

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ευάγγελος Κολτσάκης, Εκπαιδευτικός Δ.Ε., MSc, MEd

Ευγενία Πετρίδου, Αν. Καθηγήτρια, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Α.Π.Θ.

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται έντονα η ανάγκη για τη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων, ως ένας από τους κυρίαρχους στρατηγικούς στόχους στο διευρυμένο κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τα κράτη-μέλη της να καλούνται να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν πολιτικές που να διασφαλίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη των εκπαιδευτικών συστημάτων τους. Στην εργασία αυτή επιχειρείται να διερευνηθούν οι δυνατότητες αξιοποίησης εργαλείων του μοντέλου αριστείας EFQM σε σχολικές μονάδες της δημόσιας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με βάση τις συνθήκες που επικρατούν σήμερα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και διερευνούνται τα εμπόδια και οι προοπτικές χρήσης τέτοιων εργαλείων. Τέλος, παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις σχετικά με το θέμα.

IMPEDIMENTS AND PROSPECTS IN THE EXPLOITATION OF THE EFQM MODEL IN SECONDARY EDUCATION SCHOOLS UNITS.

Evangelos Koltsakis, Teacher in Secondary Education, MSc, MEd

Evgenia Petridou, Assoc. Prof., Department of Economics, Aristotle University of Thessaloniki

Abstract

Over the last few years evident is the demanding need for the improvement of quality in educational systems as one of the sovereign strategic objectives in the extended sociopolitical environment of the European Union is demanding. The state members are called to develop and apply policies that ensure the viable growth of their educational systems. In this paper, a study of the exploitation of the EFQM model in secondary education school units is attempted, according to educational reality in Greek public education, as well as the impediments and the prospects of the use of the tools the model offers. Finally, certain proposals regarding to the subject are presented.

Συνοτομογραφίες

Δ.Ε.: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, Δ.Ο.Π.: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, E.F.Q.M.: European Foundation for Quality Management, E.E.: Ευρωπαϊκή Ένωση, Σ.Μ.: Σχολική Μονάδα, T.Q.M.: Total Quality Management, Υπ.Ε.Π.Θ.: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων

Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να διατυπωθεί ένας πλήρης και κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια του όρου «ποιότητα» στην εκπαίδευση (Πετρίδου, 2006· Τσιότρας, 2002· Ζαβλανός, 2003), τόσο επειδή αυτή η έννοια μεταβάλλεται καθώς μεταβάλλονται οι σκοποί, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις της εκπαίδευσης στη διάρκεια των τελευταίων αιώνων (Ματθαίου, 2007), όσο και επειδή η ποιότητα χαρακτηρίζεται και εξαρτάται από ένα μεγάλο πλήθος παραγόντων και συντελεστών (Ζουγανέλη, 2007· Cheng &

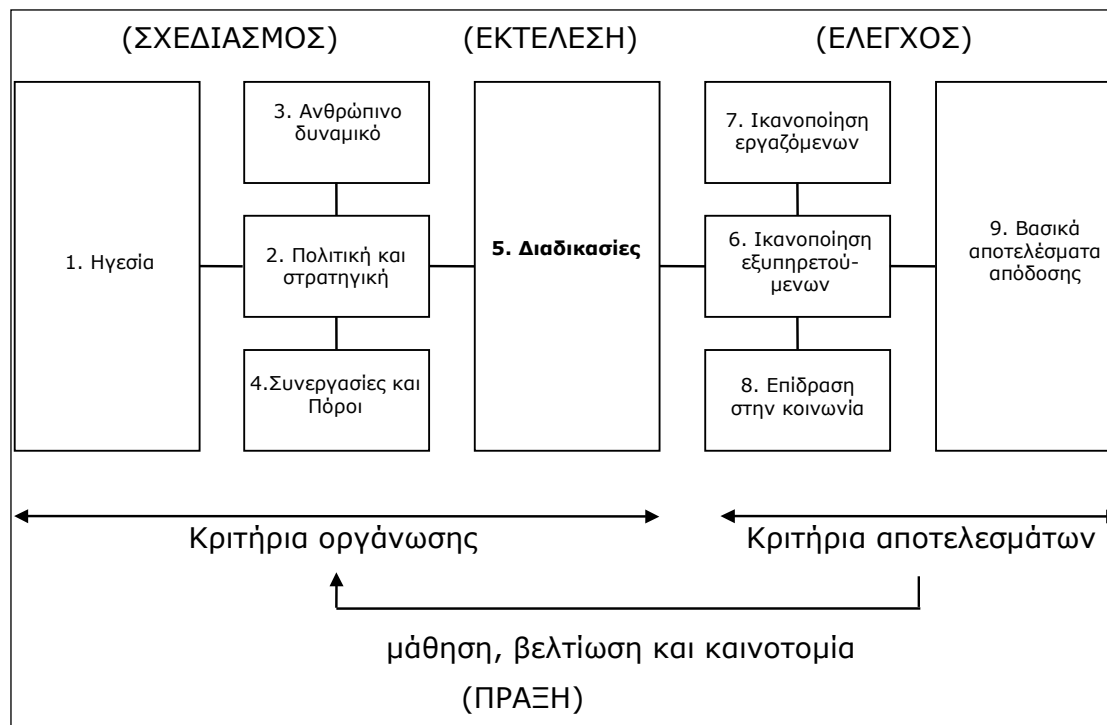
Tam,1997· Δούκας, 1997 & 1999). Παράλληλα, καθώς η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους της Ε.Ε. τα τελευταία χρόνια (European Commission, 2000 & 2002· Official Journal of E.U., 1998 & 2001), αποτελεί και έναν από τους στόχους του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς η Ελλάδα είναι κράτος-μέλος της Ε.Ε..

