

# Μάνατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης

## 9. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Διδάσκων Δρ Ι. Μητρόπουλος

# Τι θα συζητήσουμε !!!!

- **Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)**
- **Η ποιότητα στην εκπαίδευση και οι δυνοτάτιες εφαρμογής της Δ.Ο.Π.**
- **Πως σχετίζεται η Δ.Ο.Π. με την Αξιολόγηση**
- **Παραδείγματα εφαρμογής Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση**

*Tι είναι η*

# **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)**

# Μια πρώτη προσέγγιση !!!

- Η Δ.Ο.Π. είναι ένας νέος τρόπος μάνατζμεντ, δηλ. μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη ενός οργανισμού και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του.
- Βασικός προσανατολισμός της Δ.Ο.Π. είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

# Βασικές έννοιες Δ.Ο.Π.

- Η εισαγωγή στη φιλοσοφία και στις βασικές αρχές της ΔΟΠ συμπεριλαμβάνει τις θεμελιώδεις έννοιες:
  - Ἐλεγχος ποιότητας
  - Διασφάλιση της ποιότητας
  - Πολιτική και στόχοι ποιότητας
  - Τη σχέση πελάτη-προμηθευτή

# Έλεγχος Ποιότητας

- Ο έλεγχος είναι ένα εργαλείο με τέσσερα στάδια:
  - Οριοθέτηση ποιοτικών προδιαγραφών ή αντικειμενικών στόχων
  - Αξιολόγηση επιδόσεων, ώστε να διαπιστωθεί αν οι στόχοι επιτυγχάνονται
  - Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών, όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται
  - Σχεδιασμός για βελτιώσεις στις υπάρχουσες προδιαγραφές

# Διασφάλιση Ποιότητας

- Γενικές ή εξειδικευμένες συνιστώσες της διοίκησης μιας επιχείρησης μπορεί να πιστοποιηθούν από τρίτους φορείς πιστοποίησης. (**Μοντέλα Δ.Ο.Π.**)
- Ο πιστοποιημένος τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης συσχετίζεται συνήθως με τη **διασφάλιση της ποιότητας** του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας

# Μοντέλα Δ.Ο.Π.

- **Υπάρχουν πολλά μοντέλα Δ.Ο.Π.**
  - Το μοντέλο **Baldridge**, είναι το μοντέλο που υπαγορεύεται από τις προϋποθέσεις του ομώνυμου αμερικάνικου βραβείου.
  - Το μοντέλο **Deming**, που υπαγορεύεται από τις προϋποθέσεις του ομώνυμου ιαπωνικού βραβείου ποιότητας.
  - Το μοντέλο του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας του Ευρωπαϊκού ιδρύματος για Δ.Ο.Π.(European Foundation for Quality Management-**EFQM**)
  - Το εγκεκριμένο από την ΕΕ και ευρύτατα γνωστό πρότυπο **ISO 9000/(B55750)/EN 29000** (σειρά πρότυπων από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης - ISO)

# Διασφάλιση Ποιότητας

- Κατά το ISO9000 το σύνολο των δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην παροχή εμπιστοσύνης στον αγοραστή ότι το σύστημα του προμηθευτή θα παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις ποιότητας καθορίζεται στο πρότυπο **διασφάλισης ποιότητας**

# πρότυπο ISO 9000

- Ο όρος **ISO** είναι τα αρχικά του INTERNATIONAL ORGANIZATION for STANDARDIZATION (ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ).
- Ο ISO είναι ο οργανισμός που εξέδωσε την παγκοσμίως αποδεκτή σειρά προτύπων 9000, που αναφέρεται στα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας. (Τα πρότυπα, είναι έγγραφα που εκδίδει ένας Οργανισμός Προτυποποίησης). Γι αυτό το λόγο στην γλώσσα των επιχειρήσεων, έχει επικρατήσει ο όρος ISO να σημαίνει ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας.

# Συνοδευτικά Πρότυπα

- ISO 9001:2008 – Quality Management Systems. Σε αυτό καθορίζονται οι απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούνται από ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.
- ISO 9004:2009 – Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach. Σε αυτό δίνεται έμφαση στο πώς επιτελείται ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό και παρέχεται καθοδήγηση για την συνεχή βελτίωση της συνολικής απόδοσης μιας επιχείρησης.
- ISO 19011:2011 – Guidelines for auditing management systems. Σε αυτό καθορίζεται ο τρόπος εκτέλεσης εσωτερικών και εξωτερικών επιθεωρήσεων Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας - όπως και κάθε άλλου συστήματος διαχείρισης, π.χ. Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία κλπ.

# Ιστορική Εξέλιξη του ISO (International Organization for Standardization)

## Ίδρυση και Πρώτα Χρόνια

- 1946: Ιδρύεται ο ISO στο Λονδίνο, μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, με στόχο τον διεθνή συντονισμό προτύπων.
- 1947: Ξεκινά επίσημα τη λειτουργία του με έδρα τη Γενεύη, Ελβετία.
- Τα πρώτα πρότυπα αφορούσαν κυρίως βιομηχανικά και τεχνικά θέματα (διαστάσεις, υλικά, μετρήσεις).

