



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610 369217, Φαξ: 2610 396184,

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

EDUCATION MANAGEMENT

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκησης Εκπαίδευσης / Education Management»

Διπλωματική Εργασία

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και η εφαρμογή της στη
σχολική μονάδα, παράγοντες της ΔΟΠ και η επίπτωσή τους στην
εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Κωνσταντίνος Τριποτσέρης

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ Ιωάννης Μητρόπουλος	
Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής Δρ. Δημήτρης Παπαδόπουλος	Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Παναγιώτης Μητρόπουλος

Πάτρα, Φεβρουάριος 2022

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

© Πανεπιστήμιο Πατρών, 2022

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Διοίκησης Εκπαίδευσης» του τμήματος Διοικητικής επιστήμης & τεχνολογίας, για την εξαιρετική καθοδήγηση και συνεργασία που είχαμε. Τον Κωνσταντίνο Χριστόπουλο που με παρακίνησε να παρακολουθήσω το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα καθώς και τον καθηγητή Ιωάννη Μητρόπουλο για την στήριξη από την πρώτη στιγμή και σε όλη την διάρκεια των μαθημάτων. Επίσης θερμά ευχαριστώ τον καθηγητή Παναγιώτη Μητρόπουλο, για την καθοδήγηση και συμπαράσταση στην διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Τέλος ευχαριστώ τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα συμβάλλοντας στην συγκέντρωση των πρωτογενών δεδομένων.

Περίληψη

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων προκαλούνται σημαντικές αλλαγές στις κοινωνίες και στα εκπαιδευτικά συστήματα. Όλα τα εκπαιδευτικά συστήματα αναζητούν τρόπους προσαρμογής στις νέες κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις, με σκοπό να βελτιώνουν συνεχώς την παρεχόμενη εκπαίδευση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μία φιλοσοφία διοίκησης που στόχο έχει τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, έχει όμως συνδεθεί και με την εργασιακή ικανοποίηση. Εκτός από τον τομέα των επιχειρήσεων, η ΔΟΠ έχει αναγνωριστεί ως μια επιτυχής φιλοσοφία διοίκησης και στον Εκπαιδευτικό τομέα.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της υιοθέτησης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ.) στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Διερευνώνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με την ΔΟΠ και την εφαρμογή της στις σχολικές μονάδες, καθώς και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και η συσχέτιση του με την υιοθέτηση της φιλοσοφίας ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες. Το εργαλείο που επιλέχθηκε για τη διερεύνηση των στόχων αυτής της έρευνας ήταν η ποσοτική προσέγγιση με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρώθηκε από 91 εκπαιδευτικούς διαφόρων σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Τα αποτελέσματα σχετικά με το κατά πόσο εφαρμόζεται η ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα έδειξαν ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό υπάρχει μια σχολική κουλτούρα προσαρμοσμένη στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Συνολικά, παρατηρήθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σχετίζεται με τη σχολική κουλτούρα που συνάδει με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Λέξεις κλειδιά:

Διοίκηση ολικής ποιότητας, Πρωτοβάθμια εκπαίδευση , Δευτεροβάθμια εκπαίδευση,
Εργασιακή ικανοποίηση

ABSTRACT

In today's age of globalization and rapid technological advances, significant changes are taking place in societies and in education systems. All education systems are looking for ways to adapt to new social and economic requirements, in order to continuously improve the education provided. Total Quality Management (TQM) is a management philosophy that aims to improve customer satisfaction and organizational performance. In the literature, moreover, it has been linked to job satisfaction. In addition to the business sector, TQM has been recognized as a successful management philosophy also in the field of Education.

The purpose of the research is to investigate the adoption of the principles of Total Quality Management (Total Quality Management) in Primary and Secondary Education schools in Greece. The views of Primary and Secondary Education teachers on the TQM and its application in schools are investigated, as well as the level of job satisfaction of teachers and its correlation with the adoption of the TQM philosophy in schools. The tool chosen to explore the objectives of this research was the quantitative approach using a structured questionnaire which was completed by 91 teachers from primary and secondary schools.

The results on whether the TQM is applied in the Primary and Secondary Education schools in Greece showed that to a large extent there is a school culture adapted to the Total Quality Management. Overall, it was observed that teachers are moderately satisfied with their work. while the level of job satisfaction of teachers is related to the school culture that is consistent with the Total Quality Management.

Key words:

Total quality management, Primary education, Secondary education, Job satisfaction

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
ABSTRACT	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
1.1. Προβληματική της έρευνας	12
1.2. Σκοπός και στόχοι έρευνας	12
1.3. Σημαντικότητα έρευνας.....	13
1.4. Δομή διπλωματικής εργασίας.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	15
2.1. Ορισμός Ποιότητας.....	15
2.2. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	16
2.3. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	17
2.4. Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	19
2.4.1. Ενεργή ηγεσία	19
2.4.2. Φιλοσοφία με επίκεντρο τον πελάτη/ λήπτη υπηρεσιών	19
2.4.3. Φιλοσοφία με επίκεντρο το προϊόν/ υπηρεσία	20
2.4.4. Ολική εμπλοκή των εργαζομένων	21
2.4.5. Συνεχόμενη εξέλιξη και βελτίωση.....	21
2.4.6. Επιμόρφωση και εκπαίδευση	23
2.4.7. Επίλυση προβλημάτων/ Φιλοσοφία μηδέν ελαττωμάτων	24
2.5. Η «μαλακή» πλευρά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	25
2.6. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εργασιακή ικανοποίηση	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	27
3.1. Διοίκηση στην εκπαίδευση και στις σχολικές μονάδες.....	27
3.2. Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	29
3.3. Προκλήσεις για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	38
4.1. Ερευνητικός σχεδιασμός και είδος έρευνας	38
4.2. Εργαλείο έρευνας	38
4.3. Δείγμα έρευνας	40
4.4. Ανάλυση δεδομένων	40
4.5. Ηθική και δεοντολογία	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	42
5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών	42
5.2. Παραγοντική ανάλυση και ανάλυση αξιοπιστίας του εργαλείου	48
5.3. Αποτελέσματα για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	52
5.3.1. Απόψεις εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους	64
5.4. Εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών.....	69
5.4.1. Εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους	83
5.5. Συσχέτιση της εφαρμογής στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.....	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	99
6.1. Συμπεράσματα	99
6.2. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	100
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	101
Παράρτημα. Ερωτηματολόγιο.....	107

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΑΙ

Πίνακας 1. Ερωτήσεις κλίμακας Job Satisfaction Survey ανά διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης	39
Πίνακας 2. Συγκεντρωτικά δημογραφικά του δείγματος (v=91).....	47
Πίνακας 3. Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης για το ερωτηματολόγιο της έρευνας που αξιολογεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	49
Πίνακας 4. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για το ερωτηματολόγιο της έρευνας που αξιολογεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	51
Πίνακας 5. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για το ερωτηματολόγιο της έρευνας που αξιολογεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών	52
Πίνακας 6. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την σχολική κουλτούρα.....	53
Πίνακας 7. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών	55
Πίνακας 8. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνάδουν με την ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού	57
Πίνακας 9. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την ομαδικότητα	59
Πίνακας 10. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις συνθήκες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδέονται με την αναγνώριση της προσπάθειας και τις ανταμοιβές	61
Πίνακας 11. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις συνθήκες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδέονται με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών.....	63
Πίνακας 12. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς το φύλο τους.....	65
Πίνακας 13. Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς την ηλικία τους	65
Πίνακας 14. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους	66
Πίνακας 15. Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς την προϋπηρεσία τους.....	67
Πίνακας 16. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς τη σχέση εργασίας.....	68
Πίνακας 17. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	

