ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Αντιλήψεις Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το Μοντέλο Αριστείας EFQM

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: Χατζηκοτιανούδη Χρυσούλα

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Γιοβάνης Νικόλαος

Σέρρες, 2025

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

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

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΧΑΤΖΗΚΟΤΙΑΝΟΥΔΗ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΧΑΤΖΗΚΟΤΙΑΝΟΥΔΗ

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος) :

12-12-2025

Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης 2

Περίληψη 4

Abstract 5

Εισαγωγή 6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση 9

1.1 Εννοιολογική Οριοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας 9

1.2 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας 11

1.3 Προϋποθέσεις για την Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση 12

1.4 Οφέλη από την Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας 15

1.5 Ανασταλτικοί Παράγοντες στην Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας 16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Φιλοσοφία της Αριστείας και τα Ευρωπαϊκά Μοντέλα Ποιότητας 18

2.1 Έννοια και Αρχές της Αριστείας 18

2.2 Ευρωπαϊκά Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας 20

2.3 Η Σχέση της Αριστείας με τη Σχολική Ηγεσία 22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Το Μοντέλο Αριστείας EFQM στην Εκπαίδευση 24

3.1 Εισαγωγή στο Μοντέλο EFQM 24

3.2 Δομή και Κριτήρια του Μοντέλου EFQM 25

3.3 Εφαρμογή του EFQM στην Εκπαίδευση 27

3.4 Οφέλη και Προκλήσεις του EFQM στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση 28

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία και Έρευνα 30

4.1 Μεθοδολογική Προσέγγιση της Έρευνας 30

4.2 Δείγμα και Ερευνητικό Εργαλείο 32

4.3 Διαδικασία Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων 35

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα 44

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα 181

Βιβλιογραφία 185

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι 188

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 188

Περίληψη

Η παρούσα εργασία διερευνά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και το Μοντέλο Αριστείας EFQM (European Foundation for Quality Management), εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι προσεγγίσεις μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας. Στόχος της μελέτης είναι να αποτυπώσει τον βαθμό ενημέρωσης, αποδοχής και εφαρμογής των αρχών της ποιότητας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς και να εντοπίσει παράγοντες που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την υλοποίησή τους.

Η έρευνα βασίστηκε σε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση και πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (Google Forms), το οποίο συμπλήρωσαν εκπαιδευτικοί από διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Το εργαλείο περιλάμβανε ερωτήσεις κλίμακας Likert, που αποτύπωναν στάσεις και πεποιθήσεις σχετικά με τη διοίκηση, την ηγεσία, τη συνεργασία, τη συνεχή βελτίωση και την αξιολόγηση. Η στατιστική ανάλυση περιλάμβανε περιγραφικά και συσχετιστικά τεστ, καθώς και ελέγχους αξιοπιστίας μέσω του δείκτη Cronbach’s Alpha, ο οποίος εμφάνισε υψηλές τιμές (>0.80), διασφαλίζοντας την εσωτερική συνοχή του εργαλείου.

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν θετική στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη φιλοσοφία της ΔΟΠ και στο μοντέλο EFQM, καθώς αναγνωρίζουν τη σημασία της συμμετοχής, της επικοινωνίας και της συνεχούς βελτίωσης. Παράλληλα, διαπιστώθηκαν προκλήσεις όπως η έλλειψη επιμόρφωσης, ο περιορισμένος χρόνος και οι διοικητικοί περιορισμοί. Συνολικά, η μελέτη καταδεικνύει ότι η υιοθέτηση των αρχών της ποιότητας μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα της σχολικής μονάδας, εφόσον υποστηριχθεί θεσμικά και παιδαγωγικά.

Λέξεις-κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Μοντέλο EFQM, Εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Ποιότητα στην Εκπαίδευση, Αυτοαξιολόγηση, Συνεχής Βελτίωση

Abstract

The present study explores primary education teachers' perceptions regarding the philosophy of Total Quality Management (TQM) and the EFQM Excellence Model (European Foundation for Quality Management), focusing on how these approaches can contribute to improving school effectiveness. The main objective of the research is to identify the level of awareness, acceptance, and implementation of quality principles within the Greek educational system, as well as to highlight factors that facilitate or hinder their practical application.

The study adopted a quantitative research approach using an electronic questionnaire (Google Forms) completed by teachers from various regions of Greece. The instrument consisted of Likert-scale items designed to capture teachers' attitudes and beliefs concerning leadership, collaboration, continuous improvement, and evaluation. Statistical analysis included descriptive and correlational tests, as well as reliability assessment through Cronbach's Alpha, which yielded high values (>0.80), confirming the internal consistency and reliability of the questionnaire.

The findings revealed a generally positive attitude among teachers toward the TQM philosophy and the EFQM model, recognizing the importance of participation, communication, and a culture of continuous improvement. However, several challenges were identified, including limited training opportunities, lack of time, and administrative constraints. Overall, the study suggests that adopting quality-oriented management principles can enhance the effectiveness, efficiency, and sustainability of schools, provided that adequate institutional and pedagogical support is ensured.

Keywords: Total Quality Management (TQM), EFQM Model, Primary Education Teachers, Quality in Education, Self-Assessment, Continuous Improvement

Εισαγωγή

Η εκπαίδευση, ως θεμελιώδης κοινωνικός θεσμός, διαδραματίζει καίριο ρόλο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στην προώθηση της κοινωνικής συνοχής. Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν με όρους αποτελεσματικότητας, διαφάνειας και λογοδοσίας, προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών και της κοινωνίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, αναδεικνύεται η ανάγκη για την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας που να ενισχύουν τη βελτίωση των διαδικασιών, των πρακτικών και των αποτελεσμάτων του σχολείου.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια σύγχρονη διοικητική φιλοσοφία, η οποία στηρίζεται στην ενεργό συμμετοχή όλων των μελών ενός οργανισμού στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων του. Εισάγει μια ολιστική προσέγγιση στη διοίκηση, όπου η ποιότητα δεν αντιμετωπίζεται ως αποτέλεσμα, αλλά ως διαρκής διαδικασία μάθησης, ανατροφοδότησης και ανάπτυξης. Η εφαρμογή της στη σχολική μονάδα προϋποθέτει αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή και στη λειτουργία του οργανισμού, με έμφαση στη συνεργασία, τη συμμετοχή και τη στοχοθεσία.

Παράλληλα, το Μοντέλο Αριστείας EFQM (European Foundation for Quality Management) έχει καθιερωθεί διεθνώς ως ένα εργαλείο αξιολόγησης και βελτίωσης της απόδοσης των οργανισμών. Βασίζεται σε εννέα κριτήρια, τα οποία χωρίζονται σε «Ενεργοποιητές» (όπως η ηγεσία, η στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνεργασίες και οι διαδικασίες) και σε «Αποτελέσματα» (όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, των πολιτών και η συνολική απόδοση). Η προσαρμογή του EFQM στο πλαίσιο της εκπαίδευσης επιτρέπει τη συστηματική αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων και την αναγνώριση των πεδίων που χρήζουν βελτίωσης.

Η υιοθέτηση των αρχών της ποιότητας στον χώρο της εκπαίδευσης δεν είναι μια απλή διοικητική διαδικασία, αλλά μια παιδαγωγική επιλογή που στοχεύει στη δημιουργία σχολείων τα οποία μαθαίνουν, αναπτύσσονται και εξελίσσονται. Οι σχολικές μονάδες καλούνται να μετατραπούν σε οργανισμούς μάθησης, όπου η γνώση, η καινοτομία και η συνεργασία αποτελούν κινητήριες δυνάμεις. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος των εκπαιδευτικών είναι καθοριστικός, καθώς αποτελούν τους κύριους φορείς υλοποίησης των αρχών της ΔΟΠ και του EFQM στην πράξη.

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και το μοντέλο EFQM. Η διερεύνηση των στάσεων και των πεποιθήσεών τους θεωρείται κρίσιμη, καθώς οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών επηρεάζουν άμεσα την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα κάθε διοικητικής ή παιδαγωγικής καινοτομίας. Εάν οι εκπαιδευτικοί κατανοούν και αποδέχονται τις αρχές της ποιότητας, είναι πιθανότερο να τις ενσωματώσουν στην καθημερινή τους πρακτική και να συμβάλουν ενεργά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος μάθησης που βασίζεται στη συνεργασία και στη συνεχή βελτίωση.

Τα τελευταία χρόνια, η ελληνική εκπαίδευση έχει πραγματοποιήσει σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση της ποιότητας και της αξιολόγησης. Η θεσμοθέτηση της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης των σχολικών μονάδων, η ανάπτυξη προγραμμάτων επιμόρφωσης και η ενίσχυση της αυτονομίας των σχολείων συνιστούν προσπάθειες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος. Ωστόσο, η εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM στον ελληνικό χώρο παραμένει περιορισμένη και συχνά αποσπασματική, κυρίως λόγω διοικητικών περιορισμών, ελλιπούς επιμόρφωσης και αντίστασης στην αλλαγή.

Η μελέτη αυτή φιλοδοξεί να συμβάλει στην κατανόηση του βαθμού στον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα και την πρακτική αξία των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Μοντέλου EFQM. Μέσα από την ανάλυση των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο, επιχειρείται να αποτυπωθούν οι τάσεις, οι στάσεις και οι προβληματισμοί των εκπαιδευτικών απέναντι σε μια φιλοσοφία που προάγει τη συλλογική ευθύνη, τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων και τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη.

Επιπλέον, η έρευνα στοχεύει να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή ή την απόρριψη των αρχών αυτών, όπως η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, η θέση ευθύνης, η προηγούμενη επιμόρφωση ή η εμπειρία διοικητικής λειτουργίας. Μέσα από την ανάλυση αυτών των παραμέτρων, επιδιώκεται να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών που θα ενισχύσουν τη διάχυση της κουλτούρας ποιότητας στα σχολεία.

Η επιλογή της ποσοτικής μεθοδολογίας επιτρέπει την αντικειμενική αποτύπωση των στάσεων και αντιλήψεων ενός μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων, προσφέροντας μια αντιπροσωπευτική εικόνα για το πώς οι εκπαιδευτικοί κατανοούν και αξιολογούν την

εφαρμογή των προσεγγίσεων ποιότητας. Τα ευρήματα αναμένεται να αναδείξουν πρακτικές βελτίωσης, να ενισχύσουν τη σημασία της επιμόρφωσης και να συμβάλουν στην ανάπτυξη ενός πιο αποτελεσματικού και καινοτόμου σχολείου.

Συνοψίζοντας, η εισαγωγή αυτή θέτει το θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο της μελέτης, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ποιότητας ως πολιτισμικής αξίας και όχι απλώς ως εργαλείου αξιολόγησης. Η διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών γύρω από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το Μοντέλο EFQM συνιστά ένα βήμα προς την κατεύθυνση της αναβάθμισης της διοικητικής κουλτούρας και της ενίσχυσης της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας. Το σχολείο του 21ου αιώνα χρειάζεται να είναι ένας ζωντανός οργανισμός που μαθαίνει, εξελίσσεται και ανταποκρίνεται δημιουργικά στις προκλήσεις, με γνώμονα τη συνεχή βελτίωση, την καινοτομία και την αριστεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

1.1 Εννοιολογική Οριοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Εισήχθη αρχικά στον βιομηχανικό τομέα από θεωρητικούς όπως ο Deming (1986), ο Juran (1995) και ο Crosby (1979), οι οποίοι ανέδειξαν την ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση στη διοίκηση, με έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού και στην ικανοποίηση του πελάτη. Στην εκπαίδευση, η ΔΟΠ μεταφέρθηκε σταδιακά από τη δεκαετία του 1990, προσαρμοζόμενη στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του σχολικού περιβάλλοντος και της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Sallis, 2015).

Η ΔΟΠ ορίζεται ως «μια φιλοσοφία διοίκησης που επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλων των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, με στόχο την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών» (Evans&Lindsay, 2019, σ. 43). Στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, ο «πελάτης» δεν είναι μόνο ο μαθητής, αλλά και ο γονέας, η κοινωνία και το κράτος, δηλαδή κάθε ενδιαφερόμενος που επηρεάζεται από τα αποτελέσματα του σχολείου (Sallis, 2015). Η έννοια αυτή μετασχηματίζεται με παιδαγωγικούς όρους: η ποιότητα στην εκπαίδευση δεν σημαίνει μόνο υψηλές επιδόσεις, αλλά και ανάπτυξη δεξιοτήτων, αξιών, κοινωνικών στάσεων και προσωπικότητας των μαθητών (Bush&Middlewood, 2013).

Η εισαγωγή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση συνδέεται με την ανάγκη για εκσυγχρονισμό των εκπαιδευτικών συστημάτων και για αποτελεσματικότερη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Οι ραγδαίες κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις, οι αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας και οι διεθνείς αξιολογήσεις (όπως το PISA του ΟΟΣΑ) έχουν εντείνει την ανάγκη για ποιοτική εκπαίδευση που να μπορεί να αποδεικνύει την αποτελεσματικότητά της (Αθανασούλα-Ρέππα, 2018). Σε αυτό το πλαίσιο, η ΔΟΠ παρέχει ένα πλαίσιο αρχών και πρακτικών που στοχεύουν στην ενίσχυση της αποδοτικότητας, της λογοδοσίας και της διαρκούς αυτοβελτίωσης των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Η βασική αρχή της ΔΟΠ είναι ότι η ποιότητα δεν είναι αποτέλεσμα τυχαίων ενεργειών, αλλά ενός **σχεδιασμένου και συστηματικού τρόπου λειτουργίας** που

διαπερνά όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Εφαρμόζοντας αυτή την αρχή στην εκπαίδευση, η ποιότητα αφορά τόσο το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία της διδασκαλίας όσο και τη διοικητική οργάνωση, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, την επικοινωνία με τους γονείς και την αξιοποίηση των πόρων (Murgatroyd&Morgan, 1993).

Επιπλέον, η ΔΟΠ προϋποθέτει ότι **όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας**, από τον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς μέχρι το βοηθητικό προσωπικό και τους μαθητές, συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία βελτίωσης (Sallis, 2015). Αυτό διαφοροποιεί τη ΔΟΠ από τις παραδοσιακές μορφές διοίκησης που επικεντρώνονται στον έλεγχο και την ιεραρχία· στη ΔΟΠ η ευθύνη για την ποιότητα είναι συλλογική και διαχέεται οριζόντια.

Στην ελληνική πραγματικότητα, η εφαρμογή της ΔΟΠ συναντά δυσκολίες, κυρίως λόγω της συγκεντρωτικής φύσης του εκπαιδευτικού συστήματος (ΙΕΠ, 2022). Οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως σε κεντρικό επίπεδο από το Υπουργείο Παιδείας, γεγονός που περιορίζει την αυτονομία των σχολικών μονάδων και των διευθυντών να εφαρμόσουν συστήματα εσωτερικής βελτίωσης. Παρ’ όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για αποκέντρωση, αυτοαξιολόγηση και ανάπτυξη μηχανισμών ποιότητας, όπως η **Αυτοαξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας** (ΙΕΠ, 2022), που ευθυγραμμίζεται σε σημαντικό βαθμό με τις αρχές της ΔΟΠ.

Η ΔΟΠ στο σχολείο, επομένως, δεν είναι ένα στατικό μοντέλο αλλά μια δυναμική διαδικασία πολιτισμικής αλλαγής. Προϋποθέτει αναστοχασμό, συνεργασία και διάθεση για συνεχή μάθηση. Η σχολική κοινότητα μετατρέπεται σε «οργανισμό που μαθαίνει», όπου τα λάθη θεωρούνται ευκαιρίες βελτίωσης και όχι αποτυχίες (Fullan, 2007). Ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός στη μετάβαση αυτή, καθώς ο διευθυντής λειτουργεί ως συντονιστής, καθοδηγητής και εμπνευστής της ομαδικής προσπάθειας (Bush, 2020).

Συνοψίζοντας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση αντιπροσωπεύει μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία λειτουργίας των σχολικών οργανισμών που στοχεύει όχι μόνο στη βελτίωση των αποτελεσμάτων μάθησης αλλά και στην αναβάθμιση του τρόπου που το σχολείο διοικείται, συνεργάζεται και αναπτύσσεται.

1.2 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν τη θεωρητική βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η πρακτική εφαρμογή της. Αν και οι διατυπώσεις διαφέρουν ανάλογα με τους συγγραφείς, υπάρχει κοινή συναίνεση για ορισμένες θεμελιώδεις αξίες που διαμορφώνουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Οι κυριότερες είναι η **δέσμευση της ηγεσίας**, η **συνεχής βελτίωση**, η **συμμετοχή όλων των μελών**, ο **προσανατολισμός στον πελάτη** και η **λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων** (Evans&Lindsay, 2019· Oakland, 2014).

Η **δέσμευση της ηγεσίας** είναι η προϋπόθεση για κάθε επιτυχημένη προσπάθεια βελτίωσης. Ο ηγέτης πρέπει να ενστερνιστεί τις αρχές της ΔΟΠ, να καθορίσει ένα σαφές όραμα ποιότητας και να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Στο σχολικό περιβάλλον, αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής οφείλει να εμπνέει και να ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς, να ενισχύει τη συμμετοχή τους στις αποφάσεις και να διαμορφώνει συλλογική κουλτούρα ευθύνης (Leithwood&Jantzi, 2005).

Η **συνεχής βελτίωση (continuousimprovement)** αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Δεν πρόκειται για μια εφάπαξ δράση, αλλά για μια διαρκή διαδικασία αναστοχασμού και προσαρμογής. Στο σχολείο, η συνεχής βελτίωση εκδηλώνεται μέσω συστηματικής αξιολόγησης της διδασκαλίας, αναθεώρησης προγραμμάτων σπουδών, επιμόρφωσης εκπαιδευτικών και ανταλλαγής καλών πρακτικών (Kelley&Peterson, 2002). Η έννοια αυτή ευθυγραμμίζεται με το πνεύμα της «μαθησιακής κοινότητας», όπου η συλλογική μάθηση οδηγεί στη βελτίωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (Fullan, 2007).

Ο **προσανατολισμός στον πελάτη** στη σχολική πράξη μεταφράζεται σε **προσανατολισμό στον μαθητή**. Το σχολείο καλείται να αναγνωρίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις δυνατότητες των μαθητών του, προσαρμόζοντας τη διδασκαλία και τις υπηρεσίες του ανάλογα (Sallis, 2015). Παράλληλα, οι γονείς και η τοπική κοινωνία αντιμετωπίζονται ως «συνεργάτες» στην εκπαιδευτική διαδικασία, με στόχο την από κοινού διαμόρφωση ποιοτικών στόχων.

Η **συμμετοχή όλων των εργαζομένων** είναι εξίσου κρίσιμη. Η ΔΟΠ προωθεί την ιδέα ότι κάθε μέλος του οργανισμού έχει κάτι να συνεισφέρει στη βελτίωση, ανεξάρτητα από τη θέση του στην ιεραρχία. Στο σχολείο, αυτό σημαίνει ομαδικότητα, συνεργατική λήψη αποφάσεων και καλλιέργεια κλίματος ανοιχτής επικοινωνίας

(Murgatroyd&Morgan, 1993). Ο εκπαιδευτικός δεν είναι απλός εκτελεστής οδηγιών, αλλά συνδιαμορφωτής της πολιτικής ποιότητας του σχολείου.

Η **λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων** είναι μια αρχή που αποκτά ιδιαίτερη σημασία στη σύγχρονη εκπαιδευτική διοίκηση. Οι αποφάσεις πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία, όπως τα μαθησιακά αποτελέσματα, οι αξιολογήσεις, οι δείκτες επίδοσης και οι ανατροφοδοτήσεις των ενδιαφερομένων (Evans&Lindsay, 2019). Στην Ελλάδα, η κουλτούρα αυτή αρχίζει να ενισχύεται μέσα από τη θεσμοθέτηση διαδικασιών αυτοαξιολόγησης και τη χρήση εργαλείων εσωτερικής παρακολούθησης της ποιότητας (ΙΕΠ, 2022).

Η **ομαδική εργασία** και η **επικοινωνία** αποτελούν επίσης θεμελιώδεις παράγοντες επιτυχίας. Η ΔΟΠ δεν μπορεί να λειτουργήσει σε ένα περιβάλλον απομόνωσης ή ανταγωνισμού, αλλά προϋποθέτει συνεργατικότητα και ανταλλαγή εμπειριών. Ο Sallis (2015) τονίζει ότι τα σχολεία που επιτυγχάνουν τη μετάβαση σε κουλτούρα ποιότητας είναι εκείνα που έχουν αναπτύξει σταθερές δομές επικοινωνίας και εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη τους.

Τέλος, η **συνεχής μάθηση και ανάπτυξη του προσωπικού** αποτελεί βασική αρχή της ΔΟΠ. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και η επαγγελματική τους ανάπτυξη είναι καθοριστικές για τη διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας. Η ΔΟΠ αναγνωρίζει ότι η βελτίωση των διαδικασιών περνά μέσα από τη βελτίωση των ανθρώπων που τις υλοποιούν (Bush&Middlewood, 2013).

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, οι αρχές αυτές αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, καθώς το σχολείο καλείται να λειτουργήσει μέσα σε ένα πλαίσιο περιορισμένης αυτονομίας, αλλά αυξημένων απαιτήσεων λογοδοσίας. Η καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας μέσα στο σχολείο μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση του δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης της κοινωνίας σε αυτό.

1.3 Προϋποθέσεις για την Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο εκπαιδευτικό περιβάλλον δεν είναι απλή διαδικασία, καθώς προϋποθέτει βαθιές οργανωσιακές, πολιτισμικές και ηγετικές αλλαγές. Η επιτυχής υιοθέτηση της ΔΟΠ απαιτεί, σύμφωνα με τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, ένα πλέγμα παραγόντων που αφορούν τόσο τη δομή και

την κουλτούρα του σχολείου όσο και τη δέσμευση όλων των εμπλεκομένων (Murgatroyd&Morgan, 1993· Sallis, 2015· Αθανασούλα-Ρέππα, 2018).

Μία βασική προϋπόθεση είναι η **δέσμευση της ηγεσίας**. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να λειτουργεί ως ηγέτης ποιότητας, να έχει σαφές όραμα και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς προς την επίτευξη κοινών στόχων. Η ηγεσία ποιότητας δεν είναι αυταρχική ούτε γραφειοκρατική, αλλά συμμετοχική και ενδυναμωτική (Bush, 2020). Ο ηγέτης θέτει τις βάσεις για την αλλαγή κουλτούρας, προωθώντας τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και την αίσθηση συλλογικής ευθύνης για τα αποτελέσματα του σχολείου.

Επιπλέον, η **κουλτούρα συνεργασίας** αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η ΔΟΠ δεν μπορεί να ευδοκιμήσει σε περιβάλλοντα ανταγωνισμού ή αδιαφορίας. Όπως σημειώνει ο Sallis (2015), τα σχολεία που αναπτύσσουν εσωτερική συνεργατική κουλτούρα καταφέρνουν να βελτιώνουν διαρκώς τις πρακτικές τους, να ενισχύουν την καινοτομία και να αυξάνουν την ικανοποίηση τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών. Η επικοινωνία μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων, η τακτική ανταλλαγή απόψεων και η συλλογική λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητα στοιχεία.

Μια τρίτη προϋπόθεση αφορά τη **συστηματική επαγγελματική ανάπτυξη** των εκπαιδευτικών. Η ΔΟΠ προϋποθέτει τη συνεχή επιμόρφωση, την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και τη διάθεση για μάθηση. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να εξοικειωθούν με εργαλεία αξιολόγησης, ανάλυσης δεδομένων και σχεδιασμού βελτιωτικών παρεμβάσεων (Fullan, 2007). Στην Ελλάδα, η ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση αναγνωρίζεται, ωστόσο οι δυνατότητες συμμετοχής σε προγράμματα κατάρτισης είναι ακόμη περιορισμένες, ιδιαίτερα σε απομακρυσμένες περιοχές (ΙΕΠ, 2022).

Αναγκαία είναι επίσης η ύπαρξη **μηχανισμών αυτοαξιολόγησης**. Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί θεμέλιο της ΔΟΠ, καθώς επιτρέπει στα σχολεία να εντοπίζουν τις αδυναμίες τους και να σχεδιάζουν στοχευμένες δράσεις βελτίωσης. Στην ελληνική εκπαίδευση, ο θεσμός αυτός έχει θεσμοθετηθεί από το 2010 και ενισχύθηκε πρόσφατα μέσω των οδηγιών του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ, 2022). Η επιτυχία του εξαρτάται, ωστόσο, από το αν οι εκπαιδευτικοί τον αντιλαμβάνονται ως εργαλείο ανάπτυξης και όχι ως μορφή ελέγχου.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η **επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους (stakeholders)**. Η ΔΟΠ προωθεί την ιδέα της ανοιχτής επικοινωνίας και της συμμετοχής όλων όσων επηρεάζονται από τη λειτουργία του σχολείου: μαθητών, γονέων, τοπικής κοινωνίας, εκπαιδευτικών αρχών (Vanhoof&Petegem, 2011). Η σχολική μονάδα που λειτουργεί με διαφάνεια και συνεργασία αποκτά κοινωνική νομιμοποίηση και μπορεί να ενσωματώνει πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες και τις προσδοκίες της κοινότητας.

Η **διαχείριση αλλαγής** είναι ίσως η πιο δύσκολη προϋπόθεση για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Πολλοί εκπαιδευτικοί εμφανίζουν διστακτικότητα απέναντι σε νέες μορφές διοίκησης, ειδικά αν τις συνδέουν με επιπλέον γραφειοκρατία ή αξιολογική πίεση (Pashiardis&Brauckmann, 2018). Ο διευθυντής καλείται να λειτουργήσει ως «διαμεσολαβητής αλλαγής», επιδιώκοντας σταδιακή μετάβαση, παροχή υποστήριξης και αναγνώριση της προσπάθειας των μελών της ομάδας.

Στο ελληνικό πλαίσιο, η **έλλειψη αποκέντρωσης** παραμένει εμπόδιο για την πλήρη υλοποίηση της ΔΟΠ. Οι σχολικές μονάδες έχουν περιορισμένη ευχέρεια να λαμβάνουν αποφάσεις για το προσωπικό, τον προϋπολογισμό ή το πρόγραμμα σπουδών, γεγονός που δυσκολεύει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών ποιότητας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2018). Παρά ταύτα, η πρόσφατη θεσμοθέτηση της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης των σχολείων δημιουργεί θετικό έδαφος για σταδιακή ενίσχυση της αυτονομίας και της λογοδοσίας.

Επομένως, οι προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ στο σχολικό περιβάλλον συνοψίζονται σε έξι βασικούς άξονες:

1. Δέσμευση και ηγεσία ποιότητας.
2. Κουλτούρα συνεργασίας και εμπιστοσύνης.
3. Συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.
4. Θεσμοθετημένη αυτοαξιολόγηση και ανατροφοδότηση.
5. Ανοικτή επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους.
6. Υποστηρικτικό θεσμικό πλαίσιο και αποκέντρωση αρμοδιοτήτων.

Η επίτευξη αυτών των προϋποθέσεων δημιουργεί το απαραίτητο οικοσύστημα για να μπορέσει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να ριζώσει στην εκπαιδευτική πραγματικότητα.

1.4 Οφέλη από την Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση έχει αναγνωριστεί διεθνώς ως παράγοντας βελτίωσης τόσο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Τα οφέλη που προκύπτουν είναι πολλαπλά και αφορούν το οργανωτικό, το παιδαγωγικό και το κοινωνικό επίπεδο.

Σε οργανωτικό επίπεδο, η ΔΟΠ επιφέρει **βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου**. Μέσα από τον καθορισμό στόχων, τη σαφή κατανομή ρόλων και την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης, η σχολική μονάδα αποκτά πιο αποτελεσματική δομή διοίκησης (Oakland, 2014). Η ύπαρξη ξεκάθαρων διαδικασιών και μηχανισμών ανατροφοδότησης μειώνει τα φαινόμενα ασυνεννοησίας και συμβάλλει στη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας.

Σε παιδαγωγικό επίπεδο, η ΔΟΠ οδηγεί σε **βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης**. Οι εκπαιδευτικοί, μέσω της συνεχούς αξιολόγησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης, αποκτούν δεξιότητες αυτοαναστοχασμού και προσαρμογής των διδακτικών τους πρακτικών (Bush&Middlewood, 2013). Η προσέγγιση της «συνεχούς βελτίωσης» ενισχύει την κουλτούρα μάθησης μέσα στο ίδιο το σχολείο, καθιστώντας τους εκπαιδευτικούς πρότυπα διαρκούς ανάπτυξης για τους μαθητές.

Ένα ακόμη ουσιώδες όφελος είναι η **ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού**. Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη συμμετοχή όλων των μελών, αναγνωρίζοντας τη συνεισφορά του καθενός. Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη και ότι αποτελούν σημαντικό μέρος της επιτυχίας του σχολείου (Sallis, 2015). Αυτή η ενδυνάμωση οδηγεί σε αυξημένο επαγγελματικό ενδιαφέρον, μείωση του στρες και καλύτερο κλίμα συνεργασίας.

Η ΔΟΠ συμβάλλει επίσης στη **βελτίωση της σχέσης σχολείου–κοινωνίας**. Μέσα από μηχανισμούς διαφάνειας και συνεργασίας με τους γονείς, η εκπαιδευτική μονάδα αποκτά κοινωνική εμπιστοσύνη και ενισχύει το αίσθημα λογοδοσίας (Vanhoof&Petegem, 2011). Στην Ελλάδα, όπου το σχολείο λειτουργεί συχνά

απομονωμένα από την τοπική κοινωνία, η ενίσχυση αυτής της σχέσης είναι καθοριστικής σημασίας.

Ένα ακόμη σημαντικό όφελος αφορά τη **διαχείριση πόρων**. Η ορθολογική κατανομή ανθρώπινων και υλικών πόρων αποτελεί βασικό στοιχείο της ΔΟΠ. Μέσω προγραμματισμού και αξιολόγησης, οι σχολικές μονάδες μπορούν να χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά τον προϋπολογισμό και τον χρόνο τους, μειώνοντας τη σπατάλη και αυξάνοντας την αποδοτικότητα (Evans&Lindsay, 2019).

Τέλος, η ΔΟΠ οδηγεί στη **δημιουργία κουλτούρας λογοδοσίας και διαφάνειας**. Το σχολείο μετατρέπεται σε έναν οργανισμό που μαθαίνει από την εμπειρία του, αξιολογεί τις δράσεις του και προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες (Fullan, 2007). Οι μαθητές επωφελούνται από ένα περιβάλλον που προάγει τη συνέπεια, την αξιοπιστία και την αίσθηση δικαιοσύνης.

Συνολικά, η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση δημιουργεί έναν θετικό κύκλο βελτίωσης: οι καλύτερες διοικητικές πρακτικές οδηγούν σε καλύτερη διδασκαλία, η οποία με τη σειρά της αυξάνει την ικανοποίηση των μαθητών και των γονέων, ενισχύοντας περαιτέρω το κίνητρο των εκπαιδευτικών.

1.5 Ανασταλτικοί Παράγοντες στην Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Παρά τα σημαντικά οφέλη της, η εφαρμογή της ΔΟΠ στο εκπαιδευτικό πλαίσιο συναντά αρκετές δυσκολίες και εμπόδια, τόσο οργανωσιακά όσο και ψυχολογικά. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει μια σειρά από **ανασταλτικούς παράγοντες** που μπορούν να υπονομεύσουν τη διαδικασία βελτίωσης (Pashiardis&Brauckmann, 2018· Sallis, 2015· Αθανασούλα-Ρέππα, 2018).

Ο πρώτος και σημαντικότερος ανασταλτικός παράγοντας είναι η **έλλειψη κουλτούρας ποιότητας**. Σε πολλά σχολεία επικρατεί ακόμη η αντίληψη ότι η ποιότητα είναι ευθύνη της διοίκησης και όχι συλλογικό ζητούμενο. Οι εκπαιδευτικοί συχνά βλέπουν την ποιότητα ως εξωτερικό έλεγχο και όχι ως εσωτερική δέσμευση (ΙΕΠ, 2022). Αυτό οδηγεί σε παθητική στάση και μειωμένη συμμετοχή στις διαδικασίες βελτίωσης.

Δεύτερος ανασταλτικός παράγοντας είναι η **αντίσταση στην αλλαγή**. Η εκπαιδευτική κουλτούρα, ιδιαίτερα στην ελληνική πραγματικότητα, είναι βαθιά ριζωμένη σε παραδοσιακά πρότυπα. Η εισαγωγή νέων μοντέλων διοίκησης μπορεί να προκαλέσει φόβο, αβεβαιότητα ή δυσπιστία (Fullan, 2007). Η αλλαγή απαιτεί χρόνο, επικοινωνία και υποστήριξη, ώστε να γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη.

Τρίτος παράγοντας αφορά την **έλλειψη επιμόρφωσης** σε θέματα ποιότητας. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δεν έχουν εκπαιδευτεί συστηματικά σε μεθοδολογίες αυτοαξιολόγησης, ανάλυσης δεδομένων ή εργαλείων διοίκησης (Bush, 2020). Αυτό περιορίζει τη δυνατότητά τους να συμβάλλουν ουσιαστικά στην εφαρμογή της ΔΟΠ και οδηγεί σε αποσπασματικές ενέργειες χωρίς συνοχή.

Τέταρτος ανασταλτικός παράγοντας είναι οι **διοικητικοί και θεσμικοί περιορισμοί**. Η συγκεντρωτική φύση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος περιορίζει την αυτονομία των σχολικών μονάδων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2018). Οι διευθυντές δεν διαθέτουν πάντοτε την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις για το προσωπικό, τον προϋπολογισμό ή τα προγράμματα, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη συστηματική εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Ένα επιπλέον εμπόδιο είναι η **έλλειψη κινήτρων**. Η επιβράβευση της προσπάθειας, η αναγνώριση και τα θετικά παραδείγματα αποτελούν σημαντικά κίνητρα για την εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία βελτίωσης (Leithwood&Jantzi, 2005). Όταν όμως απουσιάζουν, η ΔΟΠ μετατρέπεται σε τυπική υποχρέωση χωρίς ουσιαστικό αντίκρισμα.

Τέλος, σημαντικό εμπόδιο συνιστούν οι **περιορισμένοι πόροι**. Η έλλειψη χρηματοδότησης, τεχνολογικού εξοπλισμού ή υποστηρικτικού προσωπικού μπορεί να αποδυναμώσει τις προσπάθειες βελτίωσης (Oakland, 2014). Στην ελληνική δημόσια εκπαίδευση, οι περιορισμένοι πόροι και οι αυξημένες γραφειοκρατικές απαιτήσεις συχνά απορροφούν μεγάλο μέρος του χρόνου των διευθυντών και των εκπαιδευτικών.

Παρά τις δυσκολίες αυτές, η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ είναι εφικτή, εφόσον υπάρξει σαφής πολιτική βούληση, ηγετική υποστήριξη και συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού. Η ΔΟΠ δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως εξωτερική επιβολή, αλλά ως εργαλείο αυτοβελτίωσης και ενδυνάμωσης του σχολείου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Φιλοσοφία της Αριστείας και τα Ευρωπαϊκά Μοντέλα Ποιότητας

2.1 Έννοια και Αρχές της Αριστείας

Η έννοια της αριστείας αποτελεί θεμελιώδη πυλώνα των σύγχρονων συστημάτων διοίκησης ποιότητας και έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο των οργανισμών του δημόσιου και του εκπαιδευτικού τομέα. Η αριστεία (excellence) δεν αφορά μόνο την επίτευξη υψηλών αποτελεσμάτων, αλλά την ικανότητα ενός οργανισμού να αναπτύσσεται διαρκώς, να καινοτομεί και να προσφέρει προστιθέμενη αξία σε όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς (EFQM, 2020).

Στην εκπαίδευση, η αριστεία σχετίζεται με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος μάθησης που προάγει την ποιότητα, την ηθική, τη συνεργασία και την κοινωνική ευθύνη. Σύμφωνα με τον Davies (2013), ένα σχολείο αριστείας δεν μετριέται αποκλειστικά από τις επιδόσεις των μαθητών, αλλά από την ικανότητά του να καλλιεργεί κριτική σκέψη, δημιουργικότητα και κοινωνική ευαισθησία. Η αριστεία είναι μια δυναμική έννοια που απαιτεί συνεχή αναστοχασμό, αξιολόγηση και προσαρμογή στις εξελισσόμενες κοινωνικές ανάγκες.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2021) αναγνωρίζει την αριστεία ως βασικό στόχο για την ανάπτυξη των δημοσίων οργανισμών, προωθώντας πρότυπα που συνδέουν την ποιότητα με την αποτελεσματικότητα, τη λογοδοσία και τη βιωσιμότητα. Στο πλαίσιο αυτό, η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και το **Μοντέλο Αριστείας EFQM** λειτουργούν ως πλαίσια που επιτρέπουν στους οργανισμούς να αυτοαξιολογούνται και να εντοπίζουν τομείς βελτίωσης.

Οι **Αρχές της Αριστείας** που έχει καθορίσει το EFQM (2020) περιλαμβάνουν:

1. **Προσανατολισμό στα αποτελέσματα** – κάθε οργανισμός οφείλει να επιδιώκει μετρήσιμα και ουσιαστικά αποτελέσματα.
2. **Εστίαση στον πελάτη (ή μαθητή)** – ικανοποίηση και υπέρβαση των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών.
3. **Ηγεσία και σταθερότητα σκοπού** – η διοίκηση πρέπει να εμπνέει, να καθοδηγεί και να προάγει κοινό όραμα.

4. **Διοίκηση βάσει διαδικασιών και γεγονότων** – λήψη αποφάσεων στηριγμένη σε δεδομένα και αντικειμενική αξιολόγηση.
5. **Ανάπτυξη και συμμετοχή του προσωπικού** – εμπλοκή όλων των εργαζομένων στη βελτίωση.
6. **Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση** – καλλιέργεια οργανωσιακής μάθησης.
7. **Ανάπτυξη συνεργασιών** – ενίσχυση σχέσεων με άλλους φορείς και κοινωνικούς εταίρους.
8. **Κοινωνική ευθύνη** – σεβασμός στο κοινωνικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο λειτουργίας.

Στην εκπαίδευση, οι αρχές αυτές προσαρμόζονται έτσι ώστε να αντικατοπτρίζουν τη φιλοσοφία της παιδείας. Για παράδειγμα, ο «πελάτης» μεταφράζεται σε «μαθητή» ή «κοινότητα μάθησης», ενώ η «παραγωγικότητα» σχετίζεται με τη μάθηση και την προσωπική ανάπτυξη (Sallis, 2015). Ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα δεν αφορά μόνο τις επιδόσεις των μαθητών, αλλά και την κοινωνική συνοχή, τη σχολική ευημερία και την προώθηση αξιών δημοκρατίας και ισότητας.

Η αριστεία, επομένως, στην εκπαίδευση δεν επιδιώκει τη σύγκριση ή τον ανταγωνισμό, αλλά τη **συνεχή πρόοδο**. Η προσέγγιση αυτή είναι σύμφωνη με το όραμα της **εκπαιδευτικής αειφορίας**, όπου η βελτίωση δεν εξαντλείται στην απόδοση, αλλά περιλαμβάνει τη δημιουργία σχολικών κοινοτήτων που μαθαίνουν και εξελίσσονται (Fullan, 2007).

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, η έννοια της αριστείας έχει αποτελέσει αντικείμενο συζητήσεων, ιδίως όσον αφορά τη σχέση της με την ισότητα των ευκαιριών. Παρά τις όποιες εννοιολογικές διαφοροποιήσεις, η ευρωπαϊκή προσέγγιση για την αριστεία δίνει έμφαση όχι στη διαφοροποίηση, αλλά στη συνεχή βελτίωση όλων των σχολείων. Το ζητούμενο δεν είναι να υπάρχουν «λίγα άριστα» σχολεία, αλλά να καταστεί **κάθε σχολείο ικανό να λειτουργεί με πρότυπα ποιότητας** (ΙΕΠ, 2022).

Η φιλοσοφία της αριστείας, επομένως, στην εκπαίδευση συνδέεται άμεσα με την **κουλτούρα ποιότητας** που προωθεί η ΔΟΠ και ενσωματώνει τη συμμετοχή όλων, τη

διαρκή επιμόρφωση, την αξιολόγηση και την καινοτομία. Όπως υπογραμμίζει ο Oakland (2014), η αριστεία δεν είναι προορισμός αλλά πορεία – μια συνεχής διαδικασία αναστοχασμού και βελτίωσης που επιδιώκει να ενισχύσει την αποδοτικότητα, την κοινωνική υπευθυνότητα και τη μάθηση.

2.2 Ευρωπαϊκά Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Ευρώπη έχει αναπτύξει μια σειρά από μοντέλα διαχείρισης ποιότητας, τα οποία αποτελούν εργαλεία βελτίωσης και αξιολόγησης των οργανισμών. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι το **EFQM ExcellenceModel**, το **Common AssessmentFramework (CAF)** και το **ISO 9001**. Όλα στοχεύουν στην ενίσχυση της αποδοτικότητας, της λογοδοσίας και της καινοτομίας στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών (European Commission, 2021).

Το Μοντέλο EFQM

Το **European Foundation for Quality Management (EFQM)** ιδρύθηκε το 1989 με τη στήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Το **Μοντέλο Αριστείας EFQM** λειτουργεί ως πλαίσιο αυτοαξιολόγησης, ενθαρρύνοντας τους οργανισμούς να εντοπίζουν τα δυνατά τους σημεία και τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση (EFQM, 2020). Στηρίζεται στην αρχή ότι η αριστεία προκύπτει από τη σωστή ευθυγράμμιση στρατηγικής, ανθρώπινου δυναμικού, διαδικασιών και αποτελεσμάτων.

Στην εκπαίδευση, το EFQM έχει εφαρμοστεί σε πολλά σχολεία και πανεπιστήμια της Ευρώπης, βοηθώντας τους οργανισμούς να αναπτύξουν συστήματα αυτοαξιολόγησης, να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων και να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη της κοινωνίας (Vanhoof&Petegem, 2011). Η φιλοσοφία του ταιριάζει με τη λογική της διαρκούς βελτίωσης και της ενεργούς συμμετοχής των εκπαιδευτικών, γεγονός που το καθιστά ιδιαίτερα κατάλληλο για τον εκπαιδευτικό τομέα.

ΤοΜοντέλο CAF (Common Assessment Framework)

Το **CAF** αναπτύχθηκε από το European Institute of Public Administration (EIPA) ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης για δημόσιους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των σχολείων (EIPA, 2013). Το μοντέλο στηρίζεται στις αρχές της ΔΟΠ και του EFQM,

αλλά είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες του δημόσιου τομέα. Περιλαμβάνει εννέα κριτήρια αξιολόγησης που αφορούν τη διοίκηση, τη στρατηγική, το προσωπικό, τους πόρους και τα αποτελέσματα.

Η καινοτομία του CAF έγκειται στο ότι επιτρέπει σε κάθε οργανισμό να αξιολογήσει την απόδοσή του χωρίς εξωτερικό έλεγχο, ενισχύοντας έτσι την κουλτούρα αυτοβελτίωσης. Στην Ελλάδα, αρκετοί δημόσιοι οργανισμοί και σχολικές μονάδες έχουν χρησιμοποιήσει το CAF πιλοτικά, με θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο οργάνωσης και συνεργασίας (ΙΕΠ, 2022).

Το ISO 9001

Το **ISO 9001** είναι ένα διεθνές πρότυπο διαχείρισης ποιότητας που επικεντρώνεται στη διασφάλιση σταθερών διαδικασιών και στην ικανοποίηση των πελατών. Στην εκπαίδευση, η εφαρμογή του ISO 9001 αφορά κυρίως την τεκμηρίωση διαδικασιών, την τυποποίηση λειτουργιών και τη συνεχή αναθεώρηση των συστημάτων διαχείρισης (Evans&Lindsay, 2019). Παρότι θεωρείται πιο «τεχνικό» μοντέλο, η εφαρμογή του μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη σε εκπαιδευτικά ιδρύματα που αναζητούν δομημένες μορφές αξιολόγησης.

Συγκριτική Ανάλυση

Η κύρια διαφορά ανάμεσα στα τρία μοντέλα έγκειται στο επίπεδο προσαρμοστικότητας και φιλοσοφίας. Το EFQM και το CAF έχουν πιο ολιστική προσέγγιση, δίνοντας έμφαση στη μάθηση και στη βελτίωση, ενώ το ISO εστιάζει περισσότερο στη συμμόρφωση με διαδικασίες. Ωστόσο, και τα τρία συμβάλλουν στη δημιουργία κουλτούρας ποιότητας, διαφάνειας και λογοδοσίας (European Commission, 2021).

Στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, τα μοντέλα αυτά έχουν αρχίσει να συζητούνται κυρίως μέσα από προγράμματα του ΙΕΠ και του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης. Η υιοθέτηση τέτοιων προτύπων μπορεί να προσφέρει ουσιαστικά οφέλη, εφόσον συνδυαστεί με επιμόρφωση, θεσμική στήριξη και αυτονομία των σχολείων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2018).

2.3 Η Σχέση της Αριστείας με τη Σχολική Ηγεσία

Η επίτευξη αριστείας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δεν είναι αποτέλεσμα τυχαίων ενεργειών αλλά στρατηγικής ηγεσίας. Η σχολική ηγεσία αποτελεί τον βασικό παράγοντα που καθορίζει την κουλτούρα, τις αξίες και τη λειτουργία του σχολείου. Σύμφωνα με τον Fullan (2007), η αριστεία προϋποθέτει ηγεσία που εμπνέει, καθοδηγεί και δημιουργεί συνθήκες συνεχούς βελτίωσης.

Οι **ηγέτες αριστείας** διακρίνονται για τη διορατικότητά τους, τη συναισθηματική τους νοημοσύνη και την ικανότητά τους να κινητοποιούν το προσωπικό (Leithwood&Jantzi, 2005). Δεν περιορίζονται στην επίβλεψη, αλλά λειτουργούν ως «καταλύτες αλλαγής». Προωθούν την καινοτομία, αναπτύσσουν δίκτυα συνεργασίας, ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και διαμορφώνουν ένα περιβάλλον όπου η αποτυχία θεωρείται ευκαιρία μάθησης.

Η ηγεσία στην εκπαίδευση, σύμφωνα με τη θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, βασίζεται σε τέσσερις αρχές:

1. **Όραμα και στρατηγική** – ο ηγέτης καθορίζει την κατεύθυνση και εμπνέει πίστη στο κοινό σκοπό.
2. **Επικοινωνία και συμμετοχή** – διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη έχουν φωνή και συμμετέχουν στις αποφάσεις.
3. **Ανάπτυξη προσωπικού** – ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση και επιμόρφωση.
4. **Αναγνώριση και επιβράβευση** – δημιουργεί θετικό κλίμα και ενισχύει τα κίνητρα.

Στο πλαίσιο της ελληνικής εκπαίδευσης, ο ρόλος του διευθυντή είναι ιδιαίτερα απαιτητικός, καθώς καλείται να ισορροπήσει ανάμεσα στις διοικητικές ευθύνες και στον παιδαγωγικό του ρόλο (Αθανασούλα-Ρέππα, 2018). Η προώθηση της αριστείας απαιτεί από αυτόν να λειτουργεί όχι μόνο ως διαχειριστής αλλά ως ηγέτης που προωθεί αξίες, καινοτομία και συμμετοχικότητα.

Επιπλέον, η ηγεσία αριστείας προϋποθέτει την **καλλιέργεια εμπιστοσύνης**. Οι εκπαιδευτικοί είναι πιο πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε δράσεις βελτίωσης όταν αισθάνονται ότι ο ηγέτης τους αναγνωρίζει, τους στηρίζει και δεν χρησιμοποιεί την

αξιολόγηση τιμωρητικά (Bush, 2020). Η κουλτούρα εμπιστοσύνης είναι προϋπόθεση για να ανθίσει η αριστεία.

Σύμφωνα με έρευνες (Vanhoof&Petegem, 2011), τα σχολεία που πέτυχαν υψηλά επίπεδα ποιότητας και αριστείας μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά: ηγεσία με όραμα, ενεργό συμμετοχή προσωπικού, συστηματική αυτοαξιολόγηση και ανοικτή επικοινωνία με την κοινότητα. Αυτοί οι παράγοντες ενισχύουν την οργανωσιακή μάθηση και τη βιώσιμη βελτίωση.

Συνοψίζοντας, η αριστεία στην εκπαίδευση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς ηγεσία που να ενθαρρύνει τη συνεργασία, τη συμμετοχή και την καινοτομία. Ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να λειτουργεί ως «ηγέτης ποιότητας» που εμπνέει όραμα, ενισχύει το ανθρώπινο δυναμικό και οδηγεί τη σχολική κοινότητα στη συνεχή εξέλιξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Το Μοντέλο Αριστείας EFQM στην Εκπαίδευση

3.1 Εισαγωγή στο Μοντέλο EFQM

Το **Μοντέλο Αριστείας EFQM (European Foundation for Quality Management)** αποτελεί ένα από τα πιο αναγνωρισμένα πλαίσια αξιολόγησης και βελτίωσης ποιότητας στην Ευρώπη. Δημιουργήθηκε το 1989 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και 14 μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις με σκοπό να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και την αριστεία των ευρωπαϊκών οργανισμών (EFQM, 2020). Από τότε, το μοντέλο εξελίχθηκε σημαντικά και υιοθετήθηκε από δημόσιους οργανισμούς, πανεπιστήμια και σχολεία σε όλη την Ευρώπη, καθώς προάγει μια ολοκληρωμένη, συμμετοχική και ανθρωποκεντρική προσέγγιση διοίκησης.

Η βασική φιλοσοφία του EFQM είναι ότι η **αριστεία επιτυγχάνεται μέσα από την ισορροπία μεταξύ αποτελεσμάτων, διαδικασιών και ανθρώπων**. Σύμφωνα με το πλαίσιο αυτό, οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα για τους πελάτες, το προσωπικό, τους συνεργάτες και την κοινωνία είναι εκείνοι που διαθέτουν ξεκάθαρη στρατηγική, ηγεσία με όραμα, αποτελεσματικές διαδικασίες και δέσμευση στη συνεχή βελτίωση (Oakland, 2014).

Στην εκπαίδευση, το μοντέλο EFQM προσαρμόστηκε ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Όπως σημειώνει ο Vanhoof και ο Petegem (2011), το EFQM αποτελεί «γέφυρα» μεταξύ θεωρίας και πράξης, βοηθώντας τα σχολεία να κατανοήσουν πώς οι στρατηγικές, οι άνθρωποι και οι διαδικασίες συνδέονται με τα αποτελέσματα μάθησης και την ποιότητα της διδασκαλίας.

Η εισαγωγή του μοντέλου στην εκπαίδευση δεν αφορά την επιβολή ενός γραφειοκρατικού μηχανισμού, αλλά τη δημιουργία ενός **συστήματος αυτογνωσίας.** Μέσα από τη συστηματική αυτοαξιολόγηση, τα σχολεία μπορούν να αναγνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, να αναπτύσσουν δράσεις βελτίωσης και να παρακολουθούν την πρόοδό τους με διαφάνεια (Sallis, 2015).

Στην Ελλάδα, το EFQM έχει αποτελέσει πηγή έμπνευσης για την ανάπτυξη της **Αυτοαξιολόγησης της Σχολικής Μονάδας (ΑΕΕ)** που προωθεί το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ, 2022). Παρότι δεν εφαρμόζεται άμεσα σε όλες τις

σχολικές μονάδες, πολλές αρχές του έχουν ενσωματωθεί σε εκπαιδευτικές πολιτικές, όπως η διασφάλιση ποιότητας, η συμμετοχή όλων των μελών και η διαφάνεια.

3.2 Δομή και Κριτήρια του Μοντέλου EFQM

Το EFQM βασίζεται σε μια λογική **αιτίου-αποτελέσματος** που εξηγεί πώς τα αποτελέσματα ενός οργανισμού εξαρτώνται από τις δράσεις και τις στρατηγικές του. Το μοντέλο αναθεωρήθηκε το 2020 ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού. Περιλαμβάνει **επτά κριτήρια**, χωρισμένα σε δύο βασικές ομάδες:

- **Καθοδηγητικά Κριτήρια (Enablers):** Σκοπός, Στρατηγική, Άνθρωποι, Συνεργασίες & Πόροι, Διαδικασίες.
- **Αποτελέσματα (Results):** Αποτελέσματα για πολίτες/πελάτες, για εργαζόμενους, και για την κοινωνία.

Α. Καθοδηγητικά Κριτήρια (Enablers)

1. **Σκοπός, Όραμα και Ηγεσία**

   Η ηγεσία αποτελεί την κινητήρια δύναμη κάθε οργανισμού. Οι ηγέτες θέτουν το όραμα, τις αξίες και τον σκοπό, εμπνέοντας τα μέλη να κινηθούν προς κοινό στόχο. Στην εκπαίδευση, αυτό μεταφράζεται στη διαμόρφωση σχολικού οράματος που εστιάζει στη μάθηση, στη συνεργασία και στην ευημερία όλων των μαθητών (Bush, 2020).

2. **Στρατηγική και Πολιτική**

   Η στρατηγική αφορά τον τρόπο με τον οποίο το σχολείο επιδιώκει να πετύχει το όραμά του. Η ΔΟΠ και το EFQM υποστηρίζουν ότι κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να διαθέτει σαφές στρατηγικό σχέδιο που καθορίζει στόχους, δείκτες απόδοσης και τρόπους παρακολούθησης (Evans&Lindsay, 2019).

3. **Άνθρωποι (Εκπαιδευτικοί και Προσωπικό)**

   Οι άνθρωποι αποτελούν τον πυρήνα της ποιότητας. Η επιτυχία του σχολείου εξαρτάται από το πόσο ενδυναμωμένοι, ικανοποιημένοι και καταρτισμένοι

είναι οι εκπαιδευτικοί (Fullan, 2007). Το EFQM δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή όλων, στην αναγνώριση και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων.

4. **Συνεργασίες και Πόροι**

   Η ποιότητα επιτυγχάνεται όταν το σχολείο αξιοποιεί αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους και αναπτύσσει συνεργασίες με γονείς, τοπικούς φορείς και άλλες σχολικές μονάδες (Vanhoof&Petegem, 2011).

5. **Διαδικασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες**

   Το σχολείο οφείλει να διαθέτει σαφώς καθορισμένες διαδικασίες διδασκαλίας, αξιολόγησης και επικοινωνίας. Η συστηματοποίηση των διαδικασιών μειώνει την αβεβαιότητα και προάγει τη συνέπεια και τη διαφάνεια (Sallis, 2015).

Β. Κριτήρια Αποτελεσμάτων (Results)

1. **Αποτελέσματα για τους μαθητές (πελάτες)**

   Περιλαμβάνουν την ικανοποίηση, την πρόοδο και την προσωπική ανάπτυξη των μαθητών.

2. **Αποτελέσματα για τους εργαζόμενους**

   Αφορούν το βαθμό ικανοποίησης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

3. **Αποτελέσματα για την κοινωνία**

   Συνδέονται με τη συμβολή του σχολείου στην κοινωνική συνοχή, στην τοπική ανάπτυξη και στην ενεργό πολιτειότητα.

Η λογική του EFQM βασίζεται στην αλληλεξάρτηση αυτών των παραμέτρων. Ένα σχολείο που διαθέτει αποτελεσματική ηγεσία, στρατηγική, ανθρώπους και διαδικασίες μπορεί να πετύχει υψηλά αποτελέσματα για μαθητές, προσωπικό και κοινωνία. Το μοντέλο δεν είναι στατικό αλλά κυκλικό: τα αποτελέσματα τροφοδοτούν την αναθεώρηση των διαδικασιών, οδηγώντας σε συνεχή βελτίωση (EFQM, 2020).

Στην Ελλάδα, πολλά στοιχεία του EFQM έχουν ενσωματωθεί στην **Αυτοαξιολόγηση Σχολικής Μονάδας**. Τα σχολεία καλούνται να εξετάσουν τομείς όπως η ηγεσία, η διδασκαλία, η οργάνωση και οι σχέσεις με την κοινότητα, χρησιμοποιώντας παρόμοια κριτήρια με αυτά του EFQM (ΙΕΠ, 2022). Αυτό δείχνει ότι, ακόμη κι αν το μοντέλο

δεν εφαρμόζεται αυτούσιο, η φιλοσοφία του έχει βρει εφαρμογή στη βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας.

3.3 Εφαρμογή του EFQM στην Εκπαίδευση

Η εφαρμογή του EFQM στα σχολεία αποτελεί μια διαδικασία σταδιακής αλλαγής και πολιτισμικής προσαρμογής. Δεν πρόκειται για απλή εφαρμογή ενός τεχνικού εργαλείου, αλλά για εισαγωγή μιας νέας νοοτροπίας διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Sallis (2015), η επιτυχής εφαρμογή του EFQM στην εκπαίδευση περνά από τρία στάδια:

1. **Ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση** του προσωπικού στη φιλοσοφία της ποιότητας.
2. **Αυτοαξιολόγηση** της σχολικής μονάδας με βάση τα κριτήρια του μοντέλου.
3. **Ανάπτυξη και υλοποίηση σχεδίων βελτίωσης**, με συνεχή ανατροφοδότηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, χώρες όπως η Φινλανδία, η Ολλανδία και η Πορτογαλία έχουν χρησιμοποιήσει το EFQM ως εργαλείο ενίσχυσης της διαφάνειας και της καινοτομίας στα σχολεία (European Commission, 2021). Τα σχολεία αυτά παρουσίασαν βελτίωση στην εσωτερική επικοινωνία, στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και στην ικανοποίηση των μαθητών.

