσης, σύμφωνα και με τις παραπάνω έρευνες, έχει πολλαπλά οφέλη στην ανάπτυξη του παιδιού. Πολλοί ερευνητές έχουν δηλώσει ότι τα οφέλη που αποκομίζουν από την πιο μικρή τους ακόμη ηλικία, μέσω της υψηλής ποιότητας στην εκπαίδευση, είναι μακροχρόνια. (Παπαδημητρίου Ξ., 2020).

5 Συμπεράσματα

Η αγωγή και φροντίδα των παιδιών κατά την προσχολική ηλικία, ασχολείται με την φροντίδα και την εκπαίδευση των παιδιών, από την γέννησή τους έως και την ηλικία των 6 ετών και μπορεί να χωριστεί σε μικρότερα χρονικά διαστήματα: την βρεφική ηλικία (μέχρι 2 ετών) και την νηπιακή ή πρώτη παιδική ηλικία (3-6 ετών). Η αγωγή των παιδιών πέρα από τα πλαίσια της οικογένειας, έχει τις ρίζες της στη βιομηχανική επανάσταση, όπου λόγω της εργασίας των γυναικών ήταν αναγκαία η δημιουργία ιδρυμάτων για τα παιδιά που έμεναν μόνα τους δίχως φροντίδα. Στην Ελλάδα, το παιδαγωγικό ιδεώδες εντοπίζεται κιόλας από την Αρχαία Ελλάδα, τόσο στην Αθήνα όσο και στην Σπάρτη. Ωστόσο, η εξέλιξη της προσχολικής αγωγής στον Ελλαδικό χώρο, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την Αικατερίνη Λασκαρίδου, ιδρύτρια του «Πρότυπου Παιδικού Κήπου» στο Λύκειο Ελληνίδων το 1908.

Τα πρώτα χρόνια της ζωής ενός ανθρώπου παίζουν σημαντικό ρόλο στην μετέπειτα ανάπτυξη του. Στις πρώτες παιδικές ηλικίες οικοδομούνται οι βάσεις ενός ανθρώπου και με την βοήθεια της προσχολικής αγωγής χτίζονται γερά θεμέλια. Η προσχολική αγωγή σε συνεργασία πάντα με τους γονείς βοηθούν το παιδί να αναπτυχτεί ολόπλευρα και παρέχοντας του ένα περιβάλλον γεμάτο ερεθίσματα, του δίνουν την δυνατότητα και ικανότητα να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Τέλος πέραν του εκπαιδευτικού του χαρακτήρα, το σχολικό περιβάλλον βοηθάει το παιδί να κοινωνικοποιηθεί με τους συνομηλίκους του, αναπτύσσοντας έτσι ικανότητες που θα του χρειαστούν στις διαπροσωπικές του σχέσεις κατά την διάρκεια της ζωής του.

Η οργάνωση θεωρείται από τα βασικά καθήκοντα της διοίκησης, όχι μόνο στις επιχειρήσεις αλλά και στα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η εκπαιδευτική διοίκηση αποσκοπεί στην προώθηση της διδασκαλίας και της μάθησης σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης, και ως ένα σύστημα δράσης που συνιστάται στην κατάλληλη χρήση των διαθέσιμων πόρων – ανθρώπινων και υλικών – για την τελειοποίηση των σκοπών που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών.

Η διοίκηση ως ένα κοινωνικό φαινόμενο, είναι τόσο παλιά, όσο και ο άνθρωπος, όμως η θεωρία της διοίκησης άρχισε να γίνεται πιο συστηματική στις αρχές του 20ου αιώνα, όταν εμφανίστηκαν οι θεωρίες της «γενικής διοίκησης». Ως διοίκηση θα μπορούσε να ορισθεί η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης

προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό κτλ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις κτλ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Όσον αφορά την οργάνωση, στο χώρο της διοικητικής επιστήμης συναντάται με δύο μορφές, ως οντότητα, όπως ένα σχολείο, ένα νοσοκομείο κτλ. ή ως βασική λειτουργία του management. Είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που κέντρο έχει τη λειτουργική σύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Λειτουργεί ως σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων, που απαιτεί την συνεργασία διαφόρων συντελεστών, ανθρώπινου δυναμικού και άλλων, με στόχο την περάτωση ενός συγκεκριμένου κοινού σκοπού.

Η Διοίκηση στους οργανισμούς είναι απαραίτητη προκειμένου να υπάρχει ευημερία και τάξη μέσα σε αυτόν. Δεν νοείται επιχείρηση χωρίς διοίκηση. Συγκεκριμένα, η διοίκηση στην εκπαίδευση αποσαφηνίζει τους στόχους ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, ρυθμίζοντας τις λειτουργίες του προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο του.