Οι εμπλεκόμενοι στη δημόσια Δ.Ε. στην Ελλάδα (εκπαιδευτικοί, μαθητές, διοίκηση, γονείς αλλά και η κοινωνία γενικότερα) αναγνωρίζουν πολλά προβλήματα σε αυτήν (Π.Ι., 2008· ΕΣΥΠ 2006· Μαυρογιώργος 2007), γεγονός που πιστοποιεί την απαίτηση και την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητάς της. Οι υπεύθυνοι φορείς (Υπ.Ε.Π.Θ., Π.Ι. κα) έχουν -συστηματικά κατά τα τελευταία χρόνια- ανάμεσα στους στόχους τους την ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος. Παράλληλα, η ιδιωτική εκπαίδευση (6% του συνολικού αριθμού των Σ.Μ.), αν και ακολουθεί το «ίδιο» αναλυτικό πρόγραμμα, θεωρείται ότι εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες των μαθητών και των οικογενειών τους και δεν δέχεται ίδιου βαθμού επικρίσεις ως προς την ποιότητά της όπως δέχεται η δημόσια.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες επιχειρείται –με διάφορους τρόπους και με ενδείξεις για θετικά αποτελέσματα- σε αρκετά εκπαιδευτικά συστήματα του εξωτερικού και στα πλαίσια της βελτίωσης της ποιότητάς τους η εισαγωγή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. (Φασούλης, 2001· Τσιότρας, 2002· Ζαβλανός, 2003· Πετρίδου, 2005), με αναβαθμισμένο το ρόλο της Σ.Μ., συγχρόνως με διαδικασίες αξιολόγησης, ανάμεσα στις οποίες ξεχωρίζει αυτή της εσωτερικής αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης της Σ.Μ. (European Commission, 2004· MacBeath κα, 2004). Στην Ελλάδα, στη σχετική συζήτηση που διεξάγεται σε επιστημονικό επίπεδο (Κουτούζης & Χατζηευστρατίου, 1999· Σολομών, 1998· Δούκας, 1999· Μποφυλάτος, 2005· Μπαγάκης κα, 2005· MacBeath, 2005· Κουλαϊδής & Κότσιρα-Ταμπακοπούλου, 2005· Σολομών κα, 1999), αναγνωρίζονται τα θετικά σημεία της εφαρμογής μιας τέτοιας φιλοσοφίας.

Στο γενικότερο πλαίσιο βελτίωσης της ποιότητας και επιδίωξης της αριστείας, ο ευρωπαϊκός οργανισμός EFQM (EFQM, 2008) προσφέρει πλαίσιο και εργαλεία (EFQM, 2001) που έχουν ήδη αξιοποιηθεί με επιτυχία σε αρκετές περιπτώσεις και σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς του εξωτερικού, κυρίως της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, πρόσφατα όμως και σε Σ.Μ. Δ.Ε.. Η συνιστώμενη στρατηγική από τον EFQM για τη βελτίωση της απόδοσης είναι η υιοθέτηση της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης (EFQM, 2003α,β). Αν και οι Σ.Μ. του εξωτερικού λειτουργούν σε διαφορετικά πλαίσια από ότι οι ελληνικές, έχουν στην ουσία παρόμοιους στόχους. Η αξιολόγηση και αυτοαξιολόγησή τους μέσω εφαρμογών μοντέλων όπως του EFQM τους έχει δώσει τη δυνατότητα καλύτερης διαχείρισης και βελτίωσης της ποιότητάς τους. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην προϋπόθεση ότι τα άριστα αποτελέσματα όσον αφορά την απόδοση, τους πελάτες, τους ανθρώπους και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της πολιτικής και της στρατηγικής της ηγεσίας, η οποία υλοποιείται μέσω των ανθρώπων, των συνεργασιών, των πόρων και των διαδικασιών. Είναι ανθρωποκεντρικό, βάζοντας τον άνθρωπο στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων του οργανισμού (Martin-Castilla, 2002) και εμπλέκει τους ίδιους τους ανθρώπους του οργανισμού στις διαδικασίες βελτίωσης (Vob & Zink, 2000), βασιζόμενο στην αλλαγή της νοοτροπίας και της κουλτούρας (Stawicki, 2000). Το μοντέλο αριστείας EFQM, το οποίο είναι ένα μη υποχρεωτικό πλαίσιο και βασίζεται σε εννέα κριτήρια (Σχήμα 1), μπορεί να χρησιμοποιηθεί: α) για την αξιολόγηση οργανισμών και τον καθορισμό του πού πρέπει να εστιαστούν οι δράσεις για βελτίωση, β) για τη μέτρηση απόδοσης με δείκτες (benchmarking) γ) για την αναθεώρηση της στρατηγικής και της δημιουργίας και δ) ως βάση για εφαρμογή