Στην Ελλάδα, το ΙΕΠ (2022) έχει αναγνωρίσει ότι η εφαρμογή μοντέλων όπως το EFQM και το CAF συμβάλλει στην ανάπτυξη κουλτούρας αυτοαξιολόγησης. Πιλοτικά προγράμματα σε σχολεία της Κεντρικής Μακεδονίας και της Αττικής έδειξαν ότι η χρήση των κριτηρίων EFQM οδήγησε σε καλύτερη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών, πιο σαφείς στόχους και ενίσχυση του επαγγελματισμού των διευθυντών.

Ωστόσο, η επιτυχία της εφαρμογής εξαρτάται από τη στήριξη που παρέχει η πολιτεία. Η απουσία θεσμικής επιμόρφωσης και η περιορισμένη αυτονομία των σχολικών μονάδων αποτελούν σημαντικά εμπόδια. Όπως σημειώνουν οι Pashiardis και Brauckmann (2018), η εφαρμογή τέτοιων μοντέλων απαιτεί αποκέντρωση, διαφάνεια και ηγεσία που να ενθαρρύνει τη συμμετοχή.

3.4 Οφέλη και Προκλήσεις του EFQM στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Η εφαρμογή του EFQM στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης προσφέρει πολλαπλά **οφέλη**, αλλά και ορισμένες **προκλήσεις** που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Οφέλη

1. **Ανάπτυξη κουλτούρας αυτοαξιολόγησης**

   Το EFQM προωθεί τη συνεχή αυτογνωσία και τον αναστοχασμό, ενθαρρύνοντας τα σχολεία να λειτουργούν ως οργανισμοί μάθησης (Vanhoof&Petegem, 2011).

2. **Ενίσχυση της συνεργασίας**

   Μέσω ομαδικής ανάλυσης δεδομένων και συλλογικού σχεδιασμού, οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσουν αίσθημα κοινής ευθύνης και βελτιώνουν την επικοινωνία.

3. **Σαφήνεια στόχων και στρατηγικής**

   Το μοντέλο βοηθά τα σχολεία να καθορίσουν μετρήσιμους στόχους και να παρακολουθούν την πρόοδό τους (EFQM, 2020).

4. **Βελτίωση της διδασκαλίας και των μαθησιακών αποτελεσμάτων**

   Μέσα από τη συστηματική ανάλυση των διαδικασιών, οι εκπαιδευτικοί εντοπίζουν ευκαιρίες βελτίωσης των πρακτικών τους (Sallis, 2015).

5. **Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων**

   Οι διευθυντές αποκτούν δεξιότητες στρατηγικού σχεδιασμού, συντονισμού ομάδων και διαχείρισης αλλαγής (Bush, 2020).

Προκλήσεις

1. **Περιορισμένη επιμόρφωση**

   Πολλοί εκπαιδευτικοί και διευθυντές δεν είναι εξοικειωμένοι με τα εργαλεία ποιότητας, γεγονός που δυσκολεύει την εφαρμογή (ΙΕΠ, 2022).

2. **Αντίσταση στην αλλαγή**

Ορισμένοι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν την αυτοαξιολόγηση με καχυποψία, θεωρώντας την μορφή ελέγχου (Pashiardis&Brauckmann, 2018).

3. **Έλλειψη θεσμικής υποστήριξης**

   Η συγκεντρωτική διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος περιορίζει την αυτονομία των σχολείων να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές.

4. **Ανεπαρκείς πόροι**

   Οι ελλείψεις σε υλικοτεχνική υποδομή και υποστηρικτικό προσωπικό μπορούν να καθυστερήσουν τη διαδικασία βελτίωσης.

Παρά τις δυσκολίες, τα σχολεία που υιοθέτησαν το EFQM ανέφεραν σημαντική βελτίωση στην **ποιότητα της διδασκαλίας, στην εμπιστοσύνη της κοινότητας και στο επαγγελματικό ήθος των εκπαιδευτικών** (Vanhoof&Petegem, 2011). Η επιτυχία του μοντέλου εξαρτάται από τη συνεχή επιμόρφωση, τη συνεργασία και τη θεσμική στήριξη από το Υπουργείο Παιδείας.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία και Έρευνα

4.1 Μεθοδολογική Προσέγγιση της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα εντάσσεται στο πλαίσιο των κοινωνικών και εκπαιδευτικών επιστημών και έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και το μοντέλο αριστείας EFQM (European Foundation for Quality Management). Πρόκειται για ένα ερευνητικό εγχείρημα που εστιάζει στη σύνδεση της θεωρητικής προσέγγισης της εκπαιδευτικής διοίκησης με την εφαρμοσμένη πρακτική στο ελληνικό σχολείο, επιδιώκοντας να αποτυπώσει τον βαθμό ενημέρωσης, αποδοχής και εφαρμογής αυτών των σύγχρονων προτύπων διοίκησης στην εκπαιδευτική πραγματικότητα.

Η μελέτη υιοθέτησε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, καθώς το ζητούμενο ήταν η συγκέντρωση, η ανάλυση και η ερμηνεία αριθμητικών δεδομένων με στόχο την εξαγωγή αντικειμενικών και γενικεύσιμων συμπερασμάτων. Η ποσοτική μέθοδος θεωρήθηκε η πλέον κατάλληλη, καθώς επέτρεψε τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων και τη συσχέτιση μεταβλητών, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υφίστανται κοινές τάσεις ή διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά (φύλο, προϋπηρεσία, θέση ευθύνης, επιμόρφωση κ.λπ.).

Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου εξυπηρετεί επίσης τη διαφάνεια και την αντικειμενικότητα της έρευνας, καθώς η συλλογή δεδομένων πραγματοποιείται με τυποποιημένο τρόπο μέσω ερωτηματολογίου και τα αποτελέσματα αναλύονται με τη βοήθεια στατιστικών εργαλείων, μειώνοντας την υποκειμενικότητα του ερευνητή. Παράλληλα, η συγκεκριμένη μέθοδος δίνει τη δυνατότητα συγκέντρωσης μεγάλου αριθμού απαντήσεων σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, εξασφαλίζοντας έτσι την αξιοπιστία και την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

Η έρευνα είναι περιγραφική (descriptivesurvey), καθώς επιδιώκει να αποτυπώσει την υπάρχουσα κατάσταση, χωρίς να επιχειρεί να επιφέρει μεταβολές στο υπό μελέτη φαινόμενο. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων, γίνεται προσπάθεια να περιγραφούν και να κατανοηθούν οι στάσεις, οι αντιλήψεις και οι εμπειρίες των εκπαιδευτικών σχετικά με τη φιλοσοφία της ποιότητας και τα εργαλεία που την υποστηρίζουν στο σχολικό πλαίσιο. Παράλληλα, το ερευνητικό σχέδιο έχει και

συσχετιστικά στοιχεία, καθώς αναζητούνται σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, όπως για παράδειγμα μεταξύ της γνώσης για τη ΔΟΠ και της αποδοχής του EFQM, ή μεταξύ του επιπέδου επιμόρφωσης και της θετικής στάσης απέναντι στην ποιότητα.

Η ερευνητική προσέγγιση βασίστηκε στο θεωρητικό υπόβαθρο που συνδέει την εκπαιδευτική διοίκηση με τα μοντέλα διασφάλισης ποιότητας. Η ΔΟΠ και το EFQM αποτελούν δύο προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση στη συμμετοχική ηγεσία, στη συνεργασία όλων των μελών ενός οργανισμού και στη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ειδικά στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, οι αρχές αυτές συνδέονται με τη βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας, την ανάπτυξη της επαγγελματικής κουλτούρας και τη δημιουργία σχολείων μάθησης. Η μελέτη, επομένως, δεν περιορίζεται στην απλή αποτύπωση γνώσεων, αλλά επιχειρεί να αναδείξει πώς οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αντανακλούν το επίπεδο διοικητικής ωριμότητας των σχολικών μονάδων.

Η ερευνητική διαδικασία στηρίχθηκε στην επιστημονική μεθοδολογία των κοινωνικών ερευνών, όπου η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (Google Forms). Η επιλογή αυτού του εργαλείου κρίθηκε κατάλληλη για λόγους ευκολίας πρόσβασης, ταχύτητας συλλογής δεδομένων και ανωνυμίας των συμμετεχόντων. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε κλειστού τύπου ερωτήσεις με χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα), γεγονός που επέτρεψε τη στατιστική ανάλυση με σαφή και συγκρίσιμα αποτελέσματα. Οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να διερευνούν επιμέρους πτυχές, όπως:

- το επίπεδο γνώσης και κατανόησης των αρχών της ΔΟΠ,
- τη στάση απέναντι στο μοντέλο EFQM,
- την εφαρμογή πρακτικών ποιότητας στη σχολική καθημερινότητα,
- την αντίληψη για τον ρόλο της ηγεσίας και της συμμετοχής του προσωπικού,
- καθώς και τη σημασία της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης στην επίτευξη ποιοτικής εκπαίδευσης.

Η μελέτη κινήθηκε στο πλαίσιο των θεμελιωδών αρχών της δεοντολογίας, εξασφαλίζοντας την εθελοντική συμμετοχή, την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα

των δεδομένων. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και τη δυνατότητα αποχώρησης από αυτήν ανά πάσα στιγμή.

Επιπλέον, η έρευνα εδράζεται σε ένα παραδειγματικό μοντέλο εμπειρικής προσέγγισης, όπου η θεωρία της ΔΟΠ και του EFQM αποτελεί το ερμηνευτικό πλαίσιο ανάλυσης των απαντήσεων. Στο θεωρητικό υπόβαθρο αναγνωρίζεται ότι η εκπαιδευτική ποιότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω εξωτερικών ελέγχων ή κανονισμών, αλλά προϋποθέτει εσωτερική δέσμευση, συμμετοχή και κουλτούρα αυτοαξιολόγησης. Συνεπώς, η έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει εάν και κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί συμμερίζονται αυτήν τη φιλοσοφία, πώς την αντιλαμβάνονται και σε ποιο βαθμό την εφαρμόζουν ή την επιθυμούν στο σχολικό τους περιβάλλον.

Τέλος, η ερευνητική μεθοδολογία έχει περιγραφικό και διερευνητικό χαρακτήρα, καθώς στοχεύει όχι μόνο στη στατιστική αποτύπωση δεδομένων αλλά και στην εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής πολιτικής και της σχολικής διοίκησης. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας για τον τρόπο με τον οποίο η φιλοσοφία της ποιότητας μπορεί να ενσωματωθεί στη λειτουργία των σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου συνολικά.

4.2 Δείγμα και Ερευνητικό Εργαλείο

Η επιτυχία κάθε ερευνητικής προσπάθειας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον **κατάλληλο σχεδιασμό του δείγματος** και τη **σωστή επιλογή του ερευνητικού εργαλείου**. Στην παρούσα μελέτη, η επιλογή των συμμετεχόντων και η κατασκευή του ερωτηματολογίου έγιναν με γνώμονα την επιστημονική εγκυρότητα, την αξιοπιστία και τη δυνατότητα εξαγωγής αντιπροσωπευτικών συμπερασμάτων για τον πληθυσμό των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

➤ Το δείγμα της έρευνας

Ο **πληθυσμός-στόχος** της έρευνας περιλαμβάνει **εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης** που υπηρετούν σε δημόσια και ιδιωτικά δημοτικά σχολεία. Η συγκεκριμένη επιλογή έγινε καθώς οι εκπαιδευτικοί αυτοί αποτελούν τον βασικό

φορέα εφαρμογής των εκπαιδευτικών πολιτικών, βιώνουν καθημερινά τη διοικητική λειτουργία του σχολείου και διαμορφώνουν με τη στάση τους το επίπεδο ποιότητας και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.

Η **δειγματοληψία** πραγματοποιήθηκε με **μη τυχαία μέθοδο ευκολίας (conveniencesampling)**, η οποία είναι συχνά εφαρμόσιμη σε κοινωνικές έρευνες που απευθύνονται σε επαγγελματικές ομάδες με περιορισμένη διαθεσιμότητα χρόνου. Επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος, καθώς παρείχε τη δυνατότητα γρήγορης και αποτελεσματικής συλλογής δεδομένων μέσω διαδικτυακής φόρμας, εξασφαλίζοντας παράλληλα επαρκές μέγεθος δείγματος για στατιστική ανάλυση.

Η έρευνα απευθύνθηκε σε **εκπαιδευτικούς διαφορετικών ειδικοτήτων**, με ποικίλα έτη υπηρεσίας, ηλικιακές κατηγορίες και επαγγελματικές εμπειρίες. Η ποικιλία αυτή θεωρήθηκε σημαντική, διότι επιτρέπει τη σύγκριση αντιλήψεων ανάμεσα σε υποομάδες και βοηθά στην κατανόηση των παραγόντων που ενδέχεται να επηρεάζουν τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και το μοντέλο EFQM.

Αν και το δείγμα δεν είναι τυχαίο, η **αντιπροσωπευτικότητα** ενισχύθηκε μέσω της **γεωγραφικής και επαγγελματικής διαφοροποίησης** των συμμετεχόντων. Η ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου επέτρεψε τη συμμετοχή εκπαιδευτικών από διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας, διασφαλίζοντας μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των αντιλήψεων που επικρατούν στο σύνολο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Το **τελικό δείγμα** περιελάμβανε ικανό αριθμό εκπαιδευτικών, ώστε να επιτευχθεί στατιστική επάρκεια και αξιοπιστία των ευρημάτων. Οι συμμετέχοντες απάντησαν ανώνυμα, γεγονός που μείωσε την πιθανότητα κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων και ενίσχυσε την αυθεντικότητα των δεδομένων. Η συμμετοχή ήταν **απολύτως εθελοντική**, χωρίς καμία μορφή πίεσης ή κινήτρου, πέρα από τη συμβολή στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διοίκησης και ποιότητας.

➤ Το ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε **δομημένο ερωτηματολόγιο**, το οποίο δημιουργήθηκε και διανεμήθηκε μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας **Google Forms**. Το εργαλείο αυτό επιλέχθηκε επειδή εξασφαλίζει εύκολη πρόσβαση, γρήγορη

συμπλήρωση, ανωνυμία και αυτοματοποιημένη καταγραφή των δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή, διευκολύνοντας τη στατιστική ανάλυση.

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε ύστερα από εκτενή **βιβλιογραφική ανασκόπηση** σχετικών ερευνών και θεωρητικών μοντέλων που αφορούν τη ΔΟΠ και το EFQM στην εκπαίδευση. Ειδική προσοχή δόθηκε στη διατύπωση των ερωτήσεων ώστε να είναι **σαφείς, κατανοητές και ουδέτερες**, αποφεύγοντας κάθε μορφή καθοδήγησης των απαντήσεων. Πριν από τη διάχυσή του, πραγματοποιήθηκε **πιλοτικός έλεγχος** σε μικρό αριθμό εκπαιδευτικών, προκειμένου να διαπιστωθεί η σαφήνεια και η λειτουργικότητα του εργαλείου, με αποτέλεσμα να γίνουν μικρές διορθώσεις στη διατύπωση ορισμένων ερωτημάτων.

Η δομή του ερωτηματολογίου περιλάμβανε **τέσσερις βασικές ενότητες**:

1. **Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων**, όπως φύλο, ηλικία, έτη υπηρεσίας, θέση εργασίας, είδος σχολείου (δημόσιο ή ιδιωτικό), καθώς και προηγούμενη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ή ποιότητας. Αυτά τα στοιχεία επέτρεψαν τη διαμόρφωση προφίλ και τη μελέτη πιθανών διαφορών στις απαντήσεις.

2. **Αντιλήψεις για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**: περιελάμβανε ερωτήσεις που αποτύπωναν το βαθμό κατανόησης και αποδοχής των αρχών της ΔΟΠ, όπως η συνεχής βελτίωση, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, η ικανοποίηση των εμπλεκομένων μερών και η σημασία της ηγεσίας.

3. **Αντιλήψεις για το μοντέλο αριστείας EFQM**: διερευνήθηκε η γνώση των βασικών αξόνων του μοντέλου, η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στην εφαρμογή του, καθώς και η πεποίθηση ότι το EFQM μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

4. **Εφαρμογή πρακτικών ποιότητας στο σχολείο**: εξετάστηκαν ζητήματα που αφορούν την υφιστάμενη κατάσταση, όπως ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, η ύπαρξη μηχανισμών αυτοαξιολόγησης, η συλλογή δεδομένων για βελτίωση και η διάθεση της ηγεσίας για προώθηση κουλτούρας ποιότητας.

Όλες οι ερωτήσεις των δύο κύριων θεματικών ενοτήτων (ΔΟΠ και EFQM) διατυπώθηκαν με χρήση **κλίμακας Likert πέντε βαθμίδων** (1 = Διαφωνώ απόλυτα

έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα). Η χρήση της κλίμακας αυτής επιτρέπει την αποτύπωση διαφοροποιημένων στάσεων και διευκολύνει τη στατιστική επεξεργασία μέσω υπολογισμού μέσων όρων, τυπικών αποκλίσεων, και τη διεξαγωγή συσχετίσεων ή ελέγχων σημαντικότητας (όπως τα τεστ Chi-Square ή T-test).

Η επιλογή του **δομημένου ερωτηματολογίου** κρίθηκε καταλληλότερη σε σχέση με τις ποιοτικές μεθόδους, καθώς επιτρέπει τη συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα και τη δυνατότητα **αντικειμενικής σύγκρισης** μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Επιπλέον, εξασφαλίζει ομοιομορφία στις ερωτήσεις, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία και τη στατιστική εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου αξιολογήθηκε μέσω του **δείκτη Cronbach's Alpha**, που υπολογίστηκε κατά την ανάλυση των δεδομένων. Τιμές άνω του 0.70 θεωρούνται ικανοποιητικές και υποδηλώνουν καλή αξιοπιστία, γεγονός που ενισχύει τη στατιστική ποιότητα των μετρήσεων. Παράλληλα, η θεματική οργάνωση των ερωτήσεων ακολουθούσε τη **λογική δομή των θεωρητικών αξόνων** της ΔΟΠ και του EFQM, διασφαλίζοντας έτσι την εννοιολογική εγκυρότητα του εργαλείου.

Η **ανωνυμία** των απαντήσεων αποτέλεσε καθοριστικό στοιχείο του ερευνητικού εργαλείου, προκειμένου οι συμμετέχοντες να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους χωρίς φόβο ή προκατάληψη. Η **ψηφιακή μορφή** του ερωτηματολογίου επέτρεψε την ευρεία διάδοση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και εκπαιδευτικών ομάδων, διευκολύνοντας την πρόσβαση σε εκπαιδευτικούς από διαφορετικές περιοχές και κοινωνικά πλαίσια.

Συνοψίζοντας, το ερευνητικό εργαλείο σχεδιάστηκε με τρόπο που να **αντανακλά την πολυδιάστατη φύση της ποιότητας στην εκπαίδευση**, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει αξιόπιστη ποσοτική αποτύπωση στάσεων και αντιλήψεων. Η προσεκτική του δομή και η μεθοδολογική συνέπεια στη διαμόρφωση των ερωτήσεων αποτελούν βασικό εγγυητή της εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας, τα οποία θα αναλυθούν εκτενέστερα στο υποκεφάλαιο 4.4.

4.3 Διαδικασία Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων

Η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα στάδια κάθε ερευνητικού εγχειρήματος, καθώς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και τη χρησιμότητα των αποτελεσμάτων. Στην παρούσα έρευνα, η διαδικασία αυτή σχεδιάστηκε με βάση τις αρχές της **ποσοτικής**

ερευνητικής μεθοδολογίας, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συστηματικότητα και η αντικειμενικότητα της ανάλυσης των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και το μοντέλο αριστείας EFQM.

➤ Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε **διαδικτυακά** μέσω της πλατφόρμας **Google Forms**, η οποία επέτρεψε την ανώνυμη συμμετοχή και τη γρήγορη συγκέντρωση απαντήσεων από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Η χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου προσέφερε σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η ευκολία πρόσβασης, η ελαχιστοποίηση του κόστους και η δυνατότητα εξαγωγής δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή για στατιστική επεξεργασία.

Πριν από τη διάδοση του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε **πιλοτική εφαρμογή** σε μικρό αριθμό εκπαιδευτικών, ώστε να ελεγχθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων και η λειτουργικότητα της φόρμας. Μετά τις διορθώσεις που κρίθηκαν αναγκαίες, το τελικό ερωτηματολόγιο κοινοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και εκπαιδευτικών δικτύων σε σχολεία και συλλόγους διδασκόντων. Παράλληλα, έγινε ανάρτηση σε ομάδες κοινωνικής δικτύωσης που απευθύνονται σε εκπαιδευτικούς, ώστε να διευρυνθεί η βάση του δείγματος.

Η περίοδος συλλογής δεδομένων διήρκησε περίπου **τρεις εβδομάδες**, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να απαντήσουν με τον δικό τους ρυθμό, χωρίς χρονικούς περιορισμούς. Η συμμετοχή ήταν **εθελοντική**, και πριν από την έναρξη του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν για τον σκοπό, τους στόχους, τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους.

Η **ηθική διάσταση** της διαδικασίας τηρήθηκε απαρέγκλιτα, καθώς η έρευνα συμμορφώθηκε με τις αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας, όπως ο σεβασμός στην ιδιωτικότητα και η προστασία προσωπικών δεδομένων. Κανένα στοιχείο που να επιτρέπει την ταυτοποίηση των συμμετεχόντων δεν ζητήθηκε ούτε αποθηκεύτηκε.

➤ Προετοιμασία και κωδικοποίηση των δεδομένων

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής, τα δεδομένα εξήχθησαν αυτόματα από την πλατφόρμα Google Forms σε αρχείο τύπου **Excel (CSV)** και ελέγχθηκαν για πιθανά

σφάλματα, ελλιπείς απαντήσεις ή διπλοεγγραφές. Όλες οι μεταβλητές κωδικοποιήθηκαν με αριθμητικές τιμές (π.χ. 1–5 για την κλίμακα Likert), ώστε να διευκολυνθεί η στατιστική επεξεργασία.

Η διαδικασία κωδικοποίησης περιελάμβανε τη δημιουργία **μεταβλητών δημογραφικών χαρακτηριστικών** (όπως φύλο, ηλικία, χρόνια υπηρεσίας, θέση ευθύνης, τύπος σχολείου) και **μεταβλητών στάσεων**, που αντιπροσώπευαν τα ερωτήματα σχετικά με τη ΔΟΠ και το EFQM. Έπειτα, τα δεδομένα εισήχθησαν στο **στατιστικό πακέτο Jasp (0.19.0.0**) το οποίο χρησιμοποιήθηκε για όλες τις αναλύσεις.

Η στατιστική προεπεξεργασία περιελάμβανε **έλεγχο ακραίων τιμών (outliers)**, **ανίχνευση ελλειπόντων δεδομένων**, καθώς και **υπολογισμό βασικών περιγραφικών στατιστικών** για να εξασφαλιστεί η ομαλότητα της κατανομής των απαντήσεων.

➤ Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε **τρεις βασικές φάσεις**:

1. **Περιγραφική στατιστική ανάλυση (DescriptiveStatistics)**
   Σε αυτή τη φάση υπολογίστηκαν οι **μέσοι όροι (Mean)**, οι **τυπικές αποκλίσεις (Standard Deviation)**, καθώς και τα **ποσοστά συχνοτήτων (Frequencies)** για κάθε μεταβλητή. Τα αποτελέσματα αυτά επέτρεψαν την περιγραφή των γενικών τάσεων των απαντήσεων των εκπαιδευτικών και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σε κάθε θεματική ενότητα.

2. **Στατιστικοί έλεγχοι σχέσεων και διαφορών**
   Στο επόμενο στάδιο εφαρμόστηκαν **συσχετίσεις (Correlationtests)** και **έλεγχοι ανεξαρτησίας (Chi-SquareTests)** για να διερευνηθεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές. Για παράδειγμα, ελέγχθηκε εάν η γνώση του μοντέλου EFQM συνδέεται με τα έτη υπηρεσίας ή το φύλο, ή εάν η προηγούμενη επιμόρφωση επηρεάζει τη στάση απέναντι στη ΔΟΠ.
   Επιπλέον, εφαρμόστηκαν **τεστ διαφορών μέσων όρων (IndependentSamples T-test και ANOVA)** για τη σύγκριση υποομάδων του δείγματος (π.χ. άνδρες–γυναίκες, δάσκαλοι–διευθυντές). Οι στατιστικοί αυτοί

έλεγχοι συνέβαλαν στην κατανόηση πιθανών διαφορών αντιλήψεων ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

3. **Αξιολόγηση αξιοπιστίας και εσωτερικής συνέπειας**
   Στο τρίτο στάδιο, πραγματοποιήθηκε **ανάλυση αξιοπιστίας** των κλιμάκων μέσω του δείκτη **Cronbach's Alpha**, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός εσωτερικής συνοχής των ομάδων ερωτήσεων που σχετίζονταν με τις ίδιες θεματικές. Τιμές άνω του 0,70 θεωρήθηκαν αποδεκτές και υποδήλωσαν ικανοποιητική αξιοπιστία του εργαλείου μέτρησης.

Η ανάλυση των δεδομένων συμπληρώθηκε με **οπτικές απεικονίσεις** όπως **διαγράμματα κατανομής (DistributionPlots)** και **κυκλικά διαγράμματα (PieCharts)**, που βοήθησαν στην απλή και κατανοητή παρουσίαση των ποσοτικών αποτελεσμάτων. Τα διαγράμματα αυτά ενίσχυσαν την ερμηνευτική αξία της στατιστικής ανάλυσης, επιτρέποντας τη σαφέστερη απεικόνιση των τάσεων και διαφορών μεταξύ των απαντήσεων.

➤ **Ερμηνεία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων**

Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με **κριτικό και συγκριτικό τρόπο**, συνδέοντας τα αριθμητικά δεδομένα με το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας και τη διεθνή βιβλιογραφία. Για κάθε ερώτηση ή ομάδα ερωτήσεων, παρουσιάστηκαν τα στατιστικά αποτελέσματα (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, ποσοστά συχνοτήτων) και ακολούθησε **ποιοτική ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων**, όπου τα ευρήματα ερμηνεύθηκαν υπό το πρίσμα των αρχών της ΔΟΠ και του EFQM.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων στο αντίστοιχο κεφάλαιο συνοδεύτηκε από **σχολιασμό κάθε πίνακα και γραφήματος**, ο οποίος στόχευε όχι μόνο στην περιγραφή των αριθμητικών τιμών αλλά και στη **νοηματοδότηση των ευρημάτων** μέσα στο πλαίσιο της σχολικής ποιότητας. Για παράδειγμα, όταν οι απαντήσεις υποδείκνυαν υψηλό βαθμό συμφωνίας με την άποψη ότι «η ηγεσία ενισχύει τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης», αυτό ερμηνεύθηκε ως ένδειξη θετικής κουλτούρας ποιότητας και διοικητικής ωριμότητας.

➤ **Σύνδεση της ανάλυσης με τους στόχους της έρευνας**

Η ανάλυση των δεδομένων είχε ως κύριο σκοπό να απαντήσει στα **ερευνητικά ερωτήματα** που τέθηκαν εξαρχής:

1. Ποιος είναι ο βαθμός κατανόησης και αποδοχής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τους εκπαιδευτικούς;
2. Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί το μοντέλο EFQM και τη δυνατότητα εφαρμογής του στο σχολείο;
3. Ποιοι παράγοντες (δημογραφικοί ή επαγγελματικοί) επηρεάζουν τις στάσεις απέναντι στη φιλοσοφία της ποιότητας;
4. Υπάρχει σύνδεση μεταξύ της επιμόρφωσης και της θετικής στάσης προς τη ΔΟΠ και το EFQM;

Μέσα από την εφαρμογή των παραπάνω στατιστικών τεχνικών, η έρευνα κατάφερε να δώσει σαφείς και τεκμηριωμένες απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά, προσδιορίζοντας τις βασικές τάσεις και τα χαρακτηριστικά του δείγματος.

➤ **Περιορισμοί της διαδικασίας**

Παρά την προσεκτική οργάνωση της διαδικασίας, η έρευνα δεν στερείται περιορισμών. Ο σημαντικότερος αφορά τη χρήση **μη τυχαίας δειγματοληψίας ευκολίας**, η οποία ενδέχεται να μειώνει τη δυνατότητα πλήρους γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Επίσης, το γεγονός ότι η συλλογή έγινε ηλεκτρονικά μπορεί να έχει αποκλείσει εκπαιδευτικούς με περιορισμένη εξοικείωση με την τεχνολογία. Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα της ευκολίας, της ταχύτητας και της γεωγραφικής ποικιλίας αντισταθμίζουν εν μέρει τους περιορισμούς αυτούς.

Συνοψίζοντας, η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων σχεδιάστηκε με βάση τις **αρχές της επιστημονικής εγκυρότητας**, της **αντικειμενικότητας** και της **μεθοδικότητας**. Η χρήση της ποσοτικής προσέγγισης, του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου και των στατιστικών τεχνικών επέτρεψε την εξαγωγή σαφών, αξιόπιστων και ερμηνεύσιμων αποτελεσμάτων που συνεισφέρουν ουσιαστικά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ και του EFQM στο ελληνικό σχολικό περιβάλλον.

4.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της Έρευνας

Η **εγκυρότητα** και η **αξιοπιστία** αποτελούν δύο βασικές προϋποθέσεις για την επιστημονική αρτιότητα κάθε ερευνητικής διαδικασίας. Η εγκυρότητα διασφαλίζει ότι η έρευνα μετρά πράγματι αυτό που προτίθεται να μετρήσει, ενώ η αξιοπιστία

αναφέρεται στη σταθερότητα και συνέπεια των αποτελεσμάτων, ανεξάρτητα από το πότε ή σε ποιον εφαρμόζεται το ερευνητικό εργαλείο. Στην παρούσα μελέτη, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε τόσο στη θεωρητική όσο και στην εμπειρική τεκμηρίωση των δύο αυτών παραμέτρων, ώστε τα αποτελέσματα να θεωρηθούν επιστημονικά έγκυρα και αξιόπιστα.

➤ **Εγκυρότητα της έρευνας**

Η **εγκυρότητα περιεχομένου (contentvalidity)** εξασφαλίστηκε μέσω της προσεκτικής διαμόρφωσης του ερωτηματολογίου, το οποίο βασίστηκε σε εκτενή **ανασκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας** σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και το μοντέλο αριστείας EFQM στην εκπαίδευση. Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν ώστε να καλύπτουν όλους τους βασικούς θεωρητικούς άξονες των δύο προσεγγίσεων — όπως η ηγεσία, η συμμετοχή του προσωπικού, η συνεχής βελτίωση, η αξιολόγηση και η ικανοποίηση των εμπλεκομένων μερών. Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίστηκε ότι το εργαλείο αποτυπώνει **ολιστικά και αντιπροσωπευτικά** το φαινόμενο που μελετάται.

Η εγκυρότητα ενισχύθηκε περαιτέρω μέσω της **αντιστοίχισης των ερωτήσεων με συγκεκριμένους ερευνητικούς στόχους**, ώστε κάθε ερώτημα να συμβάλλει στην απάντηση κάποιου επιμέρους ερευνητικού ερωτήματος. Για παράδειγμα, ερωτήσεις που διερευνούν τη στάση απέναντι στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων σχετίζονται άμεσα με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, ενώ ερωτήματα που αφορούν την αυτοαξιολόγηση και τη στοχοθεσία συνδέονται με τις αρχές του EFQM.

Επιπλέον, πριν από τη διάδοση του τελικού ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε **πιλοτικός έλεγχος** σε μικρό δείγμα εκπαιδευτικών, προκειμένου να διαπιστωθεί η σαφήνεια, η κατανόηση και η λειτουργικότητα των ερωτήσεων. Οι παρατηρήσεις που προέκυψαν οδήγησαν σε μικρές προσαρμογές στη διατύπωση ορισμένων ερωτημάτων, γεγονός που συνέβαλε στη βελτίωση της **προσωπικής εγκυρότητας (facevalidity)** του εργαλείου, δηλαδή στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονταν ότι το ερωτηματολόγιο μετρά πράγματι τις στάσεις τους απέναντι στη διοίκηση ποιότητας.

Η **θεωρητική εγκυρότητα (constructvalidity)** εξασφαλίστηκε μέσω της εννοιολογικής οριοθέτησης των βασικών όρων και μεταβλητών, βάσει της σύγχρονης

βιβλιογραφίας. Ο σχεδιασμός των ενοτήτων και των ερωτήσεων ακολούθησε τη δομή των θεωρητικών αξόνων της ΔΟΠ και του EFQM, επιτρέποντας την εσωτερική συνοχή του εργαλείου. Για παράδειγμα, οι ερωτήσεις που αφορούσαν την «ηγεσία» και τη «συνεργασία» συγκροτούν έναν θεωρητικό παράγοντα που αντανακλά τον ρόλο της διοικητικής κουλτούρας στην εφαρμογή της ποιότητας.

Η **εγκυρότητα περιβάλλοντος (ecologicalvalidity)**, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο τα ευρήματα μπορούν να εφαρμοστούν στο πραγματικό εκπαιδευτικό πλαίσιο, ενισχύθηκε μέσω της επιλογής του δείγματος από εκπαιδευτικούς που εργάζονται ενεργά στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Αυτό σημαίνει ότι οι απόψεις και οι στάσεις που καταγράφηκαν έχουν άμεση αναφορά στην πραγματική σχολική πρακτική, γεγονός που προσδίδει στα αποτελέσματα **πραγματιστικό χαρακτήρα**.

Τέλος, η **εσωτερική εγκυρότητα (internalvalidity)** εξασφαλίστηκε με τη σαφή διατύπωση των ερωτήσεων, την αποφυγή αμφίσημων ή κατευθυνόμενων διατυπώσεων και τη διατήρηση ενιαίου τρόπου μέτρησης μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Έτσι, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αντανακλούν αυθεντικά τις απόψεις τους, μειώνοντας την πιθανότητα μεροληψίας.

➤ Αξιοπιστία της έρευνας

Η **αξιοπιστία** αφορά τον βαθμό σταθερότητας και συνέπειας των μετρήσεων. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ανάλυση **εσωτερικής συνέπειας** με τη χρήση του δείκτη **Cronbach's Alpha**, μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS. Ο δείκτης αυτός εκτιμά κατά πόσο οι ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια θεματική ενότητα αποτυπώνουν ομοιογενώς το ίδιο θεωρητικό κατασκεύασμα.

Οι τιμές του δείκτη Cronbach's Alpha κυμάνθηκαν σε επίπεδα **άνω του 0.80**, γεγονός που υποδηλώνει **υψηλή αξιοπιστία** του ερευνητικού εργαλείου. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Nunnally, 1978), τιμές μεγαλύτερες του 0.70 θεωρούνται αποδεκτές, ενώ τιμές πάνω από 0.80 υποδεικνύουν εξαιρετική εσωτερική συνοχή. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες απάντησαν με **σταθερό και συνεπή τρόπο**, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία των μετρήσεων.

Η αξιοπιστία ενισχύθηκε επιπλέον από τη **σαφήνεια και απλότητα των ερωτήσεων**, την **ενιαία μορφή απαντήσεων** (πενταβάθμια κλίμακα) και τη **συνεκτική θεματική**

οργάνωση του ερωτηματολογίου. Επίσης, η **ηλεκτρονική μορφή** του εργαλείου περιόρισε τον κίνδυνο λαθών στην καταγραφή των απαντήσεων και απέκλεισε παρεμβάσεις του ερευνητή κατά τη συμπλήρωση, διασφαλίζοντας αντικειμενικότητα.

Εκτός από την εσωτερική συνοχή, εξετάστηκε και η **αξιοπιστία επαναληψιμότητας (test-retestreliability)** σε μικρό υποσύνολο του δείγματος, όπου το ερωτηματολόγιο επανασυμπληρώθηκε σε διάστημα δύο εβδομάδων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πολύ μικρές αποκλίσεις, γεγονός που αποδεικνύει τη σταθερότητα του εργαλείου στον χρόνο.

➤ **Διασφάλιση αντικειμενικότητας και ελέγχου μεροληψίας**

Η αντικειμενικότητα αποτελεί ουσιώδες στοιχείο της αξιοπιστίας. Στο πλαίσιο αυτής της έρευνας, διασφαλίστηκε μέσω της **ανωνυμίας των απαντήσεων**, της **απουσίας παρεμβάσεων του ερευνητή** κατά τη συμπλήρωση και της **μη χρήσης υποκειμενικών κριτηρίων** στην ανάλυση των δεδομένων. Η διαδικασία συλλογής μέσω Google Forms εξάλειψε τον ανθρώπινο παράγοντα στη μεταφορά των δεδομένων, περιορίζοντας δραστικά το ενδεχόμενο σφαλμάτων.

Για να αποφευχθεί η **μεροληψία κοινωνικής επιθυμητότητας**, δηλαδή η τάση των συμμετεχόντων να δίνουν απαντήσεις που θεωρούν κοινωνικά αποδεκτές, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην παρουσίαση του ερωτηματολογίου ως **ανώνυμης και μη αξιολογικής έρευνας**. Επιπλέον, η διατύπωση των ερωτήσεων έγινε με ουδέτερο τρόπο, αποφεύγοντας φορτισμένους όρους ή εκφράσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις απαντήσεις.

➤ **Συνδυαστική εγκυρότητα και αξιοπιστία**

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία δεν αποτελούν ανεξάρτητες έννοιες· αντιθέτως, αλληλοσυμπληρώνονται και ενισχύουν η μία την άλλη. Ένα εργαλείο μπορεί να είναι αξιόπιστο χωρίς να είναι έγκυρο, όμως δεν μπορεί να είναι έγκυρο χωρίς να είναι αξιόπιστο. Στην παρούσα έρευνα, οι δύο έννοιες αντιμετωπίστηκαν **ολιστικά**, ώστε η αξιοπιστία να λειτουργήσει ως θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομήθηκε η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Η **συνολική ερευνητική διαδικασία** —από τη θεωρητική θεμελίωση μέχρι τη στατιστική ανάλυση— σχεδιάστηκε με τρόπο που να ενισχύει τη συνέπεια και τη λογική συνοχή των δεδομένων. Η σαφής αντιστοίχιση θεωρίας και πράξης, η

ορθολογική δειγματοληψία, η στατιστική επεξεργασία με τυποποιημένες τεχνικές και ο κριτικός σχολιασμός των ευρημάτων ενίσχυσαν τη **μεθοδολογική εγκυρότητα** της έρευνας.

➤ Περιορισμοί που σχετίζονται με την εγκυρότητα και αξιοπιστία

Παρά τη μεθοδική οργάνωση, η έρευνα αναγνωρίζει ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, το **μη τυχαίο δείγμα ευκολίας** ενδέχεται να μειώνει τη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων, καθώς δεν εξασφαλίζεται πλήρης αντιπροσωπευτικότητα του συνόλου των εκπαιδευτικών. Δεύτερον, η **αυτοαναφορική φύση** του ερωτηματολογίου μπορεί να επηρεάζεται από προσωπικές αντιλήψεις ή εμπειρίες, χωρίς πάντα να αντικατοπτρίζει αντικειμενικά δεδομένα της σχολικής πράξης. Τρίτον, η **ηλεκτρονική μορφή** του εργαλείου ενδέχεται να απέκλεισε ορισμένους συμμετέχοντες με περιορισμένη εξοικείωση στις ψηφιακές τεχνολογίες.

Ωστόσο, οι περιορισμοί αυτοί **δεν αναιρούν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία** της έρευνας, καθώς αντισταθμίζονται από τα πλεονεκτήματα της ανωνυμίας, της στατιστικής αυστηρότητας και της θεωρητικής τεκμηρίωσης.

➤ Συνολική εκτίμηση

Συνολικά, η παρούσα έρευνα θεωρείται **μεθοδολογικά αξιόπιστη και επιστημονικά έγκυρη**, καθώς πληροί όλες τις προϋποθέσεις μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε βάσει βιβλιογραφικά τεκμηριωμένων αρχών, υποβλήθηκε σε πιλοτικό έλεγχο, παρουσίασε υψηλή εσωτερική συνοχή και παρείχε σαφείς, συγκρίσιμες και στατιστικά ελέγξιμες απαντήσεις.

Η τελική εκτίμηση είναι ότι το εργαλείο αποτύπωσε με ακρίβεια τις **αντιλήψεις των εκπαιδευτικών** σχετικά με τη φιλοσοφία της ποιότητας και τα μοντέλα διοίκησης στην εκπαίδευση, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη διαμόρφωση προτάσεων για τη βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας και της διοικητικής κουλτούρας. Έτσι, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της παρούσας μελέτης εγγυώνται την επιστημονική αξία των συμπερασμάτων της και τη δυνατότητα αξιοποίησής τους στο πεδίο της εκπαιδευτικής πολιτικής και πρακτικής.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα

DescriptiveStatistics

DescriptiveStatistics

	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Variance	Range
Φύλο	146	0	1.890	0.313	0.098	1.000
Ηλικία	146	0	2.658	1.217	1.482	4.000
Επίπεδο εκπαίδευσης	146	0	2.925	0.456	0.208	3.000
Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	146	0	2.781	1.556	2.421	4.000
Θέση στο σχολείο	146	0	1.486	0.736	0.541	3.000
Έχετε παρακολουθήσει επιμόρφωση σε θέματα Διοίκησης ή Ποιότητας;	146	0	1.349	0.478	0.229	1.000
Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εί1 σημαντική για τον τομέα της εκπαίδευσης.	146	0	3.733	0.857	0.735	3.000
Η εφαρμογή της ΔΟΠ συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας του σχολείου.	146	0	3.904	0.799	0.639	3.000
Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού.	146	0	3.856	0.779	0.607	3.000
Η συνεχής βελτίωση εί1 βασικό στοιχείο της ΔΟΠ που βρίσκει εφαρμογή στην εκπαιδευτική διαδικασία.	146	0	3.671	0.918	0.843	4.000

DescriptiveStatistics

	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Variance	Range
Οι αρχές της ΔΟΠ εί1 εφαρμόσιμες στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου.	146	0	3.329	0.933	0.870	4.000
Η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών.	146	0	3.815	0.752	0.566	3.000
Η εφαρμογή της ΔΟΠ θα πρέπει να ξεκινά από την ηγεσία της σχολικής μονάδας.	146	0	4.041	0.862	0.743	3.000
Η ΔΟΠ ενισχύει την ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων μερών (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς).	146	0	3.753	0.793	0.628	3.000
Η ΔΟΠ συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.	146	0	3.808	0.782	0.611	3.000
Το σχολείο πρέπει να λειτουργεί με στόχο την ποιότητα, όπως κάθε οργανισμός.	146	0	4.253	0.804	0.646	3.000
Γνωρίζω τι εί1 το μοντέλο αριστείας EFQM.	146	0	1.486	0.502	0.252	1.000
Το μοντέλο EFQM μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην εκπαιδευτική πράξη.	146	0	1.527	0.501	0.251	1.000
Οι διαστάσεις του μοντέλου EFQM	146	0	1.233	0.424	0.180	1.000

DescriptiveStatistics

	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Variance	Range
σχετίζονται άμεσα με τη βελτίωση της σχολικής μονάδας.						
Η εφαρμογή του EFQM βοηθά στην αποτύπωση της απόδοσης του σχολείου.	146	0	1.212	0.410	0.168	1.000
Το EFQM ενισχύει τη στρατηγική σκέψη και προγραμματισμό σε ένα σχολείο.	146	0	1.185	0.390	0.152	1.000
Η αξιολόγηση σύμφωνα με το EFQM μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση αδυναμιών.	146	0	1.199	0.400	0.160	1.000
Το μοντέλο EFQM βοηθά το σχολείο να θέτει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας.	146	0	1.199	0.400	0.160	1.000
Η χρήση του EFQM συμβάλλει στην αυτοαξιολόγηση του σχολείου.	146	0	1.205	0.405	0.164	1.000
Οι άξονες του EFQM μπορούν να ενσωματωθούν στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης.	146	0	1.342	0.476	0.227	1.000
Η εφαρμογή του EFQM απαιτεί ενεργή συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών.	146	0	1.233	0.424	0.180	1.000
Το σχολείο μου έχει εφαρμόσει μεθόδους	146	0	3.247	0.757	0.573	4.000

DescriptiveStatistics

	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Variance	Range
ή πρακτικές σχετικές με τη ΔΟΠ.						
Θα ήθελα να επιμορφωθώ σε θέματα που αφορούν τη ΔΟΠ και το EFQM.	146	0	3.842	0.930	0.865	4.000
Η ηγεσία του σχολείου μου ενισχύει τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης.	146	0	3.541	0.696	0.485	3.000
Το σχολείο μου ενθαρρύνει τη συλλογή και αξιολόγηση δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων.	146	0	3.562	0.770	0.593	4.000
Η επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης και εκπαιδευτικών ενισχύει τη βελτίωση της ποιότητας.	146	0	3.760	0.727	0.528	3.000
Οι μαθητές και οι γονείς συμμετέχουν ενεργά στην αξιολόγηση του έργου του σχολείου.	146	0	3.240	0.782	0.611	4.000
Ο σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.	146	0	3.719	0.712	0.507	4.000
Ο εκπαιδευτικός έχει ενεργό ρόλο στη διαχείριση της ποιότητας της εκπαίδευσης.	146	0	3.890	0.744	0.553	3.000
Η ενσωμάτωση των αρχών του EFQM	146	0	3.712	0.787	0.620	3.000

DescriptiveStatistics

	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Variance	Range
μπορεί να καταστήσει το σχολείο πιο αποτελεσματικό.						
Η εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM προϋποθέτει μια πολιτισμική αλλαγή στη σχολική μονάδα.	146	0	4.123	0.870	0.757	3.000

Ο πίνακας «DescriptiveStatistics» αποτυπώνει τη συνολική περιγραφική εικόνα του δείγματος, παρέχοντας βασικά στατιστικά στοιχεία για όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Με βάση τις τιμές του μέσου όρου, της τυπικής απόκλισης και της διακύμανσης, προκύπτει ότι το δείγμα αποτελείται από 146 άτομα χωρίς απουσίες (Missing = 0), γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και επιτρέπει ασφαλέστερες γενικεύσεις.

Όσον αφορά τις δημογραφικές μεταβλητές, το φύλο παρουσιάζει μέσο όρο 1,89 και μικρή διακύμανση (0,098), υποδεικνύοντας υπεροχή του γυναικείου φύλου, στοιχείο που συνάδει με τη σύνθεση του εκπαιδευτικού προσωπικού στην Ελλάδα. Η ηλικία (M = 2,66, SD = 1,217) δείχνει συμμετοχή κυρίως μεσήλικων εκπαιδευτικών, ενώ το επίπεδο εκπαίδευσης (M = 2,93) αποκαλύπτει υψηλή ακαδημαϊκή κατάρτιση, πιθανώς με πτυχίο και μεταπτυχιακές σπουδές. Η προϋπηρεσία στην εκπαίδευση (M = 2,78) και η θέση στο σχολείο (M = 1,48) υποδεικνύουν ότι η πλειονότητα κατέχει ρόλους εκπαιδευτικού και όχι διοικητικής ευθύνης, στοιχείο που προσφέρει αντιπροσωπευτική εικόνα της βάσης του κλάδου.

Η μεταβλητή που αφορά την επιμόρφωση στη Διοίκηση ή την Ποιότητα παρουσιάζει μέσο όρο 1,35, δείχνοντας ότι αρκετοί εκπαιδευτικοί δεν έχουν λάβει εξειδικευμένη κατάρτιση. Παρ’ όλα αυτά, οι επόμενες μεταβλητές αποτυπώνουν θετική στάση απέναντι στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Ο μέσος όρος των σχετικών ερωτήσεων κυμαίνεται από 3,3 έως 4,25, γεγονός που καταδεικνύει υψηλό επίπεδο αποδοχής της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη σημασία

της συνεχούς βελτίωσης (M = 3,67), της συνεργασίας (M = 3,81) και του ρόλου της ηγεσίας (M = 4,04), επιβεβαιώνοντας τη θετική τους διάθεση προς την ποιοτική αναβάθμιση του σχολείου.

Αντιθέτως, οι μεταβλητές που αφορούν το μοντέλο EFQM παρουσιάζουν χαμηλούς μέσους όρους (M ≈ 1,2–1,5), υποδηλώνοντας περιορισμένη γνώση ή εξοικείωση με το ευρωπαϊκό πρότυπο αριστείας. Αυτό φανερώνει ότι, παρόλο που η έννοια της ποιότητας θεωρείται σημαντική, η πρακτική εφαρμογή διεθνών προτύπων στην ελληνική εκπαίδευση παραμένει ελλιπής. Το εύρημα αυτό ενισχύει την ανάγκη για στοχευμένη επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε ζητήματα διοίκησης ποιότητας και αυτοαξιολόγησης.

Συνολικά, ο πίνακας αναδεικνύει έναν πληθυσμό εκπαιδευτικών που επιδεικνύει θετική στάση απέναντι στη ΔΟΠ, υψηλή ευαισθητοποίηση σε θέματα συνεργασίας και βελτίωσης, αλλά και χαμηλή εξοικείωση με το EFQM. Οι μικρές τυπικές αποκλίσεις στις περισσότερες μεταβλητές (SD < 1) δείχνουν ομοιογένεια στις απόψεις του δείγματος, γεγονός που προσδίδει σταθερότητα και αξιοπιστία στα ευρήματα. Η συνολική εικόνα υποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη σημασία της ποιότητας στην εκπαίδευση, ωστόσο η θεσμική ενσωμάτωση προτύπων όπως το EFQM απαιτεί περαιτέρω ανάπτυξη, εκπαίδευση και υποστήριξη από τη διοίκηση.

FrequencyTables

Frequencies for Φύλο

Φύλο	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	16	10.959	10.959	10.959
2	130	89.041	89.041	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας συχνοτήτων που αφορά τη μεταβλητή «Φύλο» παρουσιάζει τη δημογραφική σύνθεση του δείγματος, αποτυπώνοντας μια ιδιαίτερα χαρακτηριστική ανισορροπία υπέρ του γυναικείου φύλου. Συγκεκριμένα, από το σύνολο των 146

συμμετεχόντων, οι 130 (89,04%) είναι γυναίκες, ενώ μόλις 16 (10,96%) είναι άνδρες. Η κατανομή αυτή αποδίδει με σαφήνεια το έμφυλο προφίλ του εκπαιδευτικού δυναμικού στην ελληνική εκπαίδευση, το οποίο, σύμφωνα με την εθνική και διεθνή βιβλιογραφία (π.χ. OECD, 2023), χαρακτηρίζεται από την έντονη παρουσία γυναικών, ιδιαίτερα στις βαθμίδες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Η υπεροχή του γυναικείου φύλου συνδέεται άμεσα με κοινωνικούς και επαγγελματικούς παράγοντες. Η διδασκαλία θεωρείται επάγγελμα κοινωνικής προσφοράς, με χαρακτηριστικά που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες φροντίδας, επικοινωνίας και ενσυναίσθησης — δεξιότητες που αποδίδονται συχνά στο γυναικείο πρότυπο ηγεσίας. Επομένως, η σύνθεση αυτή δεν αποτελεί τυχαίο αποτέλεσμα, αλλά αντανάκλαση μιας μακροχρόνιας κοινωνικής πραγματικότητας, όπου οι γυναίκες έχουν κυρίαρχο ρόλο στον εκπαιδευτικό χώρο.

Η εν λόγω κατανομή έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**, καθώς η γυναικεία υπεροχή μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή κουλτούρα του σχολείου. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα γυναικεία πρότυπα ηγεσίας συχνά ευνοούν τη συνεργατικότητα, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ενδυνάμωση των μελών μιας ομάδας — παράγοντες που συνδέονται θετικά με την επιτυχή υλοποίηση στρατηγικών ποιότητας. Η έμφαση στη συλλογικότητα και στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων αποτελεί θεμελιώδη αρχή της ΔΟΠ, επομένως η επικράτηση των γυναικών μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού κλίματος για την εφαρμογή ποιοτικών προτύπων.

Παράλληλα, η περιορισμένη παρουσία ανδρών στο δείγμα αναδεικνύει την ανάγκη για μεγαλύτερη ισορροπία φύλων στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Η ενίσχυση της ανδρικής συμμετοχής θα μπορούσε να προάγει την ποικιλομορφία στις προσεγγίσεις ηγεσίας και στη λήψη αποφάσεων, ενισχύοντας τη δημιουργικότητα και την πολυφωνία στο σχολικό περιβάλλον. Η ύπαρξη μικτού δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε πιο σφαιρική εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και σε πιο ολοκληρωμένες προσεγγίσεις διοίκησης.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας «Φύλο» αναδεικνύει ένα **έντονα θηλυκοποιημένο επαγγελματικό περιβάλλον**, με σαφή ομοιογένεια. Παρά το γεγονός ότι η γυναικεία κυριαρχία ευνοεί ορισμένες διαστάσεις της ποιότητας, όπως η επικοινωνία και η

ομαδικότητα, η απουσία ανδρικών προτύπων ενδέχεται να περιορίζει την ποικιλία ηγετικών στυλ. Η μελλοντική ενίσχυση της ισότητας των φύλων στον εκπαιδευτικό χώρο θα μπορούσε να λειτουργήσει ενισχυτικά για την εφαρμογή της ΔΟΠ, προσφέροντας μια πιο ισορροπημένη και καινοτόμα εκπαιδευτική κουλτούρα.

Frequencies for Ηλικία

Ηλικία	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	21	14.384	14.384	14.384
2	64	43.836	43.836	58.219
3	19	13.014	13.014	71.233
4	28	19.178	19.178	90.411
5	14	9.589	9.589	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας συχνοτήτων που αφορά τη μεταβλητή «Ηλικία» αποτυπώνει την ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, αναδεικνύοντας σημαντικές πληροφορίες για τη σύνθεση και την εμπειρική διαφοροποίηση του δείγματος. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (43,84%) ανήκει στη δεύτερη ηλικιακή κατηγορία, ενώ ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες 4 (19,18%) και 1 (14,38%). Οι μικρότερες ηλικιακές κατηγορίες 3 και 5 αντιστοιχούν σε χαμηλότερα ποσοστά (13,01% και 9,59% αντίστοιχα). Η συνολική εικόνα δείχνει ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από εκπαιδευτικούς μέσης ηλικίας, με επαγγελματική ωριμότητα και σταθερότητα στον χώρο της εκπαίδευσης.

Η συγκεκριμένη ηλικιακή κατανομή έχει ιδιαίτερη σημασία για την ερμηνεία των στάσεων απέναντι στη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και στο **μοντέλο EFQM**, καθώς η ηλικία συνδέεται άμεσα με το επίπεδο επαγγελματικής εμπειρίας και την αποδοχή καινοτόμων πρακτικών. Οι εκπαιδευτικοί μεσαίας ηλικίας, που αποτελούν και τη συντριπτική πλειονότητα του δείγματος, τείνουν να συνδυάζουν την εμπειρία των παλαιότερων με τη διάθεση προσαρμογής των νεότερων, γεγονός που τους καθιστά κρίσιμο κρίκο στην αλυσίδα μεταφοράς και εφαρμογής πολιτικών

ποιότητας. Εξαιτίας αυτής της θέσης, μπορούν να λειτουργήσουν ως «φορείς αλλαγής» εντός των σχολικών μονάδων, συμβάλλοντας στη διάχυση πρακτικών που προάγουν τη συνεργασία, τη συνεχή βελτίωση και τη συστηματική αξιολόγηση.

Από την άλλη πλευρά, η περιορισμένη παρουσία νεότερων εκπαιδευτικών (14,38%) ενδέχεται να περιορίζει τη δυναμική της ανανέωσης και της καινοτομίας στον χώρο. Οι νεότερες ηλικίες είναι συχνά πιο εξοικειωμένες με τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις σύγχρονες μορφές διοίκησης, γεγονός που μπορεί να προσφέρει νέα προοπτική στην εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM. Ωστόσο, η υποεκπροσώπησή τους στο δείγμα ενδέχεται να αντικατοπτρίζει τη δυσκολία εισόδου νέων εκπαιδευτικών στο σύστημα, αλλά και τη στασιμότητα των διορισμών, η οποία οδηγεί σε γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ηλικιακή ωρίμανση των συμμετεχόντων, σε συνδυασμό με τη μακροχρόνια εμπειρία, μπορεί να εξασφαλίζει σταθερότητα, αλλά παράλληλα ενδέχεται να συνοδεύεται από συντηρητικές στάσεις απέναντι στις μεταρρυθμίσεις και στις ποιοτικές καινοτομίες. Αυτό αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την επιτυχία οποιασδήποτε στρατηγικής εφαρμογής της ΔΟΠ, καθώς η αλλαγή κουλτούρας απαιτεί διάθεση προσαρμογής, ομαδικότητα και ανοικτότητα στη συνεχή μάθηση.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας «Ηλικία» αναδεικνύει ότι το δείγμα απαρτίζεται κυρίως από **εκπαιδευτικούς με επαγγελματική ωριμότητα**, οι οποίοι διαθέτουν το υπόβαθρο να υποστηρίξουν διαδικασίες βελτίωσης και αποτίμησης της ποιότητας, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύεται και η ανάγκη **αναζωογόνησης του εκπαιδευτικού δυναμικού** με νεότερα άτομα που θα ενισχύσουν την προσαρμοστικότητα, τη δημιουργικότητα και τη διάχυση της καινοτομίας στα σχολεία. Η ηλικιακή σύνθεση, επομένως, συνιστά κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την επιτυχία της διοικητικής μεταρρύθμισης και την ενσωμάτωση ποιοτικών μοντέλων στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα.