Η διοίκηση δεν αποτελεί μια απλή θεωρητική έννοια, αλλά περιέχει δράση, συνεχείς αλλαγές και σχεδιασμό. Για να χαρακτηριστεί ένας οργανισμός αποτελεσματικός, θα πρέπει να ακολουθεί μια ορθολογική διοίκηση, που θα στηρίζεται στις βασικές λειτουργίες της, δηλαδή τον προγραμματισμό, την λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, τον έλεγχο και την διεύθυνση. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί αξιοποιεί προς όφελος του οργανισμού όλους τους διαθέσιμους πόρους, στοχεύοντας έτσι στην αποτελεσματική ολοκλήρωση των σκοπών του. Ο σχεδιασμός, αναφέρεται στην γενική σύλληψη των στόχων μιας προσπάθειας ενώ με τον όρο προγραμματισμό αναφερόμαστε σε ένα γενικό πλαίσιο δραστηριοτήτων, μέσω των οποίων τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού προκαθορίζουν με κάθε λεπτομέρεια τους στόχους, τις μεθόδους, τον χρόνο και τα σχέδια δράσης κάθε εργασίας. Η λειτουργία της οργάνωσης, το «οργανώνουν», αποτελεί μια διαδικασία ομαδοποίησης, προσδιορισμού και κατανομής των απαραίτητων εργασιών και πόρων με σκοπό την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού.

Η λήψη αποφάσεων μπορεί να οριστεί ως μια σειρά από ενέργειες που εκτελούνται με σκοπό να επιλύσουν προβλήματα που σχετίζονται με τον σκοπό του οργανισμού. Ως καθαρά διοικητική πράξη, η απόφαση, απευθύνεται εγγράφως από τα ανώτερα επίπεδα εξουσίας στα κατώτερα, και απαιτείται η εκτέλεσή της. Η λειτουργία του ελέγχου αποτελεί την λειτουργία

της διοίκησης κατά την οποία εξασφαλίζεται η απαραίτητη πληροφόρηση για την σύγκριση της μεθόδου εκτέλεσης μιας απόφασης, αλλά και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτή, με βάση τις αρχικές προβλέψεις και τους αρχικούς στόχους. Η λειτουργία της διεύθυνσης, συνδέεται στενά με την έννοια της ηγεσίας και σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει σαφή δομή και οργάνωση, είναι συγκεντρωτικό και οι διευθυντές- προϊστάμενοι όλων των εκπαιδευτικών μονάδων καλούνται να φέρουν εις πέρας γραφειοκρατικές δραστηριότητες ή να εφαρμόσουν εντολές και σχέδια των ανώτερα ιστάμενων μελών. Σε επίπεδο οργάνωσης, οι εξωτερικοί χώροι της εκπαιδευτικής μονάδας θε πρέπει να διαμορφώνονται ύστερα από μελέτη και με την κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή ώστε να είναι ασφαλή για τα παιδιά και να συμβάλλουν στην πολύπλευρη ανάπτυξή τους. Το εσωτερικό των εκπαιδευτικών μονάδων χρειάζεται επίσης μελέτη και σωστό σχεδιασμό, ώστε να αποτελεί ένα χώρο πλούσιο σε ερεθίσματα και λειτουργικό για τα παιδιά, τους παιδαγωγούς το διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια φιλοσοφία που στοχεύει στη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ως σύνολο. Μέσα από την εφαρμογή ενός ευρέως φάσματος διαχειριστικών καθηκόντων (όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων) αντί για λειτουργία στατιστικών διαδικασιών.

Ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης δίνει προσοχή στην μαζική παραγωγή, στην ποσότητα δηλαδή και όχι στην ποιότητα του προϊόντος. Ακολουθεί αυστηρό σύστημα ιεραρχίας με εντολές να δίνονται από τα ανώτερα στελέχη στα κατώτερα. Δεν υπάρχει πλήρη ελευθερία απόψεων καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους «λίγους», τους ανώτερους. Τέλος υπάρχει μεγάλη εξειδίκευση και οι αρμοδιότητες του κάθε εργαζομένου είναι πολύ συγκεκριμένες. Η ΔΟΠ, φαίνεται να ανταποκρίνεται, ίσως περισσότερο, στις ανάγκες μιας επιχείρησης πλέον, σύμφωνα με τις υπάρχουσες συνθήκες.

Με τις αρχές της, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποσκοπεί στην μετατόπιση της σημαντικότητας και της βαρύτητας ενός οργανισμού, από τις Ανώτατες Αρχές του, σε όλο το προσωπικό του, προσπαθώντας έτσι να υποδείξει την σημασία του έργου όλων των μελών μιας επιχείρησης προκειμένου να υπάρξει αρχικά η αναγνώριση του έργου του κάθε ενός ξεχωριστά, καθώς και την αναβάθμιση της εκάστοτε επιχείρησης.

Τα βασικά μοντέλα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και αυτά των Deming, Juran, Crosby, Ishikawa και Feigenbaum. Όλοι είχαν ως βάση τις αρχές και τη θεωρία του Deming, ενώ ο καθένας έχει προσθέσει μια διαφορετική πτυχή που έχει οδηγήσει τη ΔΟΠ στη σημερινή της μορφή και με τις συγκεκριμένες αρχές.