στην εκπαίδευση ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης.....	68
Πίνακας 18. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο το μισθό τους	69
Πίνακας 19. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τις δυνατότητες προαγωγής τους	71
Πίνακας 20. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τον προϊστάμενο τους.....	72
Πίνακας 21. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τα προνόμια/ οφέλη.....	74
Πίνακας 22. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τις ενδεχόμενες ανταμοιβές	75
Πίνακας 23. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τις συνθήκες εργασίας.....	77
Πίνακας 24. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τους συναδέλφους τους	78
Πίνακας 25. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τη φύση της εργασίας τους	80
Πίνακας 26. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο	81
Πίνακας 27. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς το φύλο τους.....	84
Πίνακας 28. Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την ηλικία τους	84
Πίνακας 29. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους	85
Πίνακας 30. Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την προϋπηρεσία τους	86
Πίνακας 31. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς τη σχέση εργασίας τους ..	87
Πίνακας 32. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης ..	87
Πίνακας 33. Αποτελέσματα συντελεστή συσχέτισης Pearson μεταξύ στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση και των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.....	89
Πίνακας 34. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο το μισθό	91
Πίνακας 35. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις δυνατότητες προαγωγής	92
Πίνακας 36. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τον προϊστάμενο	93
Πίνακας 37. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο πιθανά προνόμια/ οφέλη	93
Πίνακας 38. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες	

μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις ενδεχόμενες ανταμοιβές	94
Πίνακας 39. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις συνθήκες εργασίας	95
Πίνακας 40. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τους συναδέλφους	95
Πίνακας 41. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τη φύση της εργασίας	96
Πίνακας 42. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο την επικοινωνία στο χώρο εργασίας.....	97
Πίνακας 43. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη τη συνολική ικανοποίηση.....	98
Διάγραμμα 1. Αποτελέσματα για το φύλο των συμμετεχόντων	42
Διάγραμμα 2. Αποτελέσματα για την ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων	43
Διάγραμμα 3. Αποτελέσματα για το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων	44
Διάγραμμα 4. Αποτελέσματα για την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων.....	45
Διάγραμμα 5. Αποτελέσματα για τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων	46
Διάγραμμα 6. Αποτελέσματα για τη σχέση εργασίας των συμμετεχόντων.....	46
Διάγραμμα 7. Αποτελέσματα για τη βαθμίδα εκπαίδευσης των συμμετεχόντων	47
Διάγραμμα 8. Κατανομή της μεταβλητής για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την σχολική κουλτούρα	54
Διάγραμμα 9. Κατανομή της μεταβλητής για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.....	56
Διάγραμμα 10. Κατανομή της μεταβλητής για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού έργου και των διαδικασιών	58
Διάγραμμα 11. Κατανομή της μεταβλητής για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την ομαδικότητα	60
Διάγραμμα 12. Κατανομή της μεταβλητής για τις συνθήκες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδέονται με την αναγνώρισης της προσπάθειας και τις ανταμοιβές.....	62
Διάγραμμα 13. Κατανομή της μεταβλητής για τις συνθήκες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδέονται με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών.....	64
Διάγραμμα 14. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο το μισθό	70
Διάγραμμα 15. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο τις δυνατότητες προαγωγής	72
Διάγραμμα 16. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο τον προϊστάμενο.....	73
Διάγραμμα 17. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο τα προνόμια/ οφέλη.....	74
Διάγραμμα 18. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο τις ενδεχόμενες ανταμοιβές	76
Διάγραμμα 19. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο τις συνθήκες εργασίας.....	78
Διάγραμμα 20. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο τους συναδέλφους	79

Διάγραμμα 21. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο τη φύση της εργασίας	80
Διάγραμμα 22. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο την επικοινωνία.....	82
Διάγραμμα 23. Κατανομή της μεταβλητής που αφορά τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.....	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Προβληματική της έρευνας

Η διαχείριση της Ολικής Ποιότητας (TQM), όπως διατυπώθηκε από τον Deming στις αρχές του 20ού αιώνα, έχει μελετηθεί εκτενώς, αναπτυχθεί και εφαρμοστεί με ορισμένες παραλλαγές σε αρκετές χώρες μέχρι στιγμής κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Ο στόχος της διαχείρισης εξυπηρέτησης πελατών μέσα από το φάσμα της διοίκησης ολικής ποιότητας αποτελεί μια ευρεία έννοια που περιλαμβάνει πολλούς τομείς και υπηρεσίες (Neely, Gregory, & Platts, 1995; Sfakianaki, 2019), όπως η προσπάθεια για επιτυχία, εφαρμογή και το πιο βελτιστοποιημένο αποτέλεσμα (Kollberg et al., 2005) ως κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν το μέλλον των παρεχόμενων ποιοτικών υπηρεσιών. Η συζήτηση για τη μετάβαση της TQM από την επιχείρηση στην εκπαίδευση ξεκίνησε τη δεκαετία του '70 από διεθνείς οργανισμούς όπως η U.N.E.S.C.O. και ιδιαίτερα σε χώρες όπως οι ΗΠΑ, η Μεγάλη Βρετανία και Γαλλία, προσελκύνοντας σταδιακά τα ενδιαφέροντα πολυάριθμων εκπαιδευτικών υπαλλήλων (Bonser, 1992; Brigham, 1993; Sallis, 2002) και του διδακτικού προσωπικού (Bostingl, 1992; Saylor 1992). Σε μια προσπάθεια να ενισχυθεί ο ανθρωπιστικός χαρακτήρας της εκπαίδευσης μέσω της εκμετάλλευσης θετικών στοιχείων διαχείρισης (Morgan & Murgatroyd, 1994), το TQM εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στο σχολικό περιβάλλον και επέκτεινε τη χρήση του στις πραγματικές τάξεις ως κριτήριο της εκπαιδευτικής ποιότητας, τη χαρά και την ευχαρίστηση που προσφέρει η μάθηση σε όλους τους μαθητές (Mukhopadhyay, 2020). Σήμερα, το ζήτημα της εφαρμογής της TQM σε ελληνικά εκπαιδευτικά περιβάλλοντα είναι πιο σημαντικό από ποτέ, παρά το χάσμα που παρατηρείται μεταξύ της θεωρίας TQM και της πραγματικής εφαρμογής της, και θα πρέπει να αναπτυχθούν εκπαιδευτικά εργαλεία που εξυπηρετούν αυτό το σκοπό (Σαΐτης, 2011).

1.2. Σκοπός και στόχοι έρευνας

Σκοπός της έρευνας θα είναι η διερεύνηση της υιοθέτησης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ.) στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Αναλυτικότερα, θα διερευνηθούν οι απόψεις των

εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με την ΔΟΠ και την εφαρμογή τις στις σχολικές μονάδες. Αναλυτικότερα οι τέσσερις στόχοι της έρευνας είναι:

- Να ερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για το κατά πόσο η σχολική μονάδα τους είναι εναρμονισμένη με την φιλοσοφία της ΔΟΠ.
- Να ερευνήσει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και τη συσχέτιση του με το κατά πόσο αυτό σχετίζεται με την υιοθέτηση της φιλοσοφίας ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες
- Να ερευνήσει πιθανές διαφορές στην εφαρμογή της ΔΟΠ μεταξύ των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Να ερευνήσει πιθανές διαφορές στις απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους
- Να προκύψουν προτάσεις και πρακτικές για την ανάδειξη και βελτίωση της σχολικής μονάδας μέσω της ΔΟΠ.