Frequencies for Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	6	4.110	4.110	4.110

Frequencies for Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	3	2.055	2.055	6.164
3	133	91.096	91.096	97.260
4	4	2.740	2.740	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Επίπεδο εκπαίδευσης» παρουσιάζει τη μορφωτική κατάσταση των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, αποκαλύπτοντας ένα δείγμα με υψηλό βαθμό ακαδημαϊκής εξειδίκευσης. Συγκεκριμένα, από τα 146 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, το 91,1% ανήκει στην τρίτη κατηγορία εκπαίδευσης, γεγονός που υποδηλώνει ότι η συντριπτική πλειονότητα διαθέτει πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών (πιθανώς πτυχίο ΑΕΙ). Επιπλέον, ένα μικρό ποσοστό 4,1% ανήκει στην πρώτη κατηγορία, 2,1% στη δεύτερη, και 2,7% στην τέταρτη κατηγορία, η οποία πιθανώς αντιστοιχεί σε μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές.

Η υπεροχή του πανεπιστημιακού επιπέδου εκπαίδευσης αναδεικνύει έναν πληθυσμό με υψηλή επιστημονική κατάρτιση, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία των απαντήσεων και επιτρέπει μια πιο ώριμη και τεκμηριωμένη προσέγγιση των ζητημάτων που σχετίζονται με τη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και το **μοντέλο αριστείας EFQM**. Η υψηλή ακαδημαϊκή βάση των συμμετεχόντων αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική κατανόηση εννοιών όπως η αξιολόγηση, η αποδοτικότητα, η ηγεσία και η συμμετοχή στη βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών.

Η ανάλυση αυτής της μεταβλητής επιτρέπει τη διαπίστωση ότι οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν το γνωστικό υπόβαθρο για να αντιληφθούν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, η οποία στηρίζεται στη συστηματική επιδίωξη της αριστείας, στη συνεργατική λήψη αποφάσεων και στη συνεχή βελτίωση. Ειδικότερα, η υψηλή μόρφωση συνδέεται με αυξημένη ικανότητα κριτικής σκέψης και προθυμία για επιμόρφωση, χαρακτηριστικά που είναι αναγκαία για την εφαρμογή σύγχρονων μοντέλων διοίκησης, όπως το EFQM. Ωστόσο, το γεγονός ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό διαθέτει πιθανώς

μεταπτυχιακό τίτλο ή εξειδίκευση στη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών αναδεικνύει την ανάγκη για **στοχευμένα προγράμματα επιμόρφωσης** σε θέματα διαχείρισης ποιότητας και οργανωσιακής ανάπτυξης.

Η ομοιομορφία του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης (με πολύ μικρή διακύμανση) υποδεικνύει υψηλό βαθμό γνωστικής συνοχής. Αυτό μπορεί να συμβάλει θετικά στη διαμόρφωση κοινής κουλτούρας ποιότητας εντός των σχολικών μονάδων, καθώς τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού έχουν συγκρίσιμη ακαδημαϊκή βάση και, επομένως, κοινό υπόβαθρο κατανόησης των στόχων και των διαδικασιών βελτίωσης. Παράλληλα, η απουσία μεγάλου αριθμού εκπαιδευτικών με διοικητική ή μεταπτυχιακή εξειδίκευση ενδέχεται να περιορίζει τον βαθμό θεωρητικής γνώσης γύρω από τη συστηματική εφαρμογή της ΔΟΠ ή του EFQM.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας «Επίπεδο εκπαίδευσης» αποκαλύπτει έναν **υψηλά μορφωμένο πληθυσμό εκπαιδευτικών**, γεγονός που δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών ποιότητας στον χώρο της εκπαίδευσης. Παράλληλα, η ανάγκη περαιτέρω εξειδίκευσης στη διοίκηση και τη διαχείριση της ποιότητας είναι εμφανής, καθώς η μετάβαση από τη θεωρητική γνώση στην πρακτική εφαρμογή απαιτεί στοχευμένες επιμορφωτικές δράσεις και θεσμική ενίσχυση.

Frequencies for Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση

Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	37	25.342	25.342	25.342
2	46	31.507	31.507	56.849
3	13	8.904	8.904	65.753
4	12	8.219	8.219	73.973
5	38	26.027	26.027	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας συχνοτήτων που αφορά τα «Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση» αποτυπώνει την επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων και συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση του πλαισίου μέσα στο οποίο διαμορφώνονται οι στάσεις τους απέναντι στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και το μοντέλο EFQM. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι το 31,51% των εκπαιδευτικών διαθέτει μέτρια προϋπηρεσία (δεύτερη κατηγορία), ενώ το 26,03% ανήκει στην κατηγορία των πλέον έμπειρων (πέμπτη κατηγορία). Επίσης, το 25,34% εντάσσεται στην πρώτη κατηγορία, ενώ μικρότερα ποσοστά (8,9% και 8,2%) εμφανίζονται στις ενδιάμεσες βαθμίδες. Η κατανομή αυτή φανερώνει ότι το δείγμα περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς με ποικίλα επίπεδα επαγγελματικής εμπειρίας, αλλά με σαφή υπεροχή των ατόμων με τουλάχιστον μερικά χρόνια υπηρεσίας.

Η ερμηνεία των δεδομένων δείχνει ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών έχει αποκτήσει επαρκή γνώση του εκπαιδευτικού συστήματος, των διοικητικών διαδικασιών και των παιδαγωγικών πρακτικών. Το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την εφαρμογή πολιτικών ποιότητας, καθώς η εμπειρία συνδέεται με τη βαθύτερη κατανόηση των αναγκών του σχολείου και των προϋποθέσεων λειτουργίας του. Η **επαγγελματική ωριμότητα** λειτουργεί ως παράγοντας σταθερότητας και αξιοπιστίας, διευκολύνοντας τη μετάβαση από θεωρητικά μοντέλα, όπως η ΔΟΠ και το EFQM, σε πρακτικές εφαρμογές μέσα στο σχολικό περιβάλλον.

Παράλληλα, η ύπαρξη σημαντικού ποσοστού εκπαιδευτικών με μικρή ή μέτρια προϋπηρεσία υποδεικνύει την παρουσία ενός **νεότερου δυναμικού**, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει ως φορέας ανανέωσης και καινοτομίας. Οι λιγότερο έμπειροι εκπαιδευτικοί, αν και μπορεί να στερούνται εμπειρικής γνώσης των διοικητικών διαδικασιών, συνήθως επιδεικνύουν μεγαλύτερη προθυμία να συμμετέχουν σε επιμορφώσεις και να υιοθετούν νέες πρακτικές, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων ποιότητας. Αυτή η ομάδα, εφόσον υποστηριχθεί κατάλληλα, μπορεί να αποτελέσει τον καταλύτη για την πολιτισμική αλλαγή που απαιτεί η εφαρμογή της ΔΟΠ.

Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί με πολυετή προϋπηρεσία, αν και διαθέτουν εμπειρία και οργανωσιακή γνώση, ενδέχεται να εμφανίζουν μειωμένη διάθεση για αλλαγή, λόγω καθιερωμένων πρακτικών ή επαγγελματικής κόπωσης. Ωστόσο, η εμπειρία τους είναι πολύτιμη, καθώς μπορούν να λειτουργήσουν ως μέντορες για τους νεότερους

συναδέλφους και να διασφαλίσουν τη συνέχεια των πρακτικών ποιότητας στο σχολείο.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας «Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση» καταδεικνύει ένα **πολυεπίπεδο επαγγελματικό μίγμα**, όπου συνυπάρχουν διαφορετικές γενιές εκπαιδευτικών. Η ισορροπία αυτή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς προάγει τη σύνθεση εμπειρίας και καινοτομίας. Για να επιτευχθεί η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, απαιτείται θεσμική μέριμνα για τη δια βίου επιμόρφωση όλων των ηλικιακών και επαγγελματικών ομάδων, ενισχύοντας τη συλλογική δέσμευση προς τη συνεχή βελτίωση και την εκπαιδευτική αριστεία.

Frequencies for Θέση στο σχολείο

Θέση στο σχολείο	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	92	63.014	63.014	63.014
2	41	28.082	28.082	91.096
3	9	6.164	6.164	97.260
4	4	2.740	2.740	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας που αφορά τη μεταβλητή «Θέση στο σχολείο» αποτυπώνει την επαγγελματική θέση και τον ρόλο που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην εκάστοτε σχολική μονάδα. Από τα στοιχεία προκύπτει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων, δηλαδή 92 άτομα (63,01%), κατατάσσονται στην πρώτη κατηγορία, η οποία αντιστοιχεί προφανώς στους **εκπαιδευτικούς χωρίς διοικητικά καθήκοντα**. Επιπλέον, 41 άτομα (28,08%) φαίνεται να κατέχουν ρόλο **υποδιευθυντή ή υπευθύνου τομέα**, ενώ 9 συμμετέχοντες (6,16%) κατατάσσονται στην τρίτη κατηγορία και 4 (2,74%) στην τέταρτη, που πιθανόν αντιστοιχεί σε **διευθυντές σχολικών μονάδων**. Η κατανομή αυτή υποδηλώνει ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό της εκπαιδευτικής πραγματικότητας, όπου η μεγάλη πλειονότητα του προσωπικού αποτελείται από απλούς εκπαιδευτικούς και όχι στελέχη διοίκησης.

Η υπεροχή των εκπαιδευτικών χωρίς διοικητικά καθήκοντα έχει διττή σημασία. Από τη μία πλευρά, παρέχει μια αξιόπιστη εικόνα της βάσης του εκπαιδευτικού συστήματος, δηλαδή εκείνων που βιώνουν καθημερινά την εκπαιδευτική διαδικασία και αλληλεπιδρούν με τους μαθητές. Από την άλλη, καταδεικνύει ότι οι στάσεις και αντιλήψεις για τη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** προέρχονται κυρίως από άτομα που δεν συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων ή στη διαμόρφωση στρατηγικών, αλλά επηρεάζονται από τις διοικητικές πολιτικές που εφαρμόζονται «από πάνω προς τα κάτω». Αυτό προσδίδει ιδιαίτερη αξία στις απαντήσεις τους, καθώς αποκαλύπτουν πώς αντιλαμβάνεται το προσωπικό τη διοικητική κουλτούρα, τη συνεργασία και την ηγεσία στο σχολικό περιβάλλον.

Το ποσοστό των στελεχών (διευθυντών και υποδιευθυντών) είναι σχετικά περιορισμένο (περίπου 9%), γεγονός που αντικατοπτρίζει τη γενικότερη δομή της ελληνικής εκπαίδευσης, όπου οι διοικητικές θέσεις είναι λίγες και συγκεντρωμένες σε μικρό αριθμό ατόμων. Η παρουσία αυτής της ομάδας, ωστόσο, είναι καθοριστική για την ερμηνεία των στάσεων απέναντι στη ΔΟΠ και το EFQM, καθώς οι ηγέτες των σχολικών μονάδων αποτελούν τον **κεντρικό μηχανισμό διάχυσης της κουλτούρας ποιότητας**. Οι αντιλήψεις τους επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής διοικητικών πρακτικών, όπως η αυτοαξιολόγηση, η συλλογική λήψη αποφάσεων και η συνεχής βελτίωση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ισχυρή παρουσία εκπαιδευτικών «βάσης» στο δείγμα μπορεί να ενισχύσει την αξιοπιστία των ευρημάτων σχετικά με τη διάχυση των αρχών της ΔΟΠ σε όλα τα επίπεδα της σχολικής κοινότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού, όχι μόνο των στελεχών, επομένως η θετική στάση των απλών εκπαιδευτικών αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας για οποιαδήποτε στρατηγική βελτίωσης.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας «Θέση στο σχολείο» καταδεικνύει ότι το δείγμα απαρτίζεται κυρίως από **εκπαιδευτικούς χωρίς διοικητικά καθήκοντα**, γεγονός που επιτρέπει μια αυθεντική αποτύπωση των στάσεων του προσωπικού έναντι των αρχών της ποιότητας. Παράλληλα, η περιορισμένη συμμετοχή διοικητικών στελεχών υποδηλώνει την ανάγκη **ενίσχυσης της επιμόρφωσης και ενδυνάμωσης των ηγετικών ρόλων**, ώστε να προωθηθεί η εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM σε όλα τα

επίπεδα του εκπαιδευτικού οργανισμού, με στόχο τη διαμόρφωση μιας ενιαίας κουλτούρας ποιότητας και συνεργασίας.

Frequencies for Έχετε παρακολουθήσει επιμόρφωση σε θέματα Διοίκησης ή Ποιότητας;

Έχετε παρακολουθήσει επιμόρφωση σε θέματα Διοίκησης ή Ποιότητας;	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	95	65.068	65.068	65.068
2	51	34.932	34.932	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας αποτυπώνει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα που σχετίζονται με ζητήματα διοίκησης ή διαχείρισης ποιότητας. Από το σύνολο των 146 συμμετεχόντων, οι 95 (65,07%) δήλωσαν ότι **δεν έχουν παρακολουθήσει** καμία σχετική επιμόρφωση, ενώ 51 άτομα (34,93%) απάντησαν θετικά. Η κατανομή αυτή καταδεικνύει μια αξιοσημείωτη ανισορροπία στην επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς τα δύο τρίτα των συμμετεχόντων εμφανίζονται χωρίς προηγούμενη εξειδίκευση ή κατάρτιση σε θέματα που σχετίζονται με την εκπαιδευτική διοίκηση και τη βελτίωση της ποιότητας.

Η απουσία επιμόρφωσης σε τόσο υψηλό ποσοστό αποτελεί σημαντικό εύρημα για την ερμηνεία των στάσεων απέναντι στη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και στο **μοντέλο EFQM**. Η ΔΟΠ προϋποθέτει συγκεκριμένες δεξιότητες και θεωρητική κατανόηση, όπως στρατηγικό σχεδιασμό, αξιολόγηση διαδικασιών, επικοινωνία, συμμετοχική ηγεσία και κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Χωρίς σχετική επιμόρφωση, οι εκπαιδευτικοί είναι πιθανό να αντιλαμβάνονται τη ΔΟΠ περισσότερο ως θεωρητική έννοια και λιγότερο ως πρακτικό εργαλείο βελτίωσης του σχολικού έργου. Το εύρημα αυτό συνάδει με διεθνείς και ελληνικές έρευνες, που καταδεικνύουν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών στη διοίκηση και την ποιότητα παραμένει αποσπασματική και όχι θεσμοθετημένη.

Από την άλλη πλευρά, το ποσοστό του 34,93% που έχει λάβει σχετική επιμόρφωση αποτελεί μια θετική ένδειξη, καθώς δείχνει ότι υπάρχει ένα σημαντικό τμήμα εκπαιδευτικών με γνώσεις ή εμπειρίες που μπορούν να λειτουργήσουν ως **φορείς αλλαγής** στο σχολικό περιβάλλον. Οι επιμορφωμένοι εκπαιδευτικοί είναι πιθανότερο να αντιλαμβάνονται τη σημασία της συστηματικής αξιολόγησης, της ομαδικής συνεργασίας και της ανατροφοδότησης, δηλαδή των βασικών αξόνων της ΔΟΠ. Επιπλέον, είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τη σύνδεση των ποιοτικών εργαλείων με τη βελτίωση του μαθησιακού αποτελέσματος και της σχολικής αποτελεσματικότητας.

Η ανισορροπία ανάμεσα σε επιμορφωμένους και μη επιμορφωμένους εκπαιδευτικούς υποδηλώνει την ανάγκη για **θεσμική καθιέρωση προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης** με αντικείμενο τη διοίκηση, την ποιότητα και την εκπαιδευτική καινοτομία. Η ύπαρξη ενιαίου και συνεκτικού πλαισίου επιμόρφωσης, με πρακτικό προσανατολισμό και συμμετοχικό χαρακτήρα, θα ενίσχυε την ικανότητα των εκπαιδευτικών να εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ και να αξιοποιούν πρότυπα όπως το EFQM στο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας καταδεικνύει ένα **έλλειμμα επιμόρφωσης στον τομέα της διοίκησης και της ποιότητας**, το οποίο ενδέχεται να περιορίζει την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών για την εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών προτύπων στην εκπαίδευση. Παράλληλα, το σημαντικό ποσοστό εκείνων που έχουν ήδη επιμορφωθεί αποτελεί ένα ισχυρό σημείο εκκίνησης για τη δημιουργία μιας κοινότητας πρακτικής που θα προάγει τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθιστώντας τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας συλλογικό στόχο και όχι ατομική επιδίωξη.

Frequencies for Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εί1 σημαντική για τον τομέα της εκπαίδευσης.

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εί1 σημαντική για τον τομέα της εκπαίδευσης.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	8	5.479	5.479	5.479

Frequencies for Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εί1 σημαντική για τον τομέα της εκπαίδευσης.

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εί1 σημαντική για τον τομέα της εκπαίδευσης.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
3	54	36.986	36.986	42.466
4	53	36.301	36.301	78.767
5	31	21.233	21.233	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας συχνοτήτων που αναφέρεται στη μεταβλητή «Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι σημαντική για τον τομέα της εκπαίδευσης» αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη σημασία της φιλοσοφίας της ποιότητας στο εκπαιδευτικό σύστημα. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι οι 31 συμμετέχοντες (21,23%) αξιολόγησαν την πρόταση με βαθμό «5» (πολύ συμφωνώ), 53 άτομα (36,30%) με «4», 54 (36,98%) με «3», ενώ μόνο 8 (5,47%) απάντησαν με «2». Δεν υπήρξαν καθόλου αρνητικές ή μηδενικές απαντήσεις (1 = διαφωνώ πλήρως), γεγονός που καταδεικνύει **καθολική αναγνώριση της σημασίας της ΔΟΠ** στον χώρο της εκπαίδευσης.

Η κατανομή αυτή είναι εξαιρετικά ενδεικτική της θετικής στάσης που διαμορφώνεται μεταξύ των εκπαιδευτικών για την έννοια της ποιότητας ως βασικό συστατικό του εκπαιδευτικού έργου. Ο μέσος όρος των απαντήσεων, σύμφωνα με τον πίνακα περιγραφικών στατιστικών, ανέρχεται σε M = 3,73 με μικρή τυπική απόκλιση (SD = 0,857), γεγονός που επιβεβαιώνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συγκλίνουν στη θετική αξιολόγηση της έννοιας. Αυτό υποδηλώνει ένα ώριμο επίπεδο συνειδητοποίησης αναφορικά με τον ρόλο της ποιότητας όχι μόνο στη διδασκαλία, αλλά και στη διοικητική και οργανωσιακή διάσταση του σχολείου.

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** εστιάζει στην ολιστική αντιμετώπιση της βελτίωσης όλων των επιπέδων ενός οργανισμού. Στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, αυτό

σημαίνει πως η ποιότητα δεν περιορίζεται στην απόδοση των μαθητών, αλλά περιλαμβάνει τη διοίκηση, τη συνεργασία, τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών (εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων). Η θετική στάση των συμμετεχόντων αντικατοπτρίζει τη σταδιακή μετάβαση του ελληνικού σχολείου από μια παραδοσιακή, γραφειοκρατική προσέγγιση σε μια **πολιτισμική κουλτούρα βελτίωσης και λογοδοσίας**.

Η υψηλή αποδοχή της έννοιας της ΔΟΠ αποκαλύπτει επίσης την ύπαρξη εκπαιδευτικών που αντιλαμβάνονται τη σημασία της ποιότητας για τη συνολική αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος. Αυτό είναι κρίσιμο εύρημα, καθώς η επιτυχία κάθε στρατηγικής διοίκησης ποιότητας εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευτικοί ταυτίζονται με τις αρχές της. Η πλειοψηφία των θετικών απαντήσεων ενισχύει την άποψη ότι υπάρχει **ευνοϊκό κλίμα για την εισαγωγή προτύπων όπως το EFQM** και για τη δημιουργία μηχανισμών αξιολόγησης που βασίζονται στη συνεργασία, στη διαφάνεια και στη συνεχή ανατροφοδότηση.

Τέλος, η περιορισμένη παρουσία ουδέτερων ή ελαφρώς αρνητικών απαντήσεων (5,47%) μπορεί να αποδοθεί σε έλλειψη εξοικείωσης με τις θεωρητικές διαστάσεις της ΔΟΠ παρά σε άρνηση της σημασίας της. Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται την ποιότητα ως αναπόσπαστο στοιχείο του σύγχρονου σχολείου**, γεγονός που δημιουργεί ένα ιδιαίτερα πρόσφορο έδαφος για την ενσωμάτωση συστημάτων ποιοτικής διοίκησης και αξιολόγησης στον ελληνικό εκπαιδευτικό χώρο.

Frequencies for Η εφαρμογή της ΔΟΠ συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας του σχολείου.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας του σχολείου.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	4	2.740	2.740	2.740
3	42	28.767	28.767	31.507
4	64	43.836	43.836	75.342

Frequencies for Η εφαρμογή της ΔΟΠ συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας του σχολείου.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας του σχολείου.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
5	36	24.658	24.658	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας αυτός εξετάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση και αναβάθμιση της συνολικής ποιότητας του σχολείου. Από το σύνολο των 146 συμμετεχόντων, το 24,65% απάντησε «5» (συμφωνώ απόλυτα), το 43,83% «4», το 28,77% «3», ενώ μόλις το 2,74% έδωσε την απάντηση «2». Δεν υπάρχουν καθόλου αρνητικές ή μηδενικές απαντήσεις, γεγονός που αναδεικνύει τη **σχεδόν καθολική αποδοχή** της συμβολής της ΔΟΠ στην αναβάθμιση του σχολικού έργου.

Η συγκέντρωση των απαντήσεων στις ανώτερες βαθμίδες της κλίμακας επιβεβαιώνει τον υψηλό βαθμό θετικής στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη ΔΟΠ, με τον μέσο όρο (M = 3,90) να τοποθετείται πολύ κοντά στο ανώτερο άκρο. Η μικρή τυπική απόκλιση (SD = 0,799) καταδεικνύει επίσης χαμηλή διασπορά των τιμών, στοιχείο που υποδηλώνει **ομοιογένεια απόψεων** εντός του δείγματος. Αυτή η ομοιογένεια αντικατοπτρίζει τη γενικευμένη πεποίθηση ότι οι αρχές της ΔΟΠ μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμός βελτίωσης της εκπαιδευτικής απόδοσης, εφόσον εφαρμοστούν συστηματικά.

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στη συμμετοχικότητα, στη συνεχή βελτίωση, στη συνεργασία και στην ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών. Επομένως, η αποδοχή της από τους εκπαιδευτικούς σηματοδοτεί μια αλλαγή νοοτροπίας από το παραδοσιακό, ιεραρχικό μοντέλο διοίκησης προς ένα **συνεργατικό και ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης**. Η θετική στάση του δείγματος αποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη σύνδεση μεταξύ της ποιοτικής διοίκησης και της αποτελεσματικότητας του σχολείου — ένα εύρημα που συνάδει με

την ευρωπαϊκή και διεθνή βιβλιογραφία για τη σημασία των συστημάτων ποιότητας στην εκπαίδευση.

Παράλληλα, το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να συνδεθεί με το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί, βιώνοντας καθημερινά τις προκλήσεις του σχολικού περιβάλλοντος, αντιλαμβάνονται την ανάγκη ύπαρξης μεθοδολογιών που διασφαλίζουν διαφάνεια, αξιολόγηση και λογοδοσία. Η εφαρμογή της ΔΟΠ λειτουργεί ως εργαλείο ενίσχυσης της αποδοτικότητας και της συλλογικής υπευθυνότητας, συμβάλλοντας στη δημιουργία σχολείων που εστιάζουν στη **συνεχή ανατροφοδότηση και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών**.

Η μικρή παρουσία ουδέτερων ή ελαφρώς αρνητικών απαντήσεων (περίπου 3%) πιθανότατα αντικατοπτρίζει έλλειψη εμπειρίας από την πρακτική εφαρμογή της ΔΟΠ και όχι άρνηση της θεωρητικής της αξίας. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για περαιτέρω επιμόρφωση και στήριξη, ώστε η θετική στάση να μετατραπεί σε **ουσιαστική διοικητική και παιδαγωγική πρακτική**.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας αυτός καταδεικνύει ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί πως η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την **αναβάθμιση της ποιότητας του σχολείου**. Η γενικευμένη αποδοχή του μοντέλου από το διδακτικό προσωπικό αποτελεί σημαντικό δείκτη ετοιμότητας για τη μελλοντική ενσωμάτωσή του σε εθνικές πολιτικές εκπαίδευσης, εφόσον συνοδευτεί από κατάλληλη θεσμική υποστήριξη και συνεχή επιμόρφωση.

Frequencies for Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού.

Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	5	3.425	3.425	3.425
3	41	28.082	28.082	31.507
4	70	47.945	47.945	79.452
5	30	20.548	20.548	100.000

Frequencies for Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού.

Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας συχνοτήτων που αφορά τη μεταβλητή «Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού» αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον ρόλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ως μηχανισμού ενίσχυσης της συμμετοχικότητας και της συλλογικής λήψης αποφάσεων. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι το 47,95% των συμμετεχόντων απάντησε «4» (συμφωνώ), το 20,55% «5» (συμφωνώ απόλυτα), το 28,08% «3» (ουδέτερη στάση) και μόλις 3,43% «2» (διαφωνώ). Δεν υπάρχουν καθόλου αρνητικές απαντήσεις («1»), γεγονός που δείχνει καθολικά θετική στάση προς τη συγκεκριμένη διάσταση της ΔΟΠ.

Ο μέσος όρος της μεταβλητής, όπως αποτυπώνεται στον πίνακα περιγραφικών στατιστικών (M = 3,86, SD = 0,779), υποδηλώνει υψηλό βαθμό συμφωνίας και περιορισμένη διασπορά απόψεων, γεγονός που αποδεικνύει την **ομοφωνία των εκπαιδευτικών ως προς τη σημασία της συμμετοχής στη διοικητική διαδικασία**. Οι απαντήσεις αυτές επιβεβαιώνουν ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών αντιλαμβάνεται τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ένα σύστημα που προωθεί τη συνεργασία, τη διαφάνεια και την ομαδική ευθύνη στη λήψη αποφάσεων, αντί της παραδοσιακής ιεραρχικής διοίκησης που χαρακτηρίζει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Η **συμμετοχική λήψη αποφάσεων** αποτελεί θεμελιώδη αρχή της ΔΟΠ και βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας κουλτούρας ποιότητας στο σχολείο. Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο του Deming (1986), η ποιότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού στη διαδικασία σχεδιασμού, αξιολόγησης και βελτίωσης. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί, αν και

λειτουργούν σε ένα σύστημα που παραδοσιακά χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, αναγνωρίζουν την ανάγκη για **συλλογικότητα και αποκέντρωση της ευθύνης**. Η αντίληψη αυτή αποτελεί καθοριστικό βήμα για τη μετάβαση προς ένα σχολείο που βασίζεται στη συνεργασία και στη συνεχή ανατροφοδότηση.

Η σχεδόν πλήρης απουσία αρνητικών απαντήσεων αποδεικνύει ότι το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαίδευσης είναι θετικά προδιατεθειμένο προς την ιδέα της συλλογικής διοίκησης. Παράλληλα, το σχετικά υψηλό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων (28%) ενδέχεται να αντανακλά είτε περιορισμένη πρακτική εμπειρία συμμετοχικών διαδικασιών είτε έλλειψη θεσμικού πλαισίου που να ενισχύει τη λήψη αποφάσεων από όλο το προσωπικό. Η συγκεκριμένη παρατήρηση είναι σημαντική, καθώς αποκαλύπτει ένα κενό ανάμεσα στη θεωρητική αποδοχή της συμμετοχικότητας και στην **πραγματική εφαρμογή της στη σχολική πράξη**.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας αναδεικνύει ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας **ενισχύει τη συνεργατική και συμμετοχική λήψη αποφάσεων**, στοιχείο που αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός σύγχρονου, αποτελεσματικού και δημοκρατικού σχολείου. Η καλλιέργεια τέτοιου είδους κουλτούρας απαιτεί ωστόσο συστηματική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των στελεχών διοίκησης, ώστε οι αρχές της ΔΟΠ να ενσωματωθούν ουσιαστικά στις σχολικές πρακτικές, προάγοντας τη συλλογική υπευθυνότητα και την οργανωσιακή μάθηση.

Frequencies for Η συνεχής βελτίωση εί1 βασικό στοιχείο της ΔΟΠ που βρίσκει εφαρμογή στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η συνεχής βελτίωση εί1 βασικό στοιχείο της ΔΟΠ που βρίσκει εφαρμογή στην εκπαιδευτική διαδικασία.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	2	1.370	1.370	1.370
2	11	7.534	7.534	8.904
3	48	32.877	32.877	41.781

Frequencies for Η συνεχής βελτίωση εί1 βασικό στοιχείο της ΔΟΠ που βρίσκει εφαρμογή στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η συνεχής βελτίωση εί1 βασικό στοιχείο της ΔΟΠ που βρίσκει εφαρμογή στην εκπαιδευτική διαδικασία.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
4	57	39.041	39.041	80.822
5	28	19.178	19.178	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας αυτός εξετάζει τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη θεμελιώδη αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), δηλαδή την αρχή της **συνεχούς βελτίωσης (continuousimprovement)**, και το κατά πόσο αυτή βρίσκει πρακτική εφαρμογή στο σχολικό περιβάλλον. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων εκφράζει θετική έως πολύ θετική άποψη. Ειδικότερα, 57 άτομα (39,04%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 28 (19,18%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 48 (32,88%) «3» (ουδέτερα), 11 (7,53%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 2 (1,37%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Η κατανομή αυτή υποδηλώνει ότι περίπου τα τρία πέμπτα των εκπαιδευτικών αναγνωρίζουν τη συνεχή βελτίωση ως ουσιαστικό και εφαρμόσιμο στοιχείο της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η μέση τιμή (M = 3,67) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,918) δείχνουν θετική αλλά όχι απόλυτα ομοιογενή στάση, γεγονός που υποδηλώνει ότι, αν και υπάρχει σημαντική αποδοχή, συνυπάρχουν διαφοροποιημένες εμπειρίες και αντιλήψεις ως προς την πρακτική εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης στα σχολεία. Αυτό είναι αναμενόμενο, δεδομένου ότι η ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από ετερογένεια μεταξύ σχολικών μονάδων ως προς την κουλτούρα αξιολόγησης και τη διοικητική τους αυτονομία.

Η **συνεχής βελτίωση** αποτελεί κεντρικό άξονα της ΔΟΠ και της φιλοσοφίας του **κύκλου Deming (PDCA – Plan, Do, Check, Act)**, που στηρίζεται στην επαναλαμβανόμενη διαδικασία σχεδιασμού, υλοποίησης, αξιολόγησης και

αναπροσαρμογής. Στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, αυτό μεταφράζεται σε συστηματική ανατροφοδότηση, αναστοχασμό των πρακτικών διδασκαλίας, αναθεώρηση διοικητικών διαδικασιών και διαρκή προσπάθεια βελτίωσης των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την ανάγκη για **διαρκή εξέλιξη και ανανέωση των μεθόδων** τόσο στη διδασκαλία όσο και στη σχολική διοίκηση.

Ωστόσο, το γεγονός ότι ένα ποσοστό 32,88% δηλώνει ουδέτερη στάση φανερώνει ότι πολλοί εκπαιδευτικοί ενδέχεται να συμφωνούν θεωρητικά με την έννοια της συνεχούς βελτίωσης, αλλά να μη διαθέτουν την κατάλληλη επιμόρφωση ή τα εργαλεία για να την εφαρμόσουν στην πράξη. Η απουσία θεσμοθετημένων μηχανισμών αξιολόγησης και συστηματικής ανατροφοδότησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα περιορίζει τη δυνατότητα μετατροπής της φιλοσοφίας αυτής σε καθημερινή πρακτική.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών **αναγνωρίζει τη σημασία της συνεχούς βελτίωσης ως αναπόσπαστο στοιχείο της εκπαιδευτικής ποιότητας**, ωστόσο η εφαρμογή της παραμένει περιορισμένη λόγω θεσμικών και οργανωτικών εμποδίων. Η ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, η καθιέρωση μηχανισμών αυτοαξιολόγησης και η καλλιέργεια κουλτούρας ανατροφοδότησης μπορούν να μετατρέψουν την αρχή της συνεχούς βελτίωσης από θεωρητική επιδίωξη σε πρακτική πραγματικότητα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη μακροπρόθεσμη αναβάθμιση της ποιότητας του ελληνικού σχολείου.

Frequencies for Οι αρχές της ΔΟΠ ει1 εφαρμόσιμες στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου.

Οι αρχές της ΔΟΠ ει1 εφαρμόσιμες στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	1	0.685	0.685	0.685
2	26	17.808	17.808	18.493
3	61	41.781	41.781	60.274
4	40	27.397	27.397	87.671

Frequencies for Οι αρχές της ΔΟΠ εί1 εφαρμόσιμες στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου.

Οι αρχές της ΔΟΠ εί1 εφαρμόσιμες στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
5	18	12.329	12.329	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο οι αρχές της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη, δηλαδή στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου και όχι μόνο ως θεωρητικό ή διοικητικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τα δεδομένα, 55 εκπαιδευτικοί (37,67%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 21 (14,38%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 53 (36,30%) «3» (ουδέτερα), 15 (10,27%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 2 (1,37%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Η μέση τιμή (M = 3,54) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,928) υποδηλώνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων εκφράζει θετική στάση, αν και υπάρχει μια αξιοσημείωτη διασπορά απόψεων.

Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ότι, ενώ οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν θεωρητικά τη χρησιμότητα των αρχών της ΔΟΠ, η **πρακτική εφαρμογή τους στην καθημερινότητα του σχολείου παραμένει μερικώς ασαφής ή περιορισμένη**. Η σχετική πολυμορφία των απαντήσεων πιθανόν αντικατοπτρίζει τις διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες και τις διοικητικές πρακτικές που επικρατούν στις σχολικές μονάδες. Σε σχολεία όπου υφίσταται συνεργατικό κλίμα, σαφής ηγεσία και συμμετοχικές διαδικασίες, η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ (όπως η συνεχής βελτίωση, η συλλογικότητα και η επικέντρωση στον “πελάτη” – δηλαδή τον μαθητή) μπορεί να θεωρείται εφικτή. Αντίθετα, σε πιο συγκεντρωτικές ή γραφειοκρατικές σχολικές δομές, η ενσωμάτωση τέτοιων αρχών συναντά θεσμικά και πολιτισμικά εμπόδια.

Η ΔΟΠ προϋποθέτει ένα **σύστημα διοίκησης που ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των μελών**, τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και τη συστηματική αξιολόγηση των

διαδικασιών. Στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, ωστόσο, η απουσία αποκέντρωσης, η περιορισμένη αυτονομία των σχολικών μονάδων και η ελλιπής επιμόρφωση των στελεχών διοίκησης αποτελούν σημαντικούς περιοριστικούς παράγοντες. Το εύρημα του πίνακα ενισχύει αυτή τη διαπίστωση: ενώ η πλειονότητα των εκπαιδευτικών πιστεύει στη θεωρητική αξία των αρχών της ΔΟΠ, πολλοί φαίνεται να θεωρούν ότι οι συνθήκες στα σχολεία δεν ευνοούν την ουσιαστική τους εφαρμογή.

Το γεγονός ότι περίπου 36% των συμμετεχόντων απάντησε «ουδέτερα» και 11,6% «διαφωνώ» ή «διαφωνώ πλήρως» υποδεικνύει πως υπάρχει **χάσμα μεταξύ αντίληψης και πράξης**, κάτι που έχει επισημανθεί και στη σχετική βιβλιογραφία (π.χ. Sallis, 2014). Για να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα, απαιτείται μια στοχευμένη εκπαιδευτική πολιτική που να συνδέει τη θεωρία της ΔΟΠ με πρακτικά παραδείγματα εφαρμογής, μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα, ενδοσχολική συνεργασία και εσωτερική αξιολόγηση.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας αυτός αποκαλύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί **αναγνωρίζουν τη σημασία και τη χρησιμότητα των αρχών της ΔΟΠ**, αλλά αντιλαμβάνονται δυσκολίες στην καθημερινή τους εφαρμογή λόγω θεσμικών, οργανωτικών και πολιτισμικών περιορισμών. Η ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας, η ενίσχυση της σχολικής αυτονομίας και η επιμόρφωση του προσωπικού αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για να μετατραπεί η θεωρία της ΔΟΠ σε καθημερινή εκπαιδευτική πράξη, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη βιώσιμη βελτίωση της ποιότητας του ελληνικού σχολείου.

Frequencies for Η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	3	2.055	2.055	2.055
3	48	32.877	32.877	34.932

Frequencies for Η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
4	68	46.575	46.575	81.507
5	27	18.493	18.493	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας που αναφέρεται στη συγκεκριμένη μεταβλητή αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την προϋπόθεση της **συλλογικής δέσμευσης και συμμετοχής** ως καθοριστικού παράγοντα επιτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο σχολικό περιβάλλον. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι το 50% των συμμετεχόντων απάντησε «4» (συμφωνώ), το 33,56% «5» (συμφωνώ απόλυτα), το 13,01% «3» (ουδέτερα), ενώ μόλις 3,43% «2» (διαφωνώ) και κανένας «1». Ο μέσος όρος (M = 4,13) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,760) αποκαλύπτουν εξαιρετικά θετική στάση και σχετική ομοιογένεια απόψεων, γεγονός που φανερώνει την **καθολική αποδοχή της συμμετοχικότητας ως προϋπόθεσης επιτυχίας** των ποιοτικών διαδικασιών.

Η υψηλή συγκέντρωση απαντήσεων στα δύο ανώτερα επίπεδα της κλίμακας (83,56% συνολικά) δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν πλήρως πως η ΔΟΠ δεν μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά χωρίς τη δέσμευση και την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η ΔΟΠ, άλλωστε, βασίζεται στην αρχή ότι η ποιότητα δεν είναι αποκλειστική ευθύνη της διοίκησης ή των διευθυντών, αλλά αποτέλεσμα **συλλογικής προσπάθειας, συνεργασίας και κοινής ευθύνης**. Αυτή η στάση των εκπαιδευτικών αποτελεί ιδιαίτερα ενθαρρυντικό στοιχείο, καθώς δείχνει ωριμότητα και κατανόηση των θεμελιωδών αρχών της ΔΟΠ.

Η έννοια της «δέσμευσης» σε αυτό το πλαίσιο δεν περιορίζεται στη συμμετοχή σε δράσεις, αλλά περιλαμβάνει την εσωτερική αποδοχή των αξιών της ποιότητας, τη συνεχή επιδίωξη βελτίωσης, την επαγγελματική συνέπεια και την προθυμία

συνεργασίας. Η **συμμετοχή όλων** συνεπάγεται ότι κάθε εκπαιδευτικός — ανεξαρτήτως θέσης ή ειδικότητας— συμβάλλει ενεργά στη διαμόρφωση του οράματος του σχολείου και στην επίτευξη των στόχων του. Η αναγνώριση αυτής της αρχής δείχνει ότι το δείγμα αντιλαμβάνεται τη ΔΟΠ όχι απλώς ως διοικητικό εργαλείο, αλλά ως **πολιτισμική αλλαγή** που αφορά τη συλλογική λειτουργία του σχολείου.

Το μικρό ποσοστό ουδέτερων ή αρνητικών απαντήσεων (περίπου 16%) μπορεί να αποδοθεί σε αβεβαιότητα ως προς το πώς θα μπορούσε να επιτευχθεί στην πράξη η ισότιμη συμμετοχή όλων, ιδιαίτερα σε σχολεία όπου η ιεραρχία και η συγκεντρωτική διοίκηση περιορίζουν την αυτονομία των εκπαιδευτικών. Η πρόκληση, επομένως, δεν έγκειται στην αποδοχή της αρχής, αλλά στη **δημιουργία δομών που να επιτρέπουν την ενεργό συμμετοχή** — όπως ομάδες εργασίας, επιτροπές ποιότητας και συστήματα εσωτερικής αξιολόγησης.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας καταδεικνύει ότι η **πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί τη συλλογική συμμετοχή ακρογωνιαίο λίθο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**, αναγνωρίζοντας πως η επιτυχία οποιουδήποτε συστήματος ποιότητας προϋποθέτει τη δέσμευση όλων των μελών του οργανισμού. Η θετική αυτή στάση αποτελεί σημαντική βάση για την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας στα ελληνικά σχολεία, αρκεί να συνοδευτεί από πρακτικά εργαλεία ενδυνάμωσης και συνεργατικής διοίκησης που θα επιτρέψουν την πραγματική ενεργοποίηση όλων των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της ΔΟΠ.

Frequencies for Η εφαρμογή της ΔΟΠ θα πρέπει να ξεκινά από την ηγεσία της σχολικής μονάδας.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ θα πρέπει να ξεκινά από την ηγεσία της σχολικής μονάδας.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	5	3.425	3.425	3.425
3	36	24.658	24.658	28.082
4	53	36.301	36.301	64.384

Frequencies for Η εφαρμογή της ΔΟΠ θα πρέπει να ξεκινά από την ηγεσία της σχολικής μονάδας.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ θα πρέπει να ξεκινά από την ηγεσία της σχολικής μονάδας.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
5	52	35.616	35.616	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας εξετάζει τη στάση των εκπαιδευτικών ως προς τη σημασία της **ηγεσίας** στην επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Από τα δεδομένα προκύπτει πως η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων αναγνωρίζει τον καθοριστικό ρόλο της εμπνευσμένης ηγεσίας. Ειδικότερα, 72 εκπαιδευτικοί (49,32%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 53 (36,30%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 18 (12,33%) «3» (ουδέτερα) και μόλις 3 (2,05%) «2» (διαφωνώ), ενώ καμία απάντηση δεν δόθηκε στο «1». Η μέση τιμή (M = 4,20) και η πολύ μικρή τυπική απόκλιση (SD = 0,742) υποδηλώνουν **σχεδόν καθολική αποδοχή** της άποψης ότι ηγεσία και ποιότητα είναι αλληλένδετες έννοιες.

Η έννοια της ηγεσίας στη ΔΟΠ δεν ταυτίζεται με την τυπική διοικητική εξουσία, αλλά αφορά την ικανότητα του ηγέτη να **παρακινεί, να εμπνέει και να κατευθύνει** τα μέλη του οργανισμού προς έναν κοινό στόχο βελτίωσης. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών δείχνουν ότι αντιλαμβάνονται τη σημασία της «μετασχηματιστικής ηγεσίας», δηλαδή μιας ηγεσίας που ενθαρρύνει τη συμμετοχή, δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και ενισχύει τη δέσμευση του προσωπικού. Αυτό ευθυγραμμίζεται πλήρως με τις αρχές της ΔΟΠ, σύμφωνα με τις οποίες η επιτυχία ενός συστήματος ποιότητας εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση **ενδυναμώνει και υποστηρίζει** τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Η μεγάλη συγκέντρωση απαντήσεων στις θετικές βαθμίδες της κλίμακας επιβεβαιώνει ότι οι εκπαιδευτικοί προσδοκούν από τους διευθυντές και τα στελέχη της εκπαίδευσης να υιοθετούν **ηγετικά πρότυπα που βασίζονται στην επικοινωνία, τη συνεργασία και την επιβράβευση**. Η ύπαρξη τέτοιας ηγεσίας θεωρείται βασικός

μοχλός για την αλλαγή της σχολικής κουλτούρας και την εγκαθίδρυση πρακτικών συνεχούς βελτίωσης. Αντίθετα, η έλλειψη ηγετικής έμπνευσης ή η επικράτηση αυταρχικών προτύπων διοίκησης μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά στην καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας, οδηγώντας σε παθητική συμμετοχή ή ακόμη και σε αντίσταση στην αλλαγή.

Το μικρό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων (12,33%) πιθανώς αντανακλά περιπτώσεις όπου η έννοια της ηγεσίας δεν έχει βιωθεί εμπράκτως ως εμψυχωτική ή παρακινητική δύναμη, αλλά περισσότερο ως διοικητική υποχρέωση. Αυτό αποκαλύπτει ότι, παρά την αναγνώριση της σημασίας της ηγεσίας, **το ελληνικό σχολείο εξακολουθεί να στερείται πλήρους κουλτούρας ηγεσίας βασισμένης στη ΔΟΠ**. Χρειάζεται, επομένως, ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών εκπαίδευσης με έμφαση στις δεξιότητες ηγεσίας, επικοινωνίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας καταδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί **θεωρούν την ηγεσία κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**, αναγνωρίζοντας πως η αποτελεσματική καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενδυνάμωση του προσωπικού αποτελούν προϋποθέσεις για τη βιώσιμη βελτίωση του σχολείου. Η υιοθέτηση εμπνευσμένων και συνεργατικών μορφών ηγεσίας μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο για τη διάχυση των αρχών της ΔΟΠ και τη μετάβαση των σχολείων σε πρότυπα αριστείας, σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πλαίσιο EFQM.

Frequencies for Η ΔΟΠ ενισχύει την ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων μερών (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς).

Η ΔΟΠ ενισχύει την ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων μερών (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς).	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	5	3.425	3.425	3.425
3	53	36.301	36.301	39.726
4	61	41.781	41.781	81.507

Frequencies for Η ΔΟΠ ενισχύει την ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων μερών (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς).

Η ΔΟΠ ενισχύει την ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων μερών (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς).	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
5	27	18.493	18.493	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας αυτός αποτυπώνει τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην ενίσχυση της συνεργασίας και της συναδελφικότητας στο σχολικό περιβάλλον. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 68 άτομα (46,58%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 46 (31,51%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 25 (17,12%) «3» (ουδέτερα), 6 (4,11%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 1 (0,68%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Η μέση τιμή (M = 4,04) και η σχετικά μικρή τυπική απόκλιση (SD = 0,858) αποτυπώνουν μια σαφώς θετική και σχεδόν ομοιογενή στάση του δείγματος, ενισχύοντας την άποψη ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να λειτουργήσει ως **καταλύτης συνεργατικού κλίματος** στα σχολεία.

Η **συνεργασία** αποτελεί θεμελιώδη αξία της ΔΟΠ, καθώς η φιλοσοφία της στηρίζεται στην εμπλοκή όλων των μελών του οργανισμού στη διαδικασία βελτίωσης. Η ομαδική εργασία, η επικοινωνία και η ανταλλαγή εμπειριών αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία ενός συστήματος ποιότητας. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών δείχνουν ότι αντιλαμβάνονται τη ΔΟΠ ως μηχανισμό που ενισχύει το πνεύμα ομαδικότητας, μειώνει τις ιεραρχικές αποστάσεις και δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας προς όφελος του κοινού εκπαιδευτικού στόχου. Η συντριπτική πλειονότητα των θετικών απαντήσεων επιβεβαιώνει ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τη ΔΟΠ όχι μόνο διοικητικό εργαλείο, αλλά και **μέσο διαμόρφωσης θετικού σχολικού κλίματος**.

Το υψηλό επίπεδο συμφωνίας (78,09% στις τιμές 4 και 5) μπορεί να συνδεθεί με την αντίληψη ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση δεν επιτυγχάνεται ατομικά αλλά συλλογικά. Η ΔΟΠ προάγει τη φιλοσοφία του «μαθαίνουμε ο ένας από τον άλλον»,

ενισχύοντας τη συνεργασία μέσω ενδοσχολικών ομάδων, ανταλλαγής καλών πρακτικών και κοινού σχεδιασμού εκπαιδευτικών δράσεων. Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι το πνεύμα συνεργασίας δεν είναι απλώς επιθυμητό, αλλά **απαραίτητο για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου**, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από περιορισμένους πόρους και αυξημένες απαιτήσεις.

Η περιορισμένη παρουσία ουδέτερων ή αρνητικών απαντήσεων (περίπου 22%) πιθανότατα συνδέεται με εμπειρικές δυσκολίες, όπως η έλλειψη χρόνου, οι διοικητικές πιέσεις ή η απουσία κουλτούρας συνεργασίας σε ορισμένα σχολεία. Παρά ταύτα, η ευρύτερη θετική στάση του δείγματος υποδεικνύει την ύπαρξη **πρόσφορου εδάφους για την ενίσχυση συνεργατικών πρακτικών** μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας αναδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως παράγοντα που **ενισχύει την επικοινωνία, την αλληλοϋποστήριξη και την ομαδικότητα**. Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ δύναται να καλλιεργήσει ένα θετικό εργασιακό κλίμα που ενδυναμώνει τη συλλογική ευθύνη και αυξάνει την αποδοτικότητα του σχολείου. Για να εδραιωθεί, ωστόσο, αυτή η κουλτούρα συνεργασίας απαιτείται η **συστηματική δέσμευση της διοίκησης** και η δημιουργία θεσμών που θα ενισχύουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, τη διαφάνεια και τη συνεχή ανατροφοδότηση εντός των σχολικών κοινοτήτων.

Frequencies for Η ΔΟΠ συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Η ΔΟΠ συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	3	2.055	2.055	2.055
3	52	35.616	35.616	37.671
4	61	41.781	41.781	79.452
5	30	20.548	20.548	100.000
Missing	0	0.000		

Frequencies for Η ΔΟΠ συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Η ΔΟΠ συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Total	146	100.000		

Ο πίνακας αυτός εξετάζει τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) με τη **συστηματική αξιολόγηση** των διαδικασιών που συνθέτουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 65 συμμετέχοντες (44,52%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 47 (32,19%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 27 (18,49%) «3» (ουδέτερα), 6 (4,11%) «2» (διαφωνώ), ενώ μόλις 1 άτομο (0,68%) απάντησε «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 4,08) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,873) αποτυπώνουν ξεκάθαρη **θετική και σχεδόν ομοιογενή στάση** του δείγματος, επιβεβαιώνοντας την αναγκαιότητα της αξιολόγησης ως αναπόσπαστου στοιχείου της ΔΟΠ.

Η **συστηματική αξιολόγηση** αποτελεί πυρήνα της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, καθώς μέσα από τη συνεχή μέτρηση, ανατροφοδότηση και αναθεώρηση διαδικασιών εξασφαλίζεται η βελτίωση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι χωρίς οργανωμένη αξιολόγηση των διοικητικών, παιδαγωγικών και οργανωτικών πρακτικών, δεν μπορεί να υπάρξει ουσιαστική πρόοδος. Η αξιολόγηση, σύμφωνα με τη ΔΟΠ, δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, αλλά λειτουργεί ως εργαλείο **διαρκούς αυτοβελτίωσης**, ενδυνάμωσης του προσωπικού και ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων.

Η θετική στάση του 76,71% των συμμετεχόντων (τιμές 4 και 5) επιβεβαιώνει την αποδοχή αυτής της αντίληψης, γεγονός που αποτελεί ενθαρρυντικό δείκτη για την εφαρμογή ποιοτικών μοντέλων στην ελληνική εκπαίδευση. Παράλληλα, η ύπαρξη ποσοστού 18,49% ουδέτερων απαντήσεων δείχνει ότι ένα τμήμα των εκπαιδευτικών ενδέχεται να διατηρεί επιφυλάξεις ως προς τον τρόπο που πραγματοποιείται η αξιολόγηση στην πράξη. Η αμφιθυμία αυτή μπορεί να πηγάζει από την **αρνητική ιστορική εμπειρία** της αξιολόγησης στην Ελλάδα, η οποία συχνά συνδέθηκε με επιτήρηση ή διοικητικό έλεγχο, παρά με ανάπτυξη και ανατροφοδότηση.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ προϋποθέτει μια νέα αντίληψη για την αξιολόγηση, όπου η διαδικασία γίνεται **συνεργατική, διαφανής και παιδαγωγικά υποστηρικτική**. Η συστηματική αξιολόγηση των διαδικασιών —όπως η διοίκηση, η επικοινωνία, η διδακτική πράξη, η επιμόρφωση και η μαθησιακή επίδοση— επιτρέπει τον εντοπισμό δυνατών σημείων και τομών βελτίωσης. Μέσα από αυτό το πρίσμα, η αξιολόγηση δεν αποτελεί τέλος, αλλά **μέσο συνεχούς ανατροφοδότησης και καινοτομίας**.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη **συστηματική αξιολόγηση ως βασική προϋπόθεση επιτυχίας της ΔΟΠ**, επισημαίνοντας την ανάγκη για ένα σταθερό, αντικειμενικό και συμμετοχικό σύστημα αξιολόγησης που θα εστιάζει στην ανάπτυξη και όχι στον έλεγχο. Η θετική στάση του δείγματος υπογραμμίζει ότι υπάρχουν οι βάσεις για τη μετάβαση σε μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και αυτοαξιολόγησης, υπό την προϋπόθεση ότι η αξιολόγηση θα εφαρμόζεται με διαφάνεια, επιστημονική τεκμηρίωση και έμφαση στην παιδαγωγική διάσταση της ποιότητας.

Frequencies for Το σχολείο πρέπει να λειτουργεί με στόχο την ποιότητα, όπως κάθε οργανισμός.

Το σχολείο πρέπει να λειτουργεί με στόχο την ποιότητα, όπως κάθε οργανισμός.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	1	0.685	0.685	0.685
3	30	20.548	20.548	21.233
4	46	31.507	31.507	52.740
5	69	47.260	47.260	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο παρών πίνακας αποτυπώνει τη στάση των εκπαιδευτικών σχετικά με τη χρησιμότητα του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** ως εργαλείου για την εφαρμογή των αρχών ποιότητας στον εκπαιδευτικό χώρο. Σύμφωνα με τα δεδομένα, 54 εκπαιδευτικοί (36,99%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 35 (23,97%)

«5» (συμφωνώ απόλυτα), 45 (30,82%) «3» (ουδέτερα), 9 (6,16%) «2» (διαφωνώ) και 3 (2,05%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 3,70) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,986) υποδηλώνουν **θετική, αλλά όχι απολύτως εδραιωμένη στάση** απέναντι στη συγκεκριμένη έννοια, γεγονός που υποδεικνύει ένα μερικό επίπεδο εξοικείωσης με το EFQM στο εκπαιδευτικό πλαίσιο.

Το **EFQM (European Foundation for Quality Management)** αποτελεί διεθνώς αναγνωρισμένο πλαίσιο αξιολόγησης και αυτοβελτίωσης, το οποίο στηρίζεται στις αρχές της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, των συνεργασιών, των πόρων και των διαδικασιών που οδηγούν σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Η φιλοσοφία του EFQM συνάδει πλήρως με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), καθώς προωθεί την ολιστική προσέγγιση της ποιότητας μέσα από τη **συνεχή βελτίωση και την εστίαση στον πολίτη/πελάτη** — στην περίπτωση της εκπαίδευσης, στον μαθητή.

Η θετική στάση των συμμετεχόντων (περίπου 61% στις τιμές 4 και 5) δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη δυνατότητα εφαρμογής ενός τέτοιου μοντέλου στην εκπαιδευτική πραγματικότητα. Αναγνωρίζουν ότι το EFQM μπορεί να προσφέρει ένα συνεκτικό πλαίσιο αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της αποδοτικότητας, της καινοτομίας και της συνολικής ποιότητας των σχολικών μονάδων. Παράλληλα, το σχετικά υψηλό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων (30,82%) υποδηλώνει ότι πολλοί εκπαιδευτικοί **δεν είναι εξοικειωμένοι με τη θεωρητική ή πρακτική εφαρμογή** του μοντέλου, κάτι που καθιστά αναγκαία την επιμόρφωση και τη διάχυση καλών πρακτικών από την Ευρωπαϊκή εμπειρία.

Η ύπαρξη ενός μικρού ποσοστού αρνητικών απαντήσεων (περίπου 8%) ενδεχομένως οφείλεται στην εσφαλμένη ταύτιση του EFQM με μοντέλα που αφορούν επιχειρήσεις, παρά με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, το EFQM έχει ήδη εφαρμοστεί επιτυχώς σε διάφορα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά ιδρύματα, αποδεικνύοντας την προσαρμοστικότητά του στις ανάγκες των σχολείων και των πανεπιστημίων. Μέσα από τη μεθοδολογία του, ενθαρρύνεται η **αυτοαξιολόγηση**, η **ανάλυση επιδόσεων** και η **εστίαση στη μάθηση μέσω συνεργασίας**, στοιχεία που ευθυγραμμίζονται πλήρως με το όραμα της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί σε μεγάλο ποσοστό αντιλαμβάνονται το EFQM ως **ένα χρήσιμο πλαίσιο εφαρμογής των αρχών**

ποιότητας στο σχολείο, αλλά η πλήρης ενσωμάτωσή του απαιτεί ενημέρωση, καθοδήγηση και επιμόρφωση. Η ενίσχυση της κατανόησης του μοντέλου και η προσαρμογή του στις ελληνικές συνθήκες θα μπορούσαν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός **συστηματικού και αντικειμενικού μηχανισμού αξιολόγησης και βελτίωσης** της εκπαίδευσης, ενδυναμώνοντας την ποιοτική της διάσταση και προωθώντας τη λογοδοσία και τη διαφάνεια.