Προκειμένου να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στον εντοπισμό των σημείων που δημιουργούνται προβλήματα που επηρεάζουν την ποιότητα, χρησιμοποιούνται ορισμένες τεχνικές μέτρησης της ποιότητας ή εργαλεία- στρατηγικές που έχουν αξιοποιηθεί για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Κύριος στόχος της εφαρμογής των εργαλείων αυτών είναι η συστηματοποίηση ιδεών και πληροφοριών, καθώς και η πρόληψη και αποφυγή σύνθετων προβλημάτων. Στις βασικές τεχνικές- εργαλεία μέτρησης της ποιότητας συγκαταλέγονται τα διαγράμματα ροής διαδικασιών, οι λίστες ελέγχου, το ιστόγραμμα, το στατιστικό πρόγραμμα, τα διαγράμματα ελέγχου, τα διαγράμματα αιτίας- αποτελέσματος και τα διαγράμματα παρτρο.

Η συστημική προσέγγιση σχετικά με τη διαχείριση της σχολικής μονάδας, αναφέρει πως το σχολείο θεωρείται μια κοινωνική οργάνωση, ένα ανοικτό σύστημα, εφόσον υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, και αλληλοεπιδρά με άλλα συστήματα του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Η σχολική μονάδα θεωρείται ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα, εφόσον δεν λειτουργεί μόνο ως μονάδα, αλλά παράλληλα και μαζί με τον περίγυρο της. Βρίσκεται σε μια διαρκή αλληλεπίδραση, με την ευρύτερη εκπαιδευτική κοινότητα, αλλά και την κοινωνία γενικότερα. Υπάρχει μεγάλος όγκος εισροών και εκροών ως προς την εκπαίδευση και το περιβάλλον. Στην εκπαίδευση, όπως και σε κάθε σύστημα, υπάρχουν οχτώ στοιχεία που τη ξεχωρίζουν, και μέσα από την αλληλεξάρτηση τους βοηθάνε τη σχολική μονάδα να φαίνεται και να λειτουργεί ως σύστημα. Αυτά τα στοιχεία είναι ο σκοπός, ο πελάτης, ο προμηθευτής, η είσοδος, η διαδικασία, η έξοδος, η ανατροφοδότηση και η μέτρηση της ποιότητας. Εάν κάποιο από αυτά λείπει ή δεν υπάρχει η προαναφερόμενη αλληλεξάρτηση, τότε δεν γίνεται λόγος για σύστημα αλλά για συλλογή διάφορων μερών.

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα σύγχρονο τρόπο διοίκησης, όπου συμμετέχουν όλα τα μέλη του οργανισμού, δρώντας ως ομάδα, με κοινό στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έτσι, η επιτυχημένη εφαρμογή της στην εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο για τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Η ενεργή συμμετοχή των

εκπαιδευτικών και όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία με την ενεργή συμμετοχή τους σε όλες τις δράσεις- προγράμματα που διενεργούνται, αλλά και στην διοικητική λειτουργία του οργανισμού, μπορούν να αναβαθμίσουν την λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η ηγεσία στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, έχει αποτελέσει αντικείμενο συστηματικής μελέτης, μιας και η ποιότητα της μάθησης και της διδασκαλίας εξαρτώνται άμεσα από τον τρόπο άσκησης του έργου του προϊστάμενου. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει ένας προϊστάμενος είναι το να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο, και για να είναι αποτελεσματική η διοίκησή του θα πρέπει να επικοινωνεί, να συνεργάζεται, να καλλιεργεί ενεργά ένα θετικό περιβάλλον και να προσπαθεί συνεχώς να ανελιχθεί, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και στην επιμόρφωση του προσωπικού της σχολικής μονάδας. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να έχει όραμα για την σχολική μονάδα, να παρέχει κίνητρα στο εκπαιδευτικό προσωπικό, να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα και να είναι και ο ίδιος μέλος της ομάδας. Η σύγχρονη εποχή απαιτεί ποιοτική διοίκηση στις εκπαιδευτικές μονάδες και τους σταθμούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης, στελεχωμένα από άτομα που διαθέτουν ρεαλιστικό όραμα. Ο προϊστάμενος/η είναι εκείνος που διαμορφώνει το όραμα του βρεφονηπιακού σταθμού, ενώ παράλληλα παρακινεί και εμπνέει όλα τα μέλη του να συνεργαστούν για την εκπλήρωση των στόχων που συλλογικά έθεσαν. Η εισαγωγή, η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ απαιτεί αποτελεσματική ηγεσία, η ποιότητα της οποίας δρα καθοριστικά στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Σχετικές έρευνες που έγιναν σε διεθνές κι εθνικό επίπεδο έδειξαν πως η ΔΟΠ στην εκπαίδευση και ιδίως στην προσχολική εκπαίδευση, δεν έχει ακόμα πλήρη εφαρμογή στα ιδρύματα και υπάρχουν μεγάλα ποσοστά άγνοιας. Παρόλα αυτά υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για την υιοθέτηση των αρχών της και τη βελτίωση της Διοίκησης και γενικότερα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός που εφαρμόζει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ονομάζεται «σχολείο ποιότητας». Οι μονάδες που εφαρμόζουν τις αρχές της Δ.Ο.Π., παρουσιάζουν κάποια διαφορετικά χαρακτηριστικά από τις σχολικές μονάδες που δεν την εφαρμόζουν, όπως ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας, τα ορθά πρότυπα που υιοθετούνται, οι γνώσεις