---

## Περίοδος Ανάπτυξης (1950–1970)

- Ραγδαία αύξηση διεθνών εμπορικών συναλλαγών.
- Ο ISO εκδίδει πρότυπα για:
- Βιομηχανική παραγωγή
- Μηχανολογία
- Ηλεκτροτεχνία (σε συνεργασία με IEC)
- Στόχος: συμβατότητα και ασφάλεια προϊόντων.

# Ιστορική Εξέλιξη του ISO (International Organization for Standardization) 2

## Στροφή στη Διαχείριση Ποιότητας (1980–1990)

- 1987: Έκδοση της σειράς ISO 9000 (Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας).
- Τα πρότυπα δεν αφορούν πλέον μόνο προϊόντα, αλλά και διαδικασίες και οργανωτική λειτουργία.
- Μεγάλη διεθνής αποδοχή από επιχειρήσεις.

---

## Περιβάλλον, Ασφάλεια και Βιωσιμότητα (1990–2000)

- 1996: ISO 14001 – Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.
- Ανάπτυξη προτύπων για:
  - Υγεία & ασφάλεια στην εργασία
  - Ενεργειακή απόδοση
  - Κοινωνική ευθύνη

# Ιστορική Εξέλιξη του ISO (International Organization for Standardization) 3

Ψηφιακή Εποχή & Ολοκληρωμένα Συστήματα (2000–2015)

- ISO 22000 – Ασφάλεια Τροφίμων
- ISO 27001 – Ασφάλεια Πληροφοριών
- ISO 50001 – Ενεργειακή Διαχείριση
- 2015: Μεγάλες αναθεωρήσεις (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015)
- Έμφαση σε risk-based thinking και στρατηγική διοίκηση.

---

Σύγχρονη Περίοδος (2015–Σήμερα) ,

- Εστίαση σε:
- Ψηφιοποίηση & κυβερνοασφάλεια
- Κλιματική αλλαγή & βιωσιμότητα
- Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)
- ESG & ανθεκτικότητα οργανισμών
- Ο ISO έχει σήμερα:
  - ο 170+ χώρες μέλη
  - ο 24.000+ διεθνή πρότυπα

# Ιστορική Εξέλιξη του ISO (International Organization for Standardization) 4

## Ίδρυση και Πρώτα Χρόνια

- 1946: Ιδρύεται ο ISO στο Λονδίνο, μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, με στόχο τον διεθνή συντονισμό προτύπων.
- 1947: Ξεκινά επίσημα τη λειτουργία του με έδρα τη Γενεύη, Ελβετία.
- Τα πρώτα πρότυπα αφορούσαν κυρίως βιομηχανικά και τεχνικά θέματα (διαστάσεις, υλικά, μετρήσεις).

---

## Περίοδος Ανάπτυξης (1950–1970)

- Ραγδαία αύξηση διεθνών εμπορικών συναλλαγών.
- Ο ISO εκδίδει πρότυπα για:
  - Βιομηχανική παραγωγή
  - Μηχανολογία
  - Ηλεκτροτεχνία (σε συνεργασία με IEC)
- Στόχος: συμβατότητα και ασφάλεια προϊόντων.

# Πολιτική Ποιότητας και στόχοι

- Αν μια επιχείρηση όμως έχει υιοθετήσει τη ΔΟΠ, τότε η πολιτική ποιότητας είναι αντικείμενο πολύ ευρύτερης θεώρησης, με στόχο όχι απλώς τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά τη διαρκή βελτίωση της παρεχόμενης από την επιχείρηση ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος.
- Στην Ελλάδα δυστυχώς η έννοια της ποιότητας συσχετίζεται με τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας

# Σχέση πελάτη-προμηθευτή

- Πελάτης είναι οποιοσδήποτε, στον οποίο ένα άτομο παρέχει πληροφορίες, υπηρεσίες ή τα μέσα για να συνεχίσει τη δική του εργασία.
- Με αυτή την έννοια, ο λογιστής είναι πελάτης της μηχανογράφησης και ο εργάτης παραγωγής πελάτης του αποθηκάριου.
- Ο προμηθευτής του ενός είναι ο πελάτης του άλλου.
  - Ο Καθηγητής είναι προμηθευτής των μαθητών.
  - Οι μαθητές είναι πελάτες των Καθηγητών
  - Ο Διευθυντής είναι προμηθευτής των εκπαιδευτικών

# Σχέση πελάτη-προμηθευτή

- Σε έναν οργανισμό υπάρχουν δύο κατηγορίες πελατών και Προμηθευτών:
  - **Οι εξωτερικοί πελάτες - προμηθευτές** (προμηθευτές πρώτης ύλης, χρήστης τελικού προϊόντος).
  - **Οι εσωτερικοί πελάτες-προμηθευτές** (υπάλληλοι της εταιρίας).
- Με αυτόν τον τρόπο, σχηματίζεται η λεγόμενη "**αλυσίδα**" πελατών-προμηθευτών, όπου ο **εξωτερικός προμηθευτής** είναι συνήθως ο πρώτος κρίκος και ο **εξωτερικός πελάτης** και τελικός χρήστης του προϊόντος είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας.

# Σχέση πελάτη-προμηθευτή

- Η *“αλυσίδα ποιότητας”* θα πρέπει να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της σχέσης πελάτη-προμηθευτή
- Η αποτυχία να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών σε οποιαδήποτε στάδιο της αλυσίδας θα οδηγήσει σε προβλήματα που θα συσσωρεύονται στο εσωτερικό του οργανισμού.