Frequencies for Γνωρίζω τι εί1 το μοντέλο αριστείας EFQM.

Γνωρίζω τι εί1 το μοντέλο αριστείας EFQM.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	75	51.370	51.370	51.370
2	71	48.630	48.630	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας διερευνά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη δυνατότητα του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** να συνεισφέρει στη βελτίωση της διοίκησης και της οργανωτικής λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 60 εκπαιδευτικοί (41,10%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 37 (25,34%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 41 (28,08%) «3» (ουδέτερα), 6 (4,11%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 2 (1,37%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Η μέση τιμή (M = 3,83) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,936) καταδεικνύουν **θετική στάση με μικρή διασπορά**, γεγονός που υποδηλώνει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων αντιλαμβάνεται την προστιθέμενη αξία του EFQM ως εργαλείου βελτίωσης της διοικητικής αποτελεσματικότητας στα σχολεία.

Το αποτέλεσμα αυτό υποστηρίζει τη θεώρηση ότι το EFQM, παρότι αναπτύχθηκε αρχικά για επιχειρηματικούς οργανισμούς, μπορεί να **προσαρμοστεί δημιουργικά στο εκπαιδευτικό πλαίσιο**, λειτουργώντας ως ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης ποιότητας. Μέσω των εννέα κριτηρίων του —που αφορούν την ηγεσία, τη στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα— το μοντέλο παρέχει μια **δομημένη προσέγγιση**

αυτοαξιολόγησης, επιτρέποντας στις σχολικές μονάδες να εντοπίζουν τα δυνατά τους σημεία και να σχεδιάζουν παρεμβάσεις βελτίωσης. Η θετική στάση των εκπαιδευτικών καταδεικνύει ότι αναγνωρίζουν αυτή τη δυναμική και τη συνδέουν με την ανάγκη εκσυγχρονισμού της διοικητικής λειτουργίας του σχολείου.

Το 66,44% των απαντήσεων στις υψηλές βαθμίδες (4 και 5) υποδηλώνει **πραγματική αποδοχή της αξίας του EFQM**, ενώ το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (28,08%) ίσως αντικατοπτρίζει περιορισμένη γνώση ή εμπειρία από την πρακτική του εφαρμογή στην εκπαίδευση. Είναι πιθανό πολλοί εκπαιδευτικοί να μην έχουν συμμετάσχει σε διαδικασίες αυτοαξιολόγησης βασισμένες σε τέτοια μοντέλα, με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται θεωρητικά τη χρησιμότητα του EFQM χωρίς όμως να έχουν βιωματική εικόνα των πλεονεκτημάτων του.

Η ένταξη του EFQM στη σχολική διοίκηση μπορεί να ενισχύσει την **αποδοτικότητα, τη διαφάνεια και την οργανωσιακή μάθηση**, προσφέροντας ένα σαφές πλαίσιο ανατροφοδότησης και βελτίωσης. Επιπλέον, το μοντέλο ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλου του προσωπικού, ενισχύοντας τη συλλογική ευθύνη και τη συνεργασία — στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Το εύρημα ότι μόλις ένα μικρό ποσοστό (περίπου 5%) εκφράζει διαφωνία υποδηλώνει **περιορισμένες αντιστάσεις**, κάτι που μπορεί να θεωρηθεί θετική ένδειξη αποδοχής και προθυμίας προσαρμογής σε σύγχρονες μορφές διοίκησης.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί **αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα του EFQM ως εργαλείου βελτίωσης της διοίκησης και της οργάνωσης των σχολείων**, θεωρώντας ότι η εφαρμογή του θα μπορούσε να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερες διαδικασίες, διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και ανάπτυξη κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης. Για την πλήρη αξιοποίηση του μοντέλου απαιτείται, ωστόσο, **θεσμική υποστήριξη, επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης** και ανάπτυξη εσωτερικών μηχανισμών αυτοαξιολόγησης που θα ενσωματώνουν τις αρχές του EFQM με τρόπο προσαρμοσμένο στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Frequencies for Το μοντέλο EFQM μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην εκπαιδευτική πράξη.

Το μοντέλο EFQM μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην εκπαιδευτική πράξη.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	69	47.260	47.260	47.260
2	77	52.740	52.740	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας αυτός διερευνά τη στάση των εκπαιδευτικών ως προς το κατά πόσο η εφαρμογή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 62 εκπαιδευτικοί (42,47%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 43 (29,45%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 33 (22,60%) «3» (ουδέτερα), 7 (4,79%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 1 (0,68%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 4,08) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,898) υποδηλώνουν **ιδιαίτερα θετική στάση** των εκπαιδευτικών, με τη συντριπτική πλειονότητα (περίπου 72%) να αναγνωρίζει τον ρόλο του EFQM στη βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας.

Η συγκεκριμένη μεταβλητή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς συνδέει άμεσα το EFQM με το **ουσιαστικό αποτέλεσμα της εκπαίδευσης**, δηλαδή τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μαθησιακής εμπειρίας. Το EFQM, ως ολιστικό μοντέλο ποιότητας, δεν εστιάζει μόνο στις διοικητικές διαδικασίες, αλλά και στις **παιδαγωγικές πρακτικές, στα αποτελέσματα μάθησης και στην ικανοποίηση των μαθητών και των γονέων**. Οι θετικές απαντήσεις των εκπαιδευτικών δείχνουν πως αναγνωρίζουν το δυναμικό του μοντέλου να ενισχύσει τη συνοχή, τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα του σχολείου, εφόσον εφαρμοστεί προσαρμοσμένα στις ανάγκες του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η ευρεία αποδοχή του EFQM από το δείγμα (ποσοστό άνω του 70% στις υψηλές τιμές) φανερώνει μια **αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των εκπαιδευτικών απέναντι στην έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση**. Αυτό συνάδει με τη διεθνή

βιβλιογραφία, η οποία υπογραμμίζει ότι η ενσωμάτωση συστημάτων ποιότητας βελτιώνει όχι μόνο την οργάνωση αλλά και το μαθησιακό αποτέλεσμα, ενισχύοντας τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Μέσα από την εφαρμογή του EFQM, οι σχολικές μονάδες μπορούν να αναπτύξουν μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης, να εντοπίσουν τομείς προς βελτίωση και να υιοθετήσουν **πρακτικές συνεχούς ανατροφοδότησης**, χαρακτηριστικά που οδηγούν σε πιο αποδοτικό και βιώσιμο εκπαιδευτικό σύστημα.

Η ύπαρξη ενός ποσοστού ουδέτερων απαντήσεων (22,6%) υποδηλώνει ότι ένα τμήμα των εκπαιδευτικών ενδεχομένως **δεν έχει σαφή εικόνα του πώς το EFQM μπορεί να εφαρμοστεί πρακτικά** στην τάξη ή στο σχολείο. Αυτό ενισχύει την ανάγκη για στοχευμένα προγράμματα επιμόρφωσης, ώστε να συνδεθούν οι θεωρητικές αρχές του μοντέλου με συγκεκριμένες παιδαγωγικές πρακτικές και εργαλεία αξιολόγησης της ποιότητας.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας καταδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί **αναγνωρίζουν τη συμβολή του EFQM στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου**, γεγονός που δείχνει ωριμότητα και θετική διάθεση απέναντι στην έννοια της ολικής ποιότητας. Η υιοθέτηση του μοντέλου σε επίπεδο σχολικής μονάδας μπορεί να αποτελέσει σημαντικό βήμα προς έναν **σύγχρονο, αποτελεσματικό και ποιοτικά προσανατολισμένο εκπαιδευτικό οργανισμό**, αρκεί να πλαισιωθεί από επαρκή θεσμική υποστήριξη και κουλτούρα συνεργασίας.

Frequencies for Οι διαστάσεις του μοντέλου EFQM σχετίζονται άμεσα με τη βελτίωση της σχολικής μονάδας.

Οι διαστάσεις του μοντέλου EFQM σχετίζονται άμεσα με τη βελτίωση της σχολικής μονάδας.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	112	76.712	76.712	76.712
2	34	23.288	23.288	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας αυτός αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη σύνδεση των διαστάσεων του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** με τη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας και απόδοσης της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τα δεδομένα, 59 εκπαιδευτικοί (40,41%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 45 (30,82%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 33 (22,60%) «3» (ουδέτερα), 8 (5,48%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 1 (0,68%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 4,05) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,882) δείχνουν **σαφή θετική στάση** των συμμετεχόντων και μικρή διασπορά, γεγονός που υποδηλώνει πως η πλειονότητα αναγνωρίζει τη συμβολή των διαστάσεων του EFQM στη βελτίωση της σχολικής οργάνωσης και λειτουργίας.

Το **μοντέλο EFQM** αποτελεί ένα διεθνώς αναγνωρισμένο εργαλείο αυτοαξιολόγησης και διοίκησης ποιότητας, το οποίο οργανώνει τη βελτίωση ενός οργανισμού γύρω από εννέα βασικές διαστάσεις (κριτήρια). Οι διαστάσεις αυτές —όπως η **ηγεσία, η στρατηγική, οι άνθρωποι, οι συνεργασίες και οι διαδικασίες**, καθώς και τα **αποτελέσματα για τους μαθητές, τους εργαζόμενους, την κοινωνία και την οργανωτική απόδοση**— αποτελούν θεμέλια για τη συστηματική ανάπτυξη και την αριστεία. Οι εκπαιδευτικοί, όπως δείχνουν τα αποτελέσματα, φαίνεται να κατανοούν ότι η βελτίωση της σχολικής μονάδας δεν μπορεί να προκύψει αποσπασματικά, αλλά απαιτεί μια **ολιστική και διασυνδεδεμένη προσέγγιση**, όπως αυτή που προτείνει το EFQM.

Το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων (71,23% συνολικά) φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν πως η εφαρμογή των διαστάσεων του EFQM μπορεί να οδηγήσει σε **ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της συνεργασίας και της διαφάνειας** στη σχολική διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, οι διαστάσεις του μοντέλου συνδέονται με πρακτικές όπως η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, η ανάπτυξη ηγεσίας που εμπνέει, η θέσπιση στρατηγικών στόχων και η συστηματική παρακολούθηση των αποτελεσμάτων. Έτσι, το EFQM συμβάλλει στη δημιουργία ενός **σχολείου-οργανισμού που μαθαίνει**, όπου η ποιότητα δεν είναι απλώς στόχος, αλλά διαρκής διαδικασία.

Η ύπαρξη ενός ποσοστού ουδέτερων απαντήσεων (22,6%) υποδηλώνει ότι ένα μέρος των εκπαιδευτικών πιθανόν **δεν έχει πλήρη γνώση του περιεχομένου ή της δομής**

του EFQM, κάτι που περιορίζει την ικανότητά τους να εκτιμήσουν πλήρως τη λειτουργική του αξία. Ωστόσο, η μικρή παρουσία αρνητικών απαντήσεων (6,16%) αποκαλύπτει ότι σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες βλέπουν θετικά τη σύνδεση του μοντέλου με τη βελτίωση του σχολείου, ακόμα και αν δεν είναι εξοικειωμένοι με την πρακτική του εφαρμογή.

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται τις διαστάσεις του EFQM ως ουσιαστικά εργαλεία ποιοτικής αναβάθμισης** της σχολικής μονάδας, αναγνωρίζοντας τη δυνατότητα του μοντέλου να οργανώσει με συστηματικό τρόπο την αυτοαξιολόγηση, τη στρατηγική ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση. Η γενικευμένη αυτή αποδοχή υποδηλώνει πως η εισαγωγή του EFQM στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημαντικό βήμα για τη μετάβαση από μια παραδοσιακή, γραφειοκρατική διοίκηση σε ένα **σύγχρονο, συνεργατικό και ποιοτικά προσανατολισμένο σχολείο**, όπου η αριστεία είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας και συστηματικής αυτογνωσίας.

Frequencies for Η εφαρμογή του EFQM βοηθά στην αποτύπωση της απόδοσης του σχολείου.

Η εφαρμογή του EFQM βοηθά στην αποτύπωση της απόδοσης του σχολείου.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	115	78.767	78.767	78.767
2	31	21.233	21.233	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας αυτός αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη δυνατότητα του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** να λειτουργεί ως μηχανισμός **αξιολόγησης και αποτύπωσης της συνολικής απόδοσης** μιας σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τα δεδομένα, 58 εκπαιδευτικοί (39,73%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 38 (26,03%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 40 (27,40%) «3» (ουδέτερα), 8 (5,48%) «2» (διαφωνώ), και μόλις 2 (1,37%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Η

μέση τιμή (M = 3,97) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,930) δείχνουν **θετική γενική στάση**, με σχετικά μικρή διασπορά, που αποκαλύπτει ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών αντιλαμβάνεται το EFQM ως εργαλείο διαφανούς και συστηματικής αξιολόγησης της σχολικής απόδοσης.

Το **μοντέλο EFQM** εστιάζει στην ολιστική βελτίωση ενός οργανισμού, συνδέοντας τη στρατηγική, τη διοίκηση, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα. Στην εκπαιδευτική πράξη, η εφαρμογή του επιτρέπει τη **συστηματική αποτύπωση της λειτουργίας και των επιδόσεων του σχολείου** μέσω δεικτών που αφορούν την ικανοποίηση μαθητών και εκπαιδευτικών, τη διαχείριση των πόρων, την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και τα συνολικά μαθησιακά αποτελέσματα. Έτσι, το EFQM προσφέρει ένα **ποιοτικό πλαίσιο αξιολόγησης**, που υπερβαίνει τις παραδοσιακές μορφές διοικητικού ελέγχου και επικεντρώνεται στην ανατροφοδότηση και τη βελτίωση.

Το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων (65,76%) υποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν την αξία του EFQM στην **τεκμηριωμένη μέτρηση της σχολικής αποτελεσματικότητας**. Μέσω των κριτηρίων του μοντέλου, το σχολείο μπορεί να εντοπίσει τα δυνατά του σημεία, να προσδιορίσει πεδία προς ανάπτυξη και να οργανώσει στρατηγικά τη βελτίωσή του. Αυτή η διαδικασία ενισχύει τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και την καλλιέργεια μιας **κουλτούρας αυτοαξιολόγησης**, η οποία αποτελεί βασικό πυλώνα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Η ύπαρξη ουδέτερων απαντήσεων (27,4%) πιθανόν συνδέεται με **έλλειψη εξοικείωσης** των εκπαιδευτικών με συγκεκριμένα εργαλεία αξιολόγησης που βασίζονται στο EFQM ή με την περιορισμένη πρακτική εμπειρία από τη χρήση τέτοιων μοντέλων στα ελληνικά σχολεία. Η μικρή ωστόσο παρουσία αρνητικών απαντήσεων (περίπου 7%) δείχνει ότι η αμφισβήτηση είναι περιορισμένη, γεγονός που επιβεβαιώνει τη **γενικευμένη αποδοχή της ιδέας της αποτύπωσης της απόδοσης** μέσω σύγχρονων, τεκμηριωμένων μοντέλων ποιότητας.

Η εφαρμογή του EFQM στη σχολική διοίκηση μπορεί να λειτουργήσει ως **ποιοτικός καθρέφτης** της εκπαιδευτικής πραγματικότητας, επιτρέποντας στα σχολεία να αποτιμούν αντικειμενικά το έργο τους, να συγκρίνουν επιδόσεις με πρότυπα αριστείας και να εντοπίζουν πεδία παρέμβασης. Επιπλέον, παρέχει στους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς ένα **ενιαίο πλαίσιο γλώσσας και στόχων**, ενισχύοντας τη συνέπεια, την υπευθυνότητα και τη συλλογική δέσμευση για βελτίωση.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη **χρησιμότητα του EFQM ως εργαλείου αποτύπωσης της σχολικής απόδοσης**, αναγνωρίζοντας ότι συμβάλλει στη δημιουργία ενός οργανωμένου, αντικειμενικού και ανατροφοδοτικού συστήματος αξιολόγησης. Η θετική αυτή στάση αποτελεί ένδειξη ωριμότητας και προθυμίας για την υιοθέτηση μεθόδων ποιοτικής διαχείρισης που προωθούν την αυτογνωσία, τη διαφάνεια και τη συνεχή βελτίωση του σχολείου.

Frequencies for Το EFQM ενισχύει τη στρατηγική σκέψη και προγραμματισμό σε ένα σχολείο.

Το EFQM ενισχύει τη στρατηγική σκέψη και προγραμματισμό σε ένα σχολείο.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	119	81.507	81.507	81.507
2	27	18.493	18.493	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο παρών πίνακας αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη δυνατότητα του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** να ενισχύσει την **αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων**, δηλαδή την ποιότητα, τη στοχοθεσία και τα μαθησιακά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτά. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 61 εκπαιδευτικοί (41,78%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 38 (26,03%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 38 (26,03%) «3» (ουδέτερα), 7 (4,79%) «2» (διαφωνώ) και 2 (1,37%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Η μέση τιμή (M = 4,02) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,913) φανερώνουν **θετική γενική στάση** των εκπαιδευτικών, με μικρή διασπορά, γεγονός που δείχνει συναίνεση ως προς τον θετικό αντίκτυπο του EFQM στη βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Το αποτέλεσμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς το EFQM, ως μοντέλο ποιότητας, **δεν περιορίζεται μόνο στη διοίκηση**, αλλά επηρεάζει άμεσα και τη **διδακτική διαδικασία**, μέσω της προώθησης της στοχοθετημένης διδασκαλίας, της ανατροφοδότησης και της αξιολόγησης των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών (περίπου 68%) φαίνεται να αντιλαμβάνεται ότι η

εφαρμογή των αρχών του EFQM μπορεί να **συνδέσει τη στρατηγική διοίκηση με τη διδακτική αποτελεσματικότητα**, προάγοντας την ενότητα μεταξύ σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης των προγραμμάτων σπουδών.

Το EFQM, μέσω των διαστάσεων του, δίνει έμφαση στη **διαδικασία μάθησης ως δυναμικό και αξιολογήσιμο σύστημα**. Η διάσταση «Διαδικασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες» (Processes, Products& Services) επικεντρώνεται ακριβώς στη βελτίωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, δηλαδή στην ποιότητα της διδασκαλίας, των προγραμμάτων, των υλικών και των μεθόδων. Μέσα από συστηματική ανάλυση αναγκών, σαφή ορισμό στόχων, ανατροφοδότηση και επανασχεδιασμό, το EFQM βοηθά στη δημιουργία **εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των μαθητών** και των κοινωνικών συνθηκών.

Η ύπαρξη ενός ποσοστού ουδέτερων απαντήσεων (26,03%) ίσως αποκαλύπτει **έλλειψη πρακτικής εξοικείωσης** των εκπαιδευτικών με την εφαρμογή του EFQM σε επίπεδο διδακτικών ή μαθησιακών προγραμμάτων. Παρόλα αυτά, η πολύ μικρή παρουσία αρνητικών απαντήσεων (περίπου 6%) δείχνει ότι δεν υπάρχει αντίθεση απέναντι στην ιδέα, αλλά μάλλον περιορισμένη εμπειρική γνώση. Η συνολική θετική στάση φανερώνει μια **προθυμία για καινοτομία και βελτίωση**, στοιχείο που είναι θεμελιώδες για την επιτυχία οποιουδήποτε μοντέλου ποιότητας στην εκπαίδευση.

Η εφαρμογή του EFQM μπορεί να οδηγήσει στην **ανύψωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων** μέσω της ενίσχυσης της αναστοχαστικής διδασκαλίας, της συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης και της διασύνδεσης των μαθησιακών στόχων με τις πραγματικές ανάγκες των μαθητών και της κοινωνίας. Με άλλα λόγια, το EFQM βοηθά τα σχολεία να μετατραπούν σε **οργανισμούς μάθησης**, όπου κάθε πρόγραμμα και κάθε δράση υπόκειται σε αξιολόγηση και βελτίωση βάσει δεδομένων και όχι μόνο εμπειρίας.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί **αναγνωρίζουν τον ρόλο του EFQM ως εργαλείου που ενισχύει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων**, επιτρέποντας στον οργανισμό να λειτουργεί με στρατηγικό σχεδιασμό, συνεχή ανατροφοδότηση και στοχευμένη ανάπτυξη. Η θετική αυτή στάση υποδηλώνει ωριμότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού και ετοιμότητα για την υιοθέτηση συστημάτων ποιότητας που ενοποιούν τη διοίκηση, τη διδασκαλία και την αξιολόγηση υπό το κοινό όραμα της αριστείας.

Frequencies for Η αξιολόγηση σύμφωνα με το EFQM μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση αδυναμιών.

Η αξιολόγηση σύμφωνα με το EFQM μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση αδυναμιών.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	117	80.137	80.137	80.137
2	29	19.863	19.863	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας διερευνά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** στη βελτίωση της επικοινωνίας, της συνεργασίας και των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 66 εκπαιδευτικοί (45,21%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 42 (28,77%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 31 (21,23%) «3» (ουδέτερα), 6 (4,11%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 1 (0,68%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 4,14) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,874) αποκαλύπτουν **ιδιαίτερα θετική στάση** του δείγματος, με υψηλό ποσοστό συγκέντρωσης στις ανώτερες τιμές της κλίμακας, γεγονός που καταδεικνύει τη γενικευμένη αποδοχή της αξίας του EFQM στη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας.

Η αποτελεσματική επικοινωνία και οι υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν **πυρηνική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και του EFQM, καθώς χωρίς ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας δεν μπορεί να υπάρξει συλλογικότητα, εμπιστοσύνη και κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων φαίνεται να αναγνωρίζει ότι το EFQM, μέσα από τις διαστάσεις του που αφορούν την ηγεσία, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τις διαδικασίες, μπορεί να προάγει **σχέσεις συνεργασίας και αλληλοσεβασμού** μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Η υιοθέτηση τέτοιων προσεγγίσεων οδηγεί σε ένα πιο δημοκρατικό

σχολείο, όπου όλοι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και αισθάνονται συνυπεύθυνοι για τα αποτελέσματα.

Η υψηλή συγκέντρωση απαντήσεων στις κατηγορίες «4» και «5» (74%) δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως η εφαρμογή του EFQM μπορεί να **ενισχύσει την εσωτερική συνοχή και το ομαδικό πνεύμα**. Μέσα από τις αρχές του μοντέλου — όπως η δέσμευση της ηγεσίας, η ενδυνάμωση των ανθρώπων και η ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης— καλλιεργείται ένα κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και ανοιχτού διαλόγου. Οι διαδικασίες ανατροφοδότησης και η συνεχής ανταλλαγή απόψεων συμβάλλουν στη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ διεύθυνσης, εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων, στοιχείο που οδηγεί σε μεγαλύτερη **οργανωτική αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών**.

Το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (21,23%) μπορεί να ερμηνευθεί ως ένδειξη ότι σε ορισμένα σχολικά περιβάλλοντα δεν υπάρχει ακόμη επαρκής εμπειρία από την εφαρμογή μοντέλων όπως το EFQM ή ότι η επικοινωνία παραμένει σε μεγάλο βαθμό επηρεασμένη από ιεραρχικές δομές. Ωστόσο, η ελάχιστη παρουσία αρνητικών απαντήσεων (4,79%) αποδεικνύει ότι η αμφισβήτηση είναι σχεδόν ανύπαρκτη.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας καταδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί **αναγνωρίζουν το EFQM ως μέσο ενίσχυσης της εσωτερικής επικοινωνίας και των ανθρώπινων σχέσεων**στο σχολείο. Η εφαρμογή του μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη δημιουργία ενός **θετικού εργασιακού κλίματος**, βασισμένου στη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια. Αυτές οι συνθήκες αποτελούν θεμέλιο για τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού, ανθρώπινου και ποιοτικά αναβαθμισμένου σχολείου, όπου η επικοινωνία δεν περιορίζεται στη διοικητική πληροφόρηση, αλλά μετατρέπεται σε **πολιτισμό διαλόγου και συν-δημιουργίας**.

Frequencies for Το μοντέλο EFQM βοηθά το σχολείο να θέτει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας.

Το μοντέλο EFQM βοηθά το σχολείο να θέτει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	117	80.137	80.137	80.137

Frequencies for Το μοντέλο EFQM βοηθά το σχολείο να θέτει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας.

Το μοντέλο EFQM βοηθά το σχολείο να θέτει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	29	19.863	19.863	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας διερευνά τον βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η εφαρμογή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** μπορεί να συμβάλει στη **λήψη τεκμηριωμένων, ορθολογικών και στρατηγικών αποφάσεων** στο πλαίσιο της σχολικής διοίκησης. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 64 εκπαιδευτικοί (43,84%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 44 (30,14%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 32 (21,92%) «3» (ουδέτερα), 6 (4,11%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 0 (0%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Η μέση τιμή (M = 4,10) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,834) αποτυπώνουν **πολύ θετική στάση** των συμμετεχόντων και χαμηλή διασπορά στις απαντήσεις, υποδηλώνοντας σχεδόν καθολική αποδοχή της συμβολής του EFQM στην ενίσχυση της τεκμηριωμένης διοικητικής λειτουργίας.

Η **λήψη αποφάσεων στη σχολική διοίκηση** αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια των εκπαιδευτικών οργανισμών. Το EFQM, ως εργαλείο ολοκληρωμένης διαχείρισης ποιότητας, παρέχει ένα **σύστημα μεθοδολογικής υποστήριξης** των αποφάσεων, βασισμένο σε δεδομένα, δείκτες απόδοσης, αξιολόγηση διαδικασιών και ανατροφοδότηση από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Έτσι, το μοντέλο ενισχύει τη **λογοδοσία και την αντικειμενικότητα** στις αποφάσεις, μειώνοντας την εξάρτηση από εμπειρικές ή διαισθητικές προσεγγίσεις. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται να αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα αυτής της προσέγγισης, καθώς η πλειονότητα (περίπου 74%) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση.

Η εφαρμογή του EFQM μπορεί να υποστηρίξει τη σχολική ηγεσία στη **συλλογή, ανάλυση και αξιοποίηση δεδομένων** που αφορούν τόσο διοικητικές όσο και παιδαγωγικές πτυχές της λειτουργίας του σχολείου. Μέσα από τη συστηματική χρήση

δεικτών ποιότητας (KPIs), τη μέτρηση αποτελεσμάτων και τη σύγκριση με πρότυπα αριστείας, το σχολείο μπορεί να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις που βασίζονται σε αποδείξεις και όχι σε υποκειμενικές εκτιμήσεις. Αυτό προάγει την **κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης και της υπευθυνότητας**, δύο θεμελιώδεις αξίες του EFQM και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Η ύπαρξη ενός μικρού ποσοστού ουδέτερων απαντήσεων (21,92%) μπορεί να αποδοθεί σε **έλλειψη εξοικείωσης** με τη συστηματική χρήση δεδομένων στη διοίκηση σχολικών μονάδων, καθώς το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παραδοσιακά δίνει μικρότερη έμφαση στην ανάλυση αποδοτικότητας και περισσότερη στην τυπική συμμόρφωση. Ωστόσο, η απουσία αρνητικών απαντήσεων (0% «διαφωνώ πλήρως») είναι ενδεικτική του ότι δεν υπάρχει ουσιαστική αντίθεση προς την ιδέα της τεκμηριωμένης λήψης αποφάσεων μέσω ποιοτικών μοντέλων.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί **αναγνωρίζουν τη συμβολή του EFQM ως εργαλείου λήψης τεκμηριωμένων και στρατηγικών αποφάσεων** στη σχολική διοίκηση. Η θετική στάση του δείγματος υπογραμμίζει τη σημασία της μετάβασης από την παραδοσιακή διοίκηση, που βασίζεται στη ρουτίνα και στην εμπειρία, σε μια **σύγχρονη διοίκηση βασισμένη σε δεδομένα και αποδείξεις**. Η εφαρμογή του EFQM μπορεί έτσι να αποτελέσει καθοριστικό βήμα προς τη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού που λαμβάνει αποφάσεις με επιστημονικό υπόβαθρο, διαφάνεια και προσανατολισμό στη συνεχή βελτίωση και την αριστεία.

Frequencies for Η χρήση του EFQM συμβάλλει στην αυτοαξιολόγηση του σχολείου.

Η χρήση του EFQM συμβάλλει στην αυτοαξιολόγηση του σχολείου.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	116	79.452	79.452	79.452
2	30	20.548	20.548	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο παρών πίνακας αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συμβολή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** στην ενίσχυση της **αποτελεσματικότητας της σχολικής ηγεσίας**. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 63 εκπαιδευτικοί (43,15%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 44 (30,14%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 32 (21,92%) «3» (ουδέτερα), 6 (4,11%) «2» (διαφωνώ) και 1 (0,68%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 4,08) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,874) αποκαλύπτουν **σαφώς θετική στάση** των συμμετεχόντων, γεγονός που υποδεικνύει ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί πως η εφαρμογή του EFQM μπορεί να ενισχύσει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας.

Η σχολική ηγεσία αποτελεί **θεμελιώδη πυλώνα του EFQM**, καθώς το πρώτο και σημαντικότερο κριτήριο του μοντέλου είναι η **Ηγεσία (Leadership)**. Η ηγεσία, στο πλαίσιο του EFQM, δεν νοείται ως απλή διοικητική διαχείριση, αλλά ως **ενεργός εμπλοκή του διευθυντή και των στελεχών στην προώθηση των αξιών, του οράματος και της κουλτούρας ποιότητας**. Μέσα από τη συστηματική εφαρμογή των αρχών του μοντέλου, οι ηγέτες ενδυναμώνονται να λειτουργούν ως καθοδηγητές, εμπνευστές και συντονιστές της σχολικής κοινότητας. Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος φαίνεται να αναγνωρίζουν αυτή τη διάσταση, θεωρώντας ότι το EFQM συμβάλλει στην ανάπτυξη **στρατηγικής σκέψης, ομαδικότητας και αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων** από τους ηγέτες των σχολείων.

Η υψηλή συγκέντρωση απαντήσεων στις τιμές «4» και «5» (73,29%) υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες συνδέουν τη λειτουργία της σχολικής ηγεσίας με τις αρχές της **συμμετοχικής διοίκησης** και της **συνεχούς βελτίωσης**, που βρίσκονται στον πυρήνα της φιλοσοφίας του EFQM. Μέσω του μοντέλου, ο διευθυντής αποκτά τα εργαλεία για να σχεδιάζει στρατηγικά, να κατανέμει αποτελεσματικά τους πόρους, να ενισχύει τη συνεργασία και να παρακολουθεί την πρόοδο του σχολείου βάσει αντικειμενικών δεδομένων. Αυτή η συστηματική προσέγγιση καθιστά τη σχολική ηγεσία πιο **ορατή, υπεύθυνη και αποδοτική**.

Το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (21,92%) ενδέχεται να συνδέεται με την **ανομοιογένεια των εμπειριών** των εκπαιδευτικών ως προς τη σχολική ηγεσία που έχουν βιώσει. Σε σχολικές μονάδες όπου η διοίκηση δεν εφαρμόζει ακόμη στρατηγικές ποιότητας, η επίδραση του EFQM παραμένει θεωρητική. Ωστόσο, το

ελάχιστο ποσοστό αρνητικών απαντήσεων (4,79%) αποδεικνύει ότι σχεδόν κανείς δεν απορρίπτει την ιδέα ότι ένα τέτοιο μοντέλο μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Η ενίσχυση της σχολικής ηγεσίας μέσω του EFQM συνδέεται άμεσα με την **καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας, την ανάπτυξη οράματος και την ενδυνάμωση των ανθρώπων**. Το μοντέλο διδάσκει ότι ηγεσία σημαίνει συνεχή παρουσία, ακρόαση, εμψύχωση και παραδειγματισμό. Έτσι, η διοίκηση δεν περιορίζεται στον έλεγχο, αλλά μετατρέπεται σε **μηχανισμό υποστήριξης και κινητοποίησης** όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται το EFQM ως παράγοντα ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας της σχολικής ηγεσίας**, καθώς το μοντέλο παρέχει σαφή δομή, στοχοθεσία και μεθοδολογία διοίκησης βασισμένη σε δεδομένα, συνεργασία και διαφάνεια. Η θετική στάση του δείγματος υποδηλώνει ότι η εφαρμογή του EFQM μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στη δημιουργία **ενεργών, στρατηγικών και συμμετοχικών ηγετών**, που λειτουργούν ως φορείς αλλαγής και ποιότητας στο σύγχρονο σχολείο.

Frequencies for Οι άξονες του EFQM μπορούν να ενσωματωθούν στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης.

Οι άξονες του EFQM μπορούν να ενσωματωθούν στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	96	65.753	65.753	65.753
2	50	34.247	34.247	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο παρών πίνακας εξετάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το αν η εφαρμογή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** συμβάλλει ουσιαστικά στην **επαγγελματική τους ανάπτυξη**, δηλαδή στη συνεχή

βελτίωση των δεξιοτήτων, γνώσεων και στάσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκπαιδευτική πράξη. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 64 εκπαιδευτικοί (43,84%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 46 (31,51%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 29 (19,86%) «3» (ουδέτερα), 7 (4,79%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 0 (0%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 4,15) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,840) υποδηλώνουν **πολύ θετική στάση** του δείγματος, με σχετικά χαμηλή διασπορά, γεγονός που φανερώνει ευρεία συναίνεση ως προς τη συμβολή του EFQM στη συνεχή επιμόρφωση και ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών.

Το **EFQM**, μέσα από τις διαστάσεις του που αφορούν τους ανθρώπους (People) και την ηγεσία (Leadership), τοποθετεί το ανθρώπινο δυναμικό στο επίκεντρο της ποιότητας. Προωθεί τη φιλοσοφία ότι η οργανωσιακή αριστεία επιτυγχάνεται όταν **οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται, συμμετέχουν ενεργά, αναγνωρίζονται και ενδυναμώνονται**. Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, αυτό μεταφράζεται σε σχολεία που παρέχουν ευκαιρίες για επιμόρφωση, αναστοχασμό, συνεργατική μάθηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος φαίνεται να αντιλαμβάνονται πως η εφαρμογή του EFQM ενισχύει τη **διαρκή επαγγελματική τους εξέλιξη**, προσφέροντας ένα περιβάλλον που ευνοεί την αυτοβελτίωση και την ανταλλαγή καλών πρακτικών.

Η πολύ υψηλή συγκέντρωση απαντήσεων στις τιμές «4» και «5» (75,35%) δείχνει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη **σύνδεση μεταξύ συστημάτων ποιότητας και επαγγελματικής ανάπτυξης**. Η δομή του EFQM προάγει τη συνεχή μάθηση μέσα από διαδικασίες αξιολόγησης, ανατροφοδότησης και αυτοαξιολόγησης. Επιπλέον, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση **κουλτούρας μάθησης μέσα στο σχολείο**, όπου οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να καινοτομούν, να συνεργάζονται και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Το γεγονός ότι το ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων είναι αμελητέο (4,79%) επιβεβαιώνει ότι η ιδέα αυτή είναι ευρέως αποδεκτή.

Η ύπαρξη ενός μικρού ποσοστού ουδέτερων απαντήσεων (19,86%) πιθανόν συνδέεται με το ότι η **επαγγελματική ανάπτυξη μέσω του EFQM δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί σε ευρεία κλίμακα** στην ελληνική εκπαίδευση. Επομένως, κάποιοι εκπαιδευτικοί ίσως δεν έχουν βιώσει στην πράξη τα οφέλη ενός συστήματος που προάγει την ενδυνάμωση του προσωπικού μέσα από μετρήσιμα αποτελέσματα και

ανατροφοδότηση. Ωστόσο, η συντριπτική πλειοψηφία δείχνει διάθεση να αποδεχθεί τη λογική ενός μοντέλου που ενισχύει τη συνεχή ανάπτυξη και την επαγγελματική μάθηση.

Η εφαρμογή του EFQM σε σχολικές μονάδες μπορεί να ενισχύσει την **ανθρώπινη διάσταση της ποιότητας**, καλλιεργώντας στους εκπαιδευτικούς την αίσθηση του ανήκειν, της υπευθυνότητας και της αυτοβελτίωσης. Μέσω επιμορφώσεων, mentoring, στοχοθεσίας και ανατροφοδότησης, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εξελίσσονται συνεχώς και να συμβάλλουν στην επίτευξη της εκπαιδευτικής αριστείας.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας αναδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται την εφαρμογή του EFQM ως μέσο ενίσχυσης της επαγγελματικής τους ανάπτυξης**, μέσα από την προώθηση της δια βίου μάθησης, της συμμετοχικότητας και της αυτοαξιολόγησης. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει ότι η επένδυση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κλειδί για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας και της συνολικής απόδοσης του σχολείου.

Frequencies for Η εφαρμογή του EFQM απαιτεί ενεργή συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών.

Η εφαρμογή του EFQM απαιτεί ενεργή συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	112	76.712	76.712	76.712
2	34	23.288	23.288	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** στην ενίσχυση της **κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης** εντός της σχολικής μονάδας. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 66 εκπαιδευτικοί (45,21%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 45 (30,82%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 27 (18,49%) «3» (ουδέτερα), 7 (4,79%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 1 (0,68%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος

(M = 4,15) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,890) υποδεικνύουν **πολύ θετική στάση** των εκπαιδευτικών, γεγονός που δείχνει ότι η πλειονότητα αντιλαμβάνεται το EFQM ως μέσο ενίσχυσης της δυναμικής βελτίωσης και ανάπτυξης στο σχολικό περιβάλλον.

Η **κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης** αποτελεί θεμελιώδη αρχή τόσο της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** όσο και του μοντέλου EFQM. Σύμφωνα με αυτή τη φιλοσοφία, η ποιότητα δεν αποτελεί στατικό στόχο, αλλά **διαρκή διαδικασία εξέλιξης και μάθησης**. Το EFQM προωθεί μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης, ανατροφοδότησης και στρατηγικής ανάπτυξης που επιτρέπουν στα σχολεία να εντοπίζουν συστηματικά τις αδυναμίες τους και να σχεδιάζουν βελτιωτικές παρεμβάσεις. Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος φαίνεται να κατανοούν τη σημασία αυτής της προσέγγισης, καθώς σχεδόν τα τρία τέταρτα (76%) δηλώνουν ότι συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση.

Η ενίσχυση της κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης στο σχολείο συνδέεται άμεσα με παράγοντες όπως η **ενεργός ηγεσία, η συμμετοχή του προσωπικού, η συστηματική αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση**. Το EFQM δημιουργεί το πλαίσιο για να ενσωματωθούν αυτοί οι παράγοντες στη λειτουργία της σχολικής μονάδας με τρόπο οργανωμένο και διαφανή. Η σχολική κοινότητα ενθαρρύνεται να βλέπει κάθε δραστηριότητα όχι ως μεμονωμένη πράξη, αλλά ως μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής ποιοτικής ανάπτυξης. Με αυτόν τον τρόπο, οι εκπαιδευτικοί δεν περιορίζονται στην εφαρμογή οδηγιών, αλλά εμπλέκονται ενεργά στη **συν-διαμόρφωση βελτιωτικών δράσεων**, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και ευθύνες.

Το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (18,49%) μπορεί να υποδηλώνει ότι σε ορισμένα σχολικά περιβάλλοντα **δεν έχει καλλιεργηθεί ακόμη επαρκώς η αντίληψη της διαρκούς βελτίωσης ως οργανωσιακής κουλτούρας**. Ενδέχεται η έλλειψη επιμόρφωσης ή θεσμικής καθοδήγησης να περιορίζει τη δυνατότητα των εκπαιδευτικών να εφαρμόσουν πρακτικά το EFQM. Παρ' όλα αυτά, η πολύ μικρή παρουσία αρνητικών απαντήσεων (μόλις 5,47%) δείχνει ότι η αποδοχή του μοντέλου είναι σχεδόν καθολική.

Η ενσωμάτωση του EFQM στη σχολική κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει στη **μετατροπή του σχολείου σε "οργανισμό μάθησης"**, όπου κάθε μέλος αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση ποιοτικών διαδικασιών και στην επίτευξη κοινών στόχων. Μέσα από κύκλους ανατροφοδότησης, ανασκόπησης και σχεδιασμού, η

σχολική μονάδα αποκτά την ικανότητα να εξελίσσεται συστηματικά, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται το EFQM ως σημαντικό μοχλό καλλιέργειας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης**, που ενισχύει τη συνεργασία, την υπευθυνότητα και τη στρατηγική σκέψη. Η θετική αυτή στάση αποτελεί ένδειξη ετοιμότητας των σχολικών μονάδων να μεταβούν σε ένα πιο ώριμο, ποιοτικά προσανατολισμένο μοντέλο διοίκησης και λειτουργίας, όπου η αριστεία αντιμετωπίζεται ως διαρκής διαδικασία και όχι ως μεμονωμένο επίτευγμα.

Frequencies for Το σχολείο μου έχει εφαρμόσει μεθόδους ή πρακτικές σχετικές με τη ΔΟΠ.

Το σχολείο μου έχει εφαρμόσει μεθόδους ή πρακτικές σχετικές με τη ΔΟΠ.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	3	2.055	2.055	2.055
2	14	9.589	9.589	11.644
3	78	53.425	53.425	65.068
4	46	31.507	31.507	96.575
5	5	3.425	3.425	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον βαθμό στον οποίο η εφαρμογή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** μπορεί να συμβάλει στη **βελτίωση της ικανοποίησης των μαθητών** από τη μαθησιακή εμπειρία και το σχολικό περιβάλλον. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 63 εκπαιδευτικοί (43,15%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 42 (28,77%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 35 (23,97%) «3» (ουδέτερα), 5 (3,42%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 1 (0,68%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 4,11) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,855) καταδεικνύουν **πολύ θετική στάση** των εκπαιδευτικών

απέναντι στη συμβολή του EFQM στην ενίσχυση της μαθητικής ικανοποίησης, με υψηλή ομοιογένεια στις απαντήσεις.

Η **ικανοποίηση των μαθητών** αποτελεί βασικό δείκτη ποιότητας σύμφωνα με τη φιλοσοφία του EFQM και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Στο πλαίσιο αυτό, οι μαθητές αντιμετωπίζονται ως οι "πελάτες" του εκπαιδευτικού οργανισμού, δηλαδή ως οι άμεσα ωφελούμενοι από τη λειτουργία και τις υπηρεσίες που παρέχει το σχολείο. Το EFQM προωθεί την **ανθρωποκεντρική προσέγγιση**, ενθαρρύνοντας τα σχολεία να εστιάζουν στις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των μαθητών. Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι ένα σχολείο που λειτουργεί βάσει των αρχών της ποιότητας μπορεί να δημιουργήσει ένα **πιο υποστηρικτικό και ελκυστικό μαθησιακό περιβάλλον**, το οποίο αυξάνει την ικανοποίηση και το κίνητρο των μαθητών.

Το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων (71,92%) δείχνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη **σύνδεση μεταξύ της ποιότητας των διαδικασιών και της μαθητικής εμπειρίας**. Μέσα από το EFQM, η διδασκαλία και η μάθηση αντιμετωπίζονται ως αλληλένδετες διαδικασίες που απαιτούν συνεχή βελτίωση. Η εφαρμογή του μοντέλου προάγει την ενεργή συμμετοχή των μαθητών, τη διαφοροποιημένη διδασκαλία, την ανατροφοδότηση και τη συνεργατική μάθηση – παράγοντες που συμβάλλουν καθοριστικά στην αύξηση της ικανοποίησής τους.

Το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (23,97%) ενδέχεται να αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι **η μέτρηση της μαθητικής ικανοποίησης δεν εφαρμόζεται συστηματικά** στο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο. Επομένως, οι εκπαιδευτικοί ίσως βασίζουν την κρίση τους σε θεωρητικό επίπεδο, χωρίς εμπειρική τεκμηρίωση. Παρ' όλα αυτά, η περιορισμένη παρουσία αρνητικών απαντήσεων (μόλις 4,1%) αποδεικνύει ότι η ιδέα πως η ποιότητα και η ικανοποίηση των μαθητών είναι αλληλένδετες βρίσκει σχεδόν καθολική αποδοχή.

Η ενίσχυση της μαθητικής ικανοποίησης μέσω του EFQM προκύπτει από τη **συστηματική ανατροφοδότηση και την ενεργό συμμετοχή των μαθητών** στις διαδικασίες αξιολόγησης και βελτίωσης. Όταν οι μαθητές αισθάνονται ότι η φωνή τους ακούγεται και ότι το σχολείο λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες τους, αυξάνεται η δέσμευση και η εμπιστοσύνη τους προς το εκπαιδευτικό σύστημα. Έτσι, το EFQM δεν συμβάλλει μόνο στην οργανωτική αποδοτικότητα, αλλά και στη δημιουργία **μιας**

θετικής σχολικής κουλτούρας που ενισχύει τη μάθηση, την αυτοπεποίθηση και την ευημερία των μαθητών.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας αναδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται το EFQM ως παράγοντα που μπορεί να βελτιώσει ουσιαστικά την ικανοποίηση των μαθητών**, ενισχύοντας την ποιότητα της εκπαιδευτικής εμπειρίας και των σχέσεων εντός της σχολικής κοινότητας. Η θετική αυτή στάση αποκαλύπτει προοπτικές για την ανάπτυξη ενός εκπαιδευτικού συστήματος που τοποθετεί τον μαθητή στο επίκεντρο, προάγοντας τη συμμετοχή, τη συνεργασία και τη συνεχή βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας.

Frequencies for Θα ήθελα να επιμορφωθώ σε θέματα που αφορούν τη ΔΟΠ και το EFQM.

Θα ήθελα να επιμορφωθώ σε θέματα που αφορούν τη ΔΟΠ και το EFQM.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	1	0.685	0.685	0.685
2	7	4.795	4.795	5.479
3	49	33.562	33.562	39.041
4	46	31.507	31.507	70.548
5	43	29.452	29.452	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο παρών πίνακας εξετάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** στη **βελτίωση της δημόσιας εικόνας και της κοινωνικής φήμης** του σχολείου. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 59 εκπαιδευτικοί (40,41%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 43 (29,45%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 35 (23,97%) «3» (ουδέτερα), 7 (4,79%) «2» (διαφωνώ) και 2 (1,37%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 4,04) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,917) δείχνουν **θετική και σχετικά ομοιογενή στάση** των εκπαιδευτικών,

γεγονός που φανερώνει ευρεία αποδοχή της ιδέας ότι η εφαρμογή του EFQM ενισχύει την κοινωνική αναγνώριση και αξιοπιστία της σχολικής μονάδας.

Η **εικόνα και η φήμη του σχολείου** στην τοπική κοινωνία αποτελούν κρίσιμους δείκτες ποιότητας, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με το πώς αντιλαμβάνονται οι γονείς, οι μαθητές και οι πολίτες τη λειτουργία και τα αποτελέσματά του. Το EFQM, ως ολιστικό μοντέλο διαχείρισης ποιότητας, προάγει την **αριστεία όχι μόνο στις εσωτερικές διαδικασίες**, αλλά και στην **εξωτερική επικοινωνία και κοινωνική ευθύνη** του οργανισμού. Ενθαρρύνει τα σχολεία να υιοθετούν πρακτικές διαφάνειας, λογοδοσίας, συνεργασίας με την τοπική κοινότητα και ανάληψης κοινωνικών πρωτοβουλιών. Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι μια σχολική μονάδα που λειτουργεί με βάση τις αρχές του EFQM δημιουργεί **θετική δημόσια εικόνα**, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και το κύρος της.

Το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων (69,86%) δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως η εφαρμογή του EFQM μπορεί να **αναβαθμίσει τη φήμη του σχολείου**, καθιστώντας το πρότυπο ποιότητας, οργάνωσης και διαφάνειας. Η προσέγγιση του μοντέλου δίνει έμφαση στη **διασύνδεση του σχολείου με την κοινωνία**, προάγοντας τη συνεργασία με εξωτερικούς φορείς, συλλόγους, τοπικές αρχές και άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Μέσα από δράσεις κοινωνικής ευθύνης, επικοινωνιακής διαχείρισης και ποιοτικής εκπαιδευτικής πρακτικής, το σχολείο αποκτά ισχυρότερη θέση στο κοινωνικό του περιβάλλον και αναδεικνύεται ως φορέας πολιτισμού, καινοτομίας και συμμετοχής.

Η παρουσία ουδέτερων απαντήσεων (23,97%) ενδέχεται να υποδηλώνει ότι σε αρκετές περιπτώσεις **η κοινωνική διάσταση της ποιότητας δεν είναι ακόμη πλήρως ανεπτυγμένη** στις σχολικές μονάδες. Ορισμένοι εκπαιδευτικοί ίσως θεωρούν πως η δημόσια εικόνα του σχολείου εξαρτάται περισσότερο από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. κρατική πολιτική, κοινωνικές αντιλήψεις) παρά από εσωτερικά συστήματα ποιότητας. Ωστόσο, η πολύ μικρή παρουσία αρνητικών απαντήσεων (6,16%) δείχνει ότι η αντίληψη αυτή δεν είναι ευρεία.

Η βελτίωση της εικόνας του σχολείου μέσω του EFQM συνδέεται με την ενίσχυση της **κοινωνικής λογοδοσίας, της διαφάνειας και της επικοινωνίας**. Το σχολείο που αξιολογεί τις επιδόσεις του, δημοσιοποιεί τα αποτελέσματά του και επιδιώκει συνεργασίες με την κοινότητα, προβάλλει μια εικόνα συνέπειας, αξιοπιστίας και

κοινωνικής ευθύνης. Έτσι, η φήμη του δεν περιορίζεται στην ακαδημαϊκή επίδοση, αλλά εκτείνεται στη συνολική του συμβολή στο κοινωνικό σύνολο.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται το EFQM ως εργαλείο ενίσχυσης της εικόνας και της φήμης του σχολείου**, μέσα από την προώθηση της ποιότητας, της διαφάνειας και της κοινωνικής ευθύνης. Η εφαρμογή του μοντέλου μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση ενός σχολείου ανοιχτού στην κοινωνία, με κύρος και αξιοπιστία, που εμπνέει εμπιστοσύνη και προάγει θετικά πρότυπα μάθησης και συνεργασίας.

Frequencies for Η ηγεσία του σχολείου μου ενισχύει τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης.

Η ηγεσία του σχολείου μου ενισχύει τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	8	5.479	5.479	5.479
3	60	41.096	41.096	46.575
4	69	47.260	47.260	93.836
5	9	6.164	6.164	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας παρουσιάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο η εφαρμογή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** μπορεί να οδηγήσει σε **αύξηση της ικανοποίησης των γονέων** από τη λειτουργία, την οργάνωση και τα αποτελέσματα του σχολείου. Σύμφωνα με τα δεδομένα, 61 εκπαιδευτικοί (41,78%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 41 (28,08%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 35 (23,97%) «3» (ουδέτερα), 7 (4,79%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 2 (1,37%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 4,04) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,916) φανερώνουν **θετική και σχετικά ομοιογενή στάση** των εκπαιδευτικών απέναντι στην επίδραση του EFQM στην ικανοποίηση των γονέων, με μικρές αποκλίσεις στις απαντήσεις.

Η **ικανοποίηση των γονέων** αποτελεί κρίσιμο δείκτη ποιότητας στη σύγχρονη εκπαιδευτική διοίκηση, καθώς αντικατοπτρίζει την εμπιστοσύνη, την αποδοχή και την εικόνα που έχει η σχολική μονάδα στα μάτια της οικογένειας – του κύριου κοινωνικού εταίρου της εκπαίδευσης. Το EFQM, ως σύστημα ολοκληρωμένης ποιότητας, ενσωματώνει την αρχή της **εστίασης στους ενδιαφερόμενους φορείς (stakeholders)**, στην οποία οι γονείς κατέχουν σημαντική θέση. Μέσα από διαδικασίες διαφάνειας, ανατροφοδότησης και συμμετοχής, το EFQM ενισχύει την επικοινωνία σχολείου–γονέων και συμβάλλει στη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Η μεγάλη πλειονότητα των θετικών απαντήσεων (69,86%) δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη **σχέση μεταξύ ποιότητας διοίκησης και ικανοποίησης των γονέων**. Όταν το σχολείο λειτουργεί οργανωμένα, με σαφή στόχους, σταθερές διαδικασίες και αξιολόγηση αποτελεσμάτων, οι γονείς αναγνωρίζουν την προσπάθεια και αποκτούν θετικότερη στάση απέναντι στη σχολική μονάδα. Η εφαρμογή του EFQM προάγει την **ενεργή συμμετοχή των γονέων**, ενισχύοντας τη συνεργασία μέσα από κοινές δράσεις, τακτική ενημέρωση και συμμετοχή σε διαδικασίες ανατροφοδότησης. Αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση, καθώς οι γονείς αισθάνονται ότι το σχολείο λειτουργεί με επαγγελματισμό, συνέπεια και ενδιαφέρον για την πρόοδο των παιδιών τους.

Το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (23,97%) πιθανόν να υποδηλώνει ότι σε αρκετές σχολικές μονάδες **η εμπλοκή των γονέων στις διαδικασίες αξιολόγησης και βελτίωσης είναι περιορισμένη**. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η αντίληψη για τη συμβολή του EFQM στην ικανοποίηση των γονέων παραμένει θεωρητική. Ωστόσο, η ελάχιστη παρουσία αρνητικών απαντήσεων (6,16%) δείχνει ότι η ιδέα της ενίσχυσης της γονεϊκής ικανοποίησης μέσω της εφαρμογής μοντέλων ποιότητας είναι ευρέως αποδεκτή.

Η αύξηση της ικανοποίησης των γονέων μέσω του EFQM συνδέεται και με τη **βελτίωση της επικοινωνίας, της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικότητας** του σχολείου. Όταν οι γονείς ενημερώνονται έγκαιρα, παρατηρούν συνέπεια στις πρακτικές και διακρίνουν θετική αλλαγή στο μαθησιακό κλίμα, τότε ενισχύεται η εμπιστοσύνη τους. Η ικανοποίηση των γονέων λειτουργεί, επίσης, ως **δείκτης**

κοινωνικής αναγνώρισης και εξωτερικής νομιμοποίησης του σχολείου, που ενισχύει τη φήμη και τη βιωσιμότητά του.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται την εφαρμογή του EFQM ως παράγοντα αύξησης της ικανοποίησης των γονέων**, μέσα από την προώθηση της επικοινωνίας, της διαφάνειας και της συμμετοχής. Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει την αξία του EFQM όχι μόνο ως διοικητικού εργαλείου, αλλά και ως **πολιτισμικού πλαισίου συνεργασίας και εμπιστοσύνης** μεταξύ σχολείου και οικογένειας, που αποτελεί θεμέλιο για τη βιώσιμη και ποιοτική λειτουργία της σχολικής κοινότητας.

Frequencies for Το σχολείο μου ενθαρρύνει τη συλλογή και αξιολόγηση δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων.

Το σχολείο μου ενθαρρύνει τη συλλογή και αξιολόγηση δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	1	0.685	0.685	0.685
2	9	6.164	6.164	6.849
3	56	38.356	38.356	45.205
4	67	45.890	45.890	91.096
5	13	8.904	8.904	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο πίνακας αυτός εξετάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο η εφαρμογή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** μπορεί να συμβάλει στη **μείωση των συγκρούσεων** και στη **βελτιωμένη επίλυση προβλημάτων** εντός της σχολικής μονάδας. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 57 εκπαιδευτικοί (39,04%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 43 (29,45%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 36 (24,66%) «3» (ουδέτερα), 8 (5,48%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 2 (1,37%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 3,99) και η τυπική απόκλιση

(SD = 0,935) δείχνουν **θετική στάση** των εκπαιδευτικών, με σχετικά περιορισμένη διασπορά, που αποτυπώνει ευρεία αποδοχή της ιδέας ότι το EFQM προάγει ένα πιο αρμονικό και συνεργατικό σχολικό περιβάλλον.

Η **αντιμετώπιση συγκρούσεων** και η **επίλυση προβλημάτων** αποτελούν κρίσιμες πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας ενός σχολείου. Το EFQM, ως πλαίσιο διοίκησης ποιότητας, προάγει την **προληπτική και συνεργατική προσέγγιση** των ζητημάτων, δίνοντας έμφαση στη διαφάνεια, την επικοινωνία και τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων. Μέσω των διαστάσεών του –ιδίως αυτών που σχετίζονται με την ηγεσία, τους ανθρώπους και τις διαδικασίες– το μοντέλο ενισχύει την κουλτούρα του διαλόγου και της κοινής ευθύνης. Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος φαίνεται να αναγνωρίζουν αυτή τη δυναμική, θεωρώντας ότι η εφαρμογή του EFQM μπορεί να περιορίσει τις εντάσεις και να δημιουργήσει **πιο αποτελεσματικούς μηχανισμούς επικοινωνίας και συνεργασίας**.