1.3. Σημαντικότητα έρευνας

Από την παρούσα έρευνα αναμένεται να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με το κατά πόσο στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα υιοθετούνται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η έρευνα αναμένεται να επιβεβαιώσει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πλέον έχει συμπεριληφθεί στη διοίκηση των σχολικών μονάδων και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι αυτής. Επιπρόσθετα, από την έρευνα αναμένεται να καταγραφούν στοιχεία αναφορικά με τη βελτίωση της σχολικής μονάδας μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής στρατηγικών ΔΟΠ και να αναδειχθεί η σημαντικότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Στην Ελλάδα έχουν

πραγματοποιηθεί ελάχιστες έρευνες που συγκρίνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ μεταξύ Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και ως εκ τούτου θα αναδειχθεί το κατά πόσο η ΔΟΠ εφαρμόζεται στον ίδιο βαθμό στις δύο βαθμίδες του εκπαιδευτικού συστήματος.

1.4. Δομή διπλωματικής εργασίας

Στο Κεφάλαιο 2 η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εισάγεται και αναλύεται μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται ο εννοιολογικός ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι βασικές αρχές της. Γίνεται επίσης προσπάθεια να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών θεωριών, δίνοντας έμφαση στα κοινά τους σημεία. Ακόμη μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στη λεγόμενη «μαλακή πλευρά» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εισάγεται διερευνώντας παράγοντες και στοιχεία που σχετίζονται κυρίως με ανθρώπινους παράγοντες και πόρους. Επιπρόσθετα, στο Κεφάλαιο 1 εντοπίζονται κοινói παράγοντες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Στο Κεφάλαιο 2 παρέχεται βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Εκπαιδευτικό Τομέα, αναλύοντας τις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση, καθώς και με τον εντοπισμό των παραγόντων ΔΟΠ που μπορούν να εφαρμοστούν στην διαχείρισης μιας σχολικής μονάδας.

Το Κεφάλαιο 4 παρέχει πληροφορίες για την έρευνα που διενεργήθηκε και τη μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε.

Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται και συζητούνται τα αποτελέσματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία και οι συχνότητες των δημογραφικών μεταβλητών των ερωτηθέντων. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τον αντίκτυπο των παραγόντων ΔΟΠ στην εργασιακή ικανοποίηση.

Στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται συμπεράσματα που προκύπτουν από τα ερευνητικά αποτελέσματα των προηγούμενων κεφαλαίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1. Ορισμός Ποιότητας

Κάθε φορά που οποιοσδήποτε ερευνητής έχει την προθυμία να εμβαθύνει στην έννοια της ποιότητας στην παγκόσμια βιβλιογραφία, θα είναι σε θέση να βρει έναν μεγάλο αριθμό από τους ορισμούς της. Το έτος 1962 ο Juran δήλωσε ότι *«η ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας προς χρήση»*, ενώ ο Crosby το 1979 όρισε την ποιότητα ως *«τη συμμόρφωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με τις καθορισμένες απαιτήσεις και προδιαγραφές τόσο του ίδιου του προϊόντος ή μιας υπηρεσίας όσο τις ανάγκες του πελάτη»* (Crosby, 1979).

Επιπλέον, ο Deming το 1986 όρισε ότι η ποιότητα είναι ο προβλέψιμος βαθμός αξιοπιστίας ενός προϊόντος και η συμμόρφωσή του με συγκεκριμένα πρότυπα με το χαμηλότερο κόστος και τελικά ο Feigenbaum το 1991 όρισε την ποιότητα ως την ικανοποίηση στις απαιτήσεις πελατών ανάλογα, πρώτα, με την αξιοπιστία του προϊόντος και δεύτερον την τιμή του.

Ωστόσο, σύμφωνα με την πρώτη επίσημη θέση του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) σχετικά με τον ορισμό της ποιότητας στο EN ISO 8402 *«Quality Management and Quality Assurance - Vocabulary»*, η ποιότητα αναφέρεται ως τα χαρακτηριστικά μιας οντότητας που παρέχουν τη δυνατότητα κάλυψης εκφρασμένων και σιωπηρών αναγκών. Ο όρος "οντότητα" μπορεί να αναφέρεται σε έναν οργανισμό, υπηρεσία ή προϊόν (ISO, 2019).

Ωστόσο, αποδεικνύοντας ότι η ποιότητα δεν είναι μια μονοσήμαντη έννοια, και λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης και των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων της κοινωνίας, στην τελευταία έκδοση του προτύπου EN ISO 9000: 2015 *«Quality Management Systems - Fundamental Principles and Vocabulary»*, σχετικά τα Πρότυπα Διαχείρισης Ποιότητας, ο ορισμός της ποιότητας αναθεωρήθηκε ως εξής: *«Η ποιότητα είναι ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, καθώς ο πελάτης κατέχει το ρόλο του τελικού κριτή του ελάχιστου ποσοστού για το πότε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί τις προκαθορισμένες ανάγκες»*.

Η ποιότητα βασίζεται στον βαθμό παραγωγικότητας, ευελιξίας και προθυμίας των εργαζομένων να ανταποκρίνονται και να τηρούν τις απαιτήσεις και είναι η αποτελεσματικότητα της άμεσης και σωστής εκτέλεσης των καθιερωμένων διαδικασιών. Η ποιότητα πρέπει να ανταποκρίνεται σε ένα πρόγραμμα και πρέπει να είναι ακριβής καθώς είναι μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Επιπλέον, είναι μια μακροπρόθεσμη επένδυση που θα καρπωθεί τα οφέλη στο εγγύς μέλλον, και αυτά τα οφέλη θα πρέπει να είναι σημαντικά γιατί θα διαχειριστούν την παραγωγή για να δημιουργήσουν τα «σωστά» προϊόντα από την αρχή χωρίς να απαιτείται η διόρθωσή τους, μειώνοντας το συνολικό κόστος παραγωγής (Kaura, Durga Prasad & Sharma, 2015).

2.2. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εισήχθη για πρώτη φορά ως κίνημα μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, αλλά έλαβε μεγαλύτερη προσοχή από τους ερευνητές πολύ αργότερα, τη δεκαετία του 1980, όταν ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς κατέλαβαν οι Ιάπωνες, με το σλόγκαν «Made in Japan» (Farooq et al., 2007). Πριν από τότε, οι δυτικοί οργανισμοί ασχολούνταν κυρίως με την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων και λιγότερο με την ποιότητα (Sallis, 2002). Από την άλλη πλευρά, οι ιαπωνικοί οργανισμοί, που είχαν υποστεί σοβαρές οικονομικές ζημιές μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, δεν μπορούσαν να προσφέρουν προϊόντα υψηλής ποιότητας και δεν ήταν σε θέση να ανταγωνιστούν αμερικανικούς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

Το 1949, οι διαλέξεις και το έργο του Deming για τον ποιοτικό έλεγχο άρχισαν να κερδίζουν έδαφος στην Ιαπωνία και είχαν μεγάλο αντίκτυπο στις ιαπωνικές βιομηχανίες, και στελέχη, οδηγώντας στο λεγόμενο βιομηχανικό «ιαπωνικό θαύμα». Κατά τη δεκαετία του '70 τα ιαπωνικά προϊόντα εισέβαλαν στην παγκόσμια αγορά και οι Αμερικανοί ήθελαν να μάθουν το μυστικό πίσω από την επιτυχία. Το 1980 οι ιδέες του Deming για τη διαχείριση άρχισαν να επηρεάζουν και τους οργανισμούς των ΗΠΑ, οι οποίοι υιοθέτησαν τη φιλοσοφία του.