του βραβείου ποιότητας European Quality Award ή οποιουδήποτε άλλου εθνικού ή διεθνούς βραβείου ποιότητας.



Σχήμα 1: Το βασικό μοντέλο (με τα 9 κριτήρια) του EFQM (Kemenade, 2006).

Προγράμματα ποιότητας/αριστείας σε Σ.Μ. Δ.Ε. του εξωτερικού βρίσκονται σε εξέλιξη της τελευταίες δεκαετίες, με θετικά αποτελέσματα (Saraiva, Rosa & D'Orey, 2003). Είναι αρκετές οι Σ.Μ., σε πολλά κράτη της Ε.Ε., οι οποίες έχουν εφαρμόσει – εδώ και μια δεκαετία- μεθόδους του EFQM, είτε επιδιώκοντας κάποιο βραβείο αριστείας, είτε επιδιώκοντας τη βελτίωσή τους (Κολτσάκης, 2008). Στο Ηνωμένο Βασίλειο για παράδειγμα, περισσότερα από 5.000 σχολεία, κολέγια και πανεπιστήμια εφάρμοσαν το μοντέλο, με διάφορους τρόπους, για την αυτοαξιολόγησή τους και για τη βελτίωσή τους, συμμετέχοντας σε πρόγραμμα που υλοποιήθηκε από το DfES, το οποίο ολοκληρώθηκε το 2004 με πολύ θετικά αποτελέσματα. Παρόμοιες εφαρμογές μπορούν να βρεθούν στην Ολλανδία (Kemenade, 2006), αλλά και σε πολλά άλλα πλέον ευρωπαϊκά κράτη.

Στην Ελλάδα εντοπίζονται μόνο δυο περιπτώσεις ιδιωτικών σχολείων Δ.Ε. που έχουν εφαρμόσει εργαλεία του EFQM και μια τρίτη, η οποία προετοιμάζεται για να εφαρμόσει αυτά τα εργαλεία (όλες τους της ιδιωτικής εκπαίδευσης), αλλά καμία της δημόσιας εκπαίδευσης. Για την πρώτη περίπτωση έχει ήδη υπάρξει και βράβευση από τον EFQM, ενώ η δεύτερη περίπτωση είναι υπό ανάπτυξη, με ήδη πολλά θετικά αποτελέσματα (Μανταράκης κα, 2008).

Το 2005, το Θεματικό Δίκτυο Έρευνας «Management της Εκπαίδευσης», που εδρεύει στο Α.Π.Θ. (www.auth.gr/manek), πραγματοποίησε στη Θεσσαλονίκη, επιμορφωτικό πρόγραμμα εξειδίκευσης με επιστημονική υπεύθυνη την κ. Ε. Πετρίδου, Αν. Καθηγήτρια του Τμ. Οικονομικών Επιστημών του Α.Π.Θ., που απευθύνονταν σε εκπαιδευτικούς και στελέχη της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με θέμα «Διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών και ποιότητα». Μεγάλο μέρος της