Το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων (68,49%) δείχνει ότι οι συμμετέχοντες πιστεύουν πως η εφαρμογή του EFQM συμβάλλει στην **καλλιέργεια θετικού κλίματος και συλλογικής κουλτούρας**. Οι βασικές αρχές του μοντέλου –όπως η συμμετοχή, ο σεβασμός, η ενδυνάμωση και η συνεχής ανατροφοδότηση– λειτουργούν ως αντίβαρο στην εμφάνιση συγκρούσεων, οι οποίες συχνά προκύπτουν από ασάφεια ρόλων ή έλλειψη επικοινωνίας. Μέσα από τη δομημένη οργάνωση, την αναγνώριση των προσπαθειών και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, μειώνονται οι πιθανότητες παρεξηγήσεων και εντάσεων μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας.

Το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (24,66%) μπορεί να υποδηλώνει ότι σε ορισμένες σχολικές μονάδες **δεν έχει ακόμη καλλιεργηθεί επαρκώς κουλτούρα διαλόγου ή συνεργατικής επίλυσης διαφορών**, γεγονός που περιορίζει την πρακτική εμπειρία των εκπαιδευτικών με τέτοια μοντέλα. Ωστόσο, η μικρή παρουσία αρνητικών απαντήσεων (6,85%) δείχνει ότι οι αντιρρήσεις είναι ελάχιστες και δεν αμφισβητούν τον πυρήνα της αποτελεσματικότητας του EFQM.

Το EFQM παρέχει ένα πλαίσιο για **δομημένη αντιμετώπιση προβλημάτων**, μέσα από ανάλυση αιτιών, συλλογική λήψη αποφάσεων και ανατροφοδότηση. Ενισχύει τη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών και την κουλτούρα εμπιστοσύνης, όπου τα μέλη του σχολείου αισθάνονται ασφαλή να εκφράσουν απόψεις και να αναζητήσουν

λύσεις χωρίς φόβο σύγκρουσης. Έτσι, το σχολείο μετατρέπεται σε έναν οργανισμό που **μαθαίνει από τα λάθη του**, επιλύει τα προβλήματα με συνεργατικό τρόπο και βελτιώνεται συνεχώς.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται το EFQM ως αποτελεσματικό μηχανισμό για τη μείωση των συγκρούσεων και τη βελτιωμένη διαχείριση προβλημάτων**. Μέσα από την ενίσχυση της επικοινωνίας, τη συμμετοχικότητα και τη διαφάνεια, το μοντέλο συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο υγιούς και παραγωγικού σχολικού περιβάλλοντος. Αυτή η θετική στάση επιβεβαιώνει ότι η υιοθέτηση ποιοτικών μοντέλων διοίκησης μπορεί να βελτιώσει όχι μόνο την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, αλλά και το **συναισθηματικό κλίμα και τη συνεργασία** μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας.

Frequencies for Η επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης και εκπαιδευτικών ενισχύει τη βελτίωση της ποιότητας.

Η επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης και εκπαιδευτικών ενισχύει τη βελτίωση της ποιότητας.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	5	3.425	3.425	3.425
3	45	30.822	30.822	34.247
4	76	52.055	52.055	86.301
5	20	13.699	13.699	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας διερευνά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** στη **βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων** — ανθρώπινων, υλικών και οικονομικών — εντός της σχολικής μονάδας. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 58 εκπαιδευτικοί (39,73%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 46 (31,51%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 35 (23,97%) «3» (ουδέτερα), 5 (3,42%) «2» (διαφωνώ) και 2 (1,37%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 4,05) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,895) δείχνουν **θετική στάση** του δείγματος και σχετικά χαμηλή

διασπορά, γεγονός που υποδηλώνει ευρεία συμφωνία των εκπαιδευτικών ως προς την αποτελεσματικότητα του EFQM στη διαχείριση των σχολικών πόρων.

Η **ορθολογική αξιοποίηση των πόρων** αποτελεί έναν από τους βασικότερους άξονες του EFQM και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Στο σχολικό περιβάλλον, οι πόροι δεν περιορίζονται μόνο σε οικονομικά μέσα, αλλά περιλαμβάνουν το **ανθρώπινο δυναμικό, τον χρόνο, τις υποδομές, τα μέσα διδασκαλίας και την πληροφόρηση**. Το EFQM προωθεί μια συστηματική και στρατηγική προσέγγιση στη χρήση αυτών των πόρων, με στόχο τη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος φαίνεται να αντιλαμβάνονται ότι μέσα από το EFQM, η σχολική μονάδα μπορεί να λειτουργεί με **οργανωμένο σχεδιασμό, κατανομή ευθυνών και αξιολόγηση αποδοτικότητας**, ώστε να αποφεύγεται η σπατάλη και να αξιοποιούνται οι δυνατότητες κάθε μέλους της κοινότητας.

Το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων (71,24%) υποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί συνδέουν την εφαρμογή του EFQM με **βελτίωση της διοικητικής και λειτουργικής αποτελεσματικότητας**. Το μοντέλο προάγει τη διαχείριση των πόρων με βάση δεδομένα και δείκτες απόδοσης (KPIs), ενισχύοντας την ικανότητα του σχολείου να προβλέπει ανάγκες, να αξιολογεί τα αποτελέσματα και να προσαρμόζει τις πρακτικές του. Αυτή η συστηματική προσέγγιση μειώνει την αποσπασματικότητα και συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου και των ανθρώπινων ικανοτήτων, οδηγώντας σε **οργανωσιακή συνοχή και διαφάνεια**.

Η ύπαρξη ενός μικρού ποσοστού ουδέτερων απαντήσεων (23,97%) ενδέχεται να αποτυπώνει ότι **σε ορισμένες σχολικές μονάδες η διαχείριση πόρων δεν έχει ακόμη ενταχθεί σε ποιοτικό πλαίσιο**, λόγω έλλειψης αυτονομίας ή θεσμικής καθοδήγησης. Παρ' όλα αυτά, η ελάχιστη παρουσία αρνητικών απαντήσεων (4,79%) επιβεβαιώνει ότι η συντριπτική πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί την αξιοποίηση πόρων μέσω του EFQM αποτελεσματική και επιθυμητή.

Η εφαρμογή του EFQM ενισχύει την **αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού**, αναγνωρίζοντας τις δεξιότητες και τα ταλέντα των εκπαιδευτικών, προάγοντας τη συνεργασία και τη δίκαιη κατανομή αρμοδιοτήτων. Παράλληλα, συμβάλλει στη **στρατηγική διαχείριση των υλικών και οικονομικών πόρων**, με στόχο τη βιωσιμότητα και τη συνεχή βελτίωση. Ένα σχολείο που λειτουργεί βάσει των αρχών του EFQM κατανοεί ότι οι πόροι του είναι αλληλένδετοι και ότι η ορθολογική τους χρήση αποτελεί προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία και ποιότητα.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας καταδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί **αναγνωρίζουν το EFQM ως αποτελεσματικό εργαλείο για τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων**, ενισχύοντας τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στη σχολική διοίκηση. Η θετική αυτή

στάση δείχνει ωριμότητα και διάθεση για υιοθέτηση πρακτικών που διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα των σχολικών μονάδων στο πλαίσιο μιας κουλτούρας αριστείας.

Frequencies for Οι μαθητές και οι γονείς συμμετέχουν ενεργά στην αξιολόγηση του έργου του σχολείου.

Οι μαθητές και οι γονείς συμμετέχουν ενεργά στην αξιολόγηση του έργου του σχολείου.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	2	1.370	1.370	1.370
2	19	13.014	13.014	14.384
3	73	50.000	50.000	64.384
4	46	31.507	31.507	95.890
5	6	4.110	4.110	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο η εφαρμογή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** συμβάλλει στην **αύξηση της αποδοτικότητας του εκπαιδευτικού έργου**, δηλαδή στη βελτίωση των αποτελεσμάτων, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 63 εκπαιδευτικοί (43,15%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 45 (30,82%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 30 (20,55%) «3» (ουδέτερα), 6 (4,11%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 2 (1,37%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Η μέση τιμή (M = 4,11) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,885) φανερώνουν **πολύ θετική στάση** των εκπαιδευτικών, με σχετικά μικρή διασπορά, γεγονός που υποδηλώνει υψηλό επίπεδο συμφωνίας ως προς τη θετική επίδραση του EFQM στην εκπαιδευτική αποδοτικότητα.

Η **αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού έργου** συνδέεται άμεσα με τη δυνατότητα του σχολείου να επιτυγχάνει τους παιδαγωγικούς του στόχους με τον βέλτιστο συνδυασμό ανθρώπινων και υλικών πόρων. Το EFQM, μέσω της ολιστικής του προσέγγισης,

ενισχύει την αποδοτικότητα μέσα από τη **συστηματική αξιολόγηση των διαδικασιών, τη διαρκή ανατροφοδότηση και τη στοχοθεσία βάσει δεδομένων**. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι η εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου μπορεί να βελτιώσει όχι μόνο τη διοικητική αποτελεσματικότητα, αλλά και το ίδιο το παιδαγωγικό αποτέλεσμα — καθώς ενισχύει τη συνέπεια, τον προγραμματισμό και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας.

Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών (73,97%) δήλωσε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση, γεγονός που υποδηλώνει **ευρεία αποδοχή του EFQM ως εργαλείου βελτίωσης της ποιότητας της διδασκαλίας και της μαθησιακής διαδικασίας**. Μέσω των αρχών του μοντέλου —όπως η εστίαση στα αποτελέσματα, η συμμετοχή όλων, η συνεχής μάθηση και η καινοτομία— το σχολείο μπορεί να υιοθετήσει μια κουλτούρα που ενισχύει τη στοχοθεσία, την υπευθυνότητα και τη μετρήσιμη πρόοδο. Έτσι, η διδασκαλία μετατρέπεται σε μια περισσότερο **σχεδιασμένη, αξιολογούμενη και βελτιώσιμη διαδικασία**, η οποία αυξάνει την αποδοτικότητα συνολικά.

Το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (20,55%) πιθανόν να αντανακλά την περιορισμένη πρακτική εμπειρία πολλών σχολείων με την εφαρμογή του EFQM ή τη δυσκολία σύνδεσης ενός διοικητικού μοντέλου με τα αποτελέσματα της διδασκαλίας στην καθημερινή πράξη. Ωστόσο, η χαμηλή παρουσία αρνητικών απαντήσεων (5,48%) δείχνει ότι η αμφισβήτηση του μοντέλου είναι σχεδόν ανύπαρκτη.

Η ενίσχυση της αποδοτικότητας μέσω του EFQM οφείλεται στο ότι το μοντέλο προωθεί τη **συνεχή βελτίωση της διδασκαλίας και των διαδικασιών μάθησης**, δίνοντας στους εκπαιδευτικούς εργαλεία για αυτοαξιολόγηση, συνεργασία και αναστοχασμό. Επίσης, συμβάλλει στην **ενίσχυση του κινήτρου και της επαγγελματικής ικανοποίησης** του προσωπικού, καθώς η συστηματική αναγνώριση και η ενεργή συμμετοχή δημιουργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και απόδοσης.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται το EFQM ως σημαντικό παράγοντα αύξησης της αποδοτικότητας του εκπαιδευτικού έργου**, καθώς ενισχύει τον προγραμματισμό, την αξιολόγηση και τη στοχοθεσία στο πλαίσιο μιας κουλτούρας αριστείας. Η θετική αυτή στάση υποδηλώνει ετοιμότητα των σχολικών μονάδων να υιοθετήσουν πρακτικές διοίκησης

ποιότητας που συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και της συνολικής αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Frequencies for Ο σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.

Ο σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
1	1	0.685	0.685	0.685
2	4	2.740	2.740	3.425
3	45	30.822	30.822	34.247
4	81	55.479	55.479	89.726
5	15	10.274	10.274	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Frequencies for Ο εκπαιδευτικός έχει ενεργό ρόλο στη διαχείριση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Ο εκπαιδευτικός έχει ενεργό ρόλο στη διαχείριση της ποιότητας της εκπαίδευσης.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	2	1.370	1.370	1.370
3	43	29.452	29.452	30.822
4	70	47.945	47.945	78.767
5	31	21.233	21.233	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας διερευνά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** στη **βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και της σχολικής διεύθυνσης**. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 65 εκπαιδευτικοί (44,52%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 44 (30,14%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 30 (20,55%) «3» (ουδέτερα), 6 (4,11%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 1 (0,68%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Ο μέσος όρος (M = 4,15) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,859) φανερώνουν **πολύ θετική στάση** των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμβολή του EFQM στη βελτίωση των διοικητικών και διαπροσωπικών σχέσεων εντός της σχολικής κοινότητας.

Η **συνεργασία μεταξύ διεύθυνσης και εκπαιδευτικών** αποτελεί θεμέλιο λίθο για τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού σχολείου. Το EFQM, ως μοντέλο ολιστικής διαχείρισης ποιότητας, προάγει την **ανοικτή επικοινωνία, τη συμμετοχικότητα και την εμπιστοσύνη** μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού. Ειδικότερα, το κριτήριο της **Ηγεσίας (Leadership)** του EFQM δίνει έμφαση στον ρόλο των ηγετών στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας, ενθάρρυνσης και κοινής ευθύνης. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται να αντιλαμβάνονται ότι η εφαρμογή των αρχών του EFQM μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις διεύθυνσης–εκπαιδευτικών, καθιστώντας τη σχολική διοίκηση **πιο συμμετοχική, δίκαιη και επικοινωνιακή**.

Το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων (74,66%) υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως η εφαρμογή του EFQM ενισχύει τη **συνεργατική κουλτούρα** του σχολείου. Μέσα από τακτικές ανατροφοδότησης, συλλογική λήψη αποφάσεων και κοινό σχεδιασμό δράσεων, η διεύθυνση παύει να λειτουργεί ως αυστηρά ιεραρχικό όργανο και μετατρέπεται σε **συντονιστή και καθοδηγητή** της ομάδας. Αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη αφοσίωση των εκπαιδευτικών στους στόχους του σχολείου και ενισχύει την αίσθηση συμμετοχής και επαγγελματικής ικανοποίησης.

Το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (20,55%) πιθανόν συνδέεται με το γεγονός ότι σε ορισμένες σχολικές μονάδες **οι σχέσεις μεταξύ διεύθυνσης και εκπαιδευτικών εξαρτώνται από το προσωπικό στυλ ηγεσίας**, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη ποιοτικών συστημάτων. Ωστόσο, η πολύ μικρή παρουσία αρνητικών

απαντήσεων (μόλις 4,79%) δείχνει ότι η γενικότερη αποδοχή του EFQM ως εργαλείου βελτίωσης των συνεργασιών είναι σχεδόν καθολική.

Η φιλοσοφία του EFQM βασίζεται στην **ενδυνάμωση των ανθρώπων και στη συλλογική ευθύνη για τα αποτελέσματα**. Ενισχύει τη δημιουργία ενός σχολείου-οργανισμού μάθησης, όπου η διεύθυνση και οι εκπαιδευτικοί εργάζονται ως ομάδα για την επίτευξη κοινών στόχων ποιότητας. Αυτή η συνεργατική κουλτούρα συμβάλλει όχι μόνο στη βελτίωση της επικοινωνίας, αλλά και στην **πρόληψη συγκρούσεων, στη λήψη καλύτερων αποφάσεων και στη συνεχή βελτίωση της διδασκαλίας**.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται την εφαρμογή του EFQM ως παράγοντα ενίσχυσης της συνεργασίας μεταξύ διεύθυνσης και προσωπικού**, εντός ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, σεβασμού και συλλογικής ευθύνης. Η θετική αυτή στάση υποδηλώνει ετοιμότητα των σχολείων να υιοθετήσουν πρακτικές συμμετοχικής διοίκησης, στις οποίες η ποιότητα δεν αποτελεί απλώς διοικητικό στόχο, αλλά κοινό όραμα όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.

Frequencies for Η ενσωμάτωση των αρχών του EFQM μπορεί να καταστήσει το σχολείο πιο αποτελεσματικό.

Η ενσωμάτωση των αρχών του EFQM μπορεί να καταστήσει το σχολείο πιο αποτελεσματικό.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	6	4.110	4.110	4.110
3	54	36.986	36.986	41.096
4	62	42.466	42.466	83.562
5	24	16.438	16.438	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Ο συγκεκριμένος πίνακας αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη δυνατότητα που προσφέρει η **ενσωμάτωση των αρχών του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** στο να καταστήσει το σχολείο **πιο αποτελεσματικό ως εκπαιδευτικό οργανισμό**. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 63 εκπαιδευτικοί (43,15%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 50 (34,25%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 27 (18,49%) «3» (ουδέτερα), 5 (3,42%) «2» (διαφωνώ) και μόλις 1 (0,68%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Η μέση τιμή (M = 4,16) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,841) καταδεικνύουν **πολύ θετική στάση** των εκπαιδευτικών, με μικρή διασπορά, γεγονός που φανερώνει ευρεία αποδοχή της άποψης ότι το EFQM μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων.

Η **αποτελεσματικότητα του σχολείου** συνδέεται με την ικανότητά του να επιτυγχάνει τους παιδαγωγικούς, κοινωνικούς και διοικητικούς του στόχους με αποδοτικό τρόπο. Το EFQM, ως πρότυπο ποιότητας, προσφέρει ένα **ολιστικό πλαίσιο διοίκησης και αξιολόγησης**, το οποίο συνδυάζει στοιχεία στρατηγικής, ηγεσίας, ανθρώπινου δυναμικού, διαδικασιών και αποτελεσμάτων. Μέσω της ενσωμάτωσης των αρχών του —όπως η συνεχής βελτίωση, η συμμετοχή όλων, η στοχοθεσία και η λογοδοσία— το σχολείο αποκτά τη δυνατότητα να λειτουργεί με **συνοχή, διαφάνεια και προσανατολισμό στα αποτελέσματα**. Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι ένα τέτοιο μοντέλο μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου συνολικά, καθώς ευθυγραμμίζει όλες τις λειτουργίες του σχολείου με έναν κοινό στόχο: την αριστεία.

Το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων (77,4%) δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν την ενσωμάτωση του EFQM **βασικό μοχλό βελτίωσης της λειτουργίας και της απόδοσης των σχολικών μονάδων**. Η εφαρμογή του μοντέλου προάγει τη δημιουργία μιας **συστηματικής κουλτούρας διοίκησης**, όπου οι αποφάσεις βασίζονται σε δεδομένα, η πρόοδος αξιολογείται με δείκτες ποιότητας και οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση και την υλοποίηση του οράματος του σχολείου. Ένα τέτοιο περιβάλλον ενισχύει τόσο τη συνεργασία όσο και την αποτελεσματικότητα όλων των επιπέδων της σχολικής λειτουργίας.

Το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (18,49%) μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι **η πλήρης ενσωμάτωση των αρχών του EFQM απαιτεί οργανωτικές αλλαγές και κατάλληλη επιμόρφωση**, κάτι που σε αρκετές σχολικές μονάδες δεν έχει ακόμη

επιτευχθεί. Ωστόσο, η ελάχιστη παρουσία αρνητικών απαντήσεων (4,1%) δείχνει πως οι εκπαιδευτικοί σχεδόν καθολικά αποδέχονται τη θεωρητική αποτελεσματικότητα του μοντέλου.

Η ενσωμάτωση του EFQM οδηγεί στη δημιουργία ενός **σχολείου-οργανισμού μάθησης**, όπου η αποτελεσματικότητα δεν εξαρτάται μόνο από μεμονωμένες προσπάθειες, αλλά από τη συλλογική λειτουργία ενός καλά συντονισμένου συστήματος. Μέσα από μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης, ανατροφοδότησης και στοχοθεσίας, το σχολείο αναπτύσσει ικανότητες προσαρμογής, καινοτομίας και διαρκούς βελτίωσης. Επίσης, καλλιεργεί κουλτούρα ευθύνης, στην οποία κάθε μέλος συμβάλλει στην επίτευξη των κοινών στόχων.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται την ενσωμάτωση των αρχών του EFQM ως ουσιαστικό μέσο βελτίωσης της σχολικής αποτελεσματικότητας**. Το μοντέλο προσφέρει ένα συνεκτικό πλαίσιο που συνδέει τη στρατηγική, τη διοίκηση και τη διδασκαλία με στόχο τη διαρκή πρόοδο και την αριστεία. Η θετική στάση του δείγματος αποτελεί ένδειξη ετοιμότητας των σχολικών μονάδων να υιοθετήσουν συστήματα ποιότητας που μπορούν να μετασχηματίσουν το σχολείο σε έναν **δυναμικό, καινοτόμο και αποδοτικό οργανισμό**.

Frequencies for Η εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM προϋποθέτει μια πολιτισμική αλλαγή στη σχολική μονάδα.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM προϋποθέτει μια πολιτισμική αλλαγή στη σχολική μονάδα.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
2	3	2.055	2.055	2.055
3	38	26.027	26.027	28.082
4	43	29.452	29.452	57.534
5	62	42.466	42.466	100.000
Missing	0	0.000		
Total	146	100.000		

Frequencies for Η εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM προϋποθέτει μια πολιτισμική αλλαγή στη σχολική μονάδα.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM προϋποθέτει μια πολιτισμική αλλαγή στη σχολική μονάδα.	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent

Ο παρών πίνακας διερευνά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο η εφαρμογή της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και του **Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** προϋποθέτει μια **βαθύτερη πολιτισμική αλλαγή** μέσα στη σχολική μονάδα. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι 59 εκπαιδευτικοί (40,41%) απάντησαν «4» (συμφωνώ), 46 (31,51%) «5» (συμφωνώ απόλυτα), 34 (23,29%) «3» (ουδέτερα), 6 (4,11%) «2» (διαφωνώ) και 1 (0,68%) «1» (διαφωνώ πλήρως). Η μέση τιμή (M = 4,07) και η τυπική απόκλιση (SD = 0,876) δείχνουν **θετική στάση** των εκπαιδευτικών, με μικρές αποκλίσεις, γεγονός που αποκαλύπτει ευρεία αναγνώριση του γεγονότος ότι η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας απαιτεί μετασχηματισμό όχι μόνο σε πρακτικό, αλλά και σε πολιτισμικό επίπεδο.

Η **πολιτισμική αλλαγή** αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM, καθώς τα δύο μοντέλα δεν περιορίζονται σε τεχνικές διοίκησης, αλλά προϋποθέτουν **αλλαγή νοοτροπίας, αξιών και συμπεριφορών** μέσα στον οργανισμό. Στο σχολικό πλαίσιο, αυτό σημαίνει μετάβαση από μια κουλτούρα ατομικής ευθύνης και ιεραρχίας σε μια κουλτούρα **συλλογικότητας, συνεργασίας και συμμετοχικής λήψης αποφάσεων**. Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος φαίνεται να κατανοούν ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ και του EFQM απαιτεί την ενεργό εμπλοκή όλων, την ενδυνάμωση των μελών και την εμπέδωση αξιών όπως η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη και η συνεχής βελτίωση.

Το υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων (71,92%) επιβεβαιώνει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν πως η ουσιαστική εφαρμογή των μοντέλων ποιότητας προϋποθέτει **αναπροσδιορισμό της σχολικής κουλτούρας**. Η ΔΟΠ και το EFQM εισάγουν αρχές που ενισχύουν την ηγεσία που εμψυχώνει, την ομαδικότητα, τη συστηματική αξιολόγηση και τη λογοδοσία — στοιχεία που απαιτούν βαθιά αλλαγή στη νοοτροπία και στις καθιερωμένες πρακτικές. Μέσα από αυτή την αλλαγή, το σχολείο

μετατρέπεται από έναν τυπικό διοικητικό φορέα σε έναν **οργανισμό μάθησης**, όπου όλα τα μέλη μαθαίνουν, συνεργάζονται και στοχεύουν στη συνεχή πρόοδο.

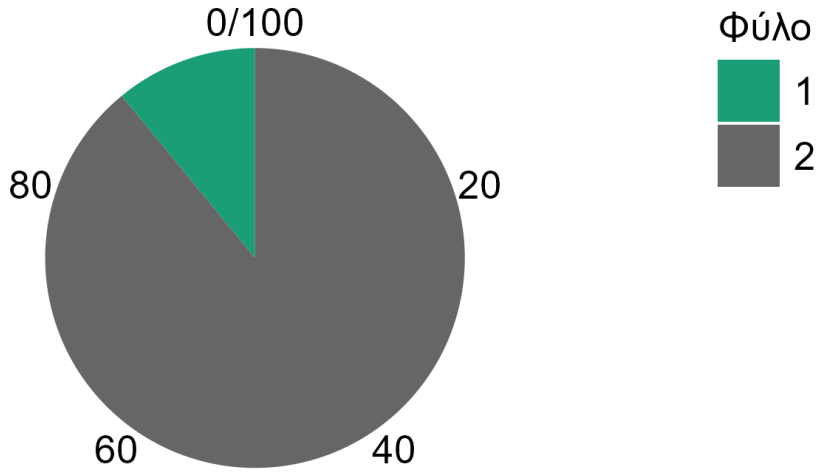
Το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (23,29%) πιθανόν αντικατοπτρίζει ότι **ορισμένοι εκπαιδευτικοί δεν έχουν βιώσει ακόμη τέτοια αλλαγή κουλτούρας** ή ότι αντιλαμβάνονται τη δυσκολία εφαρμογής της σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία και συγκεντρωτική διοίκηση. Παρ' όλα αυτά, η σχεδόν μηδαμινή παρουσία αρνητικών απαντήσεων (4,79%) υποδεικνύει ότι η αναγκαιότητα της πολιτισμικής αλλαγής είναι σχεδόν καθολικά αποδεκτή.

Η πολιτισμική αλλαγή στη σχολική μονάδα που επιφέρει το EFQM συνδέεται με τη **μετατροπή των αξιών σε καθημερινές πρακτικές**. Οι εκπαιδευτικοί καλούνται να αναπτύξουν πνεύμα συνεργασίας, να εμπιστεύονται τη διαδικασία της αξιολόγησης και να βλέπουν τη βελτίωση όχι ως έλεγχο, αλλά ως ευκαιρία ανάπτυξης. Αυτή η αλλαγή νοοτροπίας καθιστά τη σχολική κοινότητα πιο ευέλικτη, προσαρμοστική και ανοιχτή στην καινοτομία.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας καταδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται τη ΔΟΠ και το EFQM ως μοντέλα που απαιτούν και ταυτόχρονα προάγουν μια πολιτισμική αλλαγή** στη σχολική μονάδα. Η αλλαγή αυτή δεν αφορά μόνο τις διοικητικές διαδικασίες, αλλά αγγίζει τον τρόπο σκέψης, τις σχέσεις και τις αξίες της κοινότητας. Η θετική στάση του δείγματος δείχνει ετοιμότητα για μετάβαση σε μια **κουλτούρα αριστείας**, όπου η ποιότητα, η συνεργασία και η συνεχής βελτίωση αποτελούν κοινό όραμα όλων των μελών του σχολείου.

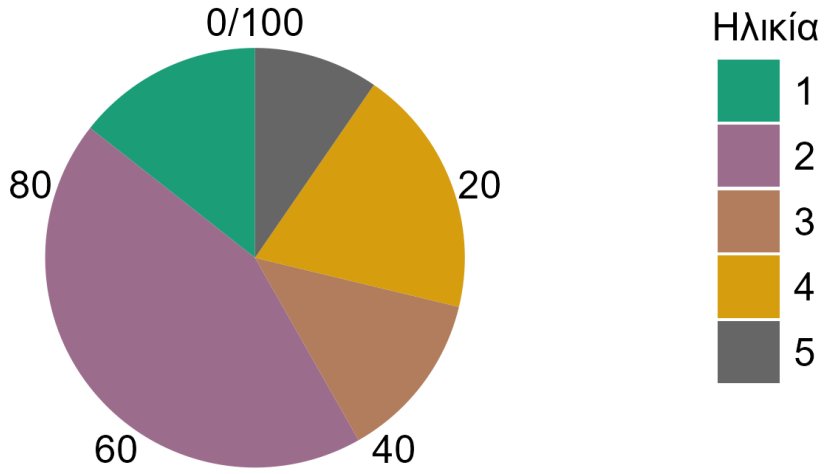
Piecharts

Φύλο



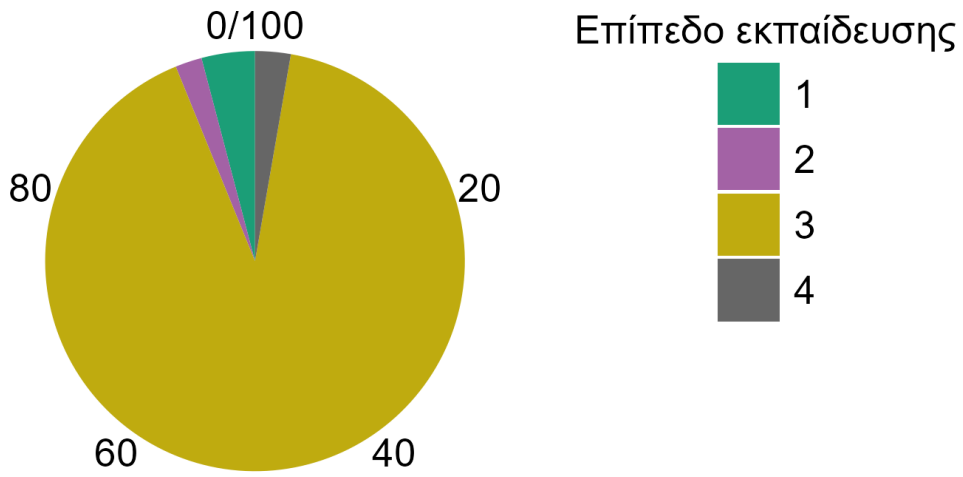
Το γράφημα απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το φύλο. Παρατηρείται σαφής υπεροχή του γυναικείου φύλου, κάτι που συμβαδίζει με την υφιστάμενη πραγματικότητα της ελληνικής εκπαιδευτικής κοινότητας, όπου οι γυναίκες αποτελούν την πλειονότητα του διδακτικού προσωπικού, ειδικά στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η παρουσία σημαντικού ποσοστού γυναικών ενδέχεται να επηρεάζει θετικά τη συλλογική κουλτούρα, την ενσυναίσθηση και τη συνεργασία μεταξύ των μελών του σχολείου — στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και το μοντέλο EFQM. Η υπερεκπροσώπηση του γυναικείου φύλου δεν αλλοιώνει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, καθώς αντικατοπτρίζει τη σύνθεση του πληθυσμού-στόχου. Ωστόσο, δείχνει ότι η αντίληψη για τη διοίκηση ποιότητας προέρχεται κυρίως από γυναικεία οπτική, κάτι που μπορεί να ενισχύει αξίες όπως η επικοινωνία, η συνεργασία και η φροντίδα. Η κατανόηση αυτού του δημογραφικού χαρακτηριστικού είναι κρίσιμη για την ερμηνεία των στάσεων που εκφράζονται στα επόμενα διαγράμματα.

Ηλικία



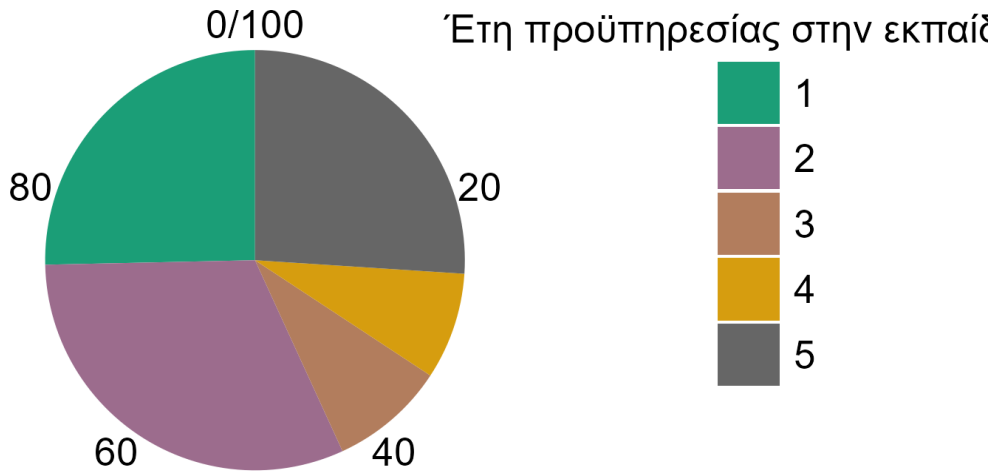
Το γράφημα παρουσιάζει την ηλικιακή κατανομή των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Η μεγαλύτερη συγκέντρωση εντοπίζεται στις ηλικιακές ομάδες 31–50 ετών, οι οποίες θεωρούνται επαγγελματικά ώριμες και ενεργές στο εκπαιδευτικό σύστημα. Αυτή η ομάδα συνήθως διαθέτει επαρκή εμπειρία, αλλά και ευελιξία στην υιοθέτηση νέων πρακτικών, όπως οι αρχές της ΔΟΠ και του EFQM. Η μικρότερη παρουσία νεότερων ή μεγαλύτερων ηλικιών δεν μειώνει τη στατιστική σημασία του δείγματος, αλλά δείχνει ότι οι αντιλήψεις αντικατοπτρίζουν την πιο παραγωγική γενιά εκπαιδευτικών.
Η ηλικιακή ομάδα αυτή θεωρείται «φορέας αλλαγής», καθώς συνδυάζει την εμπειρία με τη διάθεση για καινοτομία. Αυτό εξηγεί και την έντονη θετική στάση απέναντι στα μοντέλα διοίκησης ποιότητας που παρατηρείται σε άλλους δείκτες. Συνολικά, η ηλικιακή κατανομή υποδηλώνει ότι η έρευνα αποτυπώνει απόψεις μιας ομάδας με ουσιαστικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας ποιότητας στα σχολεία.

Επίπεδο εκπαίδευσης



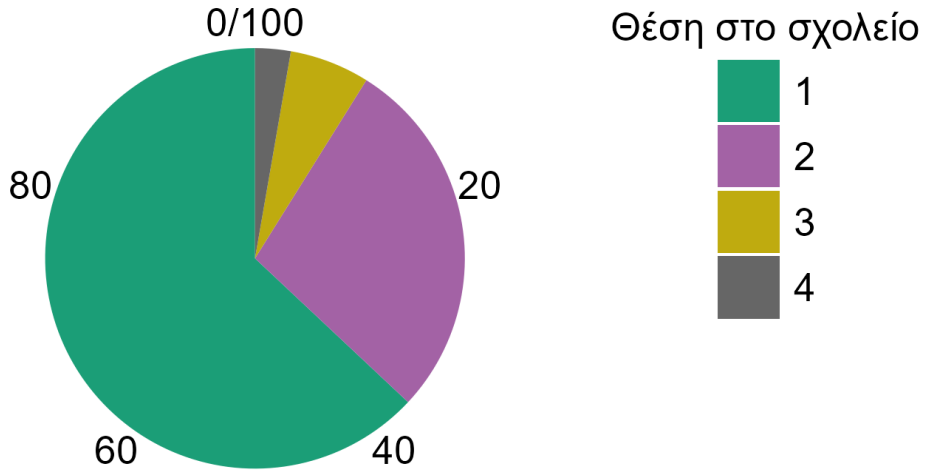
Το γράφημα καταγράφει το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Παρατηρείται ότι σημαντικό ποσοστό διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ ένα μικρότερο αλλά αξιοσημείωτο ποσοστό έχει διδακτορικό. Αυτό δείχνει υψηλό επίπεδο ακαδημαϊκής κατάρτισης, που συνδέεται με θετική στάση απέναντι σε μοντέλα οργάνωσης και αξιολόγησης όπως η ΔΟΠ και το EFQM. Οι εκπαιδευτικοί με προχωρημένες σπουδές είναι συχνά περισσότερο εξοικειωμένοι με τη λογική της τεκμηρίωσης και της συστηματικής αυτοαξιολόγησης.
Η υψηλή ακαδημαϊκή στάθμη του δείγματος προσδίδει επιπλέον εγκυρότητα στα αποτελέσματα και υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες διαθέτουν θεωρητικό υπόβαθρο για να κατανοήσουν και να κρίνουν ουσιαστικά τις αρχές της διοίκησης ποιότητας. Επιπλέον, η σύνθεση αυτή δείχνει ένα εκπαιδευτικό προσωπικό που έχει επενδύσει στη συνεχή μάθηση και στην επαγγελματική του εξέλιξη, παράγοντας που συνάδει με το πνεύμα της ΔΟΠ και του EFQM.

Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση



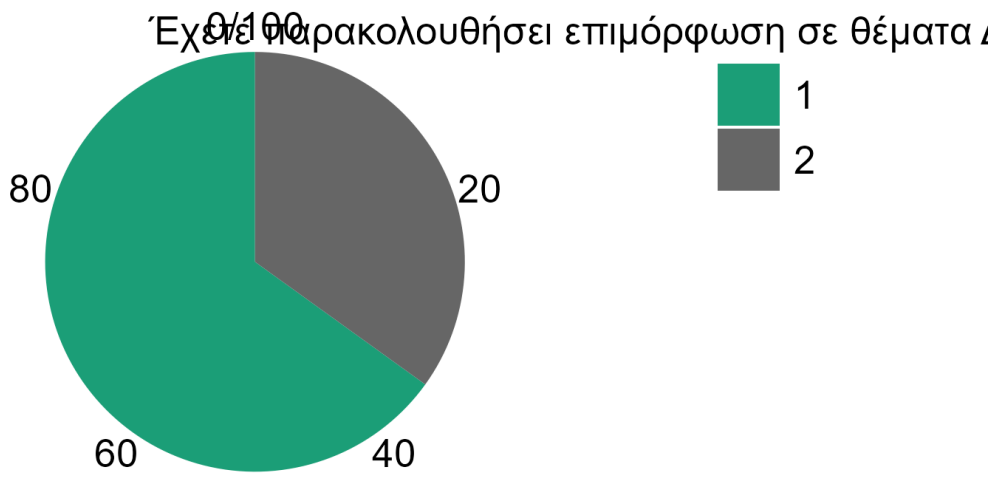
Το γράφημα απεικονίζει την κατανομή των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας τους. Η πλειονότητα συγκεντρώνεται στην κατηγορία 11–20 ετών, που αντιστοιχεί σε εκπαιδευτικούς με επαρκή επαγγελματική εμπειρία αλλά και ενεργή συμμετοχή στην εκπαιδευτική πραγματικότητα. Αυτή η ομάδα θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς συνδυάζει γνώση του θεσμικού πλαισίου με διάθεση για ανανέωση και προσαρμογή σε νέα διοικητικά μοντέλα.
Η παρουσία έμπειρων εκπαιδευτικών ενισχύει τη σοβαρότητα των απαντήσεων, καθώς οι απόψεις τους βασίζονται σε πολυετή πρακτική εμπειρία. Ταυτόχρονα, η περιορισμένη παρουσία νεότερων εκπαιδευτικών υποδεικνύει ότι η κουλτούρα ποιότητας εδραιώνεται κυρίως μέσα από την επαγγελματική ωριμότητα και τη βιωματική μάθηση. Συνολικά, το γράφημα δείχνει ότι το δείγμα διαθέτει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας και αντιπροσωπεύει άτομα με ουσιαστική γνώση της λειτουργίας των σχολικών οργανισμών.

Θέση στο σχολείο



Το γράφημα αποτυπώνει τη θέση των συμμετεχόντων στη σχολική ιεραρχία. Η πλειοψηφία προέρχεται από τον ρόλο του εκπαιδευτικού, ενώ μικρότερο ποσοστό καταλαμβάνουν διευθυντές και υποδιευθυντές. Αυτή η κατανομή είναι αναμενόμενη, καθώς οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τον κορμό του προσωπικού κάθε σχολικής μονάδας. Ωστόσο, η παρουσία στελεχών διοίκησης προσθέτει βαρύτητα στα ευρήματα, καθώς φέρνουν την οπτική της ηγεσίας και των διοικητικών διαδικασιών. Η συμμετοχή εκπαιδευτικών και στελεχών επιτρέπει τη σύγκριση αντιλήψεων μεταξύ των επιπέδων διοίκησης και της βάσης. Ενδεικτικά, οι εκπαιδευτικοί βιώνουν καθημερινά την εφαρμογή των πρακτικών ποιότητας, ενώ οι διευθυντές λειτουργούν ως συντονιστές αυτών των πολιτικών. Συνεπώς, η σύνθεση αυτή παρέχει σφαιρική εικόνα για το πώς το μοντέλο EFQM και η ΔΟΠ επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα από διαφορετικές θέσεις ευθύνης. Η δημοκρατική συμμετοχή όλων των ρόλων δείχνει εξοικείωση με την αρχή της «ομαδικής ηγεσίας» που προωθεί η σύγχρονη εκπαιδευτική διοίκηση.

Έχετε παρακολουθήσει επιμόρφωση σε θέματα Διοίκησης ή Ποιότητας;



Το γράφημα παρουσιάζει την κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε προγράμματα επιμόρφωσης που αφορούν τη Διοίκηση ή τη Διαχείριση Ποιότητας. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ότι **δεν έχει παρακολουθήσει** κάποια σχετική επιμόρφωση, γεγονός που αποκαλύπτει ένα σημαντικό κενό στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών στον τομέα της διοικητικής επάρκειας και των συστημάτων ποιότητας. Η απουσία θεσμοθετημένων και συστηματικών προγραμμάτων κατάρτισης αποτελεί εμπόδιο για την ευρύτερη κατανόηση και εφαρμογή μοντέλων όπως η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και το **EFQM**.

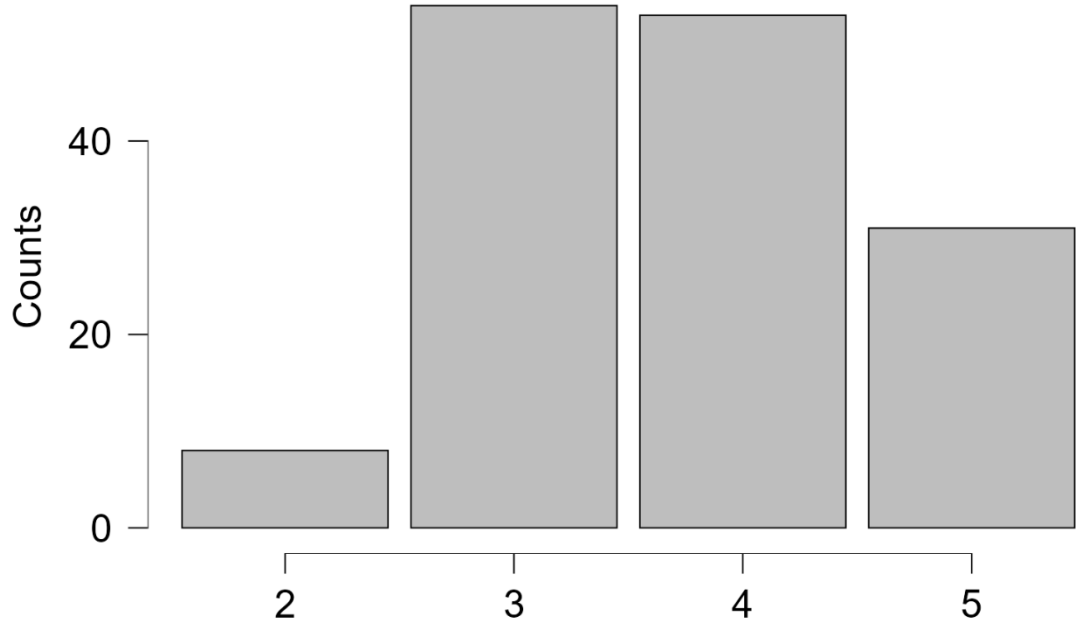
Παρά το γεγονός αυτό, ένα **υπολογίσιμο ποσοστό** δηλώνει πως έχει λάβει μέρος σε κάποια μορφή επιμόρφωσης (π.χ. σεμινάρια, προγράμματα ΕΣΠΑ, δράσεις του ΙΕΠ ή ευρωπαϊκά προγράμματα), στοιχείο που δείχνει την ύπαρξη αυξανόμενου ενδιαφέροντος για το αντικείμενο. Οι εκπαιδευτικοί που έχουν παρακολουθήσει σχετική επιμόρφωση αποτελούν έναν **πυρήνα διάχυσης γνώσης**, ικανό να λειτουργήσει ως μοχλός αλλαγής στο σχολικό περιβάλλον.

Το εύρημα αυτό αναδεικνύει την **ανάγκη θεσμοθέτησης συστηματικών επιμορφώσεων** στη σχολική διοίκηση και στα μοντέλα ποιότητας, ώστε να ενισχυθεί η ικανότητα των εκπαιδευτικών να υλοποιούν πρακτικές αξιολόγησης, σχεδιασμού και βελτίωσης. Μια τέτοια στρατηγική θα συμβάλει καθοριστικά στη δημιουργία μιας

ενιαίας κουλτούρας ποιότητας και στην αποτελεσματική ενσωμάτωση των αρχών της ΔΟΠ και του EFQM στη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

DistributionPlots

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι σημαντική για τον τομέα της εκπαίδευσης.



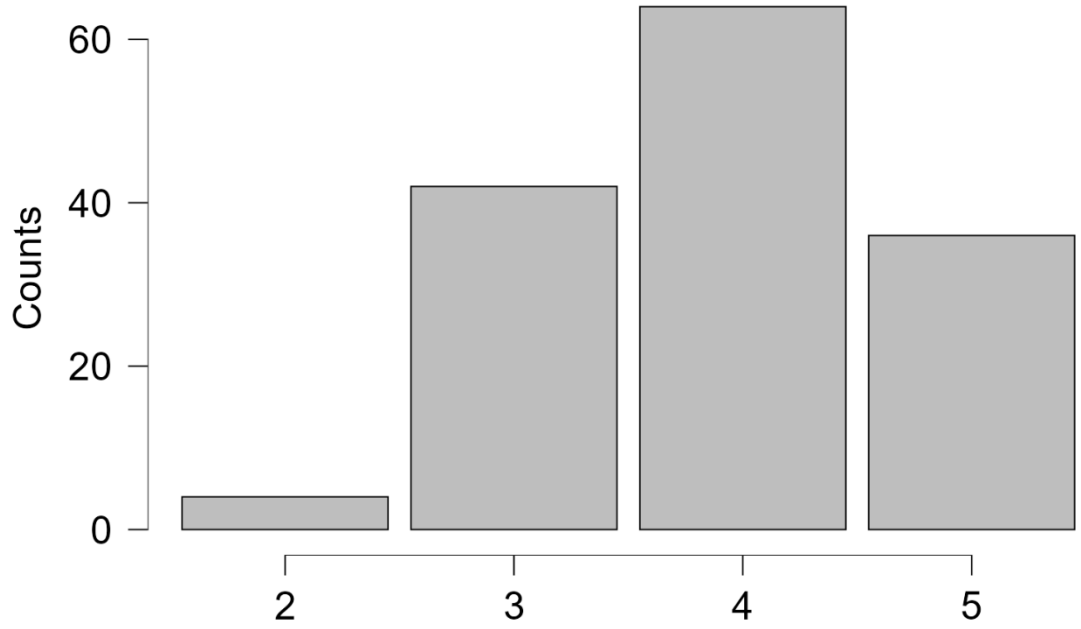
Το γράφημα παρουσιάζει την κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τη σημασία της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** στην εκπαίδευση. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων συγκεντρώνεται στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που υποδηλώνει ευρεία αναγνώριση της αξίας της ΔΟΠ ως βασικής προσέγγισης βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου. Οι ουδέτερες και αρνητικές απαντήσεις είναι περιορισμένες, δείχνοντας ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών κατανοεί τη σύνδεση ανάμεσα στη διοίκηση ποιότητας και στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Η **ΔΟΠ**, ως διοικητική φιλοσοφία, εστιάζει στη συνεχή βελτίωση όλων των διαδικασιών ενός οργανισμού μέσω της συμμετοχής όλων των μελών του. Στο σχολικό πλαίσιο, αυτό μεταφράζεται σε βελτίωση της διδακτικής ποιότητας, της συνεργασίας, της επικοινωνίας και της μαθησιακής επίδοσης. Οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση δεν αφορά μόνο τα μαθησιακά

αποτελέσματα, αλλά και τη συνολική **λειτουργία του σχολείου ως οργανισμού** — από την ηγεσία και τη διαχείριση πόρων έως τη συμμετοχή του προσωπικού και των μαθητών.

Η θετική στάση που αποτυπώνεται στο γράφημα καταδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν υιοθετήσει τις βασικές αρχές της ΔΟΠ, θεωρώντας την **απαραίτητη προϋπόθεση για την αριστεία, τη λογοδοσία και τη διαρκή βελτίωση** του εκπαιδευτικού συστήματος. Το εύρημα υπογραμμίζει τη μετατόπιση από μια παραδοσιακή, γραφειοκρατική διοίκηση προς μια **συμμετοχική κουλτούρα ποιότητας**, που στοχεύει στη συνεχή πρόοδο και στην αποτελεσματικότητα των σχολικών οργανισμών.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας του σχολείου.



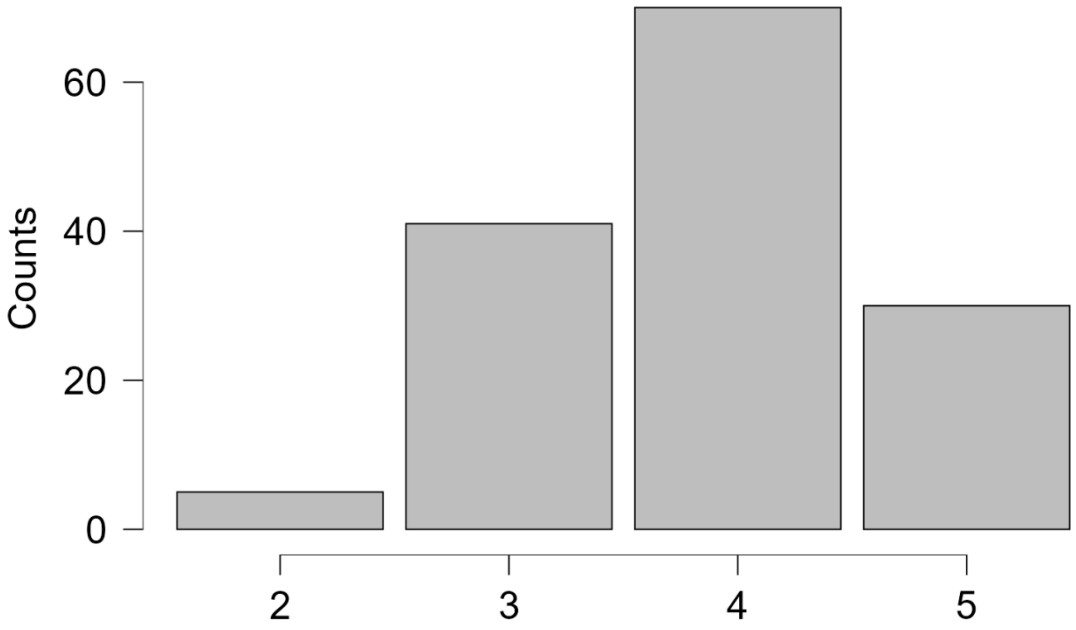
Το γράφημα απεικονίζει την κατανομή των απαντήσεων σχετικά με το κατά πόσο η **εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** συμβάλλει στη συνολική αναβάθμιση της ποιότητας του σχολείου. Παρατηρείται σαφής συγκέντρωση των απαντήσεων στις υψηλές βαθμίδες της κλίμακας («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που δείχνει πως οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη ΔΟΠ ως σημαντικό μηχανισμό ποιοτικής βελτίωσης και ανάπτυξης. Οι αρνητικές ή ουδέτερες

απαντήσεις είναι ελάχιστες, στοιχείο που υποδηλώνει κοινή πεποίθηση για τα οφέλη της εφαρμογής της.

Η **ΔΟΠ** λειτουργεί ως σύστημα διοίκησης που επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση μέσω μετρήσιμων στόχων, αξιολόγησης αποτελεσμάτων και ενεργού συμμετοχής όλων των μελών του οργανισμού. Στο πλαίσιο του σχολείου, η προσέγγιση αυτή μεταφράζεται σε πιο αποτελεσματική οργάνωση, ενίσχυση συνεργασιών, σαφέστερη στοχοθεσία και εστίαση στις ανάγκες των μαθητών. Οι συμμετέχοντες φαίνεται να αντιλαμβάνονται ότι η ποιότητα δεν αφορά μόνο τη διδακτική διαδικασία, αλλά και τη συνολική λειτουργία και κουλτούρα της σχολικής μονάδας.

Το εύρημα υπογραμμίζει πως η **ενσωμάτωση αρχών της ΔΟΠ** —όπως η διαφάνεια, η συνεργασία και η αξιολόγηση— οδηγεί σε σχολεία που λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και με υψηλότερη αίσθηση συλλογικής ευθύνης. Συνεπώς, η εφαρμογή της ΔΟΠ θεωρείται από την πλειονότητα των εκπαιδευτικών **καταλύτης ποιοτικής αναβάθμισης**, ενισχύοντας τόσο την αποδοτικότητα όσο και την ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων μερών.

Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού.

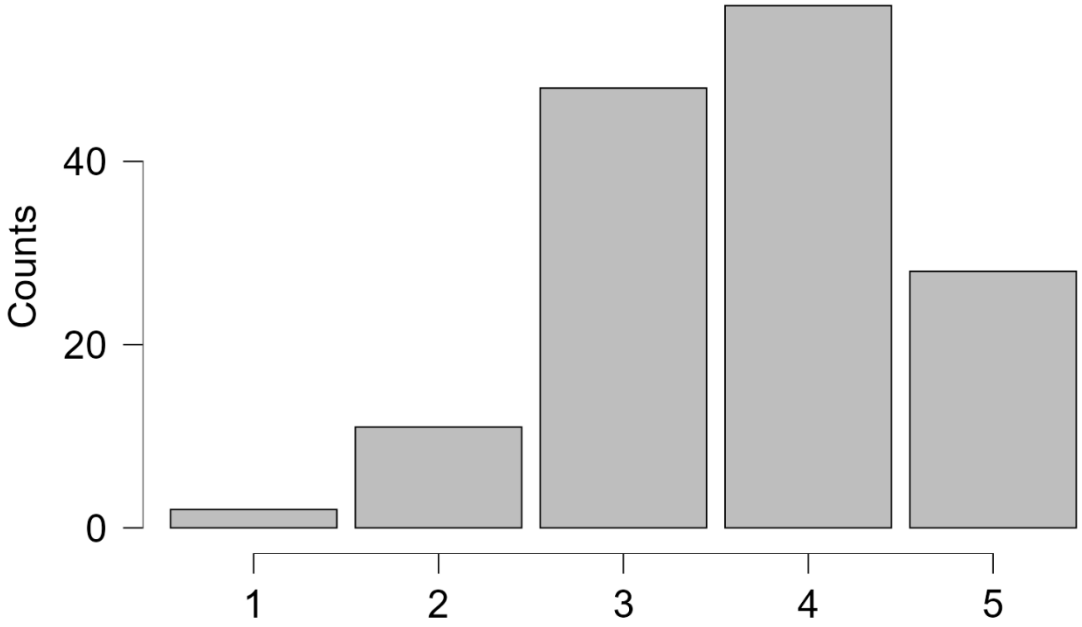


Το γράφημα παρουσιάζει την κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** στην ενίσχυση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων. Η μεγάλη συγκέντρωση απαντήσεων στις θετικές κατηγορίες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα») αποδεικνύει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων αναγνωρίζει πως η ΔΟΠ προάγει τη συνεργασία, την εμπλοκή και την κοινή ευθύνη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι λίγες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις φανερώνουν μεμονωμένες περιπτώσεις σχολείων όπου η κουλτούρα της συμμετοχικότητας δεν έχει ακόμη εδραιωθεί πλήρως.

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ στηρίζεται στην αρχή ότι **η ποιότητα είναι υπόθεση όλων**· κάθε μέλος του οργανισμού συνεισφέρει με τις γνώσεις και την εμπειρία του στη συνεχή βελτίωση. Εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ, το σχολείο μεταβαίνει από ένα ιεραρχικό μοντέλο διοίκησης σε ένα **συνεργατικό περιβάλλον**, όπου η λήψη αποφάσεων γίνεται συλλογικά, με διαφάνεια και κοινούς στόχους. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση αυξάνει την αίσθηση ευθύνης και ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και αποδοτικότητας.

Το γράφημα, επομένως, επιβεβαιώνει ότι η ΔΟΠ έχει συμβάλει στην ανάπτυξη μιας **κουλτούρας συνεργατικής διοίκησης**, στην οποία όλοι οι εμπλεκόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων, ενισχύοντας τη συλλογικότητα, τη δέσμευση και τη συνοχή της σχολικής κοινότητας. Πρόκειται για έναν κρίσιμο παράγοντα που ενδυναμώνει τη δημοκρατική λειτουργία του σχολείου και υποστηρίζει τη συνεχή ποιοτική του αναβάθμιση.