# Τι είναι τελικά η Δ.Ο.Π.

- Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (**ΔΟΠ**), είναι μια φιλοσοφία ή ένας τρόπος διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, **με πελατοκεντρική – ανθρωποκεντρική δομή** που δίνει έμφαση:
  - Αφενός στην ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων και των συναφών υπηρεσιών
  - Και
  - Αφετέρου, στη συνεχή βελτίωσή τους
- Για να είναι ΟΛΙΚΗ η ΠΟΙΟΤΗΤΑ θα πρέπει να είναι **ολιστική** και να περιλαμβάνει:
  - 'Όλους όσους εμπλέκονται στη διαδικασία και να εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση/οργανισμό, διατηρώντας την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας ποιότητας (πελάτη – προμηθευτή)

*Η ποιότητα στην  
εκπαίδευση και η  
δυσκολίες εφαρμογής της  
Δ.Ο.Π.*

# Ποιότητα και Εκπαίδευση

- Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι δύσκολο να ορισθεί λόγω των διαφορετικών απόψεων σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της. Σύμφωνα με πολλές απόψεις, η αντίληψη της ποιότητας είναι *σχετική και πολυπαραγοντική*.
- Με στόχο τη διευκόλυνση της αξιολόγησης των συστημάτων σε εθνικό επίπεδο, στην Ευρωπαϊκή έκθεση (Μάιος 2000) για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης, καθορίστηκαν μια σειρά από δείκτες σε θέματα ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης.

# Οι 16 δείκτες ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης

■ Επιδόσεις	1. Μαθηματικά 2. Αναγνωστικές Ικανότητες 3. Θετικές Επιστήμες 4. ΤΠΕ 5. Ξένες Γλώσσες 6. Ικανότητα του μανθάνειν 7. Αγωγή του Πολίτη
■ Επιτυχία και μετάβαση	8. Εγκατάλειψη - Διαρροή 9. Ολοκλήρωση του 2ου κύκλου της Β/Θμιας εκπαίδευσης 10. Συμμετοχή στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση
■ Παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης	11. Παρακολούθηση και αξιολόγηση της σχολικής εκπαίδευσης 12. Συμμετοχή των γονέων
■ Πόροι και δομές	13. Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτικών 14. Συμμετοχή στην προσχολική εκπαίδευση 15. Μαθητές ανά Η/Υ 16. Δαπάνη ανά μαθητή

# Αναστοχασμός

- Αν θεωρήσουμε ότι η εκπαίδευση και η αντίστοιχη διαχείριση της είναι ένα ενιαίο σύστημα, πιστεύετε πως η εισαγωγή και υιοθέτηση της Ολικής Ποιότητας μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας;
- Πιστεύετε πως μπορεί η ΔΟΠ να βοηθήσει στη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης?

# Η εκπαιδευτική διαδικασία

- Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας



- Οι κατηγορίες αυτές αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας και το επίπεδο ποιότητας που καταγράφεται σε κάθε μια από τις εισροές και η αλληλεπίδραση τους θα καθορίσει την ποιότητα των εκροών δηλαδή τους συντελεστές μάθησης.
- Έλλειψη αριστείας σε κάποιο από τα στάδια θα προκαλέσει ανάλογη μείωση στα τελικά αποτελέσματα.

# Πελάτης - Προμηθευτής

- Στην ΔΟΠ η αλυσίδα πελάτη-προμηθευτή είναι μια από τις θεμελιώδης αρχές και ο καθορισμός του τι περιμένει ο κάθε πελάτης του οργανισμού(εσωτερικός ή εξωτερικός) είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχή υιοθέτηση της ΔΟΠ.
- Ο χώρος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να διαφέρει ως προς τη σύγχρονη τάση όπου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις ανάγκες του πελάτη και άρα να έχει μαθητοκεντρικό χαρακτήρα και όχι δασκαλοκεντρικό. Στη περίπτωση του εκπαιδευτικού οργανισμού το προϊόν με απλά λόγια είναι **η εκπαίδευση** που έλαβε ο μαθητής όποια κι αν είναι αυτή.
- Περιεχόμενο εκπαίδευσης:
  - Παροχή γνώσεων, ανάπτυξη δεξιοτήτων, μετάδοση ηθικών αξιών, εξασφάλιση πνευματικής και σωματικής ανάπτυξης , κοινωνικοποίηση ( Κουτούζης 1999)

# Δυσκολία εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση

- Μικροί Προϋπολογισμοί στα σχολεία
- Δημόσιος χαρακτήρας σχολείου – έλλειψη πίεσης βελτίωσής του από κοινωνία – έλλειψη ανταγωνισμού
- Αντίσταση εκπαιδευτικών
- Δυσκολία διαχωρισμού ρόλων Πελάτη – προμηθευτή
  - Στην τάξη κάθε αλληλεπίδραση δασκάλου – μαθητή μπορεί να θεωρηθεί αλληλεπίδραση πελάτη – προμηθευτή.
  - Όμως η τάξη μπορεί να θεωρηθεί «προμηθευτής» που παράγει γνώση που θα αξιολογηθεί από τρίτους ( οι επιχειρήσεις που θα προσλάβουν τον μαθητή)

# Δυσκολία διαχωρισμού ρόλων

- Οι μαθητές είναι εργαζόμενοι (**προμηθευτές**), (αφού εργάζονται για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού), και **πελάτες** (αφού επωφελούνται από τις υπηρεσίες του εκπαιδευτικού οργανισμού).
  - *Εύκολα κατανοητός ο ρόλος του εργαζομένου μαθητή ως προμηθευτή:*
    - Πρέπει να δουλέψει για να μάθει : άρα επίτευξη στόχων του σχολείου
  - *Δύσκολα κατανοητός ο ρόλος του μαθητή ως Πελάτη:*
    - Δύσκολα νιοθετείται από το σχολείο . Αποφασίζει δράσεις χωρίς την άποψή του.
- Έμμεσα όμως οι μαθητές είναι και προϊόντα αφού είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας του οργανισμού.