θεματολογίας του αφορούσε το μοντέλο EFQM σε σχέση με τις δυο πρώτες βαθμίδες της εκπαίδευσης. Ανάμεσα στους εισηγητές, ήταν και οι κ. Mike Pupius (Director, Centre for Integral Excellence, Sheffield Hallam University, UK) και E. A. van Kemenade (Quality Manager, Fontys University, Eindhoven, The Netherlands), οι οποίοι μετέφεραν τη μεγάλη εμπειρία τους σε σχετικά με το EFQM θέματα και τη φιλοσοφία του μοντέλου στους έλληνες εκπαιδευτικούς και στα στελέχη της εκπαίδευσης. Κατά τη διάρκεια αυτού του προγράμματος, πρωτότυπο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης στο εξωτερικό (Pupius, 2005), προερχόμενο από το Sheffield Hallam University – Center for Integral Excellence – Consortium for Excellence in Higher Education, αξιολογήθηκε από τους επιμορφούμενους και προσαρμόστηκε από αυτούς στα ελληνικά δεδομένα. Στη συνέχεια, το 2007 πραγματοποιήθηκε μια έρευνα στην Ελλάδα, βασισμένη στο παραπάνω ερωτηματολόγιο, όπως αυτό είχε τροποποιηθεί για την ελληνική πραγματικότητα κατά τη διάρκεια του προαναφερθέντος προγράμματος εξειδίκευσης. Η έρευνα (Petridou & Sakellari, 2007) με θέμα «T.Q.M. σε διαπολιτισμικά σχολεία: μια ανάλυση περίπτωσης στην Ελλάδα», επιχείρησε να διερευνήσει το κατά πόσον ένα εργαλείο όπως το μοντέλο EFQM θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε δημόσια σχολεία στην Ελλάδα για τη βελτίωση του έργου τους. Το δείγμα των ερωτηθέντων αποτελούνταν από 30 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας (διαπολιτισμικής) εκπαίδευσης, οι οποίοι μόλις είχαν παρακολουθήσει ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα διάρκειας 200 ωρών, σχετικά με την ποιότητα στην εκπαίδευση και με την εφαρμογή του μοντέλου EFQM. Από την έρευνα αυτή προέκυψε ότι υπάρχουν κάποια στοιχεία ποιότητας στις Σ.Μ. που συντελούν στη βελτίωση της ποιότητάς τους αλλά και ότι θα πρέπει να εισαχθούν στοιχεία (αναφορικά και με τα 9 κριτήρια του μοντέλου) αναγκαία για τη βελτίωση αυτή. Προέκυψε επίσης – μεταξύ άλλων- ότι στην πλειονότητά τους, οι εκπαιδευτικοί που το απάντησαν, συνάντησαν δυσκολίες, πιθανώς –όπως αναφέρουν οι ερευνήτριες- επειδή οι εκπαιδευτικοί είχαν να χρησιμοποιήσουν ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης, διαδικασία που ακόμη βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο στην Ελλάδα.

Το 2008, στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας του κου E. Κολτσάκη υπό την εποπτεία της κας E. Πετρίδου (Κολτσάκης, 2008) πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα (εστιασμένη στο 5^ο κριτήριο του μοντέλου που αφορά στις διαδικασίες) βασιζόμενη στην υπόθεση ότι «υπάρχουν χαρακτηριστικά ποιότητας στις διαδικασίες που ακολουθούνται στη Σ.Μ. στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, που μπορούν να υποβοηθούν τη βελτίωση της ποιότητας του έργου της και την επιδίωξη της αριστείας». Ερευνητικά ερωτήματα αποτέλεσαν: «η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο συναντώνται χαρακτηριστικά ποιότητας στις «Διαδικασίες» των Σ.Μ. της δημόσιας Δ.Ε.» και «η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο θα μπορούσαν αυτά να αναπτυχθούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα στο ήδη υπάρχον πλαίσιο». Στα πλαίσια της έρευνας αυτής επιλέχθηκε να αποτελέσουν χαρακτηριστικά ποιότητας για τις «Διαδικασίες» τα 10 ακόλουθα: Σχεδιασμός και συστηματική παρακολούθηση των διαδικασιών. Ύπαρξη μετρούμενων στόχων στις διαδικασίες. Ενδυνάμωση –βάσει προκαθορισμένων διαδικασιών- των εργαζομένων. Ύπαρξη διαδικασιών πρόβλεψης, παρακολούθησης και ενίσχυσης της ικανοποίησης των εξυπηρετούμενων. Συστηματική επαναπληροφόρηση για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εξυπηρετούμενων. Αξιοποίηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Συντονισμένη διαδικασία εξυπηρέτησης και επαναπληροφόρησης σχετικά με τα προϊόντα και τα αποτελέσματα των δράσεων. Ύπαρξη διαδικασιών για τη διαχείριση και τη βελτίωση της ποιότητας