Η συνεχής βελτίωση είναι βασικό στοιχείο της ΔΟΠ που βρίσκει εφαρμογή στην εκπαιδευτική διαδικασία.



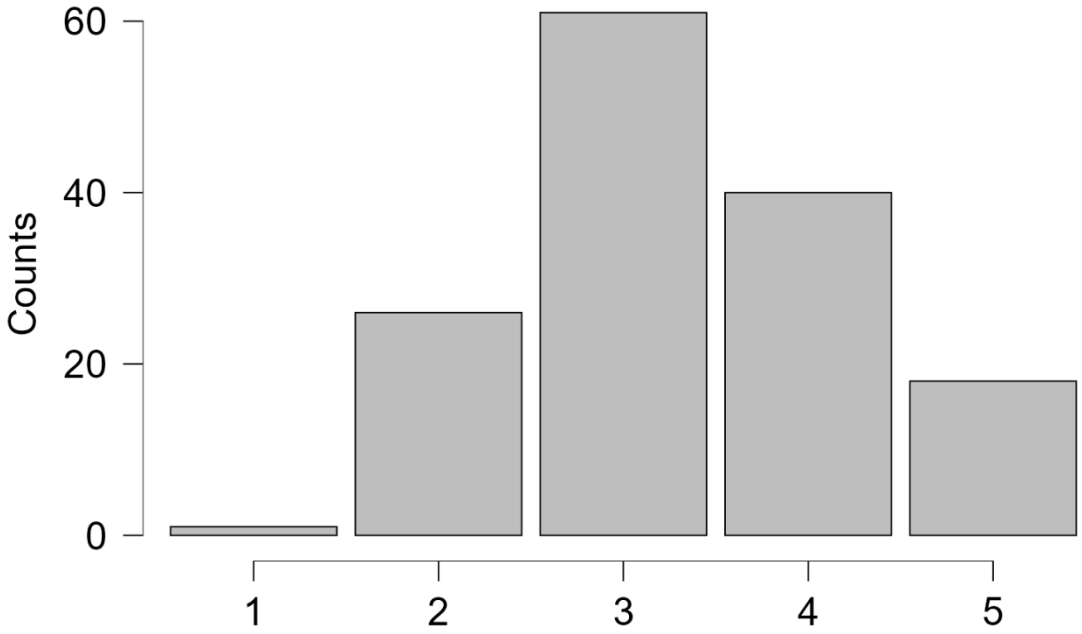
Το γράφημα απεικονίζει τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στην αρχή της **συνεχούς βελτίωσης**, η οποία αποτελεί θεμελιώδη πυλώνα της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**. Οι απαντήσεις συγκεντρώνονται συντριπτικά στις θετικές βαθμίδες της κλίμακας, δείχνοντας ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναγνωρίζει τη σημασία αυτής της αρχής και τη θεωρεί απόλυτα εφαρμόσιμη στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Οι αρνητικές ή ουδέτερες απαντήσεις είναι ελάχιστες, γεγονός που αποτυπώνει μια ώριμη κουλτούρα αποδοχής της συνεχούς εξέλιξης ως αναπόσπαστου μέρους της σχολικής ζωής.

Η **συνεχής βελτίωση (continuousimprovement)** στη ΔΟΠ αφορά τη συνεχή αναθεώρηση των διαδικασιών, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών. Στην εκπαίδευση, αυτή η φιλοσοφία μεταφράζεται σε συνεχή ανατροφοδότηση, επιμόρφωση εκπαιδευτικών, προσαρμογή διδακτικών μεθόδων και ανάπτυξη νέων πρακτικών μάθησης. Μέσα από τη συστηματική αυτοαξιολόγηση και την ανάλυση δεδομένων, το σχολείο μετατρέπεται σε έναν **οργανισμό μάθησης** που εξελίσσεται σταθερά, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου.

Η κατανομή των απαντήσεων αποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί συμμερίζονται την άποψη πως η **συνεχής βελτίωση δεν αποτελεί απλώς διοικητική διαδικασία**, αλλά

βασική παιδαγωγική αρχή που προάγει τη μάθηση, την αποτελεσματικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη. Η αποδοχή αυτής της αρχής είναι ένδειξη ενός **σύγχρονου σχολείου με κουλτούρα ποιότητας**, όπου η αλλαγή και η πρόοδος αποτελούν διαρκή στόχο.

Οι αρχές της ΔΟΠ είναι εφαρμόσιμες στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου.



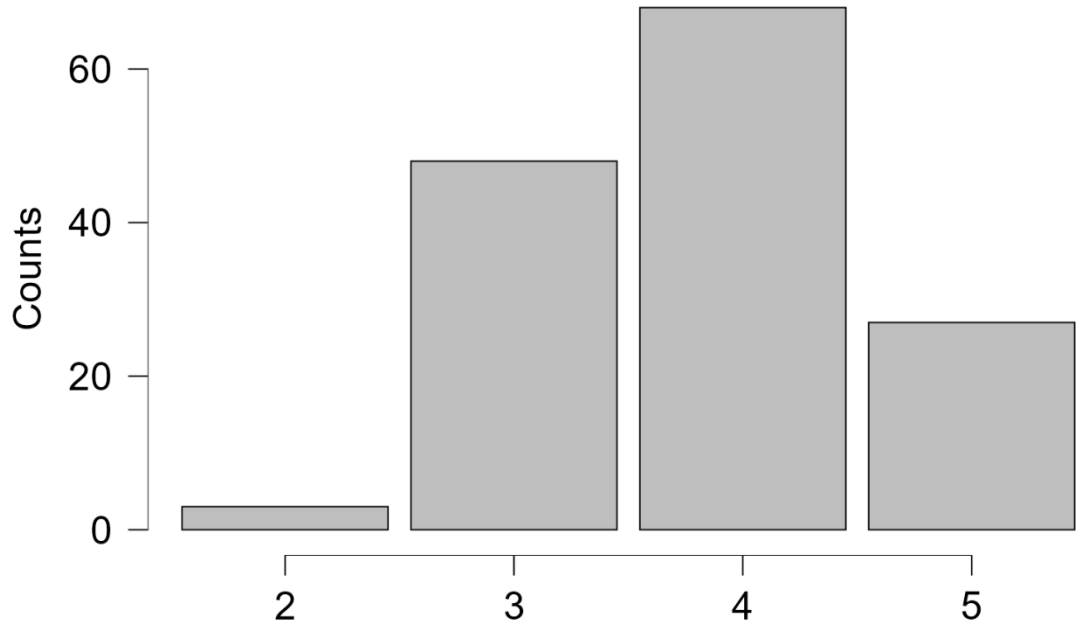
Το γράφημα αποτυπώνει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο οι **αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** μπορούν να εφαρμοστούν στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Η συντριπτική πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις υψηλές βαθμίδες της κλίμακας («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που φανερώνει ευρεία αποδοχή της άποψης ότι οι βασικές αρχές της ΔΟΠ δεν αποτελούν θεωρητικές έννοιες, αλλά **πρακτικά εργαλεία** που μπορούν να ενσωματωθούν στις σχολικές διαδικασίες. Οι ουδέτερες και αρνητικές απαντήσεις είναι ελάχιστες, υποδηλώνοντας μεμονωμένες περιπτώσεις σχολικών μονάδων που ίσως δεν έχουν ακόμη καλλιεργήσει κουλτούρα ποιότητας.

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ —όπως η **συνεχής βελτίωση**, η **συμμετοχή όλων των μελών**, η **εστίαση στον μαθητή** και η **συνεργατική λήψη αποφάσεων**— συνδέεται άμεσα με την οργάνωση της σχολικής ζωής. Στην πράξη, αυτό σημαίνει καλύτερη επικοινωνία, αποτελεσματικότερη διοίκηση, στοχοθεσία και

ανατροφοδότηση, καθώς και ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Μέσω αυτών των διαδικασιών, το σχολείο μετατρέπεται σε έναν **δυναμικό οργανισμό μάθησης** που προσαρμόζεται, ανανεώνεται και εξελίσσεται.

Η γενικότερη θετική στάση των εκπαιδευτικών αποδεικνύει ότι οι αρχές της ΔΟΠ έχουν αρχίσει να **ενσωματώνονται στην εκπαιδευτική κουλτούρα**, συμβάλλοντας στη δημιουργία πιο συμμετοχικών, αποδοτικών και ανθρώπινων σχολικών περιβαλλόντων. Η εφαρμοσιμότητα των αρχών αυτών στην καθημερινότητα επιβεβαιώνει ότι η ΔΟΠ μπορεί να λειτουργήσει ως **ρεαλιστικό πλαίσιο διοίκησης** και όχι απλώς ως θεωρητικό μοντέλο.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών.

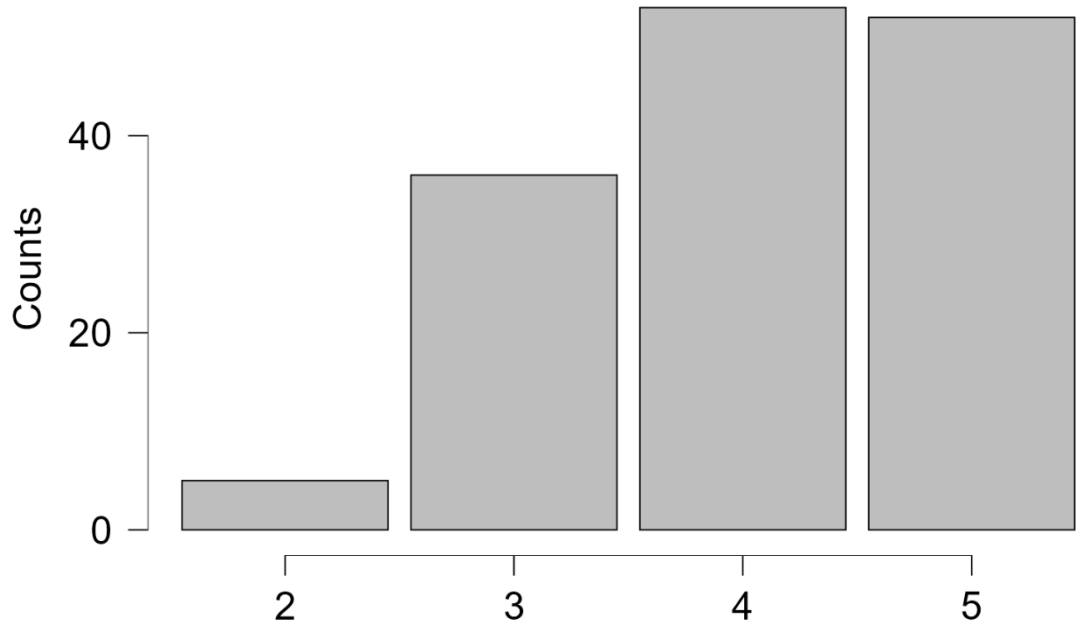


Το γράφημα παρουσιάζει την κατανομή των απαντήσεων σχετικά με την επίδραση της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** στη συνεργασία των εκπαιδευτικών. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συγκεντρώνεται στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που υποδεικνύει ισχυρή πεποίθηση ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και της ομαδικής λειτουργίας εντός του σχολικού περιβάλλοντος. Οι αρνητικές ή ουδέτερες απαντήσεις είναι περιορισμένες, στοιχείο που επιβεβαιώνει τη γενικευμένη αποδοχή αυτής της αρχής.

Η **συνεργασία** αποτελεί κεντρική αξία της ΔΟΠ, καθώς προωθεί την ανταλλαγή γνώσεων, τη συλλογική επίλυση προβλημάτων και την από κοινού λήψη αποφάσεων. Μέσα από τη συμμετοχική διοίκηση και την κοινή στοχοθεσία, οι εκπαιδευτικοί ενισχύουν την αίσθηση του «ανήκειν» και αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης. Αυτό μεταφράζεται σε καλύτερη επικοινωνία, ενιαία παιδαγωγική κατεύθυνση και αποτελεσματικότερη διαχείριση της τάξης και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η θετική κατανομή του γραφήματος δείχνει ότι η ΔΟΠ προάγει μια **κουλτούρα συνεργασίας** αντί ανταγωνισμού, ενθαρρύνοντας την ομαδική εργασία και την ανταλλαγή εμπειριών. Επίσης, ενισχύει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, καθώς αισθάνονται ότι συνεισφέρουν ενεργά στην ποιοτική βελτίωση του σχολείου. Συνεπώς, η εφαρμογή της ΔΟΠ δεν περιορίζεται στη διοικητική αποτελεσματικότητα, αλλά λειτουργεί και ως **καταλύτης διαπροσωπικής και οργανωσιακής συνοχής** στο σχολικό περιβάλλον.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ θα πρέπει να ξεκινά από την ηγεσία της σχολικής μονάδας.



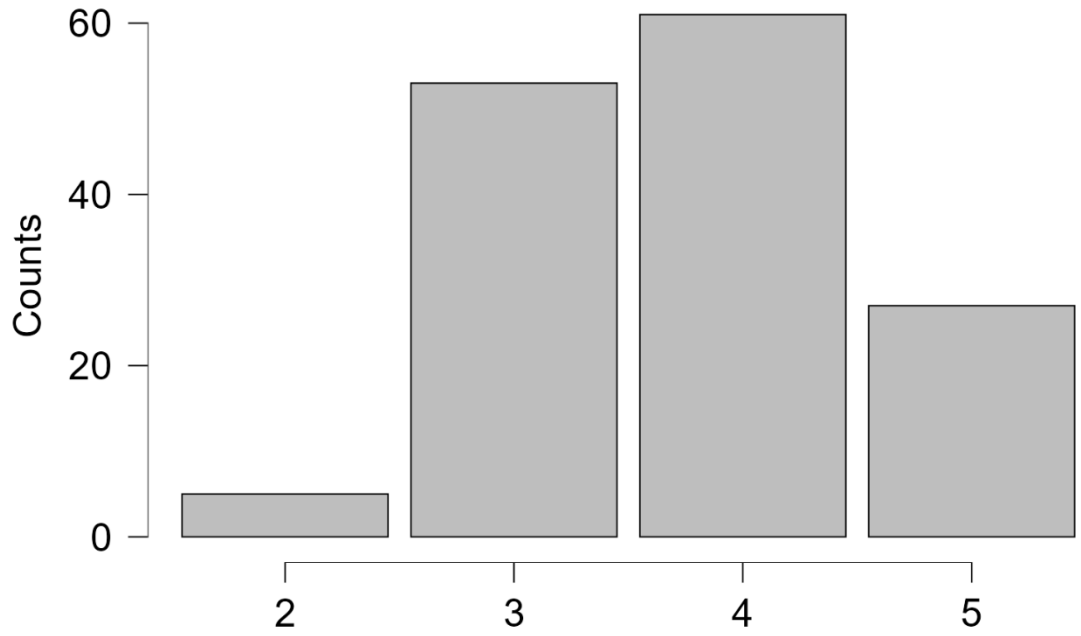
Το γράφημα απεικονίζει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη σημασία της **ηγεσίας** ως αφετηρίας για την εφαρμογή της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** στο σχολικό περιβάλλον. Η πλειοψηφία των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις

θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), δείχνοντας καθολική αναγνώριση του ρόλου της σχολικής διοίκησης ως κινητήριας δύναμης για τη μετάβαση σε ένα σύστημα ποιότητας. Οι αρνητικές και ουδέτερες απαντήσεις είναι ελάχιστες, γεγονός που αποτυπώνει κοινή πεποίθηση για την καθοριστική συμβολή του ηγέτη στη διαμόρφωση κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης.

Η **ηγεσία** στη ΔΟΠ δεν περιορίζεται σε διοικητικά καθήκοντα· αποτελεί στρατηγική διαδικασία που εμπνέει, καθοδηγεί και ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό. Ο διευθυντής λειτουργεί ως **πρότυπο εφαρμογής αξιών ποιότητας**, προωθώντας τη συνεργασία, τη λογοδοσία και τη στοχοθεσία. Μέσα από τη δική του δέσμευση, καλλιεργείται ένα θετικό κλίμα εμπιστοσύνης που ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των μελών του σχολείου.

Η κυριαρχία των θετικών απαντήσεων στο γράφημα δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη **διοικητική ηγεσία ως κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας** για την υλοποίηση της ΔΟΠ. Χωρίς την ενεργό υποστήριξη και το όραμα της διεύθυνσης, η εισαγωγή πρακτικών ποιότητας είναι δύσκολο να εδραιωθεί. Επομένως, η εφαρμογή της ΔΟΠ οφείλει να ξεκινά «από πάνω προς τα κάτω», διασφαλίζοντας τη δέσμευση, τη συνέπεια και την καθοδήγηση που απαιτεί η κουλτούρα ποιότητας στο σχολείο.

Η ΔΟΠ ενισχύει την ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων μερών (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς).



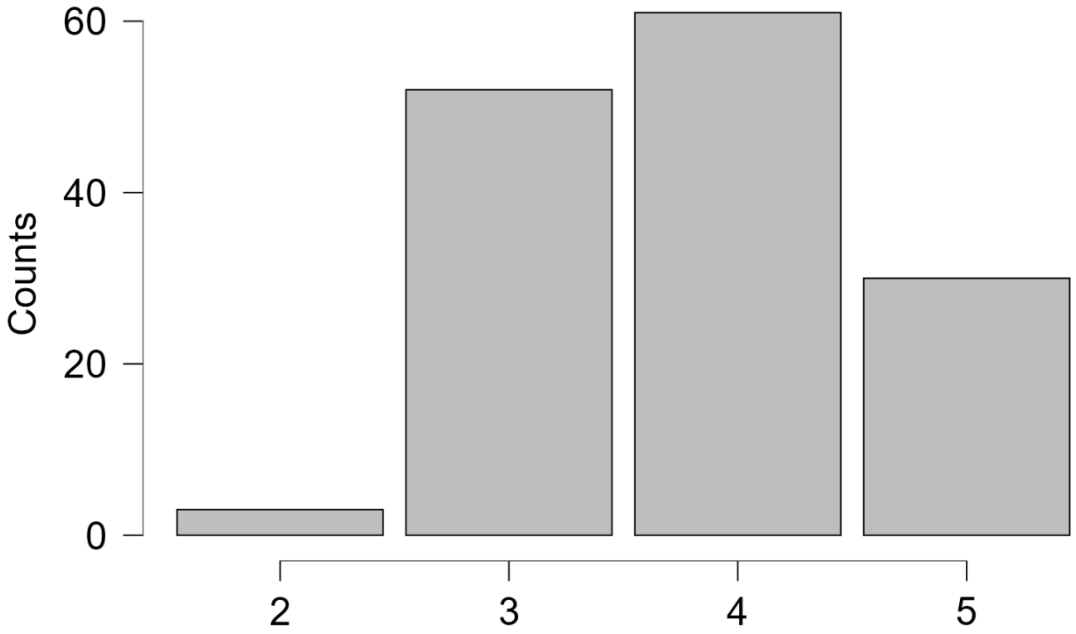
Το γράφημα απεικονίζει τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμβολή της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** στην ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων στη σχολική κοινότητα. Η κατανομή των απαντήσεων συγκεντρώνεται κυρίως στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), υποδεικνύοντας ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη ΔΟΠ ως αποτελεσματικό μηχανισμό που ενισχύει την ικανοποίηση όχι μόνο του προσωπικού, αλλά και των μαθητών και των γονέων. Οι ουδέτερες και αρνητικές απαντήσεις είναι ελάχιστες, γεγονός που καταδεικνύει ευρεία αποδοχή της πολυεπίπεδης αξίας της ΔΟΠ.

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ βασίζεται στην αρχή ότι κάθε οργανισμός —και επομένως και το σχολείο— πρέπει να ικανοποιεί **όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)**. Στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, αυτό σημαίνει: δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος για τους εκπαιδευτικούς, παροχή ποιοτικής και εξατομικευμένης μάθησης για τους μαθητές, καθώς και καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης και επικοινωνίας με τους γονείς. Όταν αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται, προκύπτει ένα **αυτοενισχυόμενο σύστημα ποιότητας**, όπου η συνεργασία και η εμπλοκή όλων οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και συνοχής.

Το γράφημα τεκμηριώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη ΔΟΠ ως **ολιστική προσέγγιση βελτίωσης**, που ενώνει τα μέλη της σχολικής κοινότητας μέσα από

κοινές αξίες και στόχους. Η ενίσχυση της ικανοποίησης όλων των εμπλεκομένων αποτελεί, επομένως, ένδειξη ενός **ώριμου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος**, το οποίο λειτουργεί με βάση τις αρχές της διαφάνειας, της συμμετοχικότητας και της συνεχούς βελτίωσης.

Η ΔΟΠ συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.



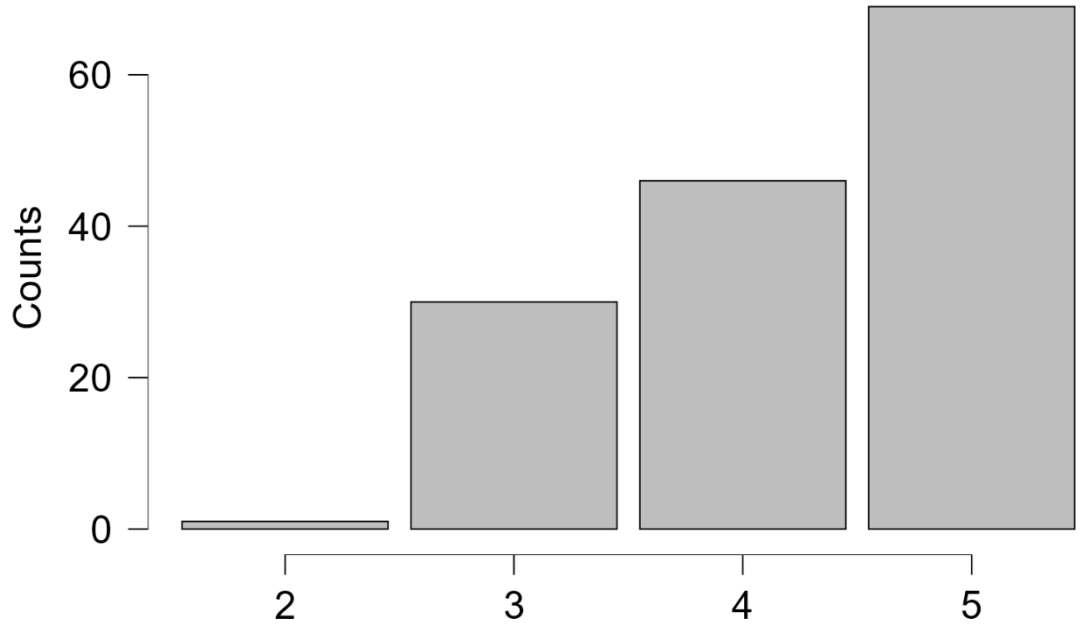
Το γράφημα αποτυπώνει τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη συμβολή της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** στην **επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών**. Η μεγάλη συγκέντρωση των απαντήσεων στις θετικές κατηγορίες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα») αποδεικνύει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη ΔΟΠ ως μηχανισμό ενδυνάμωσης και επαγγελματικής εξέλιξης. Ελάχιστες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις υποδηλώνουν ότι η αναγνώριση της αξίας της ΔΟΠ είναι σχεδόν καθολική.

Η ΔΟΠ ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη μέσω της **ανατροφοδότησης, της αξιολόγησης και της συνεχούς επιμόρφωσης**, καλλιεργώντας κουλτούρα αυτοβελτίωσης. Στο πλαίσιο αυτό, οι εκπαιδευτικοί δεν αντιμετωπίζονται ως εκτελεστικά όργανα, αλλά ως ενεργά μέλη ενός οργανισμού μάθησης. Μέσα από τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, την ανταλλαγή καλών πρακτικών και τη στοχοθεσία,

αποκτούν ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων, ηγετικών ικανοτήτων και καινοτόμου σκέψης.

Η θετική στάση που καταγράφεται στο γράφημα υποδηλώνει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη **ΔΟΠ ως μέσο επαγγελματικής ενδυνάμωσης** και όχι ως διοικητικό βάρος. Επιπλέον, η σύνδεση της επαγγελματικής εξέλιξης με την ποιότητα ενισχύει την αίσθηση σκοπού και δέσμευσης, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την απόδοση και την ικανοποίηση του προσωπικού. Επομένως, η εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελεί έναν **καταλύτη διαρκούς μάθησης και βελτίωσης**, που αναβαθμίζει ουσιαστικά τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και τη συνολική ποιότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Το σχολείο πρέπει να λειτουργεί με στόχο την ποιότητα, όπως κάθε οργανισμός.



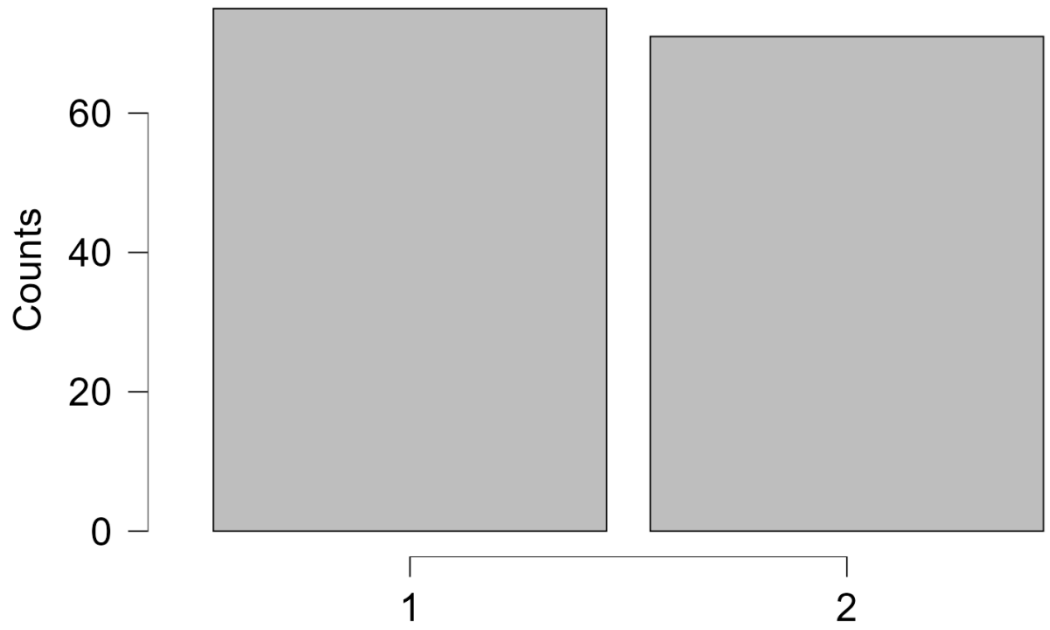
Το γράφημα παρουσιάζει την κατανομή των απαντήσεων σχετικά με την αντίληψη ότι το σχολείο, όπως κάθε άλλος οργανισμός, οφείλει να λειτουργεί με **στόχο την ποιότητα**. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών τοποθετείται στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), δείχνοντας καθολική αποδοχή της ιδέας ότι το σχολείο δεν αποτελεί απλώς έναν χώρο μετάδοσης γνώσεων, αλλά έναν **οργανισμό που χρειάζεται συνεχή βελτίωση, αξιολόγηση και στρατηγική διοίκηση**. Οι ελάχιστες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις φανερώνουν ότι η

πλειοψηφία έχει υιοθετήσει πλέον μια πιο σύγχρονη, οργανωσιακή αντίληψη για τη λειτουργία της εκπαίδευσης.

Η συγκεκριμένη θέση ενσωματώνει τη φιλοσοφία της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα δεν είναι αποτέλεσμα τυχαίων ενεργειών αλλά προϊόν συστηματικού σχεδιασμού, συμμετοχής και αξιολόγησης. Όπως σε κάθε οργανισμό, έτσι και στο σχολείο απαιτούνται ξεκάθαροι στόχοι, μετρήσιμα αποτελέσματα και διαδικασίες ανατροφοδότησης. Μέσω αυτής της προσέγγισης, το σχολείο μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μαθητών, των γονέων και της κοινωνίας, προωθώντας την **αριστεία και τη διαφάνεια**.

Η θετική κατανομή των απαντήσεων δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται πλέον την εκπαιδευτική μονάδα ως έναν **δυναμικό οργανισμό μάθησης**, ο οποίος εξελίσσεται διαρκώς και αναζητά τη βελτίωση σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του. Η ποιότητα, επομένως, δεν είναι απλώς στόχος αλλά **φιλοσοφία λειτουργίας**, που εξασφαλίζει βιωσιμότητα, αποτελεσματικότητα και συνεχή πρόοδο στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Γνωρίζω τι είναι το μοντέλο αριστείας EFQM.



Το γράφημα παρουσιάζει την κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό **γνώσης και εξοικείωσης** τους με το **μοντέλο αριστείας EFQM**

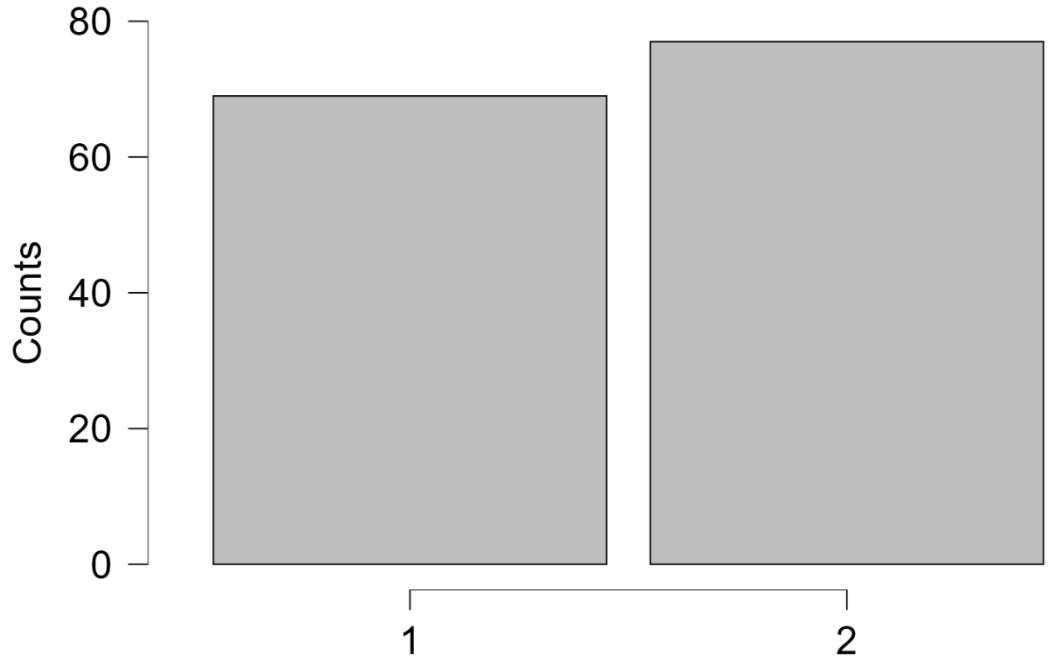
(European Foundation for Quality Management). Παρατηρείται ότι, αν και η πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλώνει θετική ή μετρίως θετική στάση, υπάρχει ένα ποσοστό που επιλέγει ουδέτερη ή αρνητική απάντηση, γεγονός που υποδηλώνει **μερική εξοικείωση** με το θεωρητικό πλαίσιο και την πρακτική εφαρμογή του μοντέλου.

Το EFQM αποτελεί ένα ευρωπαϊκό μοντέλο διοίκησης που στοχεύει στη **συνεχή βελτίωση και αριστεία των οργανισμών**, μέσω της αξιολόγησης συγκεκριμένων κριτηρίων όπως η ηγεσία, η στρατηγική, οι άνθρωποι, οι πόροι και τα αποτελέσματα. Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, λειτουργεί ως **εργαλείο αυτοαξιολόγησης**, επιτρέποντας στα σχολεία να εντοπίζουν δυνατά σημεία, αδυναμίες και ευκαιρίες ανάπτυξης.

Η σχετικά ανομοιογενής κατανομή των απαντήσεων μπορεί να ερμηνευθεί από το γεγονός ότι το EFQM δεν είναι ακόμη ευρέως γνωστό ή εφαρμοσμένο στις σχολικές μονάδες της Ελλάδας, σε αντίθεση με άλλους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, η θετική τάση δείχνει ότι υπάρχει **ενδιαφέρον και διάθεση εκμάθησης** των αρχών του, κάτι που αποτελεί θεμέλιο για την περαιτέρω ενσωμάτωσή του στην εκπαιδευτική διοίκηση.

Συνολικά, το γράφημα αποκαλύπτει ότι, αν και η γνώση του EFQM είναι ακόμη περιορισμένη, οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη **σημασία και τη χρησιμότητα** του μοντέλου για την επίτευξη ποιότητας και αριστείας στα σχολεία. Πρόκειται για μια **ευκαιρία ενίσχυσης της επιμόρφωσης**, ώστε το προσωπικό να μπορεί να αξιοποιήσει το EFQM ως εργαλείο στρατηγικής ανάπτυξης και βελτίωσης.

Το μοντέλο EFQM μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην εκπαιδευτική πράξη.



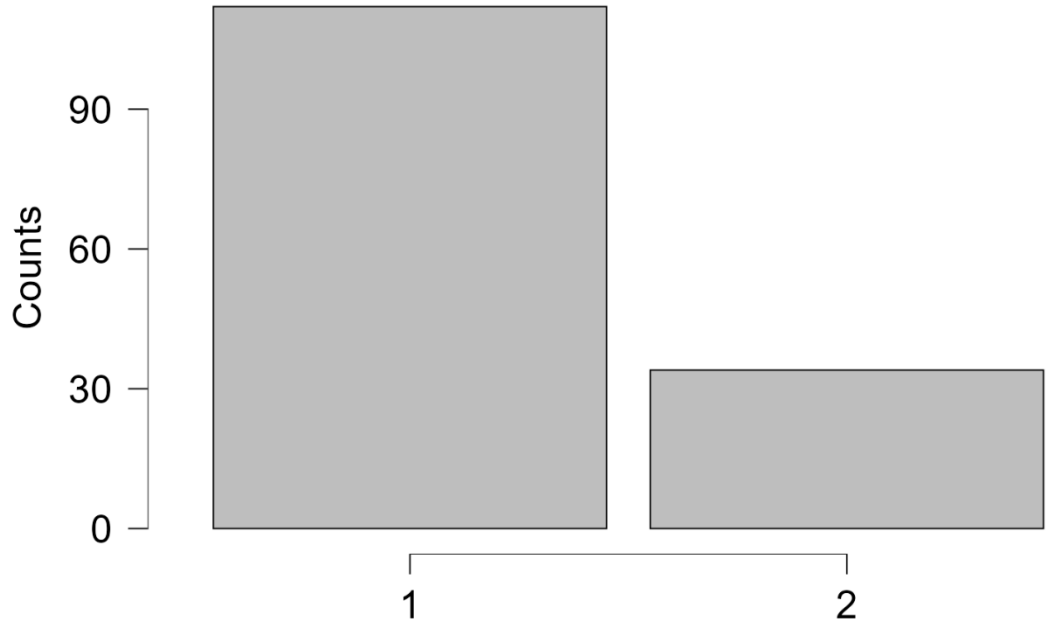
Το γράφημα παρουσιάζει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη δυνατότητα **αποτελεσματικής εφαρμογής του μοντέλου EFQM** στην εκπαιδευτική πράξη. Η κατανομή των απαντήσεων συγκεντρώνεται κυρίως στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που αποδεικνύει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναγνωρίζει το EFQM ως ένα λειτουργικό και προσαρμόσιμο πλαίσιο για τα σχολεία. Οι λίγες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις πιθανόν αντανακλούν έλλειψη εμπειρίας ή γνώσης σχετικά με την πρακτική του εφαρμογή.

Το **EFQM (European Foundation for Quality Management)** αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης, που έχει σχεδιαστεί ώστε να προάγει την **αριστεία, τη διαφάνεια και τη συνεχή βελτίωση**. Στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, μπορεί να συμβάλει στη βελτιστοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των μελών του προσωπικού και στην ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων με τις ανάγκες των μαθητών και της κοινωνίας. Μέσα από τα κριτήρια αξιολόγησής του, το EFQM επιτρέπει τη **συστηματική αυτοαξιολόγηση**, εντοπίζοντας δυνατά σημεία και τομείς προς ανάπτυξη.

Η θετική στάση των εκπαιδευτικών δείχνει ότι το μοντέλο θεωρείται ***πρακτικά εφαρμόσιμο και χρήσιμο εργαλείο διοίκησης***, ικανό να ενσωματωθεί στο πλαίσιο

της σχολικής οργάνωσης χωρίς να αλλοιώνει τον παιδαγωγικό χαρακτήρα του σχολείου. Αντίθετα, ενισχύει την ποιότητα της διδασκαλίας, προωθεί τη συνεργασία και συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός **σύγχρονου και αποτελεσματικού σχολείου**. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει ότι το EFQM έχει τη δυναμική να αποτελέσει **πυλώνα ποιοτικής μεταρρύθμισης** στον χώρο της εκπαίδευσης.

Οι διαστάσεις του μοντέλου EFQM σχετίζονται άμεσα με τη βελτίωση της σχολικής μονάδας.



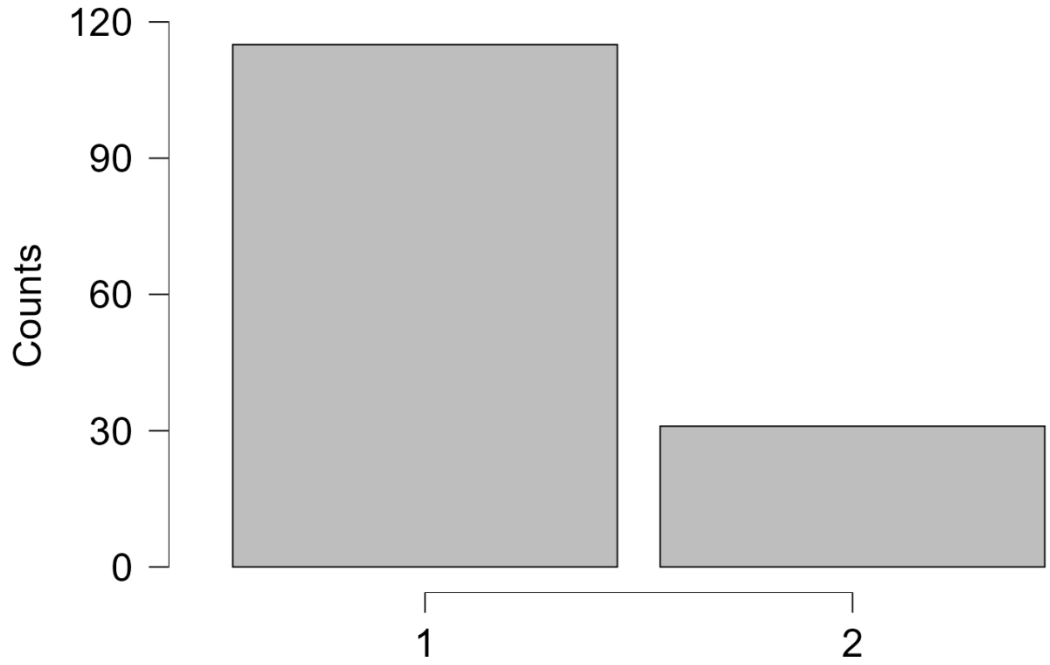
Το γράφημα απεικονίζει τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη συσχέτιση των **διαστάσεων του μοντέλου EFQM** με τη **βελτίωση της σχολικής μονάδας**. Οι απαντήσεις συγκεντρώνονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που καταδεικνύει ευρεία αποδοχή της άποψης ότι το EFQM συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη και αναδιοργάνωση των σχολικών δομών. Οι ελάχιστες ουδέτερες ή αρνητικές επιλογές επιβεβαιώνουν ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών αναγνωρίζει τη **χρησιμότητα και την εφαρμοσιμότητα** του μοντέλου στο πλαίσιο της εκπαίδευσης.

Το **EFQM** στηρίζεται σε εννέα θεμελιώδεις διαστάσεις (όπως η ηγεσία, η στρατηγική, οι άνθρωποι, οι συνεργασίες, οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα), οι οποίες προσφέρουν ένα **ολιστικό πλαίσιο διοίκησης**. Η σύνδεσή τους με τη σχολική

βελτίωση είναι εμφανής, καθώς κάθε διάσταση μπορεί να μεταφραστεί σε πρακτικές που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα: καλύτερη οργάνωση, ενεργός συμμετοχή του προσωπικού, στοχοθεσία, αξιολόγηση και διαφάνεια. Μέσω αυτών, το σχολείο λειτουργεί με **συστηματικό και μετρήσιμο τρόπο**, προάγοντας τη μάθηση και την αποδοτικότητα.

Η γενική θετική στάση των εκπαιδευτικών δείχνει ότι αντιλαμβάνονται το EFQM όχι ως θεωρητικό σχήμα, αλλά ως **πραγματικό εργαλείο διοικητικής και παιδαγωγικής βελτίωσης**. Το εύρημα αυτό ενισχύει την άποψη ότι η εφαρμογή των διαστάσεων του μοντέλου μπορεί να συμβάλει στην **οργανωσιακή ωρίμανση** και στη διαμόρφωση μιας **κουλτούρας αριστείας** στο σχολικό περιβάλλον, εφόσον υποστηριχθεί από κατάλληλη επιμόρφωση και συνεχή ανατροφοδότηση.

Η εφαρμογή του EFQM βοηθά στην αποτύπωση της απόδοσης του σχολείου.



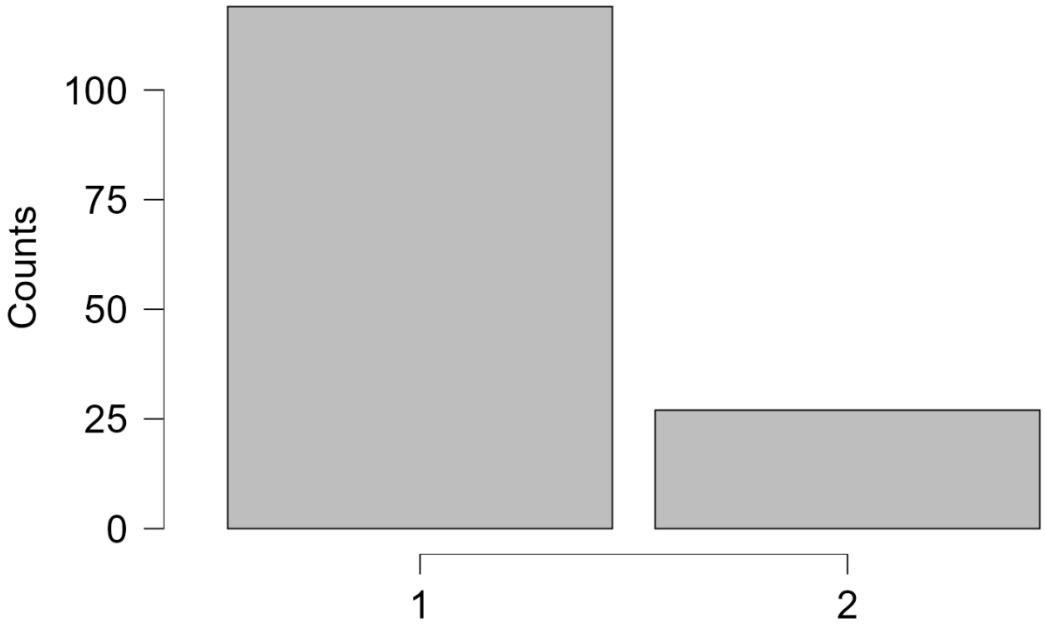
Το γράφημα παρουσιάζει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον βαθμό στον οποίο το **μοντέλο EFQM (European Foundation for Quality Management)** βοηθά στην **αποτύπωση και αξιολόγηση της απόδοσης του σχολείου**. Η πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις υψηλές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που υποδεικνύει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα του μοντέλου ως εργαλείου συστηματικής μέτρησης

και ανάλυσης της σχολικής αποτελεσματικότητας. Οι λίγες ουδέτερες απαντήσεις δείχνουν ίσως περιορισμένη εξοικείωση με τον πρακτικό τρόπο εφαρμογής του EFQM.

Το **EFQM** αποτελεί ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πλαίσιο αριστείας που παρέχει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να **μετρούν τις επιδόσεις τους με αντικειμενικά κριτήρια**, εντοπίζοντας παράλληλα τα πεδία βελτίωσης. Στο σχολικό πλαίσιο, η εφαρμογή του μπορεί να συμβάλει στην ορθολογική διαχείριση πόρων, στη συστηματική αυτοαξιολόγηση και στην παρακολούθηση της προόδου μαθητών και προσωπικού. Επιτρέπει, δηλαδή, στο σχολείο να λειτουργεί με **στοχοθεσία και τεκμηρίωση**, προάγοντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία.

Η κυριαρχία των θετικών απαντήσεων αποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί βλέπουν το EFQM ως **μηχανισμό οργάνωσης και βελτίωσης**, ικανό να παρέχει σαφή εικόνα για τα επιτεύγματα της σχολικής μονάδας. Παράλληλα, η εφαρμογή του ενισχύει την **κουλτούρα αξιολόγησης** και την εμπιστοσύνη μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, καθώς όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν πρόσβαση σε κοινά δεδομένα και στόχους. Συνολικά, το εύρημα δείχνει ότι το EFQM μπορεί να λειτουργήσει ως **πολύτιμο εργαλείο διασφάλισης ποιότητας**, ενισχύοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Το EFQM ενισχύει τη στρατηγική σκέψη και προγραμματισμό σε ένα σχολείο.



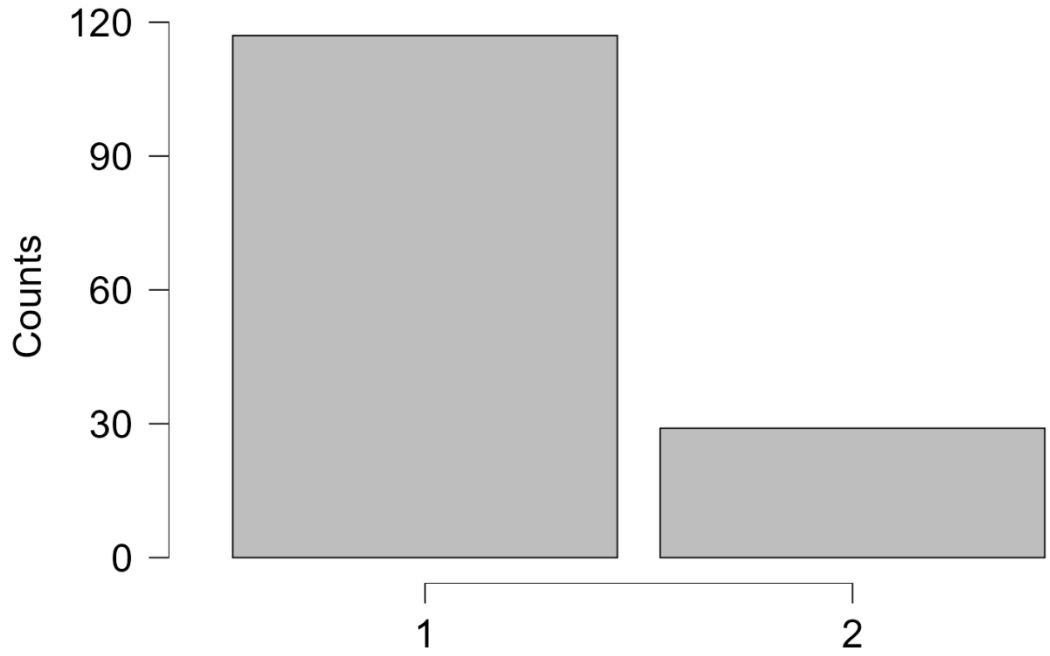
Το γράφημα απεικονίζει τη στάση των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή του **μοντέλου EFQM (European Foundation for Quality Management)** στην ανάπτυξη της **στρατηγικής σκέψης και του προγραμματισμού** μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Η κατανομή των απαντήσεων συγκεντρώνεται κατά κύριο λόγο στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που δείχνει ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών αναγνωρίζει τη σημασία του EFQM ως πλαισίου που ενισχύει τη συστηματική οργάνωση, τη στοχοθεσία και τη μακροπρόθεσμη στρατηγική. Ελάχιστες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις υποδηλώνουν μεμονωμένες περιπτώσεις περιορισμένης εξοικείωσης με τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Το EFQM, μέσα από τα κριτήρια και τις διαστάσεις του (όπως η **ηγεσία, η στρατηγική, οι πόροι και τα αποτελέσματα**), καθοδηγεί τα σχολεία να αναπτύσσουν **συνοχή μεταξύ οράματος, στόχων και δράσεων**. Βοηθά τις σχολικές μονάδες να σχεδιάζουν προληπτικά και όχι αποσπασματικά, λαμβάνοντας υπόψη δεδομένα, επιδόσεις και ανάγκες όλων των εμπλεκομένων. Μέσω αυτής της διαδικασίας, το σχολείο αποκτά δομημένη στρατηγική σκέψη και σαφή προσανατολισμό προς τη βελτίωση της ποιότητας.

Η θετική στάση των εκπαιδευτικών δείχνει ότι αναγνωρίζουν τη σημασία του EFQM για τη μετάβαση από μια παραδοσιακή, καθημερινή διαχείριση προβλημάτων σε **προγραμματισμένη, στοχευμένη και μακροπρόθεσμη διοίκηση**. Το εύρημα

επιβεβαιώνει ότι το μοντέλο αυτό μπορεί να ενισχύσει ουσιαστικά την **αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας** και να καλλιεργήσει μια κουλτούρα **στρατηγικού σχεδιασμού**, προσανατολισμένου στην αριστεία και στη συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η αξιολόγηση σύμφωνα με το EFQM μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση αδυναμιών.



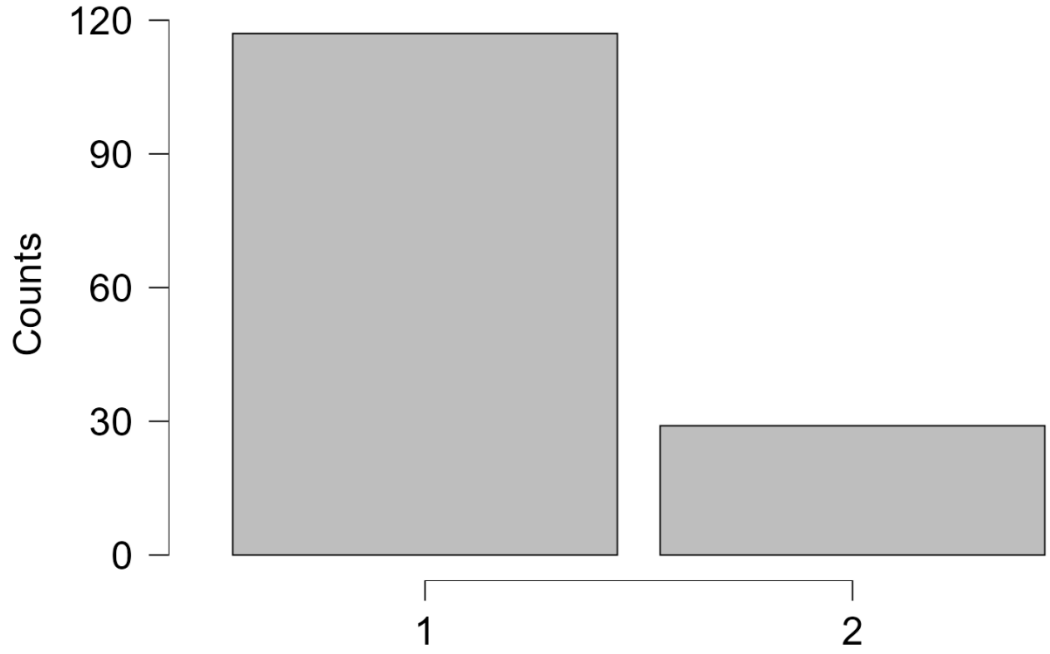
Το γράφημα παρουσιάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο η **αξιολόγηση βάσει του μοντέλου EFQM (European Foundation for Quality Management)** μπορεί να συμβάλει στην **αναγνώριση αδυναμιών** μέσα στη σχολική μονάδα. Η κατανομή των απαντήσεων επικεντρώνεται ξεκάθαρα στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), υποδεικνύοντας ότι η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί το EFQM ένα αποτελεσματικό πλαίσιο αυτογνωσίας και βελτίωσης. Οι ελάχιστες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις υποδηλώνουν ότι σχεδόν όλοι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη σημασία της αξιολόγησης ως εποικοδομητικής διαδικασίας.

Το EFQM ενσωματώνει έναν **μηχανισμό αυτοαξιολόγησης**, ο οποίος εξετάζει τόσο τα «ενισχυτικά στοιχεία» (όπως η ηγεσία, οι άνθρωποι, οι πόροι και οι διαδικασίες) όσο και τα «αποτελέσματα» (μαθησιακά, οργανωσιακά, κοινωνικά). Μέσα από αυτή

τη δομή, το σχολείο αποκτά τη δυνατότητα να εντοπίζει **αδύναμα σημεία**, αναποτελεσματικές πρακτικές ή ελλείψεις στη διοίκηση, στον σχεδιασμό και στην επικοινωνία. Η αναγνώριση των αδυναμιών δεν στοχεύει στην απόδοση ευθυνών, αλλά στη **συνεχή βελτίωση**, καθώς το μοντέλο προτείνει διορθωτικές ενέργειες και στοχευμένη ανατροφοδότηση.

Η θετική στάση των εκπαιδευτικών δείχνει ότι αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση όχι ως επιβολή ή έλεγχο, αλλά ως **εργαλείο μάθησης και αυτοανάπτυξης**. Μέσα από τη συστηματική εφαρμογή του EFQM, το σχολείο αποκτά σαφή εικόνα της λειτουργίας του και μπορεί να σχεδιάσει τεκμηριωμένες παρεμβάσεις για τη βελτίωσή του. Επομένως, η αξιολόγηση στο πλαίσιο του EFQM αποτελεί **καθοριστικό βήμα για την επίτευξη οργανωσιακής αριστείας** στην εκπαίδευση.

Το μοντέλο EFQM βοηθά το σχολείο να θέτει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας.



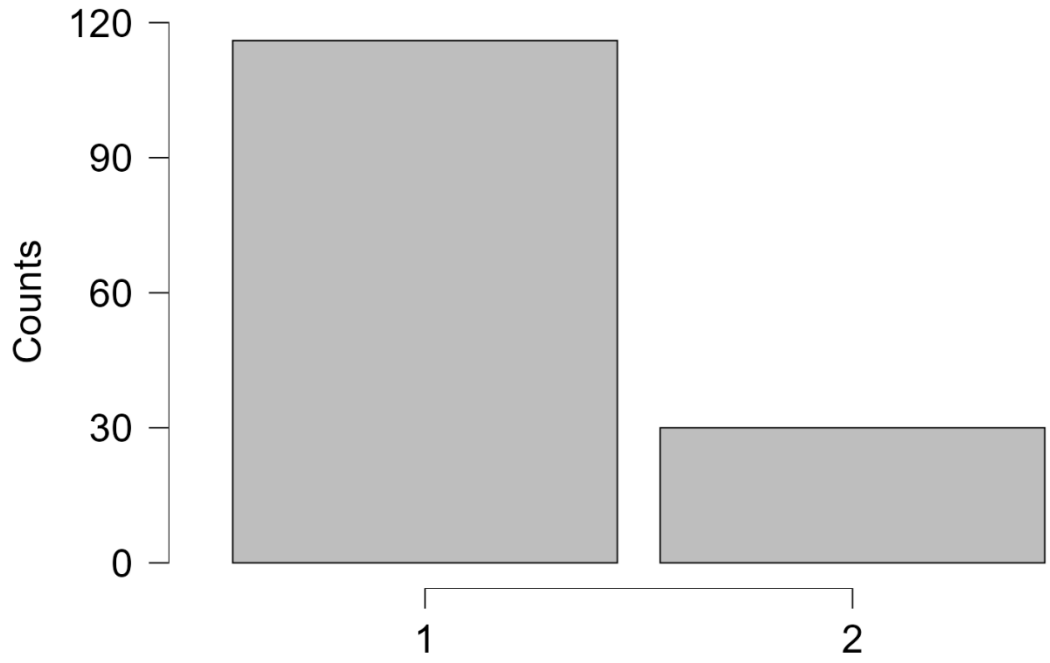
Το γράφημα αποτυπώνει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή του **μοντέλου EFQM (European Foundation for Quality Management)** στη διαδικασία **στοχοθεσίας και καθορισμού δεικτών ποιότητας** στη σχολική μονάδα. Η συντριπτική πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν το EFQM ως ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθά στη

σαφή διατύπωση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των στόχων. Ελάχιστες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις υποδηλώνουν περιορισμένες επιφυλάξεις, πιθανώς λόγω ελλιπούς εξοικείωσης με τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

Το EFQM λειτουργεί στη βάση ενός **συστήματος συνεχούς βελτίωσης**, στο οποίο οι στόχοι ποιότητας αποτελούν κεντρικό στοιχείο. Η θέσπισή τους προκύπτει μέσα από τη μελέτη δεδομένων, τη συνεργασία του προσωπικού και τη σύνδεση με το όραμα της σχολικής μονάδας. Έτσι, οι στόχοι δεν παραμένουν αφηρημένοι, αλλά μετατρέπονται σε **μετρήσιμες επιδιώξεις** που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση πόρων. Με αυτόν τον τρόπο, το σχολείο αποκτά **κατεύθυνση, συνέπεια και διαφάνεια** στις δράσεις του.