που αποτελούν βασικό μέλημα, ο στρατηγικός και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ποιότητας και η συνεχόμενη επιδίωξη για βελτίωση. Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, βοηθά τον εκπαιδευτικό οργανισμό να αποβάλλει από μέσα του στοιχεία που τον έκαναν δυσλειτουργικό, όπως τον συγκεντρωτικό του χαρακτήρα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές:

Αγγέλη, Ε. (2019), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Υγεία: Αποτελέσματα Εστιασμένα προς τον Πολίτη και το Ανθρώπινο Δυναμικό*. (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.

Αθανασοπούλου, Σ. Ε. & Παπαδούρης, Π. (2020). *Διερεύνηση εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Προσχολική Εκπαίδευση: το παράδειγμα των Βρεφονηπιακών και Παιδικών Σταθμών*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Ιωάννινα.

Αναγνωστοπούλου, Μ. (2005). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών και μαθητών στη σχολική τάξη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη.

Ανδρέου, Απ. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994) *Εξουσία και Οργάνωση-Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Λιβάνης.

Ανθοπούλου, Σ.Σ. (1999). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Βαλασάκη Χ. (1991). *Προσχολική αγωγή. Οργάνωση - Πρόγραμμα*. Θεσ/νίκη: Εκδόσεις Σφακιανάκη.

Βατσολάκη, Α. (2013). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Μελέτη Περίπτωσης: Νομός Κορινθίας*. (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.

Βεργιοπούλου, Α. (2016). *Η Θέση του Στρατηγικού και Λειτουργικού Προγραμματισμού στην Εκπαίδευση*. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2015 (1), 259-267.

Γερμανός, Δ. (2003). *Οι τοίχοι της γνώσεως. Σχολικός χώρος και εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg.

Γιαννακάκη, Μ.Σ. (2005). *Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Γκέκιου Θ. (2013). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση: Η δυνατότητα εφαρμογής του μοντέλου EFQM στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας*. (Διπλωματική Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.

Δαλάκα, Ε. (2011). *Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.

Δαμαλά Α. (2018). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Η Περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Σερρών*. (Διπλωματική Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (1993). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Σταμούλη.

Δερβιτσιώτης, Κ. (1997). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Ιδιωτικές εκδόσεις. Αθήνα.

Δημητρίου, Λ., Χατζηνεοφύτου, Λ. (2009). *Τα πρώτα έξι χρόνια της ζωής*. ΈΚΔΟΣΗ ΣΤ'. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε) (2017-2018), *Εναρμόνιση Οικογένειας και Επαγγελματικής ζωής*.

Ζαβλανός, Μ. (1998) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ζαμπέτα, Ε., (1998). *Αγωγή και εκπαίδευση της πρώιμης παιδικής ηλικίας στην Ευρώπη: συγκριτική προσέγγιση*. Αθήνα: Θεμέλιο.

Ζαχαρενάκης, Κ. Μ. (1996). *Αντισταθμιστική αγωγή, για ίσες εκπαιδευτικές ευκαιρίες*. Αγ.Νικόλαος: Ιδιωτική έκδοση.

Ζιρίνογλου, Π. (2015). *Ολική ποιότητα στη διοίκηση: η περίπτωση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή της βέλτιστης εκπαιδευτικής πολιτικής*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

Ζμας, Α. (2007). *Παγκοσμιοποίηση και εκπαιδευτική πολιτική*. Εκδόσεις: Μεταίχμιο.

Ζωγόπουλος, Ευ. (2010). *Ανάλυση Παραγόντων και Κριτηρίων και Υλοποίηση Μοντέλου Βελτίωσης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. (Διδακτορική Διατριβή). Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα.

Ζωγόπουλος, Ε. (2011). *Ανάπτυξη μοντέλου Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Μια πρώτη προσέγγιση*. Εισήγηση στο 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο των Εκπαιδευτικών για τις ΤΠΕ, Σύρος.

Ζώσης, Β. (2006). *Διοίκηση ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και πρωτοβάθμια εκπαίδευση: οι αρχές της Δ.Ο.Π. και η εφαρμογή τους στο σχολικό περιβάλλον. Μελέτη περίπτωσης από ελληνικό σχολείο*. Πειραιάς.