της Σ.Μ. Συστηματική αναθεώρηση και βελτίωση των διαδικασιών. Συντονισμένη διαχείριση των αναγκών και των προσδοκιών των εξυπηρετούμενων.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών εργαλείων, και επιχειρήθηκε η διερεύνηση και η ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί σε ένα δείγμα 10 Σ.Μ. (Λυκείων & Γυμνασίων) της δημόσιας Δ.Ε. και 80 εκπαιδευτικών και διευθυντών. Χρησιμοποιήθηκε, μετά από προσαρμογή και τροποποίηση το ερωτηματολόγιο που αναφέρεται παραπάνω, σε συνδυασμό με την πραγματοποίηση 10 ημιδομημένων συνεντεύξεων. Από την έρευνα αυτή, προέκυψε ως συμπέρασμα ότι ελάχιστα συναντώνται σήμερα χαρακτηριστικά ποιότητας στις «Διαδικασίες» που ακολουθούνται στις Σ.Μ. της Δ.Ε., αλλά και ότι αυτά τα χαρακτηριστικά ποιότητας, θα μπορούσαν να αναπτυχθούν πολύ και να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα στο ήδη υπάρχον πλαίσιο. Ειδικότερα, μέσα από το συνδυασμό και την εφαρμογή των παραπάνω ερευνητικών εργαλείων προέκυψαν και τα παρακάτω: Διαφάνηκε η έντονη επιθυμία των εκπαιδευτικών και των διευθυντών για τη βελτίωση της ποιότητας και το έντονο ενδιαφέρον τους για τη χρήση εργαλείων όπως αυτά που προσφέρει ο ΕΦQM. Οι ερωτηθέντες επιβεβαίωσαν σε κάθε περίπτωση σχεδόν ότι υπάρχει «πρόβλημα ποιότητας» στις Σ.Μ. στη Δ.Ε., πολλές δυσκολίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν και πολλά προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν. Αναδείχθηκαν εξαιρετικά χαρακτηριστικά ποιότητας σε ορισμένες διαδικασίες που ακολουθούνται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις Σ.Μ., όχι όμως συστηματικά και οργανωμένα από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της κάθε Σ.Μ., αλλά συνήθως από άτομα ή ομάδες μέσα στη Σ.Μ., με τους υπόλοιπους να απέχουν ή να μη συμμετέχουν με ενδιαφέρον. Στις περιπτώσεις αυτές, ο ρόλος του διευθυντή ήταν ιδιαίτερα σημαντικός, με τη συμμετοχή του ή τη βοήθειά του και την υποστήριξή του να είναι απαραίτητη. Πολλές δε προσπάθειες βελτίωσης που επιχειρούν τέτοια άτομα ή ομάδες, βρίσκουν ως εμπόδια τον κεντρικό σχεδιασμό και τα μικρά περιθώρια αυτονομίας της Σ.Μ., την επικρατούσα γραφειοκρατία, την έλλειψη κινήτρων, την ελλειμματική συμμετοχή των γονέων και μέρους των εκπαιδευτικών και τέλος, τον φροντιστηριακό ρόλο που έχει αποκτήσει το Γενικό Λύκειο. Όμως, σε τέτοιες περιπτώσεις Σ.Μ., υπάρχει ήδη η «κρίσιμη μάζα» του ανθρώπινου δυναμικού και ευνοϊκές συνθήκες καθώς έχουν ήδη δομηθεί αρκετά «οργανωτικά χαρακτηριστικά του καλού σχολείου» (Καυάλης, 2005) που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση –πλοτικής έστω- εφαρμογής κάποιου μοντέλου αριστείας. Επιβεβαιώθηκε ότι τα χαρακτηριστικά ποιότητας για τις διαδικασίες (τα οποία αναφέρονταν στο ερωτηματολόγιο) αναγνωρίζονται ως χαρακτηριστικά ποιότητας των διαδικασιών που ακολουθούνται στις ελληνικές Σ.Μ. Δ.Ε. και μπορούν να χαρακτηρίσουν, μέσα από το βαθμό και τον τρόπο που αυτές λειτουργούν, την ποιότητα της Σ.Μ.. Διαφάνηκε ότι τα χαρακτηριστικά ποιότητας στις διαδικασίες εξαρτώνται από τον τύπο της Σ.Μ. (Γυμνάσιο, Γενικό Λύκειο ή Επαγγελματικό Λύκειο), αλλά και από το μέγεθός της και από τον τόπο της (αγροτική, αστική σε πλούσια περιοχή, αστική σε φτωχή περιοχή). Η πλειονότητα των ερωτηθέντων δήλωσε ότι το υφιστάμενο πλαίσιο αφήνει τα περιθώρια για τη λειτουργία αυτών των διαδικασιών (και την περαιτέρω ανάπτυξη των χαρακτηριστικών ποιότητάς τους) σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό στις Σ.Μ., το κύριο όμως εμπόδιο για την επίτευξη αυτή είναι η νοοτροπία που έχει κυριαρχήσει στις ομάδες των εμπλεκόμενων (σε μέρος των εκπαιδευτικών, μέρος των μαθητών, γονείς, τοπική κοινωνία, μέρος της διοίκησης). Η αλλαγή αυτής της νοοτροπίας υποδείχθηκε από τη μεγάλη πλειονότητα των ερωτηθέντων ως απαραίτητη και επιτακτική για τη βελτίωση της ποιότητας. Έτσι, η διαμορφωμένη νοοτροπία μεγάλου μέρους των εμπλεκόμενων αναδείχθηκε ως ένα από