# Πελάτες της Εκπαίδευσης

- Πελάτες εκτός από τους μαθητές είναι και οι κηδεμόνες τους (π.χ. γονείς) στην περίπτωση που ο μαθητής είναι ανήλικος και/ή που έμμεσα ή άμεσα πληρώνουν για το προϊόν που λαμβάνει ο μαθητής.
- Οι εξωτερικοί πελάτες μπορεί να είναι οι επιχειρήσεις που θα προσλάβουν τους μαθητές ή τα πανεπιστήμια/σχολές στις οποίες θα εισαχθούν οι μαθητές.

Σε κάθε περίπτωση **οι προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη καθορίζουν και την ποιότητα της εκπαιδευτικής μονάδας.**

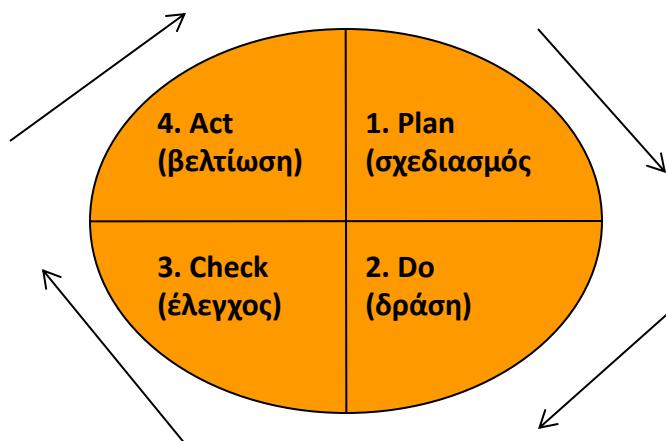
# Η ανταπόκριση του σχολείου στην ικανοποίηση των πελατών

- Το σχολείο αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης αναθεωρώντας τη διδακτέα ύλη και τους τρόπους διδασκαλίας, συμπεριλαμβάνοντας τους μαθητές στο σύστημα της εκπαίδευσης με τρόπο τέτοιο ώστε να αποτελούν το επίκεντρό του
- Οι ενέργειες που απαιτούνται για να ανταποκρίνεται η εκπαίδευση στην ικανοποίηση των «πελατών» είναι τα καθημερινά καθήκοντα των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε ο «πελάτης» να τυγχάνει υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, γι' αυτό και το σχολείο ως οργανισμός πρέπει να αλλάζει συνεχώς και να βελτιώνεται.