Στις μέρες μας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια κυρίαρχη στρατηγική στη φιλοσοφία του management και θεωρείται μια σημαντική καινοτομία του 20ου αιώνα. Η εφαρμογή του έχει συμβάλει στην αποτελεσματική βελτίωση της παραγωγής ενός κλάδου, στη βελτίωση των υπηρεσιών, στην αφαίρεση της διοικητικής εσωστρέφειας και στη μετατόπιση της εστίασης στις ανάγκες των πελατών (Nasim, Sikander & Tian, 2019).

2.3. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η γενική έννοια της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει περιγραφεί με διάφορους όρους. Ωστόσο, όλοι οι όροι που χρησιμοποιούνται αναφέρονται στην έννοια της ΔΟΠ περιλαμβάνουν τρία βασικά στοιχεία: ποιότητα, ικανοποίηση πελατών και συνεχή βελτίωση (Δερβιτσιώτης, 2005)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια στρατηγική που χρησιμοποιείται στη διαχείριση προκειμένου να επιτευχθεί ποιότητα εργασίας σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής διαδικασίας. Περιλαμβάνει την ενοποίηση όλων των λειτουργιών και διαδικασιών μέσα σε έναν οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί συνεχής βελτίωση της ποιότητας και των υπηρεσιών (Baird, Jia Hu & Reeve, 2011). Στοχεύει στην επίτευξη ή ακόμη και στην υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών δίνοντας έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων και στον σταθερό προσανατολισμό προς την ποιότητα (Deming, 2000). Σύμφωνα με τον Luthans (1995), Η ΔΟΠ είναι ένα συμμετοχικό σύστημα που εξουσιοδοτεί τους εργαζόμενους να αναλάβουν την ευθύνη για τη βελτίωση της ποιότητας στον οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και την ομαδική εργασία για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Έχει αναγνωριστεί ως βασική στρατηγική για τη διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης και αποτελεσματικότητας (Pambreni, Khatibi, Azam & Tham, 2019).

Οι περισσότερες μελέτες συμφωνούν ότι η ΔΟΠ περιλαμβάνει τόσο «σκληρά» (hard) όσο και «μαλακά» (soft) στοιχεία, με το πρώτο να αφορά μια ποικιλία εργαλείων και τεχνικών και το δεύτερο να περιλαμβάνει κυρίως παράγοντες που σχετίζονται με τους ανθρώπους (Bon & Mustafa, 2013). Πιο συγκεκριμένα, τα «σκληρά» στοιχεία της ΔΟΠ αναφέρονται στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας από μια σειρά εργαλείων σχεδιασμού και ελέγχου, όπως η ανάπτυξη συναρτήσεων ποιότητας (QFD) και ο στατιστικός έλεγχος (Lam, 1995). Τα «μαλακά» στοιχεία στοχεύουν στην ανάπτυξη της ευαισθητοποίησης των πελατών, της εξέλιξης των εργαζομένων και στη διασφάλιση της δέσμευσής τους στην ποιότητα. Η ΔΟΠ απαιτεί όλα τα μέλη του προσωπικού να δεσμεύονται να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα (Babatunde, 2020).

Τα τελευταία χρόνια έχει υπάρξει αυξημένη εστίαση στα «μαλακά» στοιχεία της ΔΟΠ, καθώς έχουν αναγνωριστεί ως απαραίτητα για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ, καθώς και για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Al & Johl, 2021). Σύμφωνα με τον Powell (1995) οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τα «μαλακά» στοιχεία της ΔΟΠ μπορούν να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους που δεν έχουν εφαρμόσει ΔΟΠ. Με τον ίδιο τρόπο, οι οργανισμοί που δεν εστιάζουν στα «μαλακά» στοιχεία της ΔΟΠ (όπου περιλαμβάνονται και πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού) στα προγράμματα ΔΟΠ τους είναι καταδικασμένοι να αποτύχουν (Rodrigues, 2000).

Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας είναι η βελτίωση των διαδικασιών σε όλες τις υπάρχουσες δραστηριότητες ενός οργανισμού. Είναι η δοκιμασμένη τεχνική που εγγυάται την επιβίωση μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού που την εφαρμόζει, στο πλαίσιο του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού είναι πλήρως υπεύθυνη για τη μετατροπή της κουλτούρας και των ενεργειών της στον οδικό χάρτη της ποιοτικής εφαρμογής (Dale, 1994).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ολοκληρωμένη και δομημένη προσέγγιση της οργανωτικής διαχείρισης που επιδιώκει συνεχώς τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσω συνεχούς βελτίωσης ως αποτέλεσμα μιας συνεχούς ανατροφοδότησης. Αναλύοντας τις τρεις λέξεις, έχουμε:

- Ολικής; είναι ολόκληρος ο οργανισμός (Πόροι, άνθρωποι, διαδικασίες)
- Ποιότητα. είναι ο βαθμός αριστείας που παρέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία
- Διοίκηση. είναι η πράξη, η τέχνη ή ο τρόπος χειρισμού, ελέγχου, διεύθυνσης κ.λπ.

Ως εκ τούτου, η ΔΟΠ είναι μια τέχνη διαχείρισης όλων των εμπλεκόμενων μερών για την επιτυχία σε όλους τους τομείς. Η ΔΟΠ ορίζεται επίσης ως μια φιλοσοφία και ως ένα σύνολο σημείων αναφοράς που αντιπροσωπεύουν το θεμέλιο ενός οργανισμού που πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς. Είναι μια εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων και ανθρώπινων πόρων για την εξέλιξη όλων των διαδικασιών μέσα σε έναν οργανισμό, για την κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών στο παρόν και επίσης για την πρόβλεψη τυχόν μελλοντικών αναγκών. Τέλος, συνδυάζει θεμελιώδεις μεθόδους διαχείρισης, υπάρχουσες προσπάθειες βελτίωσης και τεχνικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται με αυστηρότητα και πειθαρχία (Δερβιτσιώτης, 2005).

2.4. Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

2.4.1. Ενεργή ηγεσία

i) Η ανώτερη διοίκηση έχει την κύρια ευθύνη για την ποιότητα των τελικών προϊόντων.

Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει μια οργανωτική δομή, μια διαδικασία σχεδιασμού προϊόντος/ υπηρεσίας, μια διαδικασία παραγωγής, καθώς και ένα κίνητρο για να ενθαρρύνει και να επιβραβεύει την παρεχόμενη «καλή ποιότητα». Ο Juran έχει δηλώσει ξεκάθαρα, ότι η κρίσιμη μεταβλητή στην ηγεσία ποιότητας είναι η έκταση της ενεργού συμμετοχής όλων των ανώτερων στελεχών (van Kemenade & Hardjono, 2019).

ii) Η δεσμευμένη και ενεργή διοίκηση θα πρέπει να παρέχει μακροπρόθεσμη και προτεραιότητα στην οργανωτική υποστήριξη. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στο πρόγραμμα ποιότητας.

Σε έναν οργανισμό για να επιτευχθεί η ΔΟΠ Θα πρέπει να συσταθεί ένα Συμβούλιο Ποιότητας για να αναπτύξει το όραμα του οργανισμού, να θέσει μακροπρόθεσμους στόχους και να ηγηθεί του προγράμματος. Οι στόχοι ποιότητας θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο μαζί με ένα ετήσιο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας που θα περιλαμβάνει εισροές από ολόκληρο το εργατικό δυναμικό. Οι διευθυντές πρέπει να είναι μέρος των ομάδων βελτίωσης της ποιότητας και επίσης να συμμετέχουν ως ηγέτες σε άλλες ομάδες. Η ΔΟΠ είναι μια συνεχής δραστηριότητα και θα πρέπει να ενσωματώνεται στην οργανωτική κουλτούρα και να κοινοποιείται σε όλα τα άτομα που εμπλέκονται (Sallis, 2002).