Θεοφανίδης, Σ. (1999) *Ποιος είναι Ηγέτης. Η ποιότητα της Ηγεσίας*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Θεριανός, Κ.,Ν., Μπακλαβάς, Β. (2019). *Κοινωνιολογία Α' τόμος*. Εκδόσεις: Πατάκη.

Θερίου, Ν. (2002). *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Ιορδανίδης, Γ. (2005). *Ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: θεωρητική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Οργανωτική Θεωρία*. Αθήνα

Κανελλόπουλος, Χ. (1995). *Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση*. Εκδόσεις: Σταμούλης.

Καραγιάννη, Ο. Καρυώτη, Ε. (2003). *Χώροι Παιχνιδιού στη πόλη, Ασφάλεια και Παιδαγωγική Ποιότητα, Προδιαγραφές, Σχεδιασμός, Διαχείριση*. Εργασία ΤΕΕ Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας.

Καραγιάννη, Α. (2008). *Το Έργο και ο Ρόλος του Διευθυντή στην Ανάπτυξη του Επαγγελματικού Λυκείου*. (Διπλωματική εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.

Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε., Λαμπρόπουλος, Χ. (2006). *Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Εκδόσεις: Gutenberg.

Καρτασίδου, Α. Λιώνη, Σ. Μακρή, Ε. (2001). *Οργάνωση βρεφονηπιακών τμημάτων και μορφές δραστηριοτήτων προσχολικής ηλικίας*. 2^{ος} Κύκλος Ειδικότητα Βοηθών Βρεφονηπιοκόμων, ΥΠΕΠΘ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο: Αθήνα.

Κασιμάτη, Ε., Παπαϊωάννου, Μ., Γεωργούλας, Σ., Πρανταλος, Ι. (2014). *Κοινωνιολογία Γ' Λυκείου*, Εκδότης ΟΕΔΒ. ΥΠ. ΠΑΙΔΕΙΑΣ- ΙΤΥΕ ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ.

Κατσαρός, Ι. (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κάτσιου-Ζαφρανά, Μ. (2018). *Εγκέφαλος και Εκπαίδευση*. ΟΔΟΙ – ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ.

Κέπετζη, Α. (2017) *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.

Κέφης, Β. (2005) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.

Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κιτσαράς, Δ.Γ. (1998). *Προγράμματα Προσχολικής Αγωγής, Διαχρονική και Σύγχρονη Διερεύνηση* (Συγκριτική Ανάλυση). Ρέθυμνο.

Κιτσαράς, Γ. (2001). *Προσχολική Παιδαγωγική*. Αθήνα.

Κληρονόμος, Θ. (2018). *Διερεύνηση ύπαρξης επιμορφωτικών αναγκών Διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης, περιφερειακής ενότητας Αιτωλοακαρνανίας* (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Πάτρας: Κόρινθος.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Κυριαζοπούλου-Βαληνάκη Π, (1980). *Νηπιαγωγική Ι, Συστήματα και Μέθοδοι-Σύγχρονες Τάσεις και Κατευθύνσεις*.

Κωσταγιόλας, Π. & Χλωμούδης, Κ. (2011). *Διαχείριση ποιότητας και ασφάλειας στις θαλάσσιες μεταφορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Κωτσίκης, Β. (1993). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.

Κωτσίκης, Β. (2003). *Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

Κωφίδης, Ν. & Στειακάκης, Ε. (2016). *Διοίκηση και έλεγχος ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.

Λογοθέτης Ν. (1993). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το SP.*, Αθήνα.

Λογοθέτης Ν. (2003). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Λύχνος.

Λογοθέτης, Ν. (2005). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. TWM HELLAS A.E. Αθήνα: INTERBOOKS.

Λουπασάκης-Λουπάσης, Ι. (2007) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Μάρκετινγκ*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Μακρυδημήτρης, Α. (1989). *Θεωρία των αποφάσεων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Μαλακέλλη Καλλιόπη (2016). *Η ανίχνευση των δυνατοτήτων εφαρμογής των αρχών του Management ολικής ποιότητας σε δημόσιο νοσοκομείο: Η περίπτωση του νοσοκομείου Παναγιώτη και Αγλαΐας Κυριακού*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Ματσαγούρας, Η. (2001) *Η σχολική τάξη*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Μετοχιανάκης, Η.(2000). *Εισαγωγή στην παιδαγωγική α'.* Ηράκλειο, Αυτοέκδοση.

Μιχόπουλος, Α. (2004). *Η ηγεσία ως αναγκαίο λειτουργήμα καινοτομικής δράσης και οργανωτικής αποτελεσματικότητας στα σχολεία*.

Μουρσελά Α. (2017) *Οργάνωση και Λειτουργία των Δημοτικών Ν.Π.Δ.Δ. μετά την Εφαρμογή του Ν. 3852/2010.: Μελέτη Περίπτωσης: Ν.Π.Δ.Δ. Κοινωνικής Μέριμνας και Προσχολικής Αγωγής Δήμου Ραφήνας- Πικερμίου με δ.τ. «Φίλιππος Καβουνίδης»*. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.