# Κύκλος Βελτίωσης έργου (Η αρχή της συνεχούς βελτίωσης)

## Κύκλος PDCA, ή Κύκλος Deming

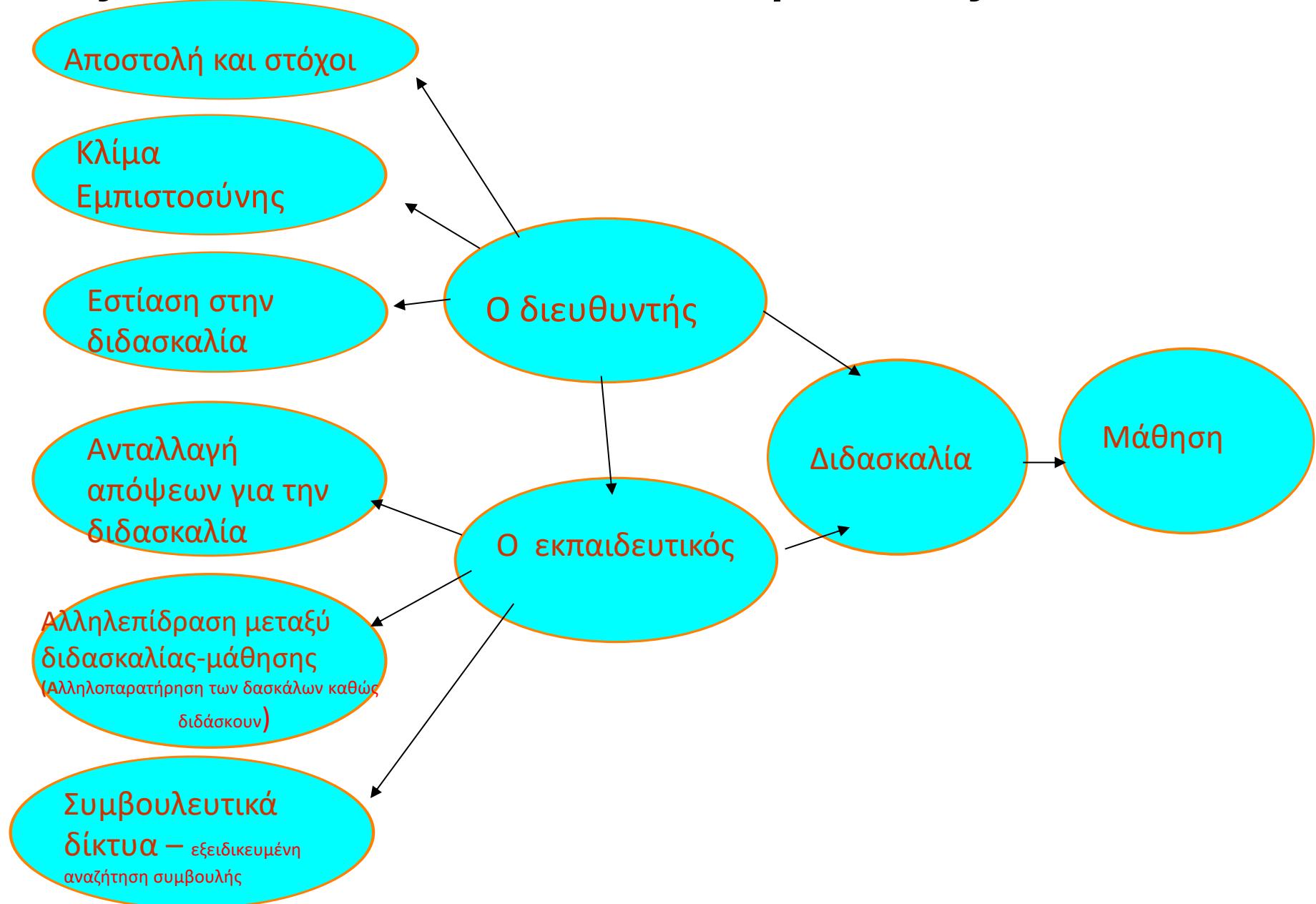
- Τα συνεχή και επαναλαμβανόμενα στάδια στον κύκλο του Deming είναι:
  - **Σχεδιασμός (Plan):** Σχεδιασμός της Υπηρεσίας, Διαδικασίας
  - **Δράση (Do) :** Εφαρμογή του Σχεδιασμού σε μικρή κλίμακα
  - **Έλεγχος (Check):** Δοκιμές και έλεγχοι για διαπίστωση αποκλίσεων και προβλημάτων
  - **Βελτίωση (Act):** Διορθωτικές ενέργειες – ευρεία εφαρμογή



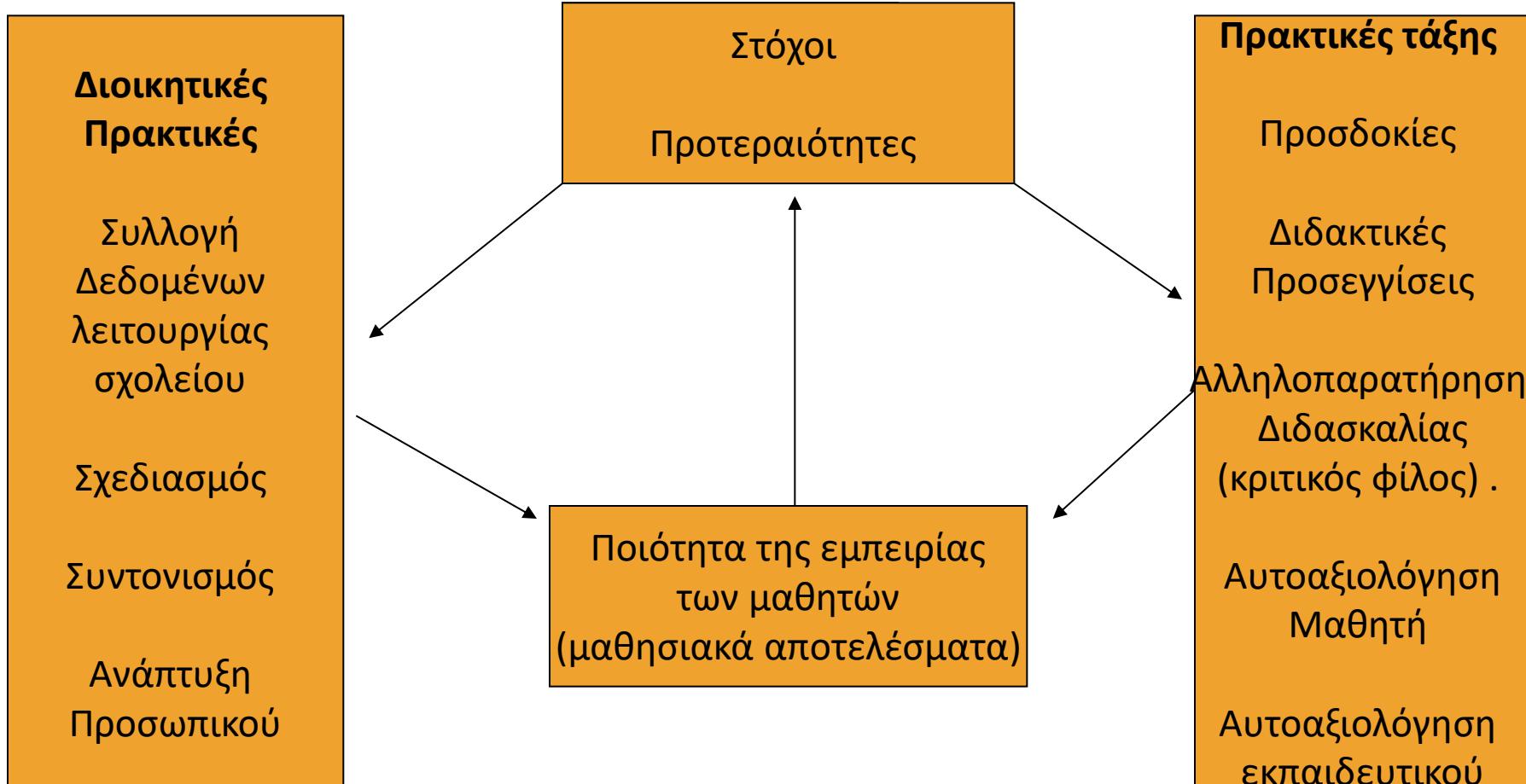
# Η εφαρμογή της αρχής συνεχούς βελτίωσης

- Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί εφάρμοσαν αρχικά την φιλοσοφία του Deming στη **διοικητική πλευρά** του σχολικού συστήματος.
- Στη συνέχεια διαπιστώθηκε ότι η φιλοσοφία του Deming και η αρχή της συνεχούς βελτίωσης μπορούν να εφαρμοστούν στην περίπτωση της εκπαίδευσης για τη βελτίωση της **διαδικασίας της μάθησης** που πρέπει να εστιάζει στην:
  - Στο παραγόμενο προϊόν(μάθηση) και όχι στη διαδικασία που οδηγεί σε αυτό. Δηλ. σε διαδικασίες που ευνοούν την μάθηση και όχι την διδασκαλία
  - Την ποιότητα που θα πρέπει να προηγείται της ποσότητας. ( 'Ομως, συμβαίνει το αντίθετο. Η υπέρογκη ύλη την οποία οι καθηγητές διεκπεραιώνουν ασθμαίνοντας, είναι κατά τεκμήριο εις βάρος της ποιότητας).
  - Σε νέες προοδευτικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις όπως η διαφοροποίηση της διδασκαλίας στην τάξη, η διαθεματική προσέγγιση της διδασκαλίας, η ενεργητική μάθηση, η συνεργατική μάθηση κ.τ.λ.

# Πως Βελτιώνεται η διαδικασία μάθησης



# Ένα μοντέλο ποιοτικής βελτίωσης του σχολείου



# Άσκηση

- Έχοντας υπόψη όλα τα παραπάνω και τα 4 σημεία του *Edward Deming* ας προσπαθήσουμε να ορίσουμε τους στόχους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην εκπαίδευση.

# Στόχοι Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση

- Ο Ζαβλανός (2003) διατύπωσε τους στόχους της Ολικής Ποιότητας προσαρμοσμένους στο χώρο της εκπαίδευσης ως εξής:
  - Η εκπλήρωση και υπέρβαση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή.
  - Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών μιας και οι ανάγκες και οι εποχές αλλάζουν και πρέπει να γίνονται αλλαγές ώστε να μπορούν να ικανοποιηθούν οι νέες ανάγκες.
  - Η ανάθεση ευθυνών και στους μαθητές.
  - Η μείωση των αδυναμιών του συστήματος και η υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην αποτελεσματική και κριτική μάθηση.
  - Η ενδυνάμωση των ατόμων και η ομαδική εργασία.
  - Η συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία του εκπαιδευτηρίου (σχολείου).

# Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

*Δ.Ο.Π. και η Αξιολόγηση*

# Τρόποι αξιολόγησης στην Δ.Ο.Π.

- Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση απαιτεί κάποιου τύπου αξιολόγηση με μετρήσεις και διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας προς όλες τις κατευθύνσεις.
- Βασικοί τρόποι αξιολόγησης είναι:
  - Αυτοαξιολόγηση με βάση τα κριτήρια των βραβείων ποιότητας, (μοντέλα Δ.Ο.Π.)
  - Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)

# Τρόποι αξιολόγησης στην Δ.Ο.Π.

- Στην περίπτωση της αυτοαξιολόγησης γίνεται χρήση των κριτηρίων κάποιων από τα βραβεία ποιότητας όπως του Baldridge ή του Ευρωπαϊκού βραβείου EFQM.
  - Με τη μέθοδο αυτή αυτοαξιολογούμε τις δραστηριότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού και την απόδοση του σε σχέση με κάποια συγκεκριμένα κριτήρια.
- Στην περίπτωση του benchmarking (συγκριτική αξιολόγηση), συγκρίνεται ο εκπαιδευτικός οργανισμός μας σε σχέση με άλλους που θεωρούνται οι καλύτεροι στην κατηγορία τους.