2.4.2. Φιλοσοφία με επίκεντρο τον πελάτη/ λήπτη υπηρεσιών

i) Η ποιότητα πρέπει να είναι πελατοκεντρική και να αξιολογείται χρησιμοποιώντας διάφορα πρότυπα που βασίζονται στον πελάτη.

Ένα προϊόν θα είναι εύκολο στη χρήση και μια υπηρεσία θα είναι ευγενική και άμεση μόνο εάν οι πελάτες το δηλώσουν πρώτα. Αυτό απαιτεί από τους οργανισμούς να συνεργάζονται στενά με τους πελάτες τους, να προσδιορίζουν τι θέλουν οι πελάτες από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και ποια είναι η αντίληψή τους για την αξία του προϊόντος (Palande & Sai, 2014).

ii) Συνεχής εστίαση σε πελάτες, τόσο εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς.

Η βασική αρχή ενός αποτελεσματικού προγράμματος ΔΟΠ σε έναν οργανισμό είναι η εστίαση στους πελάτες. Το βασικό στοιχείο είναι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών. Ο καθένας πρέπει πάντα να ακούει τη «φωνή του πελάτη» και να εμβαθύνει στην ποιότητα του σχεδιασμού και στην πρόληψη ελαττωμάτων (Deming, 2000).

2.4.3. Φιλοσοφία με επίκεντρο το προϊόν/ υπηρεσία

i) Η διαδικασία παραγωγής και οι μέθοδοι εργασίας θα πρέπει να σχεδιάζονται συνειδητά ώστε να επιτυγχάνεται συμμόρφωση με την ποιότητα.

Η χρήση των κατάλληλων εργαλείων και εξοπλισμού, των διαδικασιών ανοχής σε σφάλματα, της εκπαίδευσης των εργαζομένων στις καλύτερες μεθόδους και της παροχής καλών συνθηκών εργασίας συμβάλλει στην αποφυγή ελαττωμάτων πριν εμφανιστούν. Επιπλέον, μια σταθερά συγχρονισμένη παραγωγή, με καλή και έγκαιρη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, προωθεί τον άμεσο εντοπισμό και επίλυση τυχόν προβλημάτων ποιότητας που έχουν προκύψει (Chang, 2006).

ii) Οι διαδικασίες ποιότητας πρέπει να εκτελούνται σωστά από την αρχή και να μην βασίζονται στον έλεγχο του προϊόντος.

Το να κάνεις κάτι σωστά από την πρώτη στιγμή πρέπει να είναι ο στόχος κάθε εργαζόμενου. Μέθοδοι και καταγραφή σφαλμάτων που αυξάνουν την πιθανότητα επίτευξης των προδιαγραφών από την αρχή θα πρέπει να υιοθετούνται όσο το δυνατόν περισσότερο (Δερβιτσιώτης, 2005).

iii) Η ποιότητα θα πρέπει να παρακολουθείται για να εντοπιστούν γρήγορα τα προβλήματα ποιότητας και να διορθωθούν αμέσως.

Οι στατιστικές μέθοδοι μπορούν να διαδραματίσουν κυρίαρχο ρόλο στην παρακολούθηση της ποιότητας εντοπίζοντας άμεσα προβλήματα. Επιπλέον, η απόδοση της επιθεώρησης και της αξιολόγησης της εργασίας από τους υπαλλήλους, καθώς και η ανατροφοδότηση και τα παράπονα των πελατών είναι σημαντικά στοιχεία για την παρακολούθηση των επιπέδων ποιότητας (Luthra, Garg, Agarwal & Mangla, 2020).

2.4.4. Ολική εμπλοκή των εργαζομένων

i) Κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη καλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Αυτό μπορεί να περιγραφεί στην εκτέλεση ενός ελέγχου από τους ίδιους τους υπαλλήλους αντί να περιμένουν ένα άλλο προσωπικό να εκτελέσει τον ποιοτικό έλεγχο. Αυτό απαιτεί από τους εργαζομένους να συνεργαστούν για να εντοπίσουν και να επιλύσουν τυχόν προβλήματα ποιότητας που μπορεί να εμφανιστούν (Welikala And & Sohal, 2008).

ii) Αποτελεσματική συμμετοχή και αξιοποίηση όλου του εργατικού δυναμικού.

Η καθιέρωση μιας ΔΟΠ είναι μια πρόκληση που είναι ευθύνη όλων. Όλο το προσωπικό θα πρέπει να είναι εξοικειωμένο με τις διαδικασίες ΔΟΠ, τις στατιστικές διαδικασίες και άλλες κατάλληλες δεξιότητες βελτίωσης της ποιότητας για να συμμετέχει αποτελεσματικά σε ομάδες εργασίας. Κατά τη διάρκεια των εργασιακών διαδικασιών, το εργατικό δυναμικό δεν πρέπει να κάνει απλά τη δουλειά αλλά και να σκέφτεται οποιεσδήποτε πιθανές πτυχές για να βελτιώσει τις τεχνικές προκειμένου να επιτύχει το καλύτερο δυνατό με την ελάχιστη προσπάθεια (Bakotić & Rogošić, 2015).

2.4.5. Συνεχόμενη εξέλιξη και βελτίωση

i) Ο οργανισμός θα πρέπει να προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωσή του.

Η εξαιρετική ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών είναι το αποτέλεσμα των εργαζομένων που προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα των προϊόντων σε μια απρόσκοπτη προσπάθεια που βασίζεται στην εμπειρία και τον πειραματισμό τους. Ωστόσο, η συνεχής βελτίωση δεν μπορεί να συμβεί από μόνη της. Οι οργανωτικές δομές, οι διαδικασίες εργασίας και οι πολιτικές πρέπει να είναι δομημένες ώστε να προωθούν και να επιταχύνουν τη συνεχή βελτίωση. Μια ποικιλία οργανωτικών μηχανισμών έχουν χρησιμοποιηθεί για την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης, όπως ομάδες εργασίας, κύκλοι ποιότητας και συστήματα ανατροφοδότησης. Κάθε μία από αυτές τις μεθόδους χρησιμοποιεί το προσωπικό που εμπλέκεται άμεσα στη διαδικασία παραγωγής ως την κύρια πηγή ιδεών βελτίωσης (Walsh, Hughes & Maddox, 2002).

ii) Συνεχής βελτίωση της επιχειρηματικής και παραγωγικής διαδικασίας.

Οι διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας περιλαμβάνουν την έγκαιρη παράδοση των αγαθών, την αποτελεσματικότητα της παραγγελίας, την ικανοποίηση των πελατών, τη μείωση του χρόνου του κύκλου παραγωγής, τη μείωση των μη χρησιμοποιήσιμων πρώτων υλών και τη σωστή διαχείριση των πρώτων υλών (Jimoh, Oyewobi, Isa & Waziri, 2018).

iii) Καθορισμός μέτρων αποτελεσματικότητας για τις διαδικασίες.