τα κυρίαρχα εμπόδια, αναδεικνύοντας την ανάγκη για ουσιαστική επιμόρφωση και για μεγάλες αλλαγές. Οι Διευθυντές των Σ.Μ. του δείγματος είχαν –σε γενικές γραμμές- επίγνωση της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π., θεωρούν όμως πολύ δύσκολο να εισαχθεί αυτή στο σημερινό πλαίσιο της Δ.Ε.. Οι εκπαιδευτικοί απ’ τη μεριά τους, δεν γνώριζαν γενικά περί Δ.Ο.Π. και είχαν –στην πλειονότητά τους- δυσκολία στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Αντίθετα, συμμετείχαν πολύ πρόθυμα και ένθερμα στις διαδικασίες της έρευνας, εκδηλώνοντας ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το θέμα της ποιότητας στα σχολεία, ενδιαφέρον το οποίο ενισχύει τη βεβαιότητα ότι η επιδίωξη της βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί ένα πρόβλημα που επιζητά επειγόντως λύσεις. Διαφάνηκε η ωριμότητα και η ετοιμότητα των εκπαιδευτικών και των διευθυντών για διαδικασίες αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης, αναγνωρίζοντάς τες ως χρήσιμες –και σε αρκετές περιπτώσεις αναγκαίες- για τη βελτίωση της ποιότητας του έργου τους. Παράλληλα όμως, σημειώθηκε από την πλειονότητα των ερωτηθέντων η επιφύλαξή τους για τους στόχους, τον τρόπο και την αξιοπιστία της όποιας επικείμενης αξιολόγησης, καθώς και η πεποίθησή τους ότι πιθανότατα αυτή (η αξιολόγηση) θα είναι ιεραρχική, τυπική και χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα. Αναδείχθηκε παράλληλα η ανετοιμότητα πολλών εκπαιδευτικών στη χρήση τέτοιων εργαλείων αυτοαξιολόγησης, ανετοιμότητα που δεν οφείλεται όμως στην έλλειψη ικανότητας και θέλησης, όσο στην έλλειψη εμπειρίας χρήσης τέτοιων εργαλείων και στην κυριαρχία μιας νοοτροπίας μικρού ποσοστού εκπαιδευτικών που εργάζονται απλά διεκπεραιώνοντας τις τυπικές υποχρεώσεις τους με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια. Ως προς το αν υπάρχουν και δυνατότητες στις Σ.Μ. Δ.Ε. για τη συστηματική εισαγωγή εργαλείων και την εφαρμογή κριτηρίων ελέγχου όπως αυτό των «διαδικασιών» του μοντέλου EFQM, στα πλαίσια της προσπάθειας βελτίωσης του έργου τους και επιδίωξης της αριστείας, οι ερωτηθέντες έθεσαν πολλές προϋποθέσεις που πρέπει να εξασφαλιστούν πριν την όποια εφαρμογή, αναγνωρίζοντας συγχρόνως πιθανότητες αποτελεσματικότητας τέτοιων εργαλείων. Θεωρούν όμως ότι θα πρέπει να συντελεστούν πολλές, ριζικές και δύσκολες (έως αδύνατες κατά κάποιους) αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα πριν την όποια ουσιαστική χρήση τέτοιων εργαλείων.

Από την προηγηθείσα επισκόπηση προκύπτει ότι υπάρχει επιτακτική ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας των Σ.Μ. Δ.Ε., βελτίωση που προαπαιτεί σημαντικές και μεγάλο βαθμού αλλαγές, στη νοοτροπία των εμπλεκόμενων και στον καθορισμό των στόχων, με παράλληλη επιμόρφωση, παρακίνηση, παροχή κινήτρων και ουσιαστική υποστήριξη από όλες τις βαθμίδες της διοίκησης. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, αν και έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα, αφήνει λίγα περιθώρια στη Σ.Μ. για λήψη αποφάσεων σχετικά με την εκπαιδευτική της πολιτική. Σε αυτά τα περιθώρια, η βελτίωση της ποιότητας μιας Σ.Μ. –έστω και ως πιλοτική εφαρμογή σε περιορισμένο αριθμό συγκεκριμένων Σ.Μ. με ικανή ηγεσία- θα μπορούσε να επιτευχθεί σήμερα με την είσοδο της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. και με τη χρήση εργαλείων όπως αυτών του EFQM, προοδευτικά, έτσι ώστε κάθε αλλαγή προς τη βελτίωση να ενσωματώνεται πλήρως στο σύστημα. Βασικότερη προϋπόθεση αλλά και τη μεγαλύτερη δυσκολία –με τα σημερινά δεδομένα- αποτελεί η ενεργός και ενσυνείδητη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων. Η αξιοποίηση της (ήδη υπάρχουσας σε εκπαιδευτικά συστήματα κρατών-μελών της Ε.Ε.) εμπειρίας και της τεχνογνωσίας και των παραδειγμάτων κάποιων Σ.Μ. με καλά χαρακτηριστικά στην Ελλάδα, μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών ποιότητας στις Σ.Μ., τα οποία θα την βοηθούν στη βελτίωσή της και στην πορεία της προς την αριστεία. Το υφιστάμενο πλαίσιο αφήνει περιθώρια για διαδικασίες αυτοαξιολόγησης και –ως έναν βαθμό- για λήψη αποφάσεων