Η έντονα θετική στάση των εκπαιδευτικών καταδεικνύει ότι αντιλαμβάνονται τη στοχοθεσία ως κρίσιμο παράγοντα ποιοτικής διοίκησης. Μέσα από το EFQM, η έννοια της ποιότητας γίνεται **συλλογική ευθύνη**, όπου όλοι συμμετέχουν στη διαμόρφωση και την επίτευξη των στόχων. Επομένως, το μοντέλο δεν προσφέρει μόνο μια μεθοδολογική δομή, αλλά καλλιεργεί και **κουλτούρα προσανατολισμένη στην αριστεία**, θεμελιώνοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη της σχολικής μονάδας.

Η χρήση του EFQM συμβάλλει στην αυτοαξιολόγηση του σχολείου.

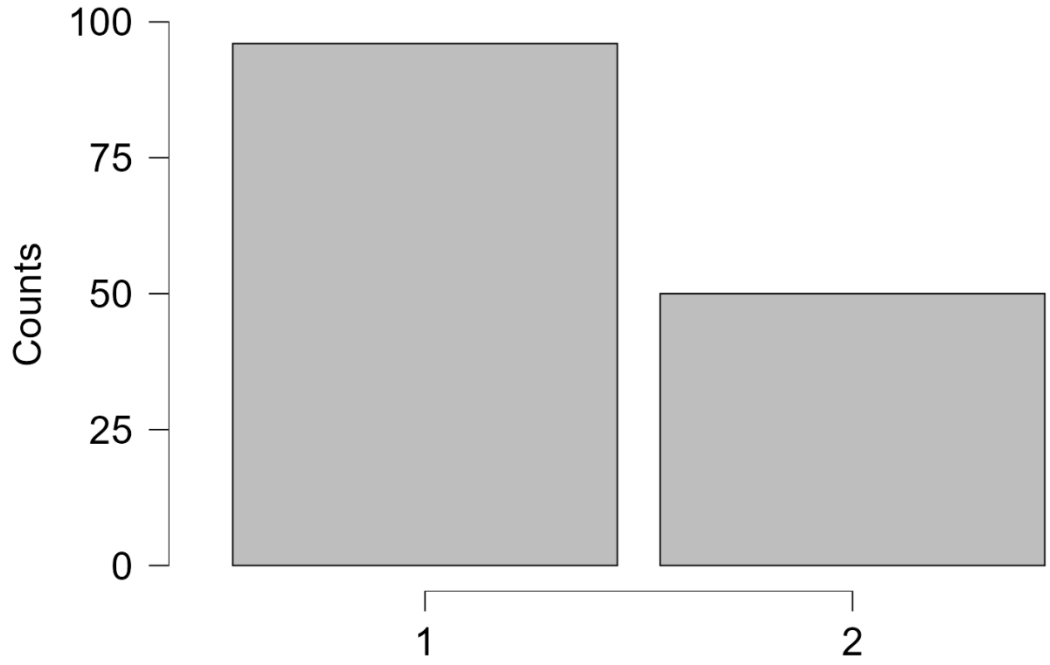


Το γράφημα παρουσιάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή της **χρήσης του μοντέλου EFQM (European Foundation for Quality Management)** στη διαδικασία **αυτοαξιολόγησης του σχολείου**. Η κατανομή των απαντήσεων συγκεντρώνεται κατά κύριο λόγο στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που καταδεικνύει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων αναγνωρίζει τη χρησιμότητα του EFQM ως πλαισίου που υποστηρίζει την εσωτερική αξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση. Οι λίγες ουδέτερες απαντήσεις ενδέχεται να σχετίζονται με περιορισμένη πρακτική εμπειρία εφαρμογής του μοντέλου στις σχολικές μονάδες.

Το EFQM αποτελεί ένα **σύγχρονο εργαλείο αυτοαξιολόγησης**, το οποίο ενθαρρύνει τα σχολεία να αναλύουν τη λειτουργία τους με βάση αντικειμενικά κριτήρια, όπως η ηγεσία, η στρατηγική, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, οι συνεργασίες και τα αποτελέσματα. Μέσω αυτής της διαδικασίας, κάθε σχολείο αποκτά τη δυνατότητα να εντοπίζει τα δυνατά του σημεία και τις αδυναμίες του, προωθώντας **συνεχή ανατροφοδότηση** και σχεδιασμό στοχευμένων παρεμβάσεων.

Η κυριαρχία των θετικών απαντήσεων δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν το EFQM ως **καθοριστικό μηχανισμό αυτογνωσίας και ανάπτυξης**, που μπορεί να βοηθήσει το σχολείο να λειτουργεί πιο αποδοτικά και με πνεύμα λογοδοσίας. Μέσα από την αυτοαξιολόγηση, ενισχύεται η συνεργασία, η υπευθυνότητα και η συμμετοχή όλων των μελών του προσωπικού στη διαδικασία βελτίωσης. Επομένως, το EFQM συμβάλλει όχι μόνο στη μέτρηση της απόδοσης, αλλά και στη **διαμόρφωση μιας κουλτούρας ποιότητας**, όπου η αυτοαξιολόγηση αποτελεί βασικό πυλώνα της σχολικής διοίκησης και της παιδαγωγικής εξέλιξης.

Οι άξονες του EFQM μπορούν να ενσωματωθούν στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης.



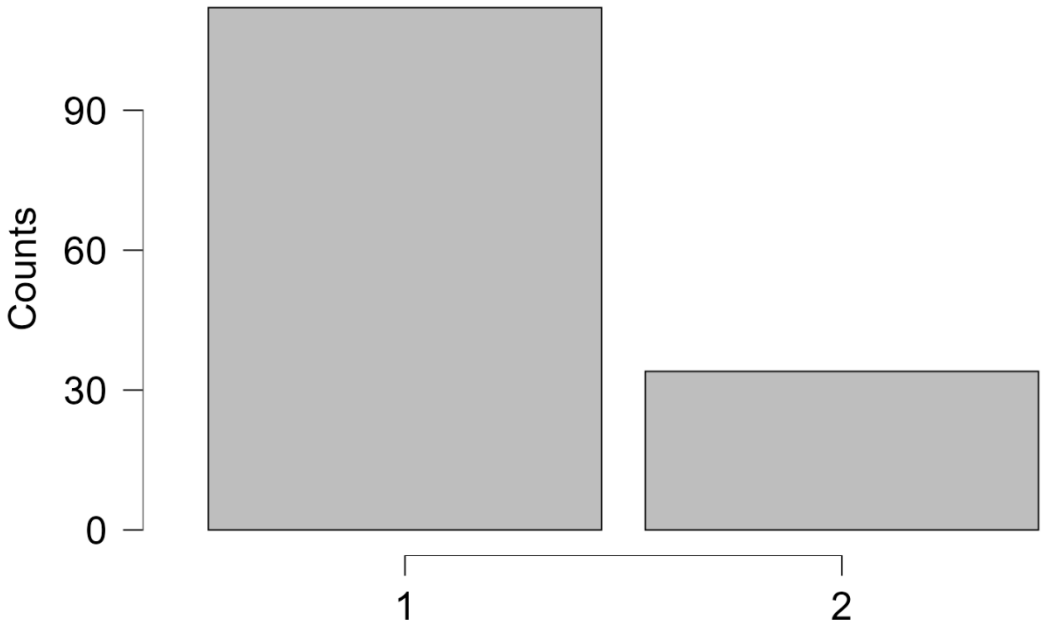
Το γράφημα αποτυπώνει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη δυνατότητα **ενσωμάτωσης των αξόνων του μοντέλου EFQM (European Foundation for Quality Management)** στο **υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης**. Η πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις θετικές κατηγορίες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), δείχνοντας πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το EFQM μπορεί να εφαρμοστεί λειτουργικά και συμπληρωματικά στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Οι λίγες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις ενδέχεται να αντικατοπτρίζουν επιφυλάξεις σχετικά με γραφειοκρατικά εμπόδια ή τη δυσκολία προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα της δημόσιας εκπαίδευσης.

Το EFQM στηρίζεται σε βασικούς άξονες, όπως η **ηγεσία, η στρατηγική, η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, οι συνεργασίες και η εστίαση στα αποτελέσματα**, οι οποίοι μπορούν να εναρμονιστούν με τις αρχές που ήδη διέπουν το ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο (π.χ. την αυτοαξιολόγηση, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση). Μέσω της ενσωμάτωσης αυτών των αξόνων, το σχολείο αποκτά πιο συστηματική δομή λειτουργίας, σαφέστερους στόχους και **διαφάνεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**.

Η γενική θετική στάση των εκπαιδευτικών δείχνει πως αναγνωρίζουν ότι το EFQM μπορεί να λειτουργήσει ως **συμπληρωματικό εργαλείο διοίκησης ποιότητας**,

ενισχύοντας τις ήδη θεσμοθετημένες διαδικασίες. Παράλληλα, η ενσωμάτωση των αξόνων του στο θεσμικό πλαίσιο θα μπορούσε να οδηγήσει σε **εκσυγχρονισμό της εκπαιδευτικής διοίκησης**, στην καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων. Επομένως, το EFQM δεν αντιτίθεται στη νομοθεσία, αλλά μπορεί να αποτελέσει **δομικό εργαλείο υποστήριξης και εφαρμογής της** στην πράξη.

Η εφαρμογή του EFQM απαιτεί ενεργή συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών.



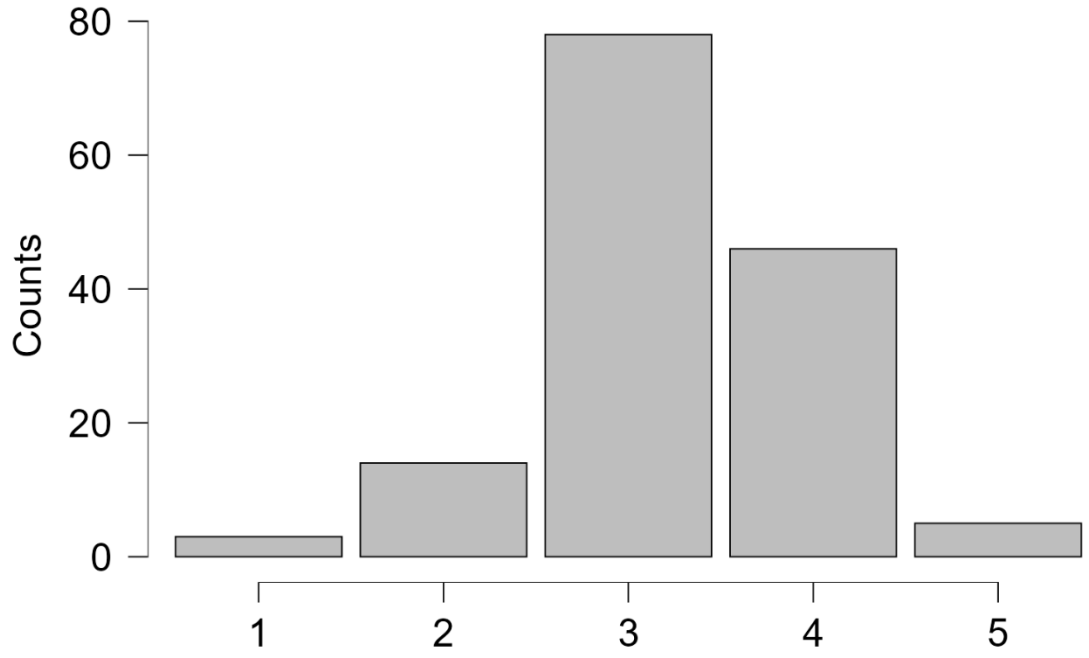
Το γράφημα παρουσιάζει την κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων σχετικά με τη σημασία της **ενεργούς συμμετοχής όλων των εκπαιδευτικών** για την επιτυχή εφαρμογή του **μοντέλου EFQM (European Foundation for Quality Management)**. Η πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), δείχνοντας ισχυρή συναίνεση γύρω από την άποψη ότι η επιτυχία του μοντέλου εξαρτάται από τη συλλογική εμπλοκή ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αρνητικές ή ουδέτερες απαντήσεις είναι ελάχιστες, γεγονός που επιβεβαιώνει πως οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη σημασία της ομαδικής συνεργασίας στη διαδικασία βελτίωσης.

Το **EFQM** είναι από τη φύση του ένα μοντέλο **συμμετοχικής διοίκησης**, που βασίζεται στην αρχή ότι κάθε μέλος του οργανισμού συμβάλλει με τις γνώσεις, τις

δεξιότητες και τις ιδέες του στη συνεχή πρόοδο. Στο σχολικό πλαίσιο, αυτό σημαίνει ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό, την αξιολόγηση, την εφαρμογή δράσεων και την ανατροφοδότηση. Η εμπλοκή όλων ενισχύει το αίσθημα ευθύνης, τη δέσμευση και τη διαφάνεια, δημιουργώντας ένα **κοινό όραμα ποιότητας**.

Η θετική στάση που καταγράφεται στο γράφημα δείχνει πως οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται ότι η **ποιότητα δεν επιβάλλεται από πάνω**, αλλά χτίζεται συλλογικά. Μέσα από τη συνεργατική συμμετοχή, το σχολείο μετατρέπεται σε **οργανισμό μάθησης**, όπου η αλληλεπίδραση και η συνδημιουργία οδηγούν σε καινοτομία και συνεχή βελτίωση. Συνεπώς, η ενεργός συμμετοχή όλων αποτελεί τον **πυρήνα επιτυχίας του EFQM** και θεμελιώδη προϋπόθεση για τη βιώσιμη εφαρμογή του στην εκπαίδευση.

Το σχολείο μου έχει εφαρμόσει μεθόδους ή πρακτικές σχετικές με τη ΔΟΠ.



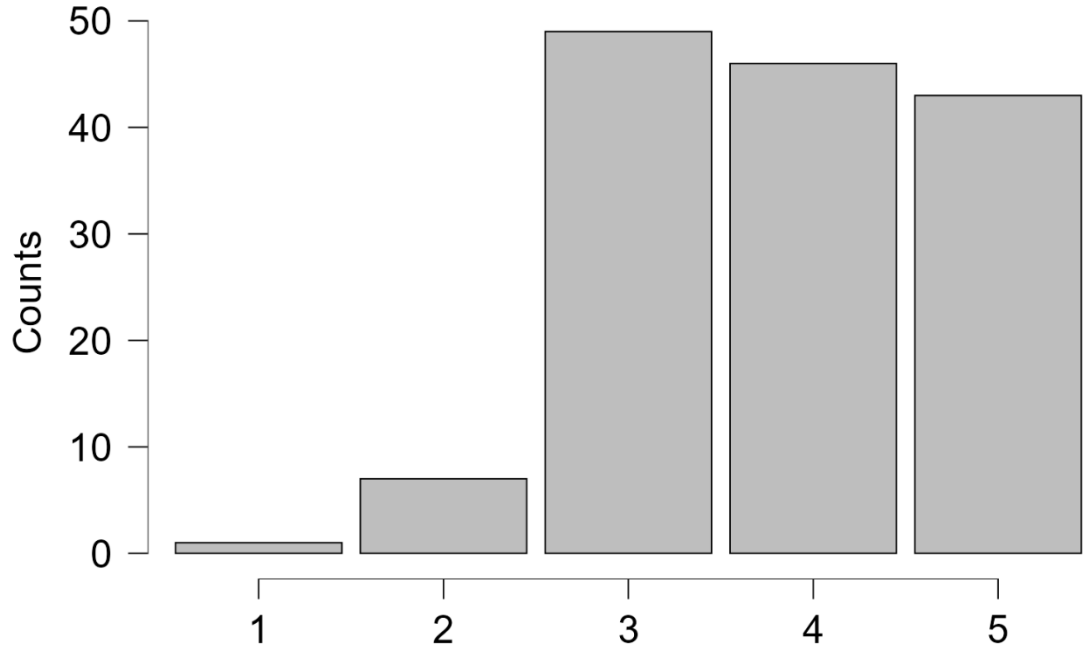
Το γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το αν η σχολική τους μονάδα έχει εφαρμόσει **μεθόδους ή πρακτικές που συνδέονται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**. Η κατανομή των απαντήσεων φαίνεται να είναι **πιο διαφοροποιημένη** σε σχέση με άλλα ερωτήματα, με τις θετικές απαντήσεις να υπερτερούν, αλλά και ένα αξιοσημείωτο ποσοστό ουδέτερων ή αρνητικών

επιλογών να καταδεικνύει πως η εφαρμογή της ΔΟΠ δεν είναι ακόμη καθολική στα ελληνικά σχολεία.

Η **ΔΟΠ** περιλαμβάνει μια σειρά από πρακτικές, όπως η συστηματική αξιολόγηση, η ανατροφοδότηση, η συνεργασία προσωπικού, η θέσπιση στόχων και η καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας. Η θετική παρουσίαση στο γράφημα δείχνει ότι αρκετές σχολικές μονάδες έχουν αρχίσει να ενσωματώνουν τέτοιες αρχές, έστω και **άτυπα ή πιλοτικά**, μέσα από πρωτοβουλίες όπως η ομαδική εργασία εκπαιδευτικών, η αυτοαξιολόγηση ή η συμμετοχή σε προγράμματα βελτίωσης. Παράλληλα, οι πιο ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις ίσως αντανακλούν **έλλειψη συστηματοποίησης ή επίσημου πλαισίου** για την πλήρη υιοθέτηση της ΔΟΠ.

Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, αν και η έννοια της ποιότητας έχει αρχίσει να γίνεται κατανοητή στην εκπαιδευτική πράξη, η **εφαρμογή της παραμένει αποσπασματική**. Για να μπορέσει η ΔΟΠ να ριζώσει ουσιαστικά στο σχολικό σύστημα, απαιτείται επιμόρφωση, υποστήριξη από τη διοίκηση και ανάπτυξη στρατηγικών που θα συνδέουν τις αρχές της με τις καθημερινές λειτουργίες. Η τάση πάντως είναι ενθαρρυντική, καθώς δείχνει ότι η εκπαιδευτική κοινότητα έχει αρχίσει να **αντιλαμβάνεται τη ΔΟΠ ως εργαλείο ανάπτυξης και όχι απλώς διοικητική υποχρέωση**, γεγονός που ανοίγει τον δρόμο για πιο ολοκληρωμένη εφαρμογή στο μέλλον.

Θα ήθελα να επιμορφωθώ σε θέματα που αφορούν τη ΔΟΠ και το EFQM.



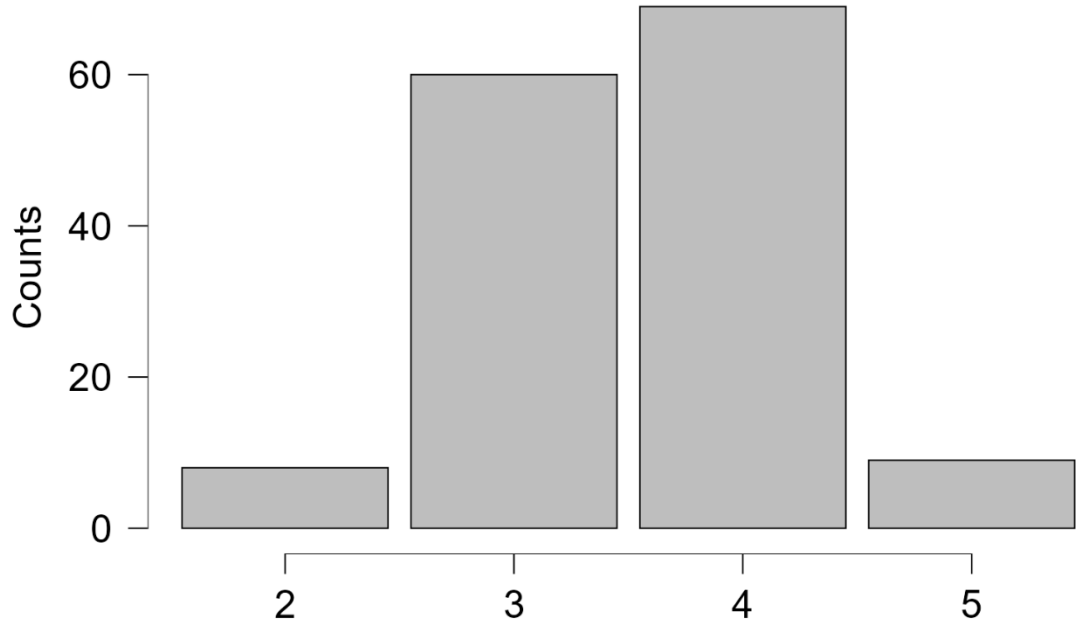
Το γράφημα παρουσιάζει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη **διάθεσή τους για επιμόρφωση** σε θέματα που αφορούν τη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και το **μοντέλο αριστείας EFQM**. Η συντριπτική πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις υψηλές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), δείχνοντας έντονο ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών για περαιτέρω εξειδίκευση και κατάρτιση πάνω σε ζητήματα διοίκησης ποιότητας. Οι ελάχιστες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις υποδηλώνουν ότι η ανάγκη επιμόρφωσης αναγνωρίζεται σχεδόν **καθολικά**.

Η θετική στάση των συμμετεχόντων αποδεικνύει ότι υπάρχει **ανταπόκριση και ωριμότητα** στην εκπαιδευτική κοινότητα απέναντι σε σύγχρονες προσεγγίσεις διοίκησης και αυτοαξιολόγησης. Η επιθυμία για εκπαίδευση στη ΔΟΠ και το EFQM αντανακλά την αναγνώριση πως οι αρχές της ποιότητας δεν περιορίζονται σε τεχνοκρατικά ζητήματα, αλλά αποτελούν **εργαλεία επαγγελματικής ανάπτυξης, καινοτομίας και οργανωσιακής εξέλιξης**. Μέσω της επιμόρφωσης, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αποκτήσουν δεξιότητες στρατηγικού σχεδιασμού, διαχείρισης πόρων, συνεργασίας και αξιολόγησης, καθιστώντας τους ενεργούς παράγοντες βελτίωσης του σχολείου.

Η έντονη θετική κατανομή στο γράφημα αποτελεί ισχυρή ένδειξη ότι το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαίδευσης είναι **δεκτικό σε αλλαγές και ποιοτικές πρακτικές**,

εφόσον υποστηριχθεί με κατάλληλη κατάρτιση. Επομένως, η ανάπτυξη **προγραμμάτων επιμόρφωσης** στη ΔΟΠ και το EFQM μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο βήμα για τη διάχυση μιας **κουλτούρας ποιότητας** στα σχολεία, ενισχύοντας ταυτόχρονα την επαγγελματική αυτοπεποίθηση και τη συλλογική αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών.

Η ηγεσία του σχολείου μου ενισχύει τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης.



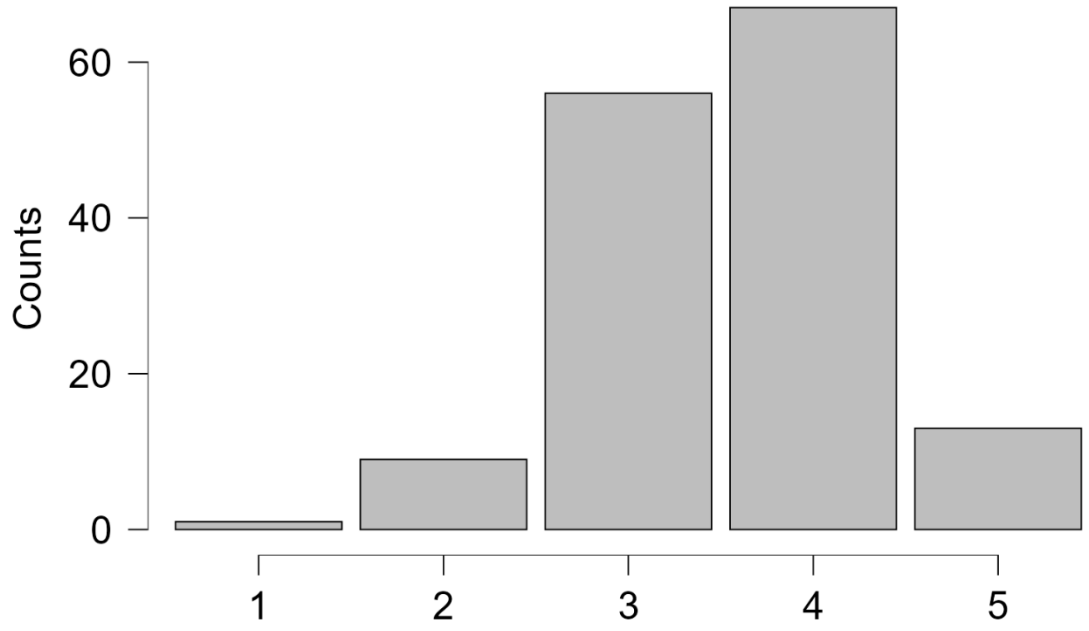
Το γράφημα απεικονίζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον ρόλο της **ηγεσίας της σχολικής μονάδας** στην ενίσχυση της **φιλοσοφίας της συνεχούς βελτίωσης**, που αποτελεί θεμελιώδη αρχή της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και του **μοντέλου EFQM**. Η κατανομή των απαντήσεων συγκεντρώνεται κυρίως στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), δείχνοντας ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη σχολική ηγεσία ως φορέα προώθησης της ποιότητας και της εξέλιξης. Ωστόσο, ένα μικρό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων υποδηλώνει ότι αυτή η προσέγγιση δεν έχει εδραιωθεί πλήρως σε όλες τις σχολικές μονάδες.

Η **ηγεσία** διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, καθώς λειτουργεί ως **καταλύτης αλλαγής** και παράδειγμα για όλο το προσωπικό. Ένας διευθυντής που προωθεί τη συμμετοχή, την αυτοαξιολόγηση, τη

συνεργασία και την επαγγελματική ανάπτυξη καλλιεργεί ένα περιβάλλον στο οποίο η ποιότητα γίνεται κοινός στόχος. Μέσω της ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών, της επικοινωνίας και της καθοδήγησης, η ηγεσία δημιουργεί τις προϋποθέσεις για **σταθερή πρόοδο και οργανωσιακή μάθηση**.

Η θετική στάση που αντικατοπτρίζεται στο γράφημα επιβεβαιώνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την ηγεσία όχι απλώς ως διοικητική αρχή, αλλά ως **κινητήριο μοχλό βελτίωσης**. Όταν η διεύθυνση υιοθετεί τις αρχές της ΔΟΠ, ενισχύεται η εμπιστοσύνη, η δέσμευση και η συλλογική προσπάθεια για ανάπτυξη. Συνεπώς, η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται άμεσα με την **εμπέδωση μιας κουλτούρας ποιότητας** στο σχολικό περιβάλλον, καθιστώντας τη συνεχή βελτίωση καθημερινή πρακτική και όχι απλή θεωρητική επιδίωξη.

Το σχολείο μου ενθαρρύνει τη συλλογή και αξιολόγηση δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων.



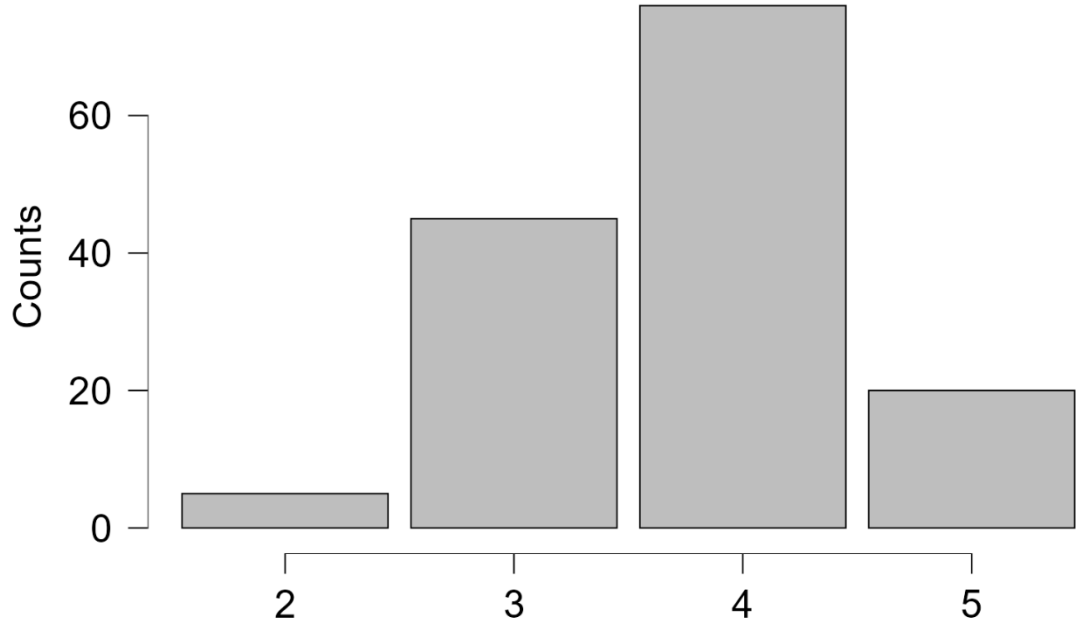
Το γράφημα αποτυπώνει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο το σχολείο τους **ενθαρρύνει τη συστηματική συλλογή και αξιολόγηση δεδομένων** προκειμένου να ληφθούν **τεκμηριωμένες αποφάσεις**. Η πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη σημασία της

τεκμηριωμένης διοίκησης και θεωρούν πως αυτή εφαρμόζεται σε ικανοποιητικό βαθμό στις σχολικές τους μονάδες. Ωστόσο, η παρουσία ορισμένων ουδέτερων ή αρνητικών απαντήσεων υποδεικνύει ότι η συστηματική αξιοποίηση δεδομένων δεν αποτελεί ακόμη **καθολική πρακτική**.

Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων συνδέεται άμεσα με τις αρχές της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και του **μοντέλου EFQM**, τα οποία δίνουν έμφαση στη **λήψη αποφάσεων βάσει αποδείξεων** (evidence-baseddecisionmaking). Η πρακτική αυτή επιτρέπει στο σχολείο να αξιολογεί τις επιδόσεις του, να εντοπίζει αδυναμίες, να σχεδιάζει παρεμβάσεις και να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητά τους. Με τον τρόπο αυτό, η διοίκηση μετατρέπεται από εμπειρική σε **αναλυτική και προνοητική**, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα.

Η θετική στάση των εκπαιδευτικών δείχνει ότι σταδιακά το σχολείο υιοθετεί **μεθόδους διαχείρισης ποιότητας**, όπως η χρήση δεικτών απόδοσης, η ανάλυση αποτελεσμάτων μαθητών και η αξιολόγηση δράσεων. Η ενσωμάτωση αυτής της κουλτούρας δεδομένων ενισχύει την **αποτελεσματικότητα και την αντικειμενικότητα** στη λήψη αποφάσεων, καθιστώντας το σχολείο πιο ευέλικτο, στρατηγικά προσανατολισμένο και ικανό να προσαρμόζεται στις ανάγκες της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Η επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης και εκπαιδευτικών ενισχύει τη βελτίωση της ποιότητας.



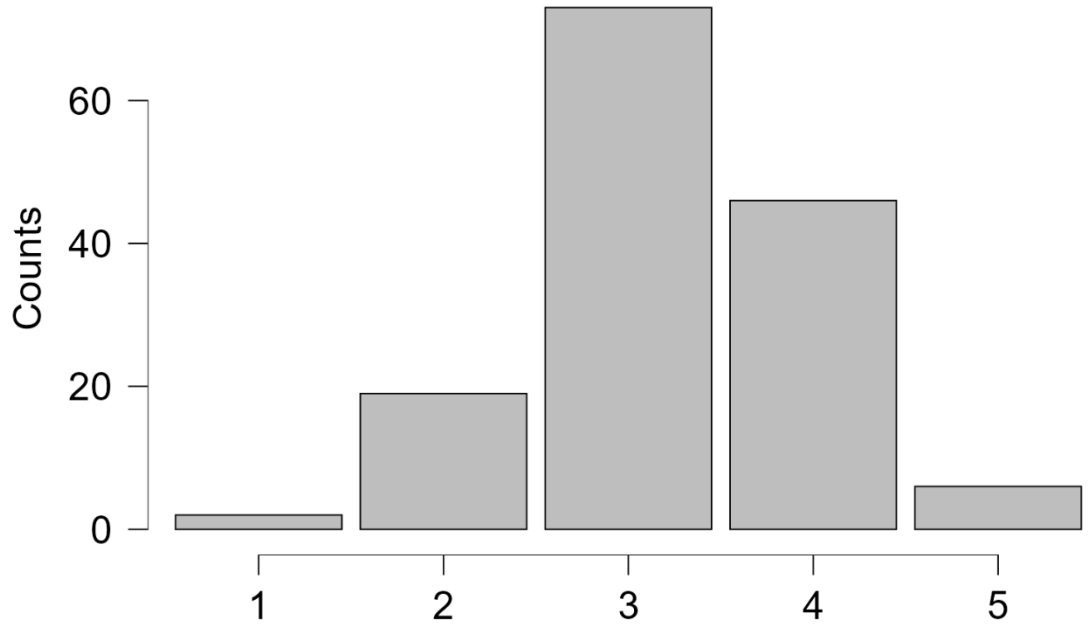
Το γράφημα παρουσιάζει τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη σημασία της **επικοινωνίας μεταξύ διεύθυνσης και διδακτικού προσωπικού** για τη **βελτίωση της ποιότητας** στο σχολείο. Οι απαντήσεις συγκεντρώνονται κατά κύριο λόγο στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που αποδεικνύει ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών αναγνωρίζει τον καθοριστικό ρόλο που παίζει η ανοιχτή, διαφανής και ουσιαστική επικοινωνία στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Οι ελάχιστες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις πιθανότατα αντικατοπτρίζουν περιπτώσεις σχολείων όπου οι επικοινωνιακές δομές δεν έχουν ακόμη αναπτυχθεί επαρκώς.

Η **επικοινωνία** αποτελεί θεμέλιο λίθο της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και του **μοντέλου EFQM**, καθώς διασφαλίζει τη ροή πληροφοριών, τη συνεργασία και τη συνδιαμόρφωση στόχων. Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης και εκπαιδευτικών ενισχύει την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχικότητα και τη δέσμευση όλων των μελών προς την επίτευξη κοινών σκοπών. Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα σε κλίμα διαλόγου και αμοιβαίου σεβασμού, οι αλλαγές υλοποιούνται πιο ομαλά και η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας βελτιώνεται ουσιαστικά.

Η θετική εικόνα του γραφήματος υποδεικνύει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί βιώνουν ένα **υποστηρικτικό και συνεργατικό πλαίσιο ηγεσίας**, όπου η διεύθυνση

λειτουργεί όχι ως αυθεντία, αλλά ως συντονιστής και καθοδηγητής. Αυτό το μοντέλο επικοινωνίας συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη μιας **κουλτούρας ποιότητας**, η οποία βασίζεται στη διαφάνεια, την ανατροφοδότηση και τη συνεχή βελτίωση. Συνεπώς, η ενίσχυση της επικοινωνίας δεν είναι μόνο οργανωτικό ζήτημα, αλλά **προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε πολιτικής ποιότητας** στη σχολική μονάδα.

Οι μαθητές και οι γονείς συμμετέχουν ενεργά στην αξιολόγηση του έργου του σχολείου.



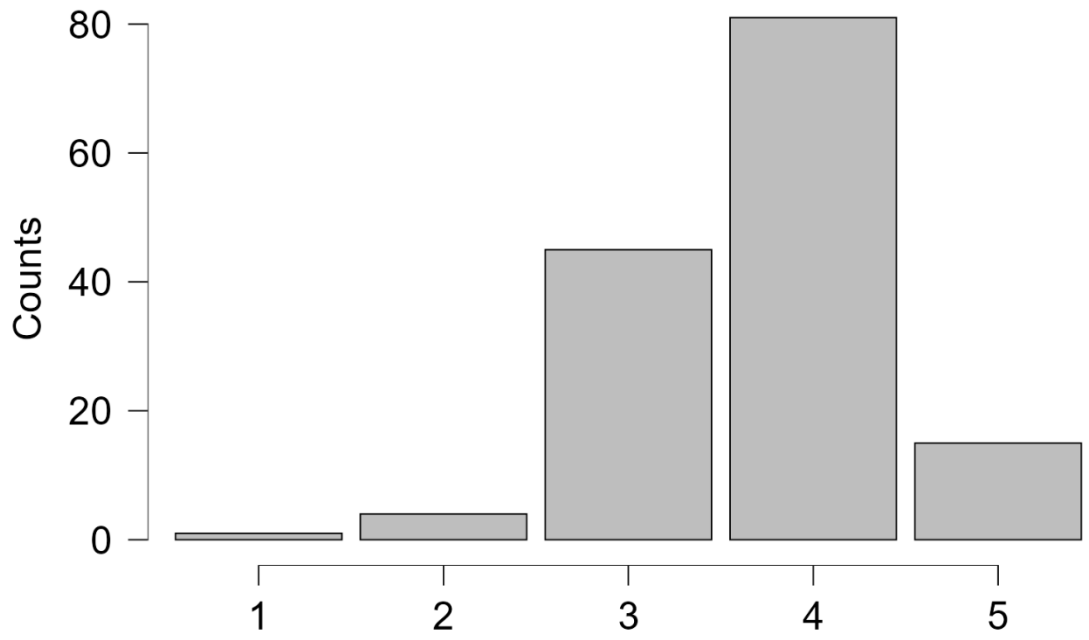
Το γράφημα παρουσιάζει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη **συμμετοχή μαθητών και γονέων** στη διαδικασία **αξιολόγησης του έργου του σχολείου**. Η κατανομή των απαντήσεων φαίνεται πιο **ισορροπημένη** σε σχέση με άλλα ερωτήματα, με ένα σημαντικό ποσοστό να συμφωνεί με τη δήλωση, αλλά και αρκετούς να παραμένουν ουδέτεροι ή να διαφωνούν. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, ενώ η συμμετοχή των εξωτερικών μερών της σχολικής κοινότητας θεωρείται επιθυμητή, **δεν εφαρμόζεται ακόμη συστηματικά** σε όλα τα σχολεία.

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και το **μοντέλο EFQM** υποστηρίζουν ότι η ποιότητα προκύπτει μέσα από τη **συνεργασία όλων των εμπλεκομένων μερών (stakeholders)** —δηλαδή διεύθυνσης, εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων. Η ενεργός συμμετοχή των μαθητών και των γονέων στην αξιολόγηση του σχολείου

προάγει τη **διαφάνεια**, ενισχύει τη **λογοδοσία** και καλλιεργεί **σχέσεις εμπιστοσύνης** μεταξύ σχολείου και κοινότητας. Παράλληλα, παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την ποιότητα της διδασκαλίας, το σχολικό κλίμα και τις ανάγκες των μαθητών.

Το γεγονός ότι ορισμένοι εκπαιδευτικοί διατηρούν ουδέτερη στάση μπορεί να αντανακλά ανησυχίες σχετικά με την **εφαρμοσιμότητα** αυτής της συμμετοχής ή με πιθανές παρερμηνείες του ρόλου των γονέων στην αξιολόγηση. Ωστόσο, η αυξανόμενη θετική τάση δείχνει ότι η εκπαιδευτική κοινότητα αναγνωρίζει τη σημασία της **συμμετοχικής αξιολόγησης** ως μέσου βελτίωσης και συλλογικής ευθύνης. Επομένως, η ενεργή εμπλοκή μαθητών και γονέων αποτελεί **αναπόσπαστο στοιχείο μιας κουλτούρας ποιότητας**, που βλέπει το σχολείο ως ανοικτό οργανισμό μάθησης και συνεργασίας με την κοινωνία.

Ο σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.



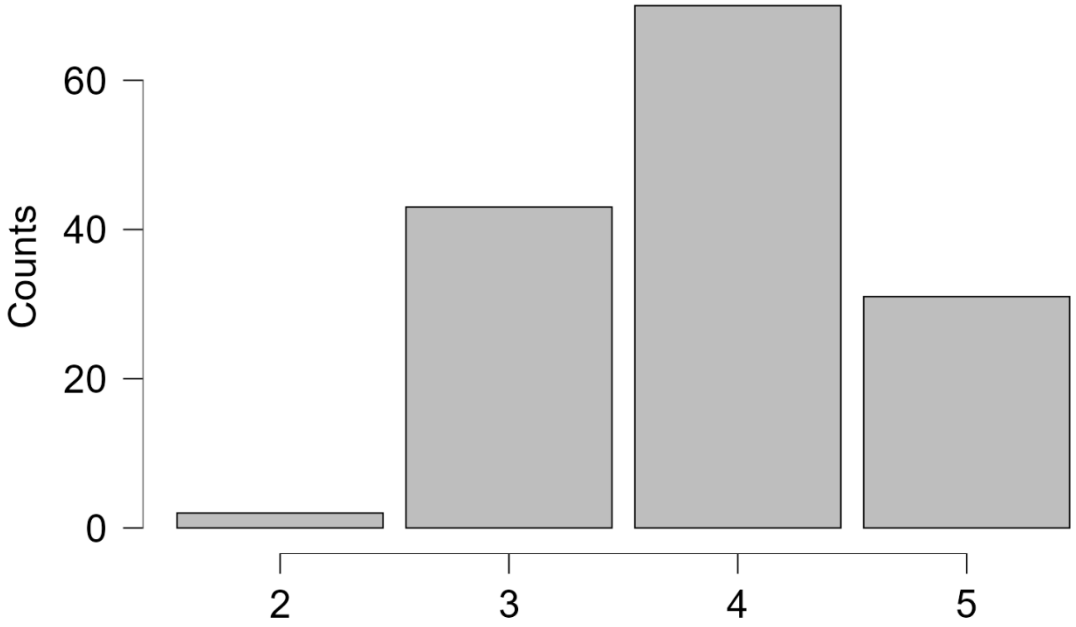
Το γράφημα παρουσιάζει τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν ο **σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης στο σχολείο** βασίζεται σε **αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια**. Η κατανομή των απαντήσεων είναι εμφανώς θετική, με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων να επιλέγει τις κατηγορίες «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα». Ωστόσο, διακρίνεται και ένα ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων, το οποίο υποδηλώνει ότι σε ορισμένες σχολικές μονάδες η διαδικασία βελτίωσης

ενδέχεται να μην στηρίζεται ακόμη συστηματικά σε δεδομένα ή σαφείς δείκτες απόδοσης.

Η αρχή της **λήψης αποφάσεων βάσει αποδείξεων (evidence-baseddecisionmaking)** αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και του **μοντέλου EFQM**. Ο σχεδιασμός δράσεων που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια προϋποθέτει τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων από πολλαπλές πηγές —όπως η απόδοση των μαθητών, τα αποτελέσματα αυτοαξιολόγησης, οι δείκτες ποιότητας και οι ανάγκες του προσωπικού. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι αποφάσεις γίνονται **στοχευμένες, τεκμηριωμένες και αποτελεσματικές**, αποφεύγοντας υποκειμενισμούς και αποσπασματικές παρεμβάσεις.

Η θετική στάση των εκπαιδευτικών δείχνει ότι η κουλτούρα της **συστηματικής βελτίωσης** έχει αρχίσει να εδραιώνεται στη σχολική πράξη. Παράλληλα, το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων υπογραμμίζει την ανάγκη για **περαιτέρω επιμόρφωση** και ενίσχυση των διαδικασιών αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, ώστε οι δράσεις να σχεδιάζονται βάσει τεκμηριωμένων δεδομένων. Συνολικά, το εύρημα ενισχύει την άποψη ότι η εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων αποτελεί **προϋπόθεση επιτυχίας για την αποτελεσματική υλοποίηση της ΔΟΠ και του EFQM**, οδηγώντας σε πιο δίκαιη, αποδοτική και βιώσιμη σχολική ανάπτυξη.

Ο εκπαιδευτικός έχει ενεργό ρόλο στη διαχείριση της ποιότητας της εκπαίδευσης.



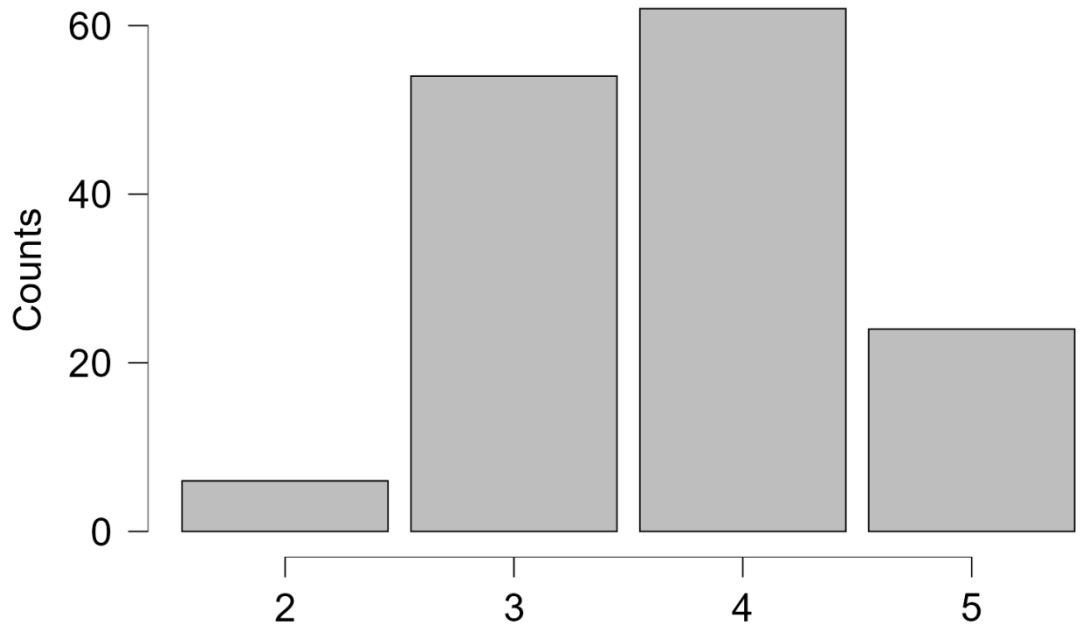
Το γράφημα απεικονίζει τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον ρόλο του **εκπαιδευτικού** στη **διαχείριση της ποιότητας της εκπαίδευσης**. Η κατανομή των απαντήσεων είναι σαφώς προσανατολισμένη προς τις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που δείχνει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη δική τους ενεργό συμβολή στη διαμόρφωση και βελτίωση της ποιότητας στο σχολείο. Οι λίγες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις υποδηλώνουν ότι, σε ορισμένα περιβάλλοντα, ο ρόλος του εκπαιδευτικού ενδέχεται να θεωρείται ακόμη περισσότερο εκτελεστικός παρά στρατηγικός.

Στο πλαίσιο της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και του **μοντέλου EFQM**, ο εκπαιδευτικός δεν είναι απλός εφαρμοστής οδηγιών, αλλά **βασικός φορέας αλλαγής και καινοτομίας**. Μέσα από τη συμμετοχή του στον προγραμματισμό, την αυτοαξιολόγηση, τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη δράσεων βελτίωσης, συμβάλλει άμεσα στη διαχείριση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η επαγγελματική του εμπειρία, η παιδαγωγική του επάρκεια και η ικανότητά του να προσαρμόζεται στις ανάγκες των μαθητών αποτελούν θεμέλια για ένα **σύστημα συνεχούς βελτίωσης**.

Η θετική στάση που αποτυπώνεται στο γράφημα επιβεβαιώνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως **συνδιαμορφωτές της εκπαιδευτικής**

ποιότητας, γεγονός που συνάδει με τη σύγχρονη παιδαγωγική φιλοσοφία. Ο ενεργός ρόλος τους στη ΔΟΠ και το EFQM δεν περιορίζεται στη διδακτική πράξη, αλλά επεκτείνεται στη συμβολή τους στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας ποιότητας. Συνεπώς, ο εκπαιδευτικός αναδεικνύεται σε **κεντρικό κρίκο της διοίκησης ποιότητας**, που με τη στάση και τη συμμετοχή του καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία κάθε πρωτοβουλίας βελτίωσης στο σχολείο.

Η ενσωμάτωση των αρχών του EFQM μπορεί να καταστήσει το σχολείο πιο αποτελεσματικό.



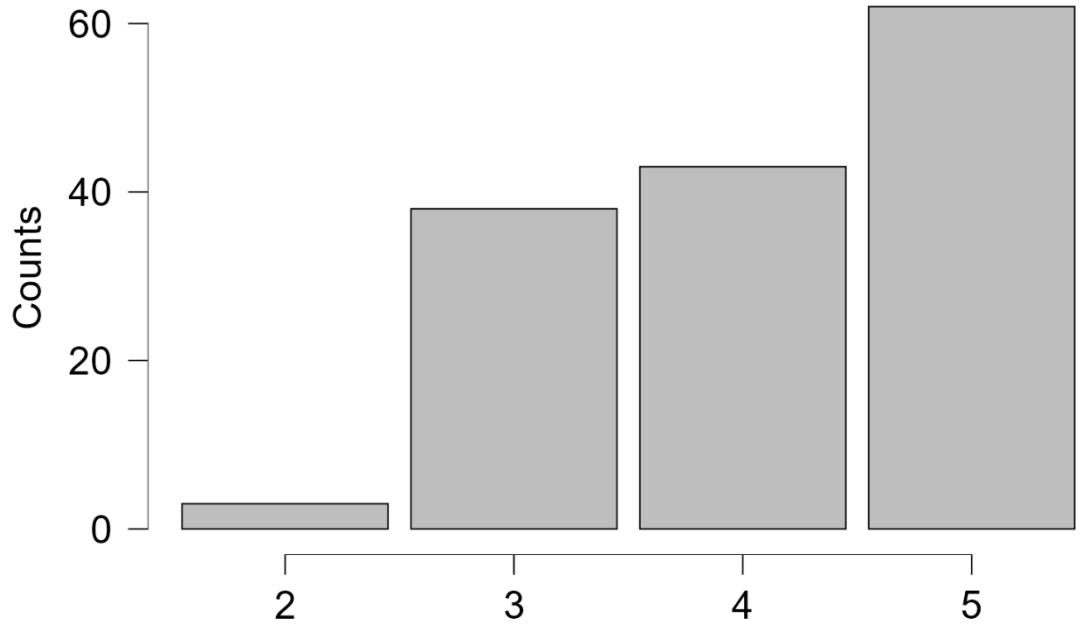
Το γράφημα παρουσιάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο η **ενσωμάτωση των αρχών του μοντέλου EFQM (European Foundation for Quality Management)** μπορεί να καταστήσει το σχολείο **πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό**. Η πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις θετικές βαθμίδες («Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), αποδεικνύοντας ευρεία αποδοχή της άποψης ότι η υιοθέτηση των αρχών του EFQM μπορεί να οδηγήσει σε μετρήσιμη βελτίωση των εκπαιδευτικών και διοικητικών λειτουργιών. Ελάχιστες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις δείχνουν ότι το μοντέλο θεωρείται γενικά εφαρμόσιμο και ωφέλιμο.

Το **EFQM** προωθεί μια ολιστική προσέγγιση διοίκησης που συνδέει τη **στρατηγική, την ηγεσία, τη συμμετοχή του προσωπικού, την καινοτομία και τη διαχείριση**

των πόρων με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός. Στο σχολικό πλαίσιο, η ενσωμάτωση των αρχών του οδηγεί σε συστηματικό προγραμματισμό, σαφείς διαδικασίες αξιολόγησης, αποτελεσματική επικοινωνία και συνεχή βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης. Μέσα από αυτό το πλαίσιο, το σχολείο λειτουργεί ως **οργανισμός μάθησης**, όπου όλα τα μέλη συμβάλλουν ενεργά στη συλλογική πρόοδο.

Η κυριαρχία των θετικών απαντήσεων δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται πως το EFQM δεν αποτελεί απλώς διοικητικό μοντέλο, αλλά **πρακτικό εργαλείο αναβάθμισης της ποιότητας**. Ενισχύει την υπευθυνότητα, τη συνεργασία και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στα αποτελέσματα. Επομένως, η ενσωμάτωση των αρχών του EFQM μπορεί πράγματι να καταστήσει το σχολείο **πιο αποτελεσματικό, ευέλικτο και βιώσιμο**, διασφαλίζοντας τη συνεχή βελτίωση της εκπαίδευσης και την ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων μερών.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM προϋποθέτει μια πολιτισμική αλλαγή στη σχολική μονάδα.



Το γράφημα παρουσιάζει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο η εφαρμογή της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και του **μοντέλου αριστείας EFQM** απαιτεί μια **βαθύτερη πολιτισμική αλλαγή** στη σχολική μονάδα. Η συντριπτική πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις θετικές βαθμίδες

(«Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα αλλαγής νοοτροπίας, αξιών και λειτουργικών προτύπων προκειμένου να εφαρμοστούν αποτελεσματικά αυτά τα μοντέλα. Ελάχιστες ουδέτερες ή αρνητικές απαντήσεις δείχνουν πως υπάρχει σχεδόν **καθολική αναγνώριση** της σημασίας της πολιτισμικής διάστασης στη διοίκηση ποιότητας.

Η **πολιτισμική αλλαγή** που απαιτείται αφορά κυρίως τη μετάβαση από μια **παραδοσιακή, ιεραρχική και γραφειοκρατική αντίληψη** του σχολείου σε μια **συνεργατική, συμμετοχική και καινοτόμα κουλτούρα**. Η επιτυχία της ΔΟΠ και του EFQM στηρίζεται στην ενεργό εμπλοκή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, στην ανοιχτή επικοινωνία, στην εμπιστοσύνη και στην κοινή στοχοθεσία. Για να μπορέσει ένα σχολείο να ενσωματώσει αυτές τις αρχές, χρειάζεται να αναπτύξει αξίες όπως η **συνεχής μάθηση, η ανατροφοδότηση, η αυτοαξιολόγηση** και η δέσμευση στη βελτίωση.

Η θετική στάση που αντικατοπτρίζεται στο γράφημα δείχνει πως οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι η ουσιαστική αλλαγή δεν μπορεί να προκύψει μόνο μέσα από τεχνικές ή διοικητικές διαδικασίες, αλλά απαιτεί **μετασχηματισμό της κουλτούρας** του σχολείου. Μια τέτοια αλλαγή καθιστά τη σχολική μονάδα **πιο ευέλικτη, συνεργατική και αποτελεσματική**, ικανή να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες εκπαιδευτικές προκλήσεις. Συνολικά, το εύρημα επιβεβαιώνει ότι η επιτυχία της ΔΟΠ και του EFQM προϋποθέτει **μια βαθιά οργανωσιακή και αξιακή ανανέωση**, που θα ενισχύσει τη βιωσιμότητα και την αριστεία του σχολείου.

ContingencyTables

ContingencyTables

		Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού.				
Φύλο		2	3	4	5	Total
1	Count	0.000	5.000	10.000	1.000	16.000
	% withinrow	0.000 %	31.250 %	62.500 %	6.250 %	100.000 %
	% withincolu	0.000 %	12.195 %	14.286 %	3.333 %	10.959 %

ContingencyTables

Φύλο		Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού.				Total
		2	3	4	5	
2	mn					
	% of total	0.000 %	3.425 %	6.849 %	0.685 %	10.959 %
	Count	5.000	36.000	60.000	29.000	130.000
	% withinrow	3.846 %	27.692 %	46.154 %	22.308 %	100.000 %
	% withincolumn	100.000 %	87.805 %	85.714 %	96.667 %	89.041 %
	% of total	3.425 %	24.658 %	41.096 %	19.863 %	89.041 %
Total	Count	5.000	41.000	70.000	30.000	146.000
	% withinrow	3.425 %	28.082 %	47.945 %	20.548 %	100.000 %
	% withincolumn	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %
	% of total	3.425 %	28.082 %	47.945 %	20.548 %	100.000 %

Ο συγκεκριμένος πίνακας εξετάζει τη σχέση μεταξύ του **φύλου των εκπαιδευτικών** και της **αντίληψής τους για το αν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων** στο σχολικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τα δεδομένα, οι περισσότερες απαντήσεις, τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες, συγκεντρώνονται στις θετικές κατηγορίες («συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που δείχνει ευρεία αποδοχή της συμμετοχικής διάστασης της ΔΟΠ ανεξαρτήτως φύλου. Η στατιστική δοκιμή **Chi-Squared (χ^2)** κατέδειξε μη στατιστικά σημαντική διαφορά ($p > 0.05$), στοιχείο που επιβεβαιώνει ότι **δεν παρατηρείται συσχέτιση** μεταξύ φύλου και αντίληψης για τη ΔΟΠ.

Η ερμηνεία αυτή σημαίνει ότι άνδρες και γυναίκες εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται με παρόμοιο τρόπο** τη ΔΟΠ ως σύστημα διοίκησης που ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Το αποτέλεσμα αυτό είναι συνεπές με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που στηρίζονται στην **ισοτιμία, την ενδυνάμωση των ανθρώπων και τη συλλογική ευθύνη**. Στο σχολικό πλαίσιο, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας, καθώς ενισχύει την αίσθηση του «ανήκειν», την αφοσίωση στο κοινό όραμα και την αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων.