Τα μέτρα απόδοσης περιλαμβάνουν τον χρόνο παράδοσης, το ποσοστό μη συμμόρφωσης και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτά τα μέτρα θα πρέπει να αναρτώνται στον οργανισμό και να είναι προσβάσιμα σε όλους. Τα ποσοτικά δεδομένα είναι απαραίτητα για τη δραστηριότητα μέτρησης της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Ο στόχος της ΔΟΠ είναι να παρέχει ποιοτικό προϊόν ή/και υπηρεσία στους πελάτες, το οποίο θα αυξήσει ταυτόχρονα την παραγωγικότητα μειώνοντας το κόστος. Προσφέροντας ένα προϊόν υψηλότερης ποιότητας σε χαμηλότερη τιμή, θα ενισχύσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, θα επιτραπεί στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του πιο εύκολα. Επιπλέον, το εργατικό δυναμικό θα έχει μια αίσθηση ασφάλειας στην εργασία, η οποία θα δημιουργήσει έναν ικανοποιητικό χώρο εργασίας (Luthra et al., 2020).

2.4.6. Επιμόρφωση και εκπαίδευση

i) Η εκπαίδευση είναι το πιο σημαντικό εργαλείο για την αλλαγή νοοτροπίας στην επιχείρηση και την υιοθέτηση της ποιότητας από κάθε στέλεχος σε οποιοδήποτε επίπεδο.

Ένα εκπαιδευτικό/ επιμορφωτικό πρόγραμμα για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι (Shahin & Dabestani, 2011; Zink, 2011):

1. Μεθοδικό. Η εκπαίδευση/ επιμόρφωση ακολουθεί μια προκαθορισμένη μεθοδολογία χρονοδιαγράμματος για το περιεχόμενο του αναλυτικού προγράμματος, το χρόνο και τη σύνθεση των εκπαιδευομένων. Για παράδειγμα, κατά την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας για τους υπαλλήλους ενός οργανισμού, πρώτα και κύρια πρέπει να εκπαιδεύονται τα στελέχη.
2. Συνεπής. Το πρόγραμμα υλοποιείται με συνέπεια και υπομονή μετά από έλεγχο των προηγούμενων αποτελεσμάτων και αφού συναντηθούν οι δεσμεύσεις των εκπαιδευομένων.
3. Προσαρμόζεται και εφαρμόζεται στις ανάγκες του οργανισμού.
4. Πρακτικό. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει ασκήσεις εργαστηριακής μορφής, γιατί εάν το μάθημα καλύπτεται μόνο θεωρητικά στην τάξη και βασίζεται στην προθυμία των εκπαιδευομένων να εφαρμόσουν όσα έχουν μάθει, το πρόγραμμα πιθανότατα θα αποτύχει.
5. Παρακινητικό. Τα μηνύματα πρέπει να μεταφέρονται μέσω της εκπαίδευσης στους στόχους του οργανισμού και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων.
6. Τέλος, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να ελέγχεται και να αξιολογείται τακτικά ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού και του προσωπικού.

ii) Οι στόχοι της εκπαίδευσης βασίζονται στις ανάγκες που προκύπτουν από τη μέτρηση και την αξιολόγηση της κατάστασης πριν την εφαρμογή του προγράμματος.

Οι στόχοι ενός καλά σχεδιασμένου προγράμματος είναι οι εξής (Zink, 2011; Mukhopadhyay, 2020):

- Αλλαγή συμπεριφοράς και στάσεων των εργαζομένων.
- Ενίσχυση της δέσμευσης για συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

- Βελτιωμένη επικοινωνία.
- Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας.
- Καλλιέργεια δημιουργικότητας.
- Ενίσχυση πρωτοβουλίας και αυτονομίας

Για παράδειγμα, ένας οργανισμός θα μπορούσε να θεωρήσει ως κύριο στόχο του δυναμικού του ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν αυτοπεποίθηση για να λύσουν το 99% των προβλημάτων των πελατών χωρίς παρέμβαση ανώτερου μέλους (Welikala And & Sohal, 2008).

2.4.7. Επίλυση προβλημάτων/ Φιλοσοφία μηδέν ελαττωμάτων

Η φιλοσοφία του Zero Defects αναπτύχθηκε από τον Phillip Crosby στο βιβλίο του «Quality is Free», περιγράφοντας μια διαδικασία 14 βημάτων που σύμφωνα με τον Crosby οδηγεί σε μηδενικά λάθη.

i) Κόστος Φιλοσοφίας

Το κόστος για να γίνει σωστά μια δουλειά από την πρώτη φορά, είναι πολύ μικρότερο από το κόστος της διόρθωσης των προβλημάτων και των αστοχιών που προκαλούνται από κακό σχεδιασμό, έλλειψη διαδικασιών ελέγχου και επικαλυπτόμενες εργασίες. Η φιλοσοφία του Zero Defects προϋποθέτει ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού είναι καλά εκπαιδευμένοι στην ανίχνευση και επίλυση προβλημάτων και επιπλέον ότι όλα τα κατάλληλα συστήματα προκύπτουν για να διασφαλίζεται η συνεχής δυναμική βελτίωση χωρίς υποχώρηση, με τα κατάλληλα κίνητρα ώστε το προσωπικό να συμμετέχει ενεργά στην προσπάθεια αλλαγής και στη δέσμευση της ηγεσίας να επιδιώκει την ποιότητα (Crosby, 1979)

ii) Δυσκολίες της Φιλοσοφίας

Το να προσπαθείς να πετύχεις μηδενικά λάθη είναι επίπονη και μακροχρόνια. Συχνά εξαρτάται από παράγοντες πέραν του ελέγχου της επιχείρησης, όπως οι πρώτες ύλες, οι μεταφορές και, τέλος, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η δημόσια διοίκηση. Ο βαθμός δυσκολίας διαφέρει και εξαρτάται από τον τύπο του προϊόντος που δημιουργεί τον

αντίκτυπο του ανταγωνισμού και τις προσδοκίες των πελατών. Για παράδειγμα, η επιδίωξη του στόχου του «Zero Defects» είναι μια πολύ πιο σύνθετη ιδέα σε ένα εργοστάσιο κινητήρων αεροσκαφών παρά σε μια βιομηχανία υποδημάτων (Neyestani, 2017).

iii) Ο σημαντικός ρόλος της ανώτερης διοίκησης

Θα πρέπει να τονιστεί η σημασία της δέσμευσης της διοίκησης, η οποία πρέπει να χειριστεί το βάρος της ευθύνης και του προγράμματος υποστήριξης, σε τέτοιο βαθμό, προκαλώντας συχνά κόπωση και μειώνοντας τον ενθουσιασμό της. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά επιτυχημένα παραδείγματα προγραμμάτων Zero Defects. Μέσα από όλα αυτά τα παραδείγματα, τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά στη βελτίωση της ποιότητας με τη μείωση των ελαττωμάτων. Οποιοδήποτε ποσοστό σφάλματος, όσο μικρό κι αν είναι, είναι σημαντικό όποτε εμφανίζεται σε μεγάλους αριθμούς, όπως η παραγωγή ενός εργοστασίου. Ενδεικτικό σε μια χώρα 50 εκατομμυρίων κατοίκων, 0,1% σφάλμα (99% επιτυχία) θα σήμαινε τρεις μη ασφαλείς προσγειώσεις αεροσκαφών την ημέρα ή 500 αποτυχημένες επιχειρήσεις την εβδομάδα ή 2000000 περιπτώσεις τροφικής δηλητηρίασης ετησίως (Luthra et al., 2020).