Μπάκας, Θ. (2006). *Ο παρωθητικός ρόλος του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο. Παιδαγωγική Θεωρία και Πράξη*.

Μπέλλου – Μυλωνά, Π., Σιδηροπούλου, Τ., (2006). *Ο βρεφονηπιακός σταθμός ως κέντρο αγωγής και φροντίδας των παιδιών προσχολικής ηλικίας*. Νοσηλευτική, 45 (3), 336 – 344.

Μπινιώρης Σπ., (2009). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM)*, Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα.

Μπογιατζής Δ. (2018). *Η Συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Αποτελεσματική Διαχείριση Αλλαγών*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Θεσσαλονίκη.

Μπουγιουκλής Ι. (2011). *Εφαρμογή των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας & του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM Business Excellence Model στη Βιομηχανία: Η περίπτωση των Βαφείων της ALUMIL*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Θεσσαλονίκη.

Μπουραντάς, Δ. (1992). *Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Team.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουρής, Ι. Δ. (2008). *Γενικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπ. Ε.Π.Θ. /Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων Κ.Π.Σ.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Νικολαΐδης, Η. (2019). *Γιατί Είναι Δύσκολο Να Μετρηθούν Οι Παιδικοί Σταθμοί Στην Ελλάδα*, διαΝΕΟσις: Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης .

Νικολακάκη Μ., Σωφρονά, Ε. και Κιαμίλη, Φ.,(2001). *Αγωγή προσχολικής ηλικίας*, Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.

Νόβα-Καλτσούνη, Χρ. (2004). *Συνεργασία σχολείου - οικογένειας: δυνατότητες και περιορισμοί*. Επιστήμες Αγωγής.

Ντιμέρης, Γ. (2020). *Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Ελληνικά Δημόσια Σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Vnapharm.

Ντολιοπούλου, Ε. (2006). *Σύγχρονες Τάσεις της Προσχολικής Αγωγής*. Αθήνα: Τυπωθήτω, Γιώργος Δαρδάνος.

Ντρίμερης, Γ.(2020). *Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα ελληνικά δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.*, C.V.P. ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.

Ξωχέλλης, Π. (1978). *Παιδαγωγική του σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Πανταζής Σ. (2006). *Διαπολιτισμική Αγωγή στο Νηπιαγωγείο*. Αθήνα: Ατραπός.

Πανταζής Σ., Σακελλαρίου Μ. (2008). *Η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών- Θεωρία και πράξη. Παιδαγωγική- Θεωρία και πράξη*, 2, σ.38-56.

Παπαδημητρίου, Ξ. (2020). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Παιδικούς Σταθμούς - Απόψεις Προϊσταμένων*. (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής: Αιγάλεω.

Παπαθανασίου, Α. (2000). *Προγράμματα και δραστηριότητες στους Κρατικούς Παιδικούς Σταθμούς*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Εκδόσεις: Gutenberg.

Παπακωνσταντίνου, Π. (2008). *Εκπαιδευτικό έργο και αξιολόγηση στο σχολείο*. Αθήνα: Εκφραση.

Παπανικολάου, Ρ. (1999). *Οργάνωση και διαμόρφωση χώρου*. Εκδόσεις Καστανιώτη.

Παπαχρήστου, Μ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση του Φυσικού και Παιδαγωγικού Περιβάλλοντος και της υποδομής των κτιρίων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. (Διδακτορική Διατριβή) Πανεπιστήμιο Παντείου, Αθήνα.

Πασιαρδή, Γ. (2011). *Το σχολικό κλίμα*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Παυλόπουλος, Π. (1983) *Το Διοικητικό Φαινόμενο στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων*. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Πετρίδου, Ε. (2005). *Ο προγραμματισμός της Δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης της ποιότητας στην εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Πετρίδου, Ε. (2006). *Διοίκηση- management- Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Προκοπιάδου, Γ. (2009). *Η βελτίωση της Διοικητικής λειτουργίας του σχολείου μέσα από τη χρήση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών*. (Διδακτορική διατριβή). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης – Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Ατραπός.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (2008) *Εκπαιδευτική Πολιτική και διοίκηση*. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.).

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.

Σαΐτης, Χρ. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός.

Σαΐτης, Χρ., Αλεξόπουλος, Ν. & Παπαδάτου, Ε. (2019). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Μονάδων Προσχολικής και Σχολικής Εκπαίδευσης: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Ad Libitum.

Σαμουρέλης Γ. (2004). *ΕΡΜΕΙΟΝ 2 – Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων*. Αθήνα.

Σαχινίδης Σ., Ματζανάς Μ., Αδάμος Ε., Κισσούλη Ε., (2013). *Σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία, Θεωρητική Προσέγγιση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*. Αθήνα.

Σιδηροπούλου Μ., (2015). *Οι Λειτουργίες της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*. Εκδόσεις Σαΐτα.

Σκουρής, Β. (1995). *Δίκαιο της Παιδείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαΐος.