από την ίδια τη Σ.Μ.. Για κάτι τέτοιο, απαιτείται πρωτίστως αλλαγή νοοτροπίας του ανθρώπινου δυναμικού της Σ.Μ. και των υπόλοιπων εμπλεκομένων, κάτι που μπορεί να επιδιωχθεί μέσω ουσιαστικής ενδοσχολικής επιμόρφωσης σε θέματα ολικής ποιότητας της εκπαίδευσης και μέσω ανάληψης ανάλογων δράσεων που να εμπλέκουν προσεγγίζοντας συστηματικά τη Σ.Μ.. Για μια γενικότερη εφαρμογή όμως των εργαλείων που προσφέρει το μοντέλο του EFQM, είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός μιας διαφορετικής εκπαιδευτικής πολιτικής από την πολιτεία, με μια πραγματική μεταρρύθμιση που θα εμπλέξει ενεργά και ουσιαστικά όλους τους «εμπλεκόμενους», με ουσιαστική σχετική επιμόρφωση, με παράλληλη αύξηση της αυτονομίας της Σ.Μ. και με επαρκή κεντρική υποστήριξη.

Βιβλιογραφία

Cheng, Y., Tam, W. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, v. 5, n.1, pp 22-31.

EFQM (2001). EFQM Self-Assessment Workbook: Commitment to Excellence. EFQM: Brussels.

EFQM (2003α). *Introducing Excellence*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.efqm.org/uploads/introducing_english.pdf (20/09/2007).

EFQM (2003β). *Fundamental Concepts of Excellence*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://excellenceone.efqm.org/uploads/fundamental%20concepts%20English.pdf> (20/09/2007).

EFQM (2008). *Δικτυακός τόπος του European Foundation for Quality Management*. Διαθέσιμο στο: www.efqm.org (20/3/2008).

European Commission (2000). *European Report on the Quality of School Education: Sixteen Quality Indicators*. Report Based on the Work of the Working Committee on Quality Indicators. Luxembourg: Office for Official Publications.

European Commission (2002). Ευρωπαϊκά κριτήρια αναφοράς για την εκπαίδευση και την κατάρτιση: εξελίξεις μετά το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας. COM/2002/0629. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://eur-lex.europa.eu/> (20/3/2008).

European Commission (2004). *Evaluation of Schools providing Compulsory Education in Europe*. Brussels: Eurydice.

Kemenade, van E. (2006). Method for Improving the Quality of Secondary Education based on the EFQM Model. Υπό δημοσίευση.

MacBeath, J. (2005). Αυτοαξιολόγηση: ήρθε η ώρα για μια μεγάλη ιδέα. Στο Μπαγάκης, Γ. (Επιμ.), *Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας*, σελ. 29-52. Αθήνα: Μεταίχμιο.

MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., Jacobsen, L. (2004). *Η αυτοαξιολόγηση στο ευρωπαϊκό σχολείο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Martin-Castilla J. I. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model. *Journal of Business Ethics*, 39: 125-134.

Official Journal of the European Union (1998). Council Recommendation (EC) No 561/98 of 24 September 1998 on European Cooperation in Quality Assurance in Higher Education. [Official Journal L 270 of 07.10.1998].

Official Journal of the European Union (2001). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 12 February 2001 on European cooperation in quality evaluation in school education [Official Journal L 60 of 01.03.2001].

Petridou, E., Sakellari, N. (2007). Total Quality Management in Cross-cultural Schools: a case analysis in Greece. *Conference Proceedings, 10th Toulon-Verona Conference*. Thessaloniki, AUTH.

Pupius, M. (2005). *Excellence in Education – workshop notes*. MANEK, Α.Π.Θ., Οκτώβριος 2005. Αδημοσίευτο.

Saraiva, M., Rosa, J., D'Orey, L. (2003). *Applying an Excellence Model to Schools*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.asq.org/> (20/09/2007).

Stawicki, M. (2000). What we need is a cultural change. Evaluation, ISO 9001:2000, the EFQM model and how to gain acceptance. *Sinergie di ricerca*. 9/2000.

Vob, W., Zink, K. (2000). The new EFQM Excellence Model and its impact on higher Education Institutions. *Sinergie di ricerca*. 9/2000.

Δούκας, Χ. (1997). *Εκπαιδευτική πολιτική και εξουσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Δούκας, Χ. (1999). Ποιότητα και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση - Συνοπτική Ερευνητική Επισκόπηση. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 1, 172-186.