# Η Αυτό-αξιολόγηση στη Δ.Ο.Π. με το Ευρωπαϊκό Βραβείο *EFQM*

- **Κοινό Πλαισιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α)**
  - είναι το αντίστοιχο **Μοντέλο Δ.Ο.Π** .(European Foundation for Quality Management-*EFQM*). για δημόσιους οργανισμούς. (Υπουργεία, Αυτοδιοίκηση κ.λ.π.)
  - Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α) είναι αντίστοιχη με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ( Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας – European Business Excellence Model)

# Η Δομή του Κ.Π.Α

Ηγεσία

Διοίκηση  
Ανθρώπινου  
Δυναμικού

Πολιτική &  
Στρατηγική

Εξωτερικές  
Συνεργασίες &  
Πόροι

Διαχείριση  
Διαδικα-  
σιών &  
Αλλαγών

**ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ**

Αποτελέσματα  
για το Ανθρώπινο  
Δυναμικό

Αποτελέσματα  
προσανατολι-  
σμένα στους  
Πολίτες/Πελάτες

Αποτελέσματα  
σχετικά με την  
Κοινωνία

Κύρια  
Αποτελέ-  
σματα

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

# Τα κριτήρια αξιολόγησης του Κ.Π.Α.

<b>Κριτήρια αξιολόγησης «ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΩΝ»</b>		<b>Βαρύτητα</b>
1	Ηγεσία	100
2	Πολιτική και Στρατηγική	80
3	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	90
4	Συνεργασία και άλλοι πόροι	90
5	Διεργασίες – Διαδικασίες	140
<b>ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΒΑΘΜΩΝ</b>		500
<b>Κριτήρια αξιολόγησης «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ»</b>		
6	Ικανοποίηση Πελατών	200
7	Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού	90
8	Επίδραση στο εξωτερικό περιβάλλον	60
9	Εκροές & αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους	150
<b>ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΒΑΘΜΩΝ</b>		500

# Η χρησιμότητα της αξιολόγησης

- Αν η αξιολόγηση γίνεται με μοναδικό σκοπό την προαγωγή των εκπαιδευτικών, τότε είναι έξω από τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π.
- Αν η αξιολόγηση γίνεται ως μέτρο μέτρησης της αποτελεσματικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και ως έλεγχος για τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση τότε αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας της.

# Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

*Παραδείγματα εφαρμογής  
Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση*

# ΕΛΛΑΔΑ:

## Παραδείγματα Διασφάλισης Ποιότητας στην Εκπαίδευση

- Στο χώρο της Ανώτατης εκπαίδευσης η «Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση» (Α.ΔΙ.Π. / ΕΘΑΑΑΕ)
  - με αποστολή την υποστήριξη των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης στην πραγματοποίηση των διαδικασιών που στοχεύουν στη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου τους
  - Η Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) αποτελεί τον κύριο φορέα διασφάλισης ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση της Ελλάδας. Ιδρύθηκε το 2019, αντικαθιστώντας την πρώην Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ), και έχει ως αποστολή να προάγει τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του ελληνικού συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης.

## Αρμοδιότητες της ΕΘΑΑΕ

- **Η Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ)** ιδρύθηκε το **2020** με τον νόμο **4653/2020**. Η ίδρυσή της ήρθε ως διάδοχη κατάσταση της **ΑΔΙΠ (Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση)**, με σκοπό να ενισχυθεί η διασφάλιση ποιότητας και η στρατηγική ανάπτυξη των πανεπιστημίων στην Ελλάδα. Λειτουργεί ως ανεξάρτητη αρχή και ασκεί τις εξής αρμοδιότητες:

### **1. Αξιολόγηση και Πιστοποίηση:**

1. Αξιολογεί τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ) και τα προγράμματα σπουδών τους.
2. Πιστοποιεί την ποιότητα των ακαδημαϊκών και διοικητικών διαδικασιών στα πανεπιστήμια.
3. Εξετάζει τη συμμόρφωση με τα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα ποιότητας.

## Καθορισμός Στρατηγικής Ανώτατης Εκπαίδευσης

1. Παρέχει εισηγήσεις για τη στρατηγική ανάπτυξη της ανώτατης εκπαίδευσης.
2. Συμβουλεύει το Υπουργείο Παιδείας για τον αριθμό εισακτέων, τις χρηματοδοτήσεις και την ίδρυση ή συγχώνευση ιδρυμάτων.
3. Δημιουργία Εσωτερικών Μηχανισμών Ποιότητας: Υποστηρίζει τα πανεπιστήμια στη δημιουργία και εφαρμογή εσωτερικών συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (ΜΟΔΙΠ - Μονάδες Διασφάλισης Ποιότητας).
4. Προώθηση Διαφάνειας: Δημοσιοποιεί εκθέσεις αξιολόγησης και πιστοποίησης. Ενημερώνει το κοινό για την ποιότητα των εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων.

# Διαδικασία Πιστοποίησης και Αξιολόγησης

Η ΕΘΑΑΕ εφαρμόζει μια συστηματική διαδικασία πιστοποίησης που περιλαμβάνει:

**Εσωτερική Αξιολόγηση:** Το πανεπιστήμιο καταρτίζει μια αυτοαξιολογική έκθεση, καταγράφοντας την απόδοσή του.

**Εξωτερική Αξιολόγηση:** Συγκροτούνται επιτροπές ανεξάρτητων εμπειρογνωμόνων από την Ελλάδα και το εξωτερικό, οι οποίες εξετάζουν τα στοιχεία και επισκέπτονται το ίδρυμα.

**Έκθεση Αξιολόγησης:** Η ΕΘΑΑΕ δημοσιεύει την τελική της έκθεση, που περιλαμβάνει συστάσεις για βελτίωση.

**Ευρωπαϊκή Συμμόρφωση :** Η ΕΘΑΑΕ λειτουργεί σύμφωνα με τα πρότυπα του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΗΕΑ), ευθυγραμμιζόμενη με τις αρχές του European Standards and Guidelines (ESG) για τη διασφάλιση ποιότητας. Αυτό διασφαλίζει ότι τα ελληνικά πτυχία είναι ανταγωνιστικά και αναγνωρίσιμα διεθνώς.