Σταματίου, Α. (2019). *Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) στην εκπαίδευση: εμπειρική έρευνα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση*. (Διπλωματική εργασία). Ελληνικό ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Στεφανή, Π. (2014) *Οργάνωση και Διοίκηση στην Εκπαίδευση: Το Εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου, της Ελλάδας και της Σουηδίας*. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Κύπρος.

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αφοι Κυριακίδη.

Σωτηρίου, Σ., Κορδονούρη, Σ., Ζαφρανίδου Αικ. (2012). *Κοινωνική και Πολιτική Αγωγή Γ' Γυμνασίου*. ΟΕΔΒ.

Τζιόλας, Δ. (2016). *Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας: Βιβλιογραφική ανασκόπηση*. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Τσιαντζή, Σ.Μ. (2002). *Εφαρμοσμένη Παιδαγωγική Στα Παιδιά Της Προσχολικής Ηλικίας*. Αθήνα, Εκδόσεις GUTENBERG.

Τσιπλητάρης, Α., (2001). *Η κοινωνικοποίηση του παιδιού*. Ατραπός Περιβολάκι.

Τσουνή, Αναστασόπουλος, Γονίδου, & Τσουνής (2016). *Η αναγκαιότητα ύπαρξης διευθυντών-ηγετών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς*. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, σελ. 1351-1364.

Τύπας Γ. (1999) *Η εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων Management στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση για την άσκηση αποτελεσματικότερης εκπαιδευτικής πολιτικής*. Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Χατζηδάκη, Α. (2007). *Η εμπλοκή Αλβανών μεταναστών στην εκπαίδευση των παιδιών τους: Μια εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Ατραπός.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων*. (Διδακτορική Διατριβή). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2005). *Το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ξενόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές:

Abernot Y. & Konidari V., (2006) From TQM to learning organization: Another way for quality management in educational institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (1), (σελ. 8-26).

American Academy of Pediatrics, (2005). *Quality Early Education and Child Care From Birth to Kindergarten*, *Pediatrics*, 115(1), 187-191. doi: 10.1542/peds.2004- 2213.

Ball, C., (1994). *Start right: the importance of early learning*. RSA (the Royal Society for encouragement of Arts, Manufactures and Commerce. Founded in 1754.

Barnett, S.W. (2008). *Preschool Education and Its Lasting Effects: Research and Policy Implications*, *National Institute for Early Education Research Rutgers, The State University of New Jersey*.

Barnett, W.S. & Hustedt, J.T. (2003). *Preschool the Most Important Grade*. | *Volume 60 | Number 7, The First Years of School*. Pages 54-57.

Beaver, G. (2007). The strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*, 28(1), 11-17.

Begley, (1996). Your Childs Brain, *Newsweek*, v127 n8 p55-61.

Botsoglou, K., Hrysiou, S. & Kakana, M.D.(2011). Measuring safety levels in playgrounds using environment assessment scales: the issue of playgrounds safety in Greece. *Early Child Development and Care*,181 (6), 749-760.

Bowlby, J. (1969). *Attachment. Attachment and loss*. New York: Basic Books.

Bush, T. (1986). *Theories of Educational Management*. London: Harper and Row.

Carneiro, P. & Heckman, J. (2003). *Human capital Policy*. National Bureau of Economic Research, Working Paper No 9495, Cambridge. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w9495>.

Cheng, E. (2012). Knowledge strategies for enhancing school learning capacity. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 577-592.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: the Art of Making Quality Certain*. Mc Graw Hill, New York, NY.

Daft, R.L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. New York, NY: The Dryden Press.

Dean, J. (1995). *Managing the primary school*. London: Routledge.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Deming, W. E. (1993). *The New Economies for Industry, Government, Education*, Cambridge, M.A.: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Deming, W.E., (2002). “*Out of the Crisis*”, The MIT Press, Cambridge Massachusetts.

Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, New York: Harper and Row.

European Commission. (2006). *Report on efficiency and equity in European education and training systems*. EENEE Analytical Report No. 1. Retrieved from <http://www.eenee.de/eeneeHome/EENEE/Analytical-Reports>.

European Foundation for Quality Management (1999-2003) *Introducing Excellence*, p.2.

Evans & Lindsay. (2008) *The Management and Control of Quality*.

Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση* (μτφρ. Δ. Κικιζιάς). Πάτρα: Ελληνικό

Faure, E. (1972). *Learning to Be: The World of Education Today and Tomorrow*

Fayol, H. (1916) *General and Industrial Management*. London: Harper and Row

Fjortoft, I. (2004). Landscape as Playscape: The effects of natural environments on childrens' play and motor development. *Children, Youth and Environments*, 14 (2), 21-44

Fullan, M. (2002). The role of leadership in the promotion of knowledge management in schools. *Teachers and Teaching: theory and practice*. 409-419.