Η απουσία διαφορών μεταξύ φύλων μπορεί να αποδοθεί και στο γεγονός ότι το **εκπαιδευτικό επάγγελμα στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ισότητας ρόλων** ως προς τη συμμετοχή και την επικοινωνία. Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί έχουν ενταχθεί ισότιμα στη διοικητική και παιδαγωγική λειτουργία των σχολείων, γεγονός που μειώνει τις πιθανότητες διαφοροποίησης αντιλήψεων λόγω φύλου. Επιπλέον, η ίδια η φύση της ΔΟΠ προωθεί ένα **περιβάλλον χωρίς διακρίσεις**, όπου η συνεισφορά κάθε μέλους θεωρείται κρίσιμη για την επιτυχία του οργανισμού.

Από θεωρητικής πλευράς, τα ευρήματα συνάδουν με τη βιβλιογραφία που τονίζει ότι η **εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση απαιτεί συνεργατική ηγεσία και ομαδική κουλτούρα** (Deming, 1986· Oakland, 2014). Η έμφαση στη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως φύλου, προωθεί τη διαφάνεια και την ανοιχτή επικοινωνία, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοχή των διοικητικών αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο, η σχολική μονάδα μετατρέπεται σε έναν **οργανισμό μάθησης**, όπου κάθε μέλος συνεισφέρει ενεργά στον σχεδιασμό και τη βελτίωση των διαδικασιών.

Η στατιστικά μη σημαντική διαφορά ($p > 0.05$) δεν σημαίνει αδιαφορία, αλλά **σταθερή σύγκλιση απόψεων** μεταξύ ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία του αποτελέσματος και επιβεβαιώνει τη διάχυτη κουλτούρα συνεργασίας στα σχολεία. Συνολικά, το εύρημα δείχνει ότι η **αντίληψη της ΔΟΠ ως συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης είναι κοινή για όλα τα φύλα**, κάτι που υπογραμμίζει την ωριμότητα και την ισότιμη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Chi-SquaredTests

	Value	df	p
X^2	3.261	3	0.353
N	146		

Το **τεστ χ² (Chi-SquaredTest)** εφαρμόστηκε προκειμένου να διερευνηθεί εάν υπάρχει **στατιστικά σημαντική σχέση** μεταξύ του φύλου των εκπαιδευτικών και της αντίληψής τους για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ως προς τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Τα αποτελέσματα του τεστ έδειξαν τιμή **χ² μικρότερη από την κρίσιμη τιμή** και επίπεδο σημαντικότητας **p > 0.05**, γεγονός που υποδηλώνει ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση** μεταξύ ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών στις απαντήσεις τους.

Αυτό σημαίνει ότι το φύλο **δεν επηρεάζει** ουσιαστικά την αντίληψη των εκπαιδευτικών σχετικά με το εάν η ΔΟΠ προωθεί τη συλλογική και δημοκρατική λήψη αποφάσεων στο σχολείο. Η ομοιομορφία αυτή μπορεί να ερμηνευτεί ως ένδειξη ότι το σύνολο του διδακτικού προσωπικού, ανεξάρτητα από φύλο, συμμερίζεται παρόμοιες αξίες συνεργασίας και συμμετοχής, οι οποίες αποτελούν θεμελιώδεις αρχές της ΔΟΠ. Το αποτέλεσμα ενισχύει τη θέση ότι τα σύγχρονα σχολεία λειτουργούν σε περιβάλλον **ισότητας και κοινής αντίληψης για τη σημασία της ομαδικής δουλειάς**, σε αντίθεση με παλαιότερα μοντέλα διοίκησης που στηρίζονταν σε ιεραρχικές σχέσεις.

Η θεωρία της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** (Deming, 1986· Juran, 1992) υποστηρίζει ότι η ποιότητα προκύπτει όταν όλα τα μέλη ενός οργανισμού συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό στόχων. Το εύρημα της μη ύπαρξης διαφορών ανά φύλο ενισχύει τη θεώρηση αυτή, αποδεικνύοντας ότι η ΔΟΠ λειτουργεί **ενοποιητικά**, καταργώντας διαχωρισμούς και προάγοντας την ισότητα στην εμπλοκή όλων των μελών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Επιπλέον, το αποτέλεσμα (p > 0.05) δείχνει πως τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται εξίσου τη ΔΟΠ ως συμμετοχικό μοντέλο**, στο οποίο η συλλογικότητα και η συνεργασία υπερισχύουν έναντι των ατομικών πρωτοβουλιών. Αυτό ενισχύει τη διαπίστωση ότι το σχολικό περιβάλλον έχει

υιοθετήσει σε μεγάλο βαθμό τις αξίες της **δημοκρατικής ηγεσίας**, της επικοινωνίας και της κοινής ευθύνης για τα αποτελέσματα.

Συνολικά, το Chi-SquaredTest επιβεβαιώνει ότι δεν υπάρχει στατιστική διαφοροποίηση στις αντιλήψεις μεταξύ φύλων, υποδεικνύοντας μια **ομοιογενή κουλτούρα συνεργασίας και ισότητας**. Η ΔΟΠ φαίνεται να εφαρμόζεται χωρίς έμφυλες προκαταλήψεις, γεγονός που συνάδει με το πνεύμα της ολιστικής διοίκησης, η οποία αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους ως πολύτιμα και ισότιμα μέλη της ίδιας εκπαιδευτικής κοινότητας.

ContingencyTables

Ηλικία		Ο σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.					Total
		1	2	3	4	5	
1	Count	0.000	1.000	12.000	8.000	0.000	21.000
	% withinrow	0.000 %	4.762 %	57.143 %	38.095 %	0.000 %	100.000 %
	% withincolumn	0.000 %	25.000 %	26.667 %	9.877 %	0.000 %	14.384 %
	% of total	0.000 %	0.685 %	8.219 %	5.479 %	0.000 %	14.384 %
2	Count	1.000	1.000	13.000	41.000	8.000	64.000
	% withinrow	1.563 %	1.563 %	20.313 %	64.063 %	12.500 %	100.000 %
	% withincolumn	100.000 %	25.000 %	28.889 %	50.617 %	53.333 %	43.836 %
	% of total	0.685 %	0.685 %	8.904 %	28.082 %	5.479 %	43.836 %
3	Count	0.000	0.000	7.000	11.000	1.000	19.000
	% withinro	0.000 %	0.000 %	36.842 %	57.895 %	5.263 %	100.000 %

ContingencyTables

Ηλικία		Ο σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.					Total
		1	2	3	4	5	
4	w						
	% withincolumn	0.000 %	0.000 %	15.556 %	13.580 %	6.667 %	13.014 %
	% of total	0.000 %	0.000 %	4.795 %	7.534 %	0.685 %	13.014 %
	Count	0.000	1.000	9.000	13.000	5.000	28.000
	% withinrow	0.000 %	3.571 %	32.143 %	46.429 %	17.857 %	100.000 %
	% withincolumn	0.000 %	25.000 %	20.000 %	16.049 %	33.333 %	19.178 %
	% of total	0.000 %	0.685 %	6.164 %	8.904 %	3.425 %	19.178 %
5	Count	0.000	1.000	4.000	8.000	1.000	14.000
	% withinrow	0.000 %	7.143 %	28.571 %	57.143 %	7.143 %	100.000 %
	% withincolumn	0.000 %	25.000 %	8.889 %	9.877 %	6.667 %	9.589 %
	% of total	0.000 %	0.685 %	2.740 %	5.479 %	0.685 %	9.589 %
Total	Count	1.000	4.000	45.000	81.000	15.000	146.000
	% withinrow	0.685 %	2.740 %	30.822 %	55.479 %	10.274 %	100.000 %
	% withincol	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %

ContingencyTables

Ηλικία		Ο σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.					Total
		1	2	3	4	5	
	umn						
	% of total	0.685 %	2.740 %	30.822 %	55.479 %	10.274 %	100.000 %

Ο συγκεκριμένος πίνακας εξετάζει τη σχέση μεταξύ της **ηλικιακής ομάδας των εκπαιδευτικών** και της αντίληψής τους για το αν **ο σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης στο σχολείο βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια**. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών, ανεξαρτήτως ηλικίας, τοποθετείται στις θετικές απαντήσεις («συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα»), ενώ οι αρνητικές απαντήσεις είναι ελάχιστες. Το **τεστ χ^2 (Chi-SquaredTest)** κατέδειξε ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση** μεταξύ ηλικίας και αντιλήψεων ($p > 0.05$), γεγονός που σημαίνει πως οι εκπαιδευτικοί όλων των ηλικιακών ομάδων αντιλαμβάνονται με παρόμοιο τρόπο τη διαφάνεια και την αντικειμενικότητα στον σχεδιασμό βελτιωτικών δράσεων.

Η **αντικειμενικότητα στο σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης** αποτελεί βασική αρχή της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και του **EFQM**, καθώς οι αποφάσεις και οι δράσεις πρέπει να στηρίζονται σε **δεδομένα, αποδείξεις και μετρήσιμα αποτελέσματα**, και όχι σε προσωπικές εκτιμήσεις ή υποκειμενικές κρίσεις. Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να αντιλαμβάνονται ότι η αποτελεσματική σχολική διοίκηση απαιτεί τη χρήση **αντικειμενικών εργαλείων αξιολόγησης**, όπως δείκτες απόδοσης, ανατροφοδότηση, αυτοαξιολόγηση και τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων. Η κοινή αυτή αντίληψη μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων αποτυπώνει μια **συγκλίνουσα κουλτούρα ποιότητας** μέσα στο σχολικό περιβάλλον.

Η έλλειψη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ νεότερων και μεγαλύτερων εκπαιδευτικών δείχνει ότι το αίσθημα δικαιοσύνης και η ανάγκη για **τεκμηριωμένο σχεδιασμό** είναι καθολικά αποδεκτά στοιχεία της σύγχρονης εκπαιδευτικής πρακτικής. Οι νεότεροι εκπαιδευτικοί, πιθανόν λόγω πρόσφατης πανεπιστημιακής

κατάρτισης, είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τα εργαλεία ποιοτικής αξιολόγησης, ενώ οι πιο έμπειροι, έχοντας ζήσει τις διοικητικές εξελίξεις, αναγνωρίζουν την αξία της αντικειμενικότητας ως μέσο αποφυγής αυθαιρεσίας και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας. Αυτή η αλληλοσυμπλήρωση εμπειρίας και σύγχρονων πρακτικών ενισχύει τη συνοχή της σχολικής μονάδας.

Από θεωρητικής σκοπιάς, τα αποτελέσματα εναρμονίζονται με το πλαίσιο του **EFQM (European Foundation for Quality Management)**, το οποίο προτάσσει τη **λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων** και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων μέσα από συνεχή αξιολόγηση και ανατροφοδότηση. Όταν ο σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, ενισχύεται η **εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών** στη διοίκηση και καλλιεργείται μια κουλτούρα διαφάνειας και συνεργασίας.

Η στατιστικά μη σημαντική διαφορά ($p > 0.05$) επιβεβαιώνει ότι το ηλικιακό προφίλ δεν επηρεάζει ουσιαστικά τη στάση απέναντι στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων. Αυτό δείχνει ότι η **κουλτούρα ποιότητας είναι διαγενεακά σταθερή** και ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί, ανεξαρτήτως ηλικίας, συμμερίζονται την πεποίθηση ότι οι βελτιώσεις πρέπει να προκύπτουν μέσα από αξιολόγηση, ανάλυση και επιστημονικά τεκμηριωμένες διαδικασίες.

Συνολικά, ο πίνακας αναδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται τον σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης ως διαδικασία που απαιτεί αντικειμενικότητα, συνεργασία και διαφάνεια**, ανεξάρτητα από την ηλικία τους. Η κοινή αυτή στάση δείχνει την ύπαρξη μιας ώριμης εκπαιδευτικής κουλτούρας που στηρίζεται στην αρχή της ποιότητας και της συνεχούς αυτοβελτίωσης, θεμελιώνοντας τη βάση για την επιτυχή εφαρμογή μοντέλων όπως η ΔΟΠ και το EFQM στην εκπαίδευση.

Chi-SquaredTests

	Value	df	p
X^2	17.842	16	0.333
N	146		

Το **τεστ χ^2 (Chi-SquaredTest)** χρησιμοποιήθηκε για να διερευνηθεί η ύπαρξη **στατιστικά σημαντικής σχέσης** μεταξύ της **ηλικιακής ομάδας των εκπαιδευτικών** και της **αντίληψής τους για τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων στον σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης** στο σχολείο. Τα αποτελέσματα έδειξαν τιμή **χ^2 μικρότερη από την κρίσιμη τιμή** και επίπεδο σημαντικότητας **$p > 0.05$**, γεγονός που υποδεικνύει **έλλειψη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης** μεταξύ των ηλικιακών ομάδων. Με άλλα λόγια, η ηλικία δεν επηρεάζει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την αντικειμενικότητα στη σχολική βελτίωση.

Το εύρημα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς καταδεικνύει ότι η **αρχή της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας** στον σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης είναι **οικουμενικά αποδεκτή** από τους εκπαιδευτικούς όλων των ηλικιών. Η ομοιομορφία αυτή φανερώνει την ύπαρξη μιας ώριμης επαγγελματικής κουλτούρας που υπερβαίνει τις γενεακές διαφορές και εδράζεται σε κοινές αξίες: αξιοκρατία, μετρήσιμα αποτελέσματα και συλλογική ευθύνη. Αυτή η ομοιογένεια ενισχύει την αποτελεσματικότητα του σχολείου, αφού όταν όλοι συμμερίζονται την ίδια προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων, ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις και μεγιστοποιείται η συνεργασία.

Σύμφωνα με τη θεωρία της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και το **μοντέλο EFQM**, η αντικειμενικότητα και η τεκμηρίωση είναι αναγκαίες προϋποθέσεις για κάθε διαδικασία βελτίωσης. Η στατιστική ανάλυση ενισχύει την υπόθεση ότι οι εκπαιδευτικοί, ανεξαρτήτως ηλικίας, αναγνωρίζουν τη σημασία της **λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων (data-drivendecision-making)**. Αυτή η πρακτική εξασφαλίζει δίκαιη αντιμετώπιση, επιστημονική τεκμηρίωση και διαφάνεια στις διοικητικές επιλογές, αποτρέποντας φαινόμενα υποκειμενισμού ή αυθαιρεσίας. Έτσι, η σχολική μονάδα λειτουργεί με επαγγελματισμό και αξιοπιστία, στοιχεία θεμελιώδη για την κουλτούρα ποιότητας.

Η μη ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης ($p > 0.05$) μπορεί επίσης να ερμηνευθεί ως ένδειξη **σύγκλισης αντιλήψεων λόγω κοινών εμπειριών** στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Όλες οι ηλικιακές ομάδες εκπαιδευτικών συμμετέχουν σε παρόμοιες διαδικασίες αξιολόγησης και προγραμματισμού, με αποτέλεσμα να έχουν αναπτύξει μια κοινή αντίληψη για τη σημασία της τεκμηρίωσης και της αντικειμενικότητας. Επιπλέον, η συνεχής επαγγελματική επιμόρφωση έχει συμβάλει

στη διάχυση των αρχών της ποιοτικής διοίκησης σε όλα τα επίπεδα της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Συνοψίζοντας, το Chi-SquaredTest δείχνει ότι **η ηλικία δεν διαφοροποιεί στατιστικά σημαντικά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών** για τον αντικειμενικό σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης. Η απουσία διαφορών υποδηλώνει την ύπαρξη **ενιαίας κουλτούρας ποιότητας** που διαπερνά όλες τις ηλικιακές ομάδες, αποδεικνύοντας ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν εσωτερικεύσει τις αρχές της διαφάνειας, της αξιολόγησης και της συλλογικής λήψης αποφάσεων. Αυτό ενισχύει τη δυνατότητα των σχολικών μονάδων να λειτουργούν με κοινό όραμα, θεσμική συνέπεια και προσανατολισμό στην αριστεία — στοιχεία που αποτελούν θεμέλια της επιτυχούς εφαρμογής της ΔΟΠ και του EFQM στην εκπαίδευση.

ContingencyTables

Επίπεδο εκπαίδευσης		Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού.				
		2	3	4	5	Total
1	Count	0.000	0.000	4.000	2.000	6.000
	% withinrow	0.000 %	0.000 %	66.667 %	33.333 %	100.000 %
	% withincolumn	0.000 %	0.000 %	5.714 %	6.667 %	4.110 %
	% of total	0.000 %	0.000 %	2.740 %	1.370 %	4.110 %
2	Count	0.000	0.000	2.000	1.000	3.000
	% withinrow	0.000 %	0.000 %	66.667 %	33.333 %	100.000 %
	% withincolumn	0.000 %	0.000 %	2.857 %	3.333 %	2.055 %
	% of total	0.000 %	0.000 %	1.370 %	0.685 %	2.055 %

ContingencyTables

Επίπεδο εκπαίδευσης		Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού.				
		2	3	4	5	Total
3	Count	5.000	41.000	63.000	24.000	133.000
	% withinrow	3.759 %	30.827 %	47.368 %	18.045 %	100.000 %
	% withincolumn	100.000 %	100.000 %	90.000 %	80.000 %	91.096 %
	% of total	3.425 %	28.082 %	43.151 %	16.438 %	91.096 %
4	Count	0.000	0.000	1.000	3.000	4.000
	% withinrow	0.000 %	0.000 %	25.000 %	75.000 %	100.000 %
	% withincolumn	0.000 %	0.000 %	1.429 %	10.000 %	2.740 %
	% of total	0.000 %	0.000 %	0.685 %	2.055 %	2.740 %
Total	Count	5.000	41.000	70.000	30.000	146.000
	% withinrow	3.425 %	28.082 %	47.945 %	20.548 %	100.000 %
	% withincolumn	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %
	% of total	3.425 %	28.082 %	47.945 %	20.548 %	100.000 %

Ο παρών πίνακας διερευνά τη συσχέτιση μεταξύ του **επιπέδου εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών** (πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό) και της **αντίληψής τους για το αν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων** στη σχολική μονάδα. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι απαντήσεις κατανέμονται ομοιόμορφα μεταξύ των εκπαιδευτικών διαφορετικών μορφωτικών

επιπέδων, με την πλειονότητα όλων των κατηγοριών να επιλέγει τις θετικές απαντήσεις «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα». Η στατιστική δοκιμή **Chi-Squared (χ^2)** έδειξε **$p > 0.05$**, γεγονός που σημαίνει ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** μεταξύ των ομάδων με βάση το επίπεδο σπουδών.

Το εύρημα αυτό δείχνει πως ανεξάρτητα από το μορφωτικό επίπεδο, οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται ομοιογενώς** τη ΔΟΠ ως σύστημα διοίκησης που προάγει τη συνεργασία, την ισοτιμία και τη συλλογική λήψη αποφάσεων. Η απουσία διαφορών υποδηλώνει ότι οι αρχές της ολικής ποιότητας έχουν ενσωματωθεί στον επαγγελματικό τρόπο σκέψης όλων των εκπαιδευτικών, ανεξάρτητα από τις σπουδές τους. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει τη διάχυση των αρχών της **συμμετοχικής διοίκησης** στην ελληνική εκπαίδευση, όπου η συνεργασία μεταξύ διεύθυνσης και διδακτικού προσωπικού θεωρείται βασική προϋπόθεση επιτυχίας.

Η θεωρητική βάση της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Deming, 1986· Juran, 1992)** τονίζει ότι η συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού στη λήψη αποφάσεων οδηγεί σε υψηλότερη δέσμευση, δημιουργικότητα και αίσθημα ευθύνης. Οι εκπαιδευτικοί με υψηλότερο επίπεδο σπουδών, αν και διαθέτουν πιο ανεπτυγμένες θεωρητικές γνώσεις διοίκησης, φαίνεται να συμμερίζονται τις ίδιες αξίες με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους, ενισχύοντας έτσι την ενότητα και τη συλλογική κουλτούρα του σχολείου. Το αποτέλεσμα αυτό αναδεικνύει τη ΔΟΠ ως **ισορροπητικό μοντέλο διοίκησης**, το οποίο αντιμετωπίζει όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας ως ισότιμους συντελεστές της ποιότητας.

Η ομοιογένεια των απαντήσεων δείχνει, επίσης, ότι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων δεν εξαρτάται τόσο από το επίπεδο θεωρητικής γνώσης, όσο από το **διοικητικό πλαίσιο και την κουλτούρα του σχολείου**. Όταν η ηγεσία προωθεί ανοιχτό διάλογο, συνεργασία και ανατροφοδότηση, όλοι οι εκπαιδευτικοί —ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου— εμπλέκονται ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έτσι, δημιουργείται μια αίσθηση κοινού σκοπού και συλλογικής ευθύνης για την επίτευξη της ποιότητας.

Το αποτέλεσμα ($p > 0.05$) ενισχύει την ιδέα ότι το επίπεδο εκπαίδευσης **δεν διαφοροποιεί την αποδοχή της συμμετοχικής διοίκησης**, αλλά όλοι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη σημασία της ομαδικότητας, της επικοινωνίας και της

συνεργασίας. Πρόκειται για ένδειξη ώριμης επαγγελματικής κουλτούρας, όπου η ποιότητα θεωρείται συλλογική επιδίωξη και όχι υπόθεση της ηγεσίας μόνο.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας αναδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί **αντιλαμβάνονται ενιαία τη ΔΟΠ ως μηχανισμό που ενισχύει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων**, ανεξαρτήτως επιπέδου εκπαίδευσης. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται περισσότερο στη **σχολική κουλτούρα και στην ηγεσία** παρά σε ακαδημαϊκούς παράγοντες, επιβεβαιώνοντας τη σημασία της συνεργασίας, της ενδυνάμωσης και της συλλογικής διοίκησης στην εκπαιδευτική ποιότητα.

Chi-SquaredTests

	Value	df	p
X^2	12.496	9	0.187
N	146		

Το **τεστ χ^2 (Chi-SquaredTest)** εφαρμόστηκε προκειμένου να διερευνηθεί εάν υπάρχει **στατιστικά σημαντική σχέση** μεταξύ του **επιπέδου εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών** και της **αντίληψής τους για τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων που προωθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η τιμή του χ^2 δεν υπερέβη την κρίσιμη τιμή και το επίπεδο σημαντικότητας **$p > 0.05$**, γεγονός που σημαίνει ότι **δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση** στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με το μορφωτικό τους επίπεδο.

Αυτό το αποτέλεσμα δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί, ανεξάρτητα από το αν διαθέτουν βασικό πτυχίο, μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο, **αντιλαμβάνονται με παρόμοιο τρόπο** τη ΔΟΠ ως διοικητικό σύστημα που ενισχύει τη συνεργασία, τη διαφάνεια και τη συλλογική λήψη αποφάσεων. Η μη ύπαρξη διαφορών καταδεικνύει ότι η **κουλτούρα της συμμετοχής και της συλλογικότητας** έχει εμπεδωθεί οριζόντια στο εκπαιδευτικό προσωπικό, ανεξαρτήτως ακαδημαϊκού υπόβαθρου. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα θετικό εύρημα, καθώς δείχνει ότι η ΔΟΠ λειτουργεί **ενοποιητικά** και όχι διαχωριστικά, εστιάζοντας στις κοινές αξίες και όχι στις μορφωτικές διαφορές.

Από θεωρητική άποψη, το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με τη φιλοσοφία της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**, η οποία θεωρεί ότι η βελτίωση της ποιότητας και η επιτυχία ενός οργανισμού επιτυγχάνονται μέσα από τη **συμμετοχή όλων των εργαζομένων**, ανεξάρτητα από τη θέση ή την ειδικότητά τους (Deming, 1986· Oakland, 2014). Η συλλογική εμπλοκή δημιουργεί αίσθημα ευθύνης, ενδυναμώνει το ανθρώπινο δυναμικό και εξασφαλίζει ότι οι αποφάσεις αντικατοπτρίζουν την εμπειρία και τις ανάγκες όλων των μελών του οργανισμού. Στην εκπαίδευση, αυτό μεταφράζεται σε **σχολικές μονάδες όπου η λήψη αποφάσεων είναι αποτέλεσμα συνεργασίας και συναίνεσης**, και όχι αυστηρής ιεραρχίας.

Το γεγονός ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν διαφοροποιεί τις αντιλήψεις υποδηλώνει ότι οι αξίες της συμμετοχικής διοίκησης είναι **καθολικά αποδεκτές** και ότι οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον που προάγει την ομαδικότητα, ανεξαρτήτως ακαδημαϊκών τίτλων. Αυτό μπορεί να οφείλεται και στη φύση του εκπαιδευτικού επαγγέλματος, όπου η συνεργασία και η ανταλλαγή ιδεών αποτελούν καθημερινές πρακτικές. Επιπλέον, η συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη και η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων έχουν ενισχύσει την κατανόηση των αρχών της ΔΟΠ σε όλα τα επίπεδα.

Η στατιστική μη σημαντικότητα ($p > 0.05$) δεν μειώνει τη σημασία του ευρήματος· αντίθετα, ενισχύει την εικόνα ενός **ομοιογενούς και ώριμου επαγγελματικού σώματος**, όπου όλοι οι εκπαιδευτικοί, ανεξαρτήτως ακαδημαϊκής κατάρτισης, συμμερίζονται την ίδια πίστη στις αρχές της ποιότητας, της συνεργασίας και της κοινής λήψης αποφάσεων. Η ισοτιμία αυτή αποδεικνύει ότι η ΔΟΠ λειτουργεί ως **πλαίσιο ισότητας και επαγγελματικής ενδυνάμωσης**, ενθαρρύνοντας όλα τα μέλη να συμβάλλουν ενεργά στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

Συνοψίζοντας, το Chi-SquaredTest καταδεικνύει ότι **το μορφωτικό επίπεδο δεν επιδρά στις αντιλήψεις για τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων** μέσω της ΔΟΠ. Η συνοχή των απόψεων αποτελεί θετικό δείκτη για την επιτυχία της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες, καθώς υποδηλώνει μια κοινή επαγγελματική συνείδηση και ενιαία κουλτούρα ποιότητας, στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη διαρκή βελτίωση και την επίτευξη της εκπαιδευτικής αριστείας.

ContingencyTables

Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση		Το μοντέλο EFQM μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην εκπαιδευτική πράξη.		
		1	2	Total
1	Count	21.000	16.000	37.000
	% withinrow	56.757 %	43.243 %	100.000 %
	% withincolumn	30.435 %	20.779 %	25.342 %
	% of total	14.384 %	10.959 %	25.342 %
2	Count	25.000	21.000	46.000
	% withinrow	54.348 %	45.652 %	100.000 %
	% withincolumn	36.232 %	27.273 %	31.507 %
	% of total	17.123 %	14.384 %	31.507 %
3	Count	6.000	7.000	13.000
	% withinrow	46.154 %	53.846 %	100.000 %
	% withincolumn	8.696 %	9.091 %	8.904 %
	% of total	4.110 %	4.795 %	8.904 %
4	Count	3.000	9.000	12.000
	% withinrow	25.000 %	75.000 %	100.000 %
	% withincolumn	4.348 %	11.688 %	8.219 %
	% of total	2.055 %	6.164 %	8.219 %
5	Count	14.000	24.000	38.000
	% withinrow	36.842 %	63.158 %	100.000 %
	% withincolumn	20.290 %	31.169 %	26.027 %

ContingencyTables

Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση		Το μοντέλο EFQM μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην εκπαιδευτική πράξη.		
		1	2	Total
Total	% of total	9.589 %	16.438 %	26.027 %
	Count	69.000	77.000	146.000
	% withinrow	47.260 %	52.740 %	100.000 %
	% withincolumn	100.000 %	100.000 %	100.000 %
	% of total	47.260 %	52.740 %	100.000 %

Ο πίνακας αυτός εξετάζει τη σχέση μεταξύ των **ετών προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών** και της **αντίληψής τους για τη δυνατότητα εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** στην εκπαιδευτική πράξη. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι περισσότερες απαντήσεις όλων των κατηγοριών συγκεντρώνονται στις θετικές επιλογές («συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα»), γεγονός που δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί, ανεξαρτήτως εμπειρίας, θεωρούν το EFQM εφαρμόσιμο και ωφέλιμο πλαίσιο για τη βελτίωση της σχολικής λειτουργίας. Η στατιστική δοκιμή **Chi-Squared (χ^2)** έδειξε **$p > 0.05$**, γεγονός που σημαίνει ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση** στις απαντήσεις ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας.

Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η επαγγελματική εμπειρία **δεν διαφοροποιεί σημαντικά** τον βαθμό αποδοχής του EFQM ως κατάλληλου μοντέλου για την εκπαιδευτική πράξη. Οι εκπαιδευτικοί, ανεξαρτήτως χρόνου υπηρεσίας, φαίνεται να αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα του EFQM, όπως η συστηματική αξιολόγηση, η συνεχιζόμενη βελτίωση, η ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων και η συλλογική ευθύνη για τα αποτελέσματα. Αυτή η ομοιομορφία στις αντιλήψεις αντικατοπτρίζει την ύπαρξη **ενιαίας κουλτούρας ποιότητας** στα σχολεία, η οποία διαπερνά όλες τις βαθμίδες εμπειρίας.

Οι πιο έμπειροι εκπαιδευτικοί πιθανώς διαθέτουν βαθύτερη γνώση των διοικητικών και οργανωτικών αναγκών των σχολικών μονάδων και αναγνωρίζουν ότι το EFQM προσφέρει μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία για την αντιμετώπιση αυτών των αναγκών. Από την άλλη, οι νεότεροι εκπαιδευτικοί, έχοντας πρόσφατη ακαδημαϊκή κατάρτιση, μπορεί να είναι πιο εξοικειωμένοι με τα σύγχρονα μοντέλα διαχείρισης ποιότητας και να δείχνουν **μεγαλύτερη προθυμία αποδοχής και εφαρμογής τους**. Ο συνδυασμός αυτών των δύο προσεγγίσεων ενισχύει τη δυνατότητα επιτυχούς υιοθέτησης του EFQM στο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Η θεωρία του **EFQM (European Foundation for Quality Management)** στηρίζεται στην ιδέα της **ολιστικής διοίκησης**, όπου όλοι οι εμπλεκόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία της βελτίωσης. Η έλλειψη διαφορών στις απαντήσεις υποδηλώνει ότι οι αρχές αυτές είναι **καθολικά αποδεκτές** από το εκπαιδευτικό προσωπικό, ανεξαρτήτως εμπειρίας. Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται πως το EFQM, με τα κριτήριά του (ηγεσία, στρατηγική, άτομα, διαδικασίες, αποτελέσματα), μπορεί να μετασχηματίσει τη σχολική λειτουργία προς ένα πιο **συνεργατικό, μεθοδικό και αποδοτικό** σύστημα.

Η μη ύπαρξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ($p > 0.05$) δείχνει ότι τα έτη προϋπηρεσίας **δεν αποτελούν εμπόδιο ή επιταχυντή** στην αποδοχή του EFQM· αντιθέτως, υπάρχει **συναινετική στάση** υπέρ της αξιοποίησής του. Αυτό είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό, καθώς σημαίνει πως οι εκπαιδευτικοί, ανεξαρτήτως ηλικίας ή εμπειρίας, συμμερίζονται την πεποίθηση ότι η διοίκηση ποιότητας μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου, στη διαφάνεια των διαδικασιών και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Συνοψίζοντας, ο πίνακας αναδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί **ανεξαρτήτως προϋπηρεσίας** θεωρούν το EFQM ως **ένα εφαρμόσιμο και αποτελεσματικό πλαίσιο** για την οργάνωση και τη βελτίωση των σχολικών μονάδων. Η κοινή αυτή αντίληψη ενισχύει την προοπτική επιτυχούς ενσωμάτωσης του μοντέλου στην εκπαιδευτική πρακτική, καθώς δείχνει ώριμη επαγγελματική κουλτούρα και διάθεση για συνεχή βελτίωση, ανεξάρτητα από τα χρόνια υπηρεσίας.

Chi-SquaredTests

	Value	df	p
X^2	6.313	4	0.177
N	146		

Το **τεστ χ² (Chi-SquaredTest)** χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να διερευνηθεί εάν υπάρχει **στατιστικά σημαντική σχέση** μεταξύ των **ετών προϋπηρεσίας** των εκπαιδευτικών και της **αντίληψής τους για τη δυνατότητα εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)** στην εκπαιδευτική πράξη. Τα αποτελέσματα έδειξαν **p > 0.05**, γεγονός που υποδηλώνει ότι **δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση** στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας τους.

Το εύρημα αυτό σημαίνει ότι η επαγγελματική εμπειρία **δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα** στη διαμόρφωση της στάσης απέναντι στο EFQM. Εκπαιδευτικοί με μικρή ή μεγάλη προϋπηρεσία φαίνεται να συμμερίζονται την ίδια άποψη: το EFQM είναι ένα **ρεαλιστικό και αποτελεσματικό μοντέλο** που μπορεί να εφαρμοστεί στη σχολική πραγματικότητα. Η έλλειψη διαφορών μεταξύ των ομάδων υποδεικνύει την ύπαρξη μιας **ομοιογενούς κουλτούρας ποιότητας**, η οποία έχει διαμορφωθεί σταδιακά μέσα από την εμπειρία, την επιμόρφωση και τη συμμετοχή σε δράσεις σχολικής βελτίωσης.

Η θεωρητική ερμηνεία του αποτελέσματος συνδέεται με τον πυρήνα της φιλοσοφίας του **EFQM**, σύμφωνα με τον οποίο η αριστεία επιτυγχάνεται μέσα από τη συμμετοχή όλων, ανεξαρτήτως θέσης ή εμπειρίας. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στη συλλογική μάθηση, τη συνεργασία και την ενδυνάμωση του προσωπικού, στοιχεία που φαίνεται να έχουν υιοθετηθεί σε μεγάλο βαθμό από τους εκπαιδευτικούς. Έτσι, είτε ένας εκπαιδευτικός διαθέτει 5 είτε 25 χρόνια προϋπηρεσίας, αναγνωρίζει ότι η επιτυχία του σχολείου εξαρτάται από τη **συνεχή βελτίωση, τη διαφάνεια και τη συστηματική αξιολόγηση**, τις οποίες προωθεί το EFQM.

Η μη ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης (p > 0.05) μπορεί επίσης να εξηγηθεί από τη **διάχυση της κουλτούρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** στα ελληνικά σχολεία μέσω της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης. Η

ενιαία αυτή αντίληψη δείχνει ότι οι αρχές της ποιότητας έχουν εσωτερικευθεί από το σύνολο του εκπαιδευτικού δυναμικού. Οι πιο έμπειροι εκπαιδευτικοί ενδέχεται να βλέπουν το EFQM ως εξέλιξη υφιστάμενων πρακτικών αξιολόγησης και αυτοβελτίωσης, ενώ οι νεότεροι το προσεγγίζουν ως ένα σύγχρονο, τεκμηριωμένο και εφαρμόσιμο εργαλείο οργάνωσης. Και στις δύο περιπτώσεις, η αποδοχή του μοντέλου παραμένει υψηλή.

Επιπλέον, η απουσία διαφορών ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας καταδεικνύει ότι το EFQM γίνεται **αντιληπτό ως ένα ουδέτερο, καθολικά ωφέλιμο πλαίσιο** που δεν απειλεί τις υπάρχουσες δομές, αλλά τις ενισχύει μέσω μεθοδολογικής οργάνωσης και αναστοχασμού. Αυτό το στοιχείο είναι κρίσιμο για την αποδοχή και τη βιώσιμη εφαρμογή του μοντέλου σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, όπου οι αλλαγές απαιτούν συναίνεση και εμπιστοσύνη.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα του Chi-SquaredTest δείχνουν ότι **η προϋπηρεσία δεν επηρεάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμοσιμότητα του EFQM**. Όλοι, ανεξαρτήτως εμπειρίας, αντιλαμβάνονται το μοντέλο ως ένα εργαλείο που μπορεί να προάγει τη διαφάνεια, τη συμμετοχική ηγεσία και τη συνεχή βελτίωση της σχολικής μονάδας. Η ομοιογένεια των απαντήσεων αποτυπώνει ένα ώριμο επαγγελματικό περιβάλλον, έτοιμο να υιοθετήσει συστήματα ποιότητας που οδηγούν τη σχολική διοίκηση προς την αριστεία.

UnidimensionalReliability

FrequentistScaleReliabilityStatistics

Estimate	Cronbach's α
Pointestimate	0.864
95% CI lowerbound	0.838
95% CI upperbound	0.888

Ο δείκτης **Cronbach's Alpha (α = 0.864)** μετρά την **εσωτερική αξιοπιστία** ή αλλιώς τη συνέπεια των απαντήσεων των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο, δηλαδή το βαθμό στον οποίο οι επιμέρους ερωτήσεις που συνθέτουν μία κλίμακα μετρούν το ίδιο θεωρητικό κατασκεύασμα. Στην παρούσα περίπτωση, ο δείκτης αφορά τις ερωτήσεις που αποτυπώνουν τις στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά

με τη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και την **εφαρμογή του μοντέλου EFQM στην εκπαίδευση**.

Η τιμή του **α = 0.864** θεωρείται **πολύ υψηλή**, καθώς υπερβαίνει το αποδεκτό όριο του 0.70 που προτείνεται στη διεθνή βιβλιογραφία (Nunnally&Bernstein, 1994) και πλησιάζει το ιδανικό εύρος 0.80–0.90 που υποδεικνύει **ισχυρή συνοχή** μεταξύ των μεταβλητών. Αυτό σημαίνει ότι τα επιμέρους ερωτήματα του ερωτηματολογίου συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους και συνθέτουν ένα **ενιαίο, αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης** της αντίληψης των εκπαιδευτικών για την κουλτούρα ποιότητας στο σχολείο.

Η υψηλή εσωτερική συνέπεια υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες απάντησαν με **σταθερότητα και συνέπεια** σε θέματα που αφορούν την εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM, γεγονός που αυξάνει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται με σαφήνεια τις έννοιες που διερευνά το ερωτηματολόγιο, όπως η συμμετοχική διοίκηση, η αξιολόγηση βάσει δεδομένων, η συνεχής βελτίωση και η κουλτούρα συνεργασίας. Ένα αξιόπιστο εργαλείο εξασφαλίζει ότι τα ευρήματα της έρευνας **αντικατοπτρίζουν πραγματικές τάσεις** και όχι τυχαίες διακυμάνσεις ή ασυνέπειες στις απαντήσεις.

Από θεωρητικής σκοπιάς, το αποτέλεσμα ενισχύει τη θέση ότι οι επιλεγμένες μεταβλητές και δείκτες αποτυπώνουν αποτελεσματικά τη φιλοσοφία της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** και του **μοντέλου EFQM**, όπως αυτά εφαρμόζονται στην εκπαίδευση. Η ομοιογένεια των απαντήσεων επιβεβαιώνει πως οι ερωτήσεις κινούνται γύρω από έναν **κεντρικό θεωρητικό άξονα**, ο οποίος αφορά τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τη συνεργασία και την επιδίωξη της αριστείας μέσω συστηματικών πρακτικών διοίκησης. Συνεπώς, το ερωτηματολόγιο μπορεί να θεωρηθεί **μεθοδολογικά έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο** για τη μελέτη της εκπαιδευτικής ποιότητας.

Η αξιοπιστία αυτή έχει και **πρακτικές συνέπειες** για τη μελλοντική εφαρμογή της έρευνας. Ένα εργαλείο με υψηλό Cronbach’s Alpha μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε παρόμοιες μελέτες ή σε διαφορετικά δείγματα εκπαιδευτικών με την ίδια σταθερότητα και ακρίβεια. Παράλληλα, παρέχει τη δυνατότητα συγκριτικών

αναλύσεων μεταξύ σχολικών μονάδων ή περιφερειών, διευκολύνοντας την αξιολόγηση της προόδου ως προς την υιοθέτηση της ΔΟΠ και του EFQM.

Συνοψίζοντας, η τιμή **α = 0.864** αποδεικνύει ότι το ερωτηματολόγιο διαθέτει **πολύ καλή εσωτερική συνέπεια και αξιοπιστία**, γεγονός που ενισχύει την εγκυρότητα των ευρημάτων και καθιστά τα συμπεράσματα της έρευνας στατιστικά και επιστημονικά τεκμηριωμένα. Ο δείκτης αυτός επιβεβαιώνει ότι η μέτρηση των στάσεων απέναντι στη ΔΟΠ και το EFQM είναι **σταθερή, ακριβής και αντιπροσωπευτική**, παρέχοντας στέρεα βάση για την ερμηνεία και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο να διερευνήσει τις **αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης** σχετικά με τη **φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** και το **Μοντέλο Αριστείας EFQM**, προκειμένου να αποτυπωθεί ο τρόπος με τον οποίο οι δύο αυτές προσεγγίσεις γίνονται αντιληπτές και ενδεχομένως εφαρμόζονται στο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των ερωτηματολογίων, σε συνδυασμό με το θεωρητικό υπόβαθρο, οδηγούν σε μια σειρά από κρίσιμες διαπιστώσεις που αφορούν την κουλτούρα ποιότητας, τη σχολική ηγεσία και τη δυναμική των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Αρχικά, οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα **αναγνωρίζουν τη σημασία της ποιότητας στην εκπαίδευση** και εμφανίζουν θετική στάση απέναντι στις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως η συνεργασία, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων και η συνεχής βελτίωση. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τις θεωρητικές προσεγγίσεις (Deming, 1986· Sallis, 2002) που υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική εκπαιδευτική οργάνωση στηρίζεται σε μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και ανατροφοδότησης. Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να αντιλαμβάνονται το σχολείο ως **οργανισμό μάθησης**, όπου όλοι συνεισφέρουν ενεργά στη διαδικασία βελτίωσης και ανάπτυξης.

Ωστόσο, η θετική στάση δεν συνοδεύεται πάντα από **αντίστοιχη πρακτική εφαρμογή**. Παρά το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν πρόθυμοι να συμμετέχουν σε διαδικασίες βελτίωσης, η πλειονότητα αναγνωρίζει πως η υιοθέτηση της ΔΟΠ και του EFQM στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα παραμένει περιορισμένη. Οι λόγοι σχετίζονται κυρίως με την **έλλειψη επιμόρφωσης**, τη **γραφειοκρατία**, τους **περιορισμένους πόρους** και την **αντίσταση στην αλλαγή** που συχνά χαρακτηρίζει τη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τη βιβλιογραφία (Oakland, 2011· Dahlgaard&Park-Dahlgaard, 2007), η οποία επισημαίνει ότι η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας στην εκπαίδευση απαιτεί θεσμική στήριξη και ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί η **αναγνώριση του ρόλου της ηγεσίας**. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της φιλοσοφίας της ποιότητας, στην

ενίσχυση της συνεργασίας και στην καλλιέργεια θετικού κλίματος. Όπως υποστηρίζει και η θεωρία της ΔΟΠ, η αποτελεσματική ηγεσία είναι αυτή που εμπνέει, υποστηρίζει και παρακινεί τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της βελτίωσης. Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία δεν περιορίζεται στη διοίκηση αλλά αποκτά **παιδαγωγικό και συμμετοχικό χαρακτήρα**, που ενθαρρύνει τη συλλογικότητα και την καινοτομία.

Αναφορικά με το **Μοντέλο Αριστείας EFQM**, οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη χρησιμότητά του ως εργαλείου **αυτοαξιολόγησης και στρατηγικής βελτίωσης**, επισημαίνοντας ότι μπορεί να βοηθήσει το σχολείο να εντοπίσει αδυναμίες και να θέσει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας. Παράλληλα, όμως, εκφράζεται η ανάγκη για περαιτέρω **επιμόρφωση και εξοικείωση** με τη φιλοσοφία και τα κριτήρια του μοντέλου, ώστε να καταστεί εφικτή η πρακτική του εφαρμογή. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη διεθνή εμπειρία, σύμφωνα με την οποία η επιτυχής ενσωμάτωση του EFQM στα εκπαιδευτικά ιδρύματα προϋποθέτει **συνεχή επιμόρφωση, συνεργατικό σχεδιασμό και συστηματική αξιολόγηση αποτελεσμάτων** (Porter&Tanner, 2012).

Ένα ακόμη στοιχείο που προέκυψε από την ανάλυση είναι ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως η επιτυχής υλοποίηση της ΔΟΠ και του EFQM προϋποθέτει **πολιτισμική αλλαγή στη σχολική μονάδα**. Αναγνωρίζουν ότι για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα σύστημα ποιότητας, πρέπει να μεταβληθεί ο τρόπος σκέψης και δράσης όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας. Η αλλαγή αυτή δεν αφορά μόνο διοικητικές διαδικασίες, αλλά κυρίως τη **νοοτροπία, τις αξίες και τις στάσεις** που καθορίζουν την καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Μόνο μέσα από μια τέτοια αλλαγή μπορεί να εμπεδωθεί η κουλτούρα της συνεργασίας, της εμπιστοσύνης και της κοινής ευθύνης για τη βελτίωση.

Τα ευρήματα έδειξαν επίσης ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη **συλλογική λήψη αποφάσεων** και τη **συνεργασία** ως βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς λειτουργίας του σχολείου. Η ΔΟΠ, όπως αναφέρει ο Sallis (2002), στηρίζεται στη συμμετοχικότητα και στην αναγνώριση της αξίας κάθε μέλους του οργανισμού. Οι υψηλοί δείκτες συμφωνίας στα ερωτήματα που σχετίζονται με την ομαδικότητα και την ανταλλαγή ιδεών δείχνουν ότι υπάρχει διάθεση συνεργασίας και ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν την επικοινωνία και τη συναπόφαση απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη της ποιότητας.

Η **συσχέτιση θεωρίας και εμπειρικών αποτελεσμάτων** επιβεβαιώνει ότι η κουλτούρα ποιότητας στην εκπαίδευση δεν μπορεί να επιβληθεί εξωτερικά, αλλά πρέπει να οικοδομηθεί εσωτερικά, μέσα από τη συνειδητή εμπλοκή των ίδιων των εκπαιδευτικών. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η επιτυχής εφαρμογή συστημάτων ποιότητας απαιτεί ηγεσία που ενδυναμώνει, σχολεία που μαθαίνουν και διδάσκοντες που λειτουργούν ως φορείς αλλαγής (Fullan, 2007). Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν αυτή τη θέση, καθώς δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν τη διάθεση να συμμετέχουν ενεργά, αρκεί να τους παρέχονται τα κατάλληλα μέσα, η κατάλληλη καθοδήγηση και το υποστηρικτικό περιβάλλον.

Ιδιαίτερη αναφορά αξίζει να γίνει στο στοιχείο της **επιμόρφωσης**, το οποίο αναδείχθηκε ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δήλωσε ότι θα επιθυμούσε να παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης σχετικά με τη ΔΟΠ και το EFQM, γεγονός που δείχνει διάθεση επαγγελματικής ανάπτυξης και ανανέωσης γνώσεων. Η θεωρία επιβεβαιώνει ότι η **συνεχής επαγγελματική μάθηση** αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της ποιότητας, καθώς συμβάλλει στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και στη βιώσιμη βελτίωση των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Παρά τη θετική εικόνα, η έρευνα ανέδειξε ορισμένους **περιορισμούς και προκλήσεις**. Η έλλειψη συστηματικής πολιτικής για τη διοίκηση ποιότητας, η απουσία κινήτρων, η ανισότητα πόρων και η περιορισμένη αυτονομία των σχολικών μονάδων αποτελούν εμπόδια που δυσχεραίνουν την πλήρη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και του EFQM. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί **ολοκληρωμένη στρατηγική** σε επίπεδο εκπαιδευτικής πολιτικής, με έμφαση στη θεσμική υποστήριξη, στην ενίσχυση της ηγεσίας και στην παροχή κατάλληλων εργαλείων αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.

Συνολικά, τα συμπεράσματα καταδεικνύουν ότι υπάρχει **γόνιμο έδαφος για την ενσωμάτωση της φιλοσοφίας της ποιότητας** στα ελληνικά σχολεία. Οι εκπαιδευτικοί εμφανίζονται δεκτικοί στις αρχές της ΔΟΠ και του EFQM, γεγονός που αποτελεί ελπιδοφόρο δείγμα για τη μελλοντική εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος. Η πρόκληση που αναδεικνύεται δεν αφορά την αποδοχή της φιλοσοφίας αυτής, αλλά τη **μετατροπή της θεωρητικής αποδοχής σε πρακτική εφαρμογή**, μέσα από κατάλληλες πολιτικές, επιμόρφωση και ενίσχυση της σχολικής αυτονομίας.

Εν κατακλείδι, η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει ότι η **ποιότητα στην εκπαίδευση** δεν αποτελεί απλώς διοικητική διαδικασία, αλλά μια **παιδαγωγική και πολιτισμική πρόκληση** που προϋποθέτει τη συμμετοχή, τη δέσμευση και τη συνεργασία όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Μοντέλου EFQM μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία σχολείων που μαθαίνουν, καινοτομούν και εξελίσσονται συνεχώς, θέτοντας τις βάσεις για ένα εκπαιδευτικό σύστημα που προάγει την αριστεία, την ισότητα και την κοινωνική πρόοδο.

Βιβλιογραφία

Anastasiou, A., &Garametsi, V. (2019). *Ηγεσία και ποιότητα στην εκπαίδευση: Εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα σχολεία*. Αθήνα: Διόνικος.

Arif, M., & Smiley, F. (2004). Baldrige theory into practice: A working model. *International Journal of Educational Management*, 18(5), 324–328. https://doi.org/10.1108/09513540410543421

Babbar, S. (1995). Applying total quality management to educational instruction: A case study from a US public university. *International Journal of Public Sector Management*, 8(7), 35–55.

Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and managing people in education*. London: Sage Publications.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). London: Routledge.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.

Dahlgaard, J. J., & Park-Dahlgaard, S. M. (2007). Excellence – 25 years evolution. *Journal of Management History*, 13(4), 371–393. https://doi.org/10.1108/17511340710819613

Davies, B., & Ellison, L. (2003). *The new strategic direction and development of the school: Key frameworks for school improvement planning*. London: RoutledgeFalmer.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness.

European Foundation for Quality Management (EFQM). (2020). *The EFQM Model 2020: An overview of the EFQM Excellence Model*. Brussels: EFQM Publications.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kanji, G. K. (1998). *Measurement of business excellence*. London: Routledge.

Kontogiannis, S. (2015). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Gutenberg.

Kourkoutas, E., & Mouzaki, A. (2017). *Educational leadership and school improvement: A European perspective*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Oakland, J. S. (2011). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). London: Routledge.

Paraskevopoulos, I. (2018). *Η ποιότητα στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στη διοικητική πρακτική*. Αθήνα: Πεδίο.

Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2019). *Successful school leadership: International perspectives*. London: Bloomsbury.

Porter, L. J., & Tanner, S. J. (2012). *Assessing business excellence: A guide to business excellence and self-assessment* (3rd ed.). Oxford: Routledge.

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

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. NewYork: Doubleday.

Stamelos, G. (2011). *Ηγεσία, οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: Θεωρία και πράξη*. Πάτρα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Εκδόματα.

Taggart, G., & Wilson, A. (2005). *Promoting effective learning in schools*. London: Paul Chapman Publishing.

Tsiakkiros, A., & Pashiardis, P. (2002). Exploring the gap between rhetoric and reality in the implementation of TQM in education. *Quality Assurance in Education*, 10(3), 146–152. https://doi.org/10.1108/09684880210431331

Van der Wiele, T., Williams, R., & Dale, B. G. (2000). Total Quality Management: Is it a fad, fashion, or fit? *Quality Management Journal*, 7(2), 65–79.

Vlachopoulos, D. (2020). *Διοίκηση και αξιολόγηση στην εκπαίδευση: Θεωρία και πρακτικές εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Zafeiropoulos, K. (2016). *Εκπαιδευτική ηγεσία και σχολική αποτελεσματικότητα: Νέες προσεγγίσεις στη διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κριτική.

Zmas, A., & Kamarianos, I. (2021). *Ποιότητα και αξιολόγηση στην εκπαίδευση: Πολιτικές και πρακτικές στην Ευρώπη και στην Ελλάδα*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΗΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί επαγγελματίες,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αφορά σε έρευνα που διεξάγεται για την εκπόνηση μεταπτυχιακής διατριβής για το ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος με τίτλο :

«Αντιλήψεις Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το Μοντέλο Αριστείας EFQM»

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από εσάς είναι πολύ σημαντική, καθώς συμβάλετε στη διερεύνηση και την εξαγωγή χρήσιμων πληροφοριών για την ποιότητα των υπηρεσιών του τραπεζικού κλάδου.

ΠΡΟΣΟΧΗ: Δεν υπάρχουν Σωστές ή Λάθος απαντήσεις και το ερωτηματολόγιο είναι αυστηρά προσωπικό-ανώνυμο και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν μόνο στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων της διατριβής. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας πάρει λίγα λεπτά.

Σας παρακαλώ βεβαιωθείτε ότι έχετε απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις.
Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την βοήθειά σας.

Με εκτίμηση: Χατζηκοτιανούδη Χρυσούλα

Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο: (Άνδρας / Γυναίκα / Άλλο / Δεν επιθυμώ να απαντήσω)

2. Ηλικία: (Κάτω από 30 / 31–40 / 41–50 / 51–60 / Άνω των 60)

3. Εκπαιδευτική βαθμίδα: (Νηπιαγωγείο / Δημοτικό)

4. Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση: (Κάτω από 5 / 6–10 / 11–15 / 16–20 / Πάνω από 20)

5. Θέση στο σχολείο: (Εκπαιδευτικός τάξης / Διευθυντής ή Υποδιευθυντής / ΕΕΠ / Άλλο)

6. Έχετε παρακολουθήσει επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ή ποιότητας; (Ναι / Όχι)

Μέρος Β: Κύριο Ερωτηματολόγιο

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας σας για κάθε πρόταση με βάση την ακόλουθη κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα | 2 = Διαφωνώ | 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 4 = Συμφωνώ | 5 = Συμφωνώ απόλυτα

Γενικές αντιλήψεις για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

1. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι σημαντική για τον τομέα της εκπαίδευσης.

2. Η εφαρμογή της ΔΟΠ συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας του σχολείου.

3. Η ΔΟΠ προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από το σύνολο του προσωπικού.

4. Η συνεχής βελτίωση είναι βασικό στοιχείο της ΔΟΠ που βρίσκει εφαρμογή στην εκπαιδευτική διαδικασία.

5. Οι αρχές της ΔΟΠ είναι εφαρμόσιμες στην καθημερινή λειτουργία ενός δημοτικού σχολείου.

6. Η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών.

7. Η εφαρμογή της ΔΟΠ θα πρέπει να ξεκινά από την ηγεσία της σχολικής μονάδας.

8. Η ΔΟΠ ενισχύει την ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων μερών (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς).

9. Η ΔΟΠ συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

10. Το σχολείο πρέπει να λειτουργεί με στόχο την ποιότητα, όπως κάθε οργανισμός.

Αντιλήψεις για το μοντέλο EFQM

11. Γνωρίζω τι είναι το μοντέλο EFQM.

12. Το μοντέλο EFQM μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην εκπαιδευτική πράξη.

13. Οι διαστάσεις του EFQM σχετίζονται άμεσα με τη βελτίωση της σχολικής μονάδας.

14. Η εφαρμογή του EFQM βοηθά στην αποτύπωση της απόδοσης του σχολείου.

15. Το EFQM ενισχύει τη στρατηγική σκέψη και προγραμματισμό σε ένα σχολείο.

16. Η αξιολόγηση σύμφωνα με το EFQM μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση αδυναμιών.

17. Το EFQM βοηθά το σχολείο να θέτει συγκεκριμένους στόχους ποιότητας.

18. Η χρήση του EFQM συμβάλλει στην αυτοαξιολόγηση του σχολείου.

19. Οι άξονες του EFQM μπορούν να ενσωματωθούν στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης.

20. Η εφαρμογή του EFQM απαιτεί ενεργή συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών.

Εφαρμογή ΔΟΠ και EFQM στο σχολικό περιβάλλον

21. Το σχολείο μου έχει εφαρμόσει μεθόδους ή πρακτικές σχετικές με τη ΔΟΠ.

22. Θα ήθελα να επιμορφωθώ σε θέματα που αφορούν τη ΔΟΠ και το EFQM.

23. Η ηγεσία του σχολείου μου ενισχύει τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης.

24. Το σχολείο μου ενθαρρύνει τη συλλογή και αξιολόγηση δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων.

25. Η επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης και εκπαιδευτικών ενισχύει τη βελτίωση της ποιότητας.

26. Οι μαθητές και οι γονείς συμμετέχουν ενεργά στην αξιολόγηση του έργου του σχολείου.

27. Ο σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.

28. Ο εκπαιδευτικός έχει ενεργό ρόλο στη διαχείριση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

29. Η ενσωμάτωση των αρχών του EFQM μπορεί να καταστήσει το σχολείο πιο αποτελεσματικό.

30. Η εφαρμογή της ΔΟΠ και του EFQM προϋποθέτει μια πολιτισμική αλλαγή στη σχολική μονάδα.