## Θεσμός της αριστείας και ανάδειξης καλών πρακτικών στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

- Στόχος: η αξιοποίηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας που αναπτύσσεται στα σχολεία, ως βάση για τον εμπλουτισμό και την ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού έργου μέσα από την επιβράβευση και την δημόσια ανάδειξη «βέλτιστων πρακτικών» της μαθησιακής διαδικασίας.

## ΕΛΛΑΔΑ:

### Παραδείγματα Διασφάλισης Ποιότητας στην Εκπαίδευση

- Το 2010 εφαρμόστηκε για πρώτη φορά από την Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Σερρών με επιτυχία η διαδικασία πιστοποίησής της κατά το διεθνές πρότυπο ποιότητας ISO 9001:2000.
- Το 2011 μπήκε σε πιλοτική εφαρμογή από το Υπουργείο Παιδείας το πλαίσιο διασφάλισης ποιότητας της ποιότητας στη δια βίου μάθηση.

## ΕΛΛΑΣ:

### Παραδείγματα Διασφάλισης Ποιότητας στην Εκπαίδευση

- Με τον Ν. 4142/9-4-2013 ιδρύθηκε η «Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση» (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.) και με διεθνή ονομασία «Authority for Quality Assurance in Primary and Secondary Education»,
  - Αποστολή: η διασφάλιση υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικού έργου στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

# Παραδείγματα βελτίωσης ποιότητας στην εκπαίδευση

- **Αυστραλία :**

- Έχουν αναπτυχθεί 100 δείκτες προτύπων ποιότητας για τα σχολεία που χωρίζονται σε 4 τομείς: α) διδασκαλία και μάθηση, β) διοίκηση και οργάνωση, γ) ήθος και κουλτούρα, δ) ίσες ευκαιρίες και κοινωνική δικαιοσύνη
- Η κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση αναπτύσσει σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων που τίθενται, και δείκτες απόδοσης με βάση τους οποίους αξιολογούνται. Η αξιολόγηση που γίνεται δείχνει κατά πόσο ικανοποιούνται τα στάνταρ ποιότητας
- Σε επίπεδο σχολείου έχουμε τις εξής διαδικασίες:
  - Σχέδια ανάπτυξης: δήλωση αντικειμενικών σκοπών, στρατηγικών και αποτελεσμάτων (χρονικός ορίζοντας 3 ετών)
  - Σχέδια δράσης 1 έτους για παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων
  - Ετήσια εσωτερική ανασκόπηση προόδου
  - Εξωτερική επισκόπηση της διαδικασίας σχεδιασμού, επίτευξης αντικειμενικών σκοπών σε σχέση με τη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών

# Παραδείγματα βελτίωσης ποιότητας στην εκπαίδευση

## • Αγγλία :

- **Πρόγραμμα «Βελτιώνοντας τη ποιότητα Εκπαίδευσης για όλους»:**
  - πρόγραμμα του Πανεπιστημίου του Cambridge, και συμμετοχή 40 σχολείων, που αποσκοπούσε στη σχολική βελτίωση μέσω της ενδυνάμωσης των δασκάλων και τη σύνδεση των πρακτικών της τάξης με το συνολικό σκοπό του σχολείου
- **Πρόγραμμα «Τα σχολεία κάνουν τη διαφορά»**
  - Εφαρμόσθηκε σε 2 περιφέρειες του Λονδίνου, με βασικές αρχές: την ελκυστική μάθηση που ανεβάζει το ενδιαφέρον των μαθητών, αναγνωρίζει τις ικανότητες τους, και τους κάνει υπεύθυνους για τη συμπεριφορά τους, ενώ ζωτική είναι η συμμετοχή των γονέων, και βέβαια η δέσμευση του προσωπικού του σχολείου στη διαδικασία ανάπτυξης του σχολείου

# Παραδείγματα βελτίωσης ποιότητας στην εκπαίδευση

- **Ελλάδα:** Πρόγραμμα «Πιλοτικής Εφαρμογής της ΔΟΠ στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση», στο οποίο συμμετείχαν 5 σχολεία της ελληνικής περιφέρειας σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, τη σχολική χρονιά 1999- 2000.
  - **Στόχος προγράμματος:** Η βελτίωση της επίδοσης των μαθητών μέσα από εναλλακτικές μεθόδους διδασκαλίας.
  - **Δόθηκε έμφαση στις Οδηγίες εφαρμογής της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση, όπου τονίστηκαν :**
  - Εκχώρηση εξουσιών στους μαθητές
  - Δέσμευση καθηγητή για διατήρηση ποιότητας σε όλη τη διάρκεια της χρονιάς
  - Συνεχής βελτίωση και άμεση αντικατάσταση μεθόδων που δεν αποδίδουν
  - Ομάδες ποιότητας από καθηγητές και εθελοντές μαθητές
  - Συνεχής ροή πληροφοριών για τους μαθητές όσον αφορά την απόδοση τους
  - Αποβολή φόβου για τις εξετάσεις, με σωστή ενημέρωση των μαθητών και επανάληψη των τεστ με χαμηλή βαθμολογία
  - Άρση του φόβου των καθηγητών και διοικητικού προσωπικού για την εφαρμογή της ΔΟΠ