Gabbard, C. (1998). Windows of Opportunity for Early Brain and Motor Development, *Journal of Physical Education Recreation & Dance*

Gamage, D. T. (2006). *Professional Development for Leaders and Managers of Self Governing Schools*. Netherlands:Springer

Ghobadian, A., Speller, S., «*Gurus of Quality: A Framework for Comparison*», *Total Quality Management*, Vol. 5, No. 3,1994, pp. 53-69.

Hackman, R. & Lawler, E. (1977). *Perspectives on behavior in organizations*.

Hanushek, E. (1998). *The Evidence on Class Size*. Rochester, NY: University of Rochester.

Hartley, D. (2007). The emergence of distributed leadership in education: Why now? *British Journal of Educational Studies*, 55(2), 202-214.

Hewitt, F., & Clayton, M. (1999). Quality and complexity lessons from English higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(9), 838-858.

Houston, D. (2007). *TQM and Higher Education: A Critical Systems Perspective on Fitness for Purpose*. *Quality in Higher Education*, 13(1), 3-17.

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.

Jackson, J., & Noble, K. (2019). Both major parties are finally talking about the importance of preschool – here is why it matters. Science Education News. *Science Teachers Associations of New South Wales*.

James P., (1998), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Jansson, M.(2010). Attractive Playgrounds: Some Factors Affecting User Interest and Visiting Patterns. *Landscape Research*, 35(1), 63–81.

Jones, J., & Brown, J. (2010). *Caring and Learning Together: A Case Study of Jamaica*.

Juran G. M. and F. M. Gryna, (1980). *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, New York.

Juran, J.M. (1981). *Management of Quality*, 4th ed., Juran Institute Wilton, CT, p. 156.

Juran, J. M. (1999). *Juran's quality handbook* (4th. Ed). New York: Mc Graw Hill.

Kamerman, S.B., Gatenio-Gabel, S. , (2007). Early Childhood Education and Care in the United States: An Overview of Current Policy Picture. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 1(1), 23-34.

Kay, R., & Knaack, L. (2007). *Evaluating the learning in learning objects*. Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning, 22(1), 5-28.

Koontz, H. & O' Donnell, C. (1984). *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήση.

Kotter, J.P. and Schlesinger, L., (1979), Choosing strategies for change. *Harvard Business review*, Vol. 57. No.2, σελ. 106-114.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business School Publishing Corporation*.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1996). Envisioning your future: imagining ideal scenarios. *The Futurist*, 30(3), 14.

Leithwood, K.A., & Levin, B. (2005). *Assessing school leader and leadership programme effects on pupil learning*. DfES Publications

Lezotte, L. (2001). *Revolutionary and evolutionary: The effective schools movement*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.

McBeath, J. (2005). Leadership as Distributed: A matter of practice. *School McGraw-Hill*, New York Rochester. W. Allen Wallis. Institute of Political Economy.

Moloney, M., (2010). Professional identity in early childhood care & education: Perspectives of pre-school and infant teachers. *Irish Educational Studies*, 29(2), 167-187

Moos, L., & Huber, S. (2007). *School leadership, school effectiveness and school improvement: Democratic and integrative leadership*. Netherlands: Springer.

Narimbaeva, K. L. (2020) The Development Of The Preschool Education System Is A Requirement Of The Times. *The American Journal of Social Science and Education Innovations*, 2(11), 108-111

Pillai, S. (1996). *Total Quality Management: A continuous improvement process 4*. PHCC Educational Foundation.

Reezigt, J. G., & Creemers, P.M.B. (2005). A comprehensive framework for effective school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*.

Robert, F. Grey, E. Christopher, Ed. (1996). *Rethinking Management Education*, SAGE Publications Ltd; 1st edition

Sallis, E. (2002). *Total quality management in education (3rd.)*. London: Kogan Page Limited

Smith, S., Tranfield, D., Foster, M., Whittle, S., (1994). Strategies for Managing the TQM Agenda. Vol. 14, No. 1. *International Journal of Operations & Production Management*.

Sohail, M. S., Daud, S., & Rajadurai, J. (2006). Restructuring a higher education institution: A case study from a developing country. *International Journal of Educational Management*, 20(4), 279-290.

Southworth, G., & Quesnay, H.D. (2005). School leadership and system leadership. *The educational forum*.

Sun, H., & Jong, R. (2007). Effective school improvement in The Netherlands. *International Journal of Educational Management*, 21(6), 504-516.

Taylor, B. (2010). *Introduction to Management Science- Tenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

UNICEF (2008) *The Child Care Transition: A League Table of Early Childhood Education and Care in Economically Advanced Countries*, Florence: UNICEF Innocenti Research Centre.

Urban, M., (2009). *Early childhood education in Europe. Achievements, challenges, and possibilities*. Education International

Walton, M., (1986). *The Deming Management Method*. New York: Perigree Books, Putnam.

Ylimaki, R.M. (2006). Toward a new conceptualization of vision in the work of educational leaders: Cases of the visionary archetype. *Educational Administration Quarterly*.

Zimmerman, J. (2006). *Why some teachers resist change and what principals can do about it*. 238-249.