- Ε.ΣΥ.Π. (2006). *Έκθεση Επιτροπής για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.kpad.gr/text/nomothesia/esyp060706.htm> (20/9/2007).
- Ζαβλάνος, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζουγανέλη, Α. (2007). Μηχανισμοί Υποστήριξης και Ανατροφοδότησης της Εκπαίδευσης: Επιμόρφωση, Εκπαιδευτική Έρευνα και Αξιολόγηση. Εισήγηση στο συνέδριο του ΚΕΕ, με θέμα: *Η Ποιότητα του Εκπαιδευτικού Έργου: από την Αποτύπωση του Συστήματος στο Σχεδιασμό Παρεμβάσεων*, 15-16 Νοεμβρίου 2007, Αθήνα.
- Καψάλης, Α. (2005). Χαρακτηριστικά του καλού σχολείου. Στο Καψάλης, Α. (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, σελ. 3-30. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Κολτσάκης, Ε. (2008). Χαρακτηριστικά ποιότητας στις «Διαδικασίες» των Σχολικών Μονάδων στην Ελλάδα. Μια εμπειρική έρευνα στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Διπλωματική εργασία. Εποπτεία Ε. Πετρίδου, Πάτρα: Ε. Α. Π..
- Κουλαϊδής, Β., Κότσιρα-Ταμπακοπούλου, Α. (2005). Διαδικασία αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας. Στο Μπαγάκης, Γ. (Επιμ.), *Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας*, σελ. 75-94. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Κουτούζης, Μ., Χατζηευστρατίου, Ι. (1999). Αξιολόγηση στην Εκπαιδευτική Μονάδα. Στο Κόκκος, Α. (Επιμ.), *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων*, τόμος Γ' (κεφάλαιο 1, σελ. 13-44). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μανταράκης, Ν., Παπαδόπουλος, Ι., Τσίγκρος, Δ. (2008). Η αξιολόγηση ως εργαλείο οργάνωσης και δημοκρατικής διοίκησης ή το γιοφύρι της Άρτας. *Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου με θέμα «Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό του ΥΠΕΠΘ - Αξιολόγηση και Διοίκηση Α'βάθμιας και Β'βάθμιας Εκπαίδευσης»*. Άρτα, 2008.
- Ματθαίου, Α. (2007). Ποιότητα στην εκπαίδευση. Ιδεολογικές ορίζουσες, εννοιολογήσεις και πολιτικές – Μια συγκριτική θεώρηση. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 13, 10-32.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2007). Η συζήτηση για την ποιότητα στην εκπαίδευση: από τη δυσφήμιση στον ευφημισμό. Εισήγηση στο συνέδριο του ΚΕΕ, με θέμα: *Η Ποιότητα του Εκπαιδευτικού Έργου: από την Αποτύπωση του Συστήματος στο Σχεδιασμό Παρεμβάσεων*, 15-16 Νοεμβρίου 2007, Αθήνα.
- Μπαγάκης, Γ., Δεμερτζή, Κ., Σταμάτης, Θ. (2005). Το διεθνές πρόγραμμα «Capre Vitam – Leadership for Learning» και η ελληνική συμμετοχή. Στο Μπαγάκης, Γ. (Επιμ.), *Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας*, σελ. 53-74. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Μποφυλάτος, Σ. (2005). Εσωτερική αξιολόγηση και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: Η συγκρότηση διαφορετικών «λόγων». Στο Μπαγάκης, Γ. (Επιμ.), *Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας*, σελ. 145-161. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Π.Ι. (2008). Δημερίδα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου με θέμα «Αξιολόγηση των Ποιοτικών Χαρακτηριστικών του Συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», Θεσσαλονίκη, 17-18 Απριλίου 2008.
- Πετρίδου, Ε. (2005). Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης της ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο Καψάλης, Α. (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, σελ. 183-194. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Πετρίδου, Ε. (2006). Η αξιολόγηση της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση: Προκλήσεις, τάσεις, προοπτικές. Στην: *Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Τιμητικός τόμος καθηγήτριας Μ. Νεγρεπόντη-Δελιβάνη*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σολομών, Ι. (1998). Μοντέλα και πρακτικές εκπαιδευτικής αξιολόγησης: Μορφές κοινωνικού ελέγχου και συγκρότηση παιδαγωγικών υποκειμένων. *Virtual School, The sciences of Education Online*, τόμος 1, τεύχος 2, Αύγουστος 1998.
- Σολομών, Ι., Τσατσαρώνη, Ά., Κότσιρα, Α. (1999). Αξιολόγηση: Η Κοινωνική συγκρότηση των κειμένων. *Virtual School, The sciences of Education Online*, τόμος 1, τεύχος 4, Σεπτέμβριος 1999.
- Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Φασούλης, Κ. (2001). Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης - Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» - Δ.Ο.Π. (T.Q.M.). *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 4, 186-197.

Πλήρη στοιχεία συγγραφέων

Ευάγγελος Π. Κολτσάκης, Εκπαιδευτικός Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Μαραθώνος 1, Θεσσαλονίκη, Τ.Κ. 56121, τηλ. 6977015269, e-mail: ekoltsakis@sch.gr
Ευγενία Πετρίδου, Αν. Καθηγήτρια, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Α.Π.Θ, 2310996452, e-mail: evpet@econ.auth.gr.