2.5. Η «μαλακή» πλευρά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την ΔΟΠ τα τελευταία χρόνια είναι η έμφαση που δίνεται στη λεγόμενη «μαλακή» πλευρά της ΔΟΠ. Ο ορισμός της έννοιας είναι αρκετά δύσκολο να προσδιοριστεί, καθώς οι περισσότεροι ορισμοί είναι ασαφείς. Σύμφωνα με τους Joubert et al. (2006), δεν υπάρχει σαφής ορισμός των «μαλακών» δεξιοτήτων, αλλά περιλαμβάνουν δεξιότητες όπως η ηθική, οι στάσεις, οι διαπροσωπικές ικανότητες, η επικοινωνία και η δια βίου μάθηση. Με άλλα λόγια, οι «μαλακές» δεξιότητες αναφέρονται σε δεξιότητες που βοηθούν τους εργαζόμενους «να κάνουν το σωστό τη σωστή στιγμή και να το κάνουν καλά» (Joubert et al., 2006). Οι «μαλακές» δεξιότητες σχετίζονται συχνά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και σε μια προσπάθεια να ταξινομήσει τις «μαλακές» δεξιότητες, ο Goleman (1998) προσδιόρισε είκοσι πέντε ικανότητες που κατηγοριοποίησε σε πέντε ομάδες: την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Σύμφωνα με

τον Klaus (2007) οι «μαλακές» δεξιότητες περιλαμβάνουν προσωπικές, κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, όπως πρωτοβουλία, ανάληψη ευθύνης, επίλυση προβλημάτων, ηγεσία, διαχείριση χρόνου και επικοινωνία.

2.6. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εργασιακή ικανοποίηση

Αν και υπάρχει εκτεταμένη βιβλιογραφία και έρευνα σχετικά με τις έννοιες της ΔΟΠ και της εργασιακής ικανοποίησης και τον αντίκτυπό τους στην απόδοση ενός οργανισμού, υπάρχει σχετικά περιορισμένη έρευνα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Talib, Rahman & Qureshi, 2013). Καθώς οι περισσότερες μελέτες τείνουν να διερευνούν τις πρακτικές ΔΟΠ και την εργασιακή ικανοποίηση χωριστά η μία από την άλλη. Μόνο μέχρι πρόσφατα το ενδιαφέρον των ερευνητών έχει μετατοπιστεί στη σχέση μεταξύ διαχείρισης ολικής ποιότητας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Oakland, Oakland & Turner, 2020).

Σε μια έρευνα που διεξήχθη, οι Dissanayake και Wijesingha (2017) διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί που εφάρμοσαν προγράμματα ΔΟΠ είδαν βελτίωση στην εργασιακή ικανοποίηση, τη συμμετοχή, την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, ενώ οι Ugboro, και Obeng, (2002) συνέδεσαν τη ΔΟΠ με βελτιωμένη ομαδική εργασία, δημιουργικότητα, εκπαίδευση, επικοινωνία, εμπιστοσύνη και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Σε μια άλλη έρευνα που διεξήχθη από τους Karia και Hasmi Abu Hassan Asaari (2006) η ανάλυση συσχέτισης μεταξύ παραγόντων ΔΟΠ και εργασιακής ικανοποίησης αποκάλυψε ότι υπάρχει σημαντική θετική σχέση της κατάρτισης και εκπαίδευσης, της ενδυνάμωσης, της ομαδικής εργασίας, καθώς και της συνεχούς βελτίωσης με την εργασιακή ικανοποίηση.

Όπως φαίνεται από σχετική βιβλιογραφία και ερευνητικά στοιχεία, η εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ αναμένεται να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους, την ικανοποίηση των πελατών και τα αυξημένα έσοδα (Sallis, 2002). Ωστόσο, υπάρχει μεγάλη συζήτηση εάν όλα αυτά τα κέρδη για τον οργανισμό είναι επίσης προς όφελος των εργαζομένων ή μάλλον επιτυγχάνονται σε βάρος της ευημερίας και της ικανοποίησής τους στην εργασία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1. Διοίκηση στην εκπαίδευση και στις σχολικές μονάδες

Το σχολείο είναι ένας κοινωνικο-ποιοτικός θεσμός στον οποίο η νέα γενιά εξοικειώνεται με τα κοινωνικά προνόμια και τα επιστημονικά επιτεύγματα της κοινωνίας. Ο μαθητής μέσα στο σχολικό περιβάλλον εξοικειώνεται με τις κοινωνικοπολιτισμικές αρετές και συμπεριφορά, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνεται η νοητική του βελτίωση και διευρύνει τις κοινωνικές του δεξιότητες με τους άλλους συμμετέχοντες στην εκπαίδευσή του, δηλαδή τους άλλους μαθητές και το διδακτικό προσωπικό (Σαΐτης, 2011).

Η σχολική μονάδα ως εκπαιδευτικός οργανισμός παρέχει μια σειρά από υπηρεσίες κυρίως με την εκπαίδευση των μαθητών που λαμβάνουν την υπηρεσία. Μια σχολική μονάδα έχει κάθε χαρακτηριστικό που έχει κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, με την ετερογένεια να είναι η πρώτη που έχει να κάνει με την παραγωγή ενός τυπικού προϊόντος. Άλλα χαρακτηριστικά είναι (Waithanji Ngware et al., 2006; Salis, 2002):

- Η έλλειψη χειροπιαστότητας που σε αντίθεση με άλλα προϊόντα οι υπηρεσίες είναι λιγότερο απτές που σημαίνει ότι πριν αγοράσουμε τις υπηρεσίες ο πελάτης δεν μπορεί να δει ή να αισθανθεί κ.λπ. Για να μειωθεί αυτή η αβεβαιότητα, οι πελάτες προσπαθούν να συλλέξουν πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας.
- Φθαρτότητα: μια υπηρεσία δεν μπορεί να αποθηκευτεί, επομένως δεν υπάρχει το χαρακτηριστικό της φθαρτότητας που προέρχεται από την αποθήκευση ενός απτού προϊόντος, αλλά υπάρχει φθορά της υπηρεσίας που καλύπτει στον σωστό χρόνο και τόπο που υπάρχει ζήτηση υπηρεσίας.
- Έλλειψη διαχωρισμού: οι υπηρεσίες συνήθως παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα σε αντίθεση με τα φυσικά προϊόντα που παράγονται, αποθηκεύονται, στη συνέχεια διανέμονται με διάφορους τρόπους και στη συνέχεια καταναλώνονται από τους πελάτες. Ο παραγωγός και ο παραλήπτης συναντώνται στο τελικό στάδιο της υπηρεσίας και μπορούν να αλλάξουν το αποτέλεσμα.
- Μεταβλητότητα: δεδομένου ότι οι υπηρεσίες εξαρτώνται από την τοποθεσία,

τους ανθρώπους, την υποδομή, την τιμή και τον χρόνο, μπορούν να τροποποιηθούν. Οι πελάτες ενημερώνονται για αυτό το χαρακτηριστικό και συχνά προειδοποιούν ή παροτρύνουν άλλους για αυτήν την υπηρεσία. (Ζωγόπουλος, 2012).

Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι ένας δύσκολος όρος να οριστεί, κυρίως επειδή υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για τους στόχους, το όραμα, τις κοινωνικές και πολιτικές προεκτάσεις που μπορεί να έχει η εκπαίδευση. Πολλοί συμφωνούν ότι η ποιότητα είναι σχετική και πολυπαραγοντική. Η σχολική μονάδα είναι ένας ανεξάρτητος αυτόνομος εκπαιδευτικός οργανισμός που έχει καθορισμένη αποστολή, επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους και με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων, παράγει το άυλο αγαθό της γνώσης, για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των μαθητών. Με μια κουλτούρα που ευνοεί τη συνεργασία και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να εξελιχθεί σε σημαντικό θεσμό της εκπαιδευτικής πολιτικής. (Ζωγόπουλος, 2012)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας φέρνει μια ιδιαίτερη προσέγγιση στις επιστημονικές μεθόδους διαχείρισης που εφαρμόζονται στη διαχείριση της εκπαίδευσης. Σε αυτή την προσέγγιση η σχολική μονάδα είναι ένα πλήρες κοινωνικό σύστημα όπου αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των μελών αυτής της κοινωνίας, των δασκάλων, των διευθυντών, του λοιπού προσωπικού, των γονέων και των μαθητών. Η ικανοποίηση της ζήτησης των μελών της σχολικής μονάδας και ο στρατηγικός σχεδιασμός των δραστηριοτήτων του σχολείου συνδέονται με τη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης του σχολείου. Η εκπαίδευση ως σύστημα που ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις, σύμφωνα με τις οποίες η ικανοποίηση της απαίτησης των πελατών είναι σημαντικότερη, έχει μαθητοκεντρικό ρόλο. Το προϊόν μιας σχολικής μονάδας είναι η μόρφωση και η κουλτούρα που έχει αποκτήσει ο μαθητής την εποχή που φοιτά εκεί (Ζαβλανός, 2003).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ακολουθεί μια συστημική προσέγγιση κατά τη διαχείριση μιας σχολικής μονάδας. Με βάση αυτή την προσέγγιση κάθε σχολική μονάδα είναι ένας ατομικός οργανισμός του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, που είναι συνυφασμένος με το εξωτερικό περιβάλλον. Κατά τη λειτουργία του σχολείου, στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών και διαχειριστικών διαδικασιών η εισροή περιουσιακών στοιχείων γίνεται εκροή περιουσιακών στοιχείων. Για να ξεπεράσει τα εμπόδια της, η σχολική μονάδα πρέπει να χρησιμοποιήσει σωστά τα περιουσιακά της στοιχεία για να πετύχει τους στόχους της (Sallis, 2002).

Η λειτουργία κάθε σχολικής μονάδας θα πρέπει να στοχεύει στην ελαχιστοποίηση του κόστους (ποιοτικό και ποσοτικό) και στη μεγιστοποίηση των κερδών (επίσης ποιοτικά και ποσοτικά). Ως εκ τούτου, είναι υποχρεωτική η αποτελεσματική διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της. Η δομή του σχολείου πρέπει να είναι απλή και ευέλικτη και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την κατάλληλη διοίκηση, που μπορεί να αντιμετωπίσει έγκαιρα και αποτελεσματικά οποιαδήποτε αλλαγή στο περιβάλλον, γιατί μια σχολική μονάδα είναι ένα ανοιχτό σύστημα όπου οι δάσκαλοι, οι μαθητές, τα έργα και ο εξοπλισμός της θεωρούνται ταυτόχρονα, τόσο εισροές όσο και εκροές (Πετρίδου, 2000).

Η διαχείριση μιας σχολικής μονάδας είναι βασικά μια διαδικασία καθορισμού των στόχων της μονάδας και προσδιορισμού του τρόπου επίτευξής τους. Οι στόχοι μιας εκπαιδευτικής μονάδας μπορεί να είναι εσωτερικοί (με βάση τις λειτουργίες της) ή εξωτερικοί (με βάση την ανατροφοδότηση του εκπαιδευτικού οργανισμού στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος). Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, επαληθεύσιμοι και να λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες του οργανισμού στις τρέχουσες περιβαλλοντικές ρυθμίσεις. Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός θέτει τα όρια της πορείας του σχολείου. Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας ενός εκπαιδευτικού συστήματος όπως αυτό της Ελλάδας επηρεάζει άμεσα τον στρατηγικό σχεδιασμό και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός εκτελείται χωρίς να δεσμεύεται πραγματικά. (Ζωγόπουλος, 2012)

Η σχολική μονάδα είναι ένας θεσμός, όπου τα πολιτιστικά στοιχεία συνδέονται με τους προσωπικούς στόχους και τα επιτεύγματα κάποιου μέσω άμεσης ή έμμεσης αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2011).

3.2. Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Η υιοθέτηση της TQM ως στρατηγικής αλλαγής (ή μετασχηματισμού) για τα σχολεία δεν σημαίνει ότι τα σχολεία πρέπει να αναζητούν την τελειότητα σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Αυτό που σημαίνει είναι ότι τα σχολεία πρέπει να προσπαθούν να προσφέρουν την καλύτερη (υψηλότερης ποιότητας) υπηρεσία και προϊόν που μπορούν σε σχέση με το μοναδικό τους πλαίσιο και τις περιστάσεις. Τα πρότυπα ποιότητας επομένως, έχουν ως πρωταρχικό τους σκοπό να χρησιμεύσουν ως σημείο εκκίνησης για τη δημιουργία δομών και διαδικασιών που θα ενισχύσουν την ποιότητα (Tam, 2011). Τα

σχολεία θα πρέπει, επομένως, να απομακρυνθούν από μια στρατηγική «μετά το γεγονός» ποιοτικό έλεγχο (μια τάση στα δυσλειτουργικά σχολεία) στην προληπτική, «πριν από το γεγονός» διασφάλιση ποιότητας, τυπικό χαρακτηριστικό της ΔΟΠ (Oakland et al., 2020).

Ως εκ τούτου, τα σχολεία πρέπει να μετακινήσουν το επίκεντρο του ελέγχου από το εξωτερικό του ατόμου προς το εσωτερικό, με στόχο να κάνουν κάθε εμπλεκόμενο μέλος να συνδέεται το ένα με το άλλο, να είναι υπεύθυνο για τη δική του απόδοση και συναισθηματική εγγύτητα, επειδή μέσω του συναισθηματικού ρόλου τα μέλη μπορούν να ενεργούν αλληλεξαρτώμενα. Επιπροσθέτως, τα σχολεία πρέπει να δεσμεύσουν τα μέλη τους να επιτύχουν την ποιότητα με υψηλά κίνητρα.

Για παράδειγμα, ο Deming ανησυχεί ότι οι οργανισμοί που προσπαθούν να μετρήσουν την επιτυχία μέσω δεικτών απόδοσης μπορεί να ξεχάσουν ότι το πραγματικό μέτρο επιτυχίας είναι οι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι πελάτες (Deming, 1986). Τα Δεκατέσσερα Σημεία του Deming εξετάζουν τις απόψεις σχετικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα και το κλειδί για την επίτευξη αυτών των σημείων έγκειται στη χρήση στατιστικών και στην αποδοχή της διαχείρισης του γεγονότος. Υποστηρίζει ότι ο σκοπός των στατιστικών είναι να μελετήσει και να κατανοήσει τις παραλλαγές διεργασιών και προϊόντων και ότι οι στατιστικές πρέπει να χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν στον εντοπισμό αυτών των παραλλαγών και στη μείωση των παραλλαγών (Oakland et al., 2020). Ο έλεγχος ποιότητας του Deming μπορεί να διεξαχθεί για τη βελτίωση της ποιότητας μέσω των δεκατεσσάρων παρακάτω σημείων.

Δεύτερον, αυτά τα Δεκατέσσερα Σημεία πρέπει να θεωρηθούν ως ένα αλληλένδετο σύστημα παραδειγμάτων και διαδικασιών, τα οποία είναι ολοκληρωμένα, αλληλοεξαρτώμενα και ολιστικά. Επεξηγούνται εν συντομία με ένδειξη ορισμένων από τις επιπτώσεις τους στα σχολεία. Ο σκοπός αυτών των Δεκατεσσάρων Σημείων σε αυτήν την έρευνα είναι να δείξει εάν η ΔΟΠ έχει κάποια αξία για το σχολείο ή όχι. Αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να συμπληρώσουν την προσέγγιση που μπορεί να λειτουργήσει ως κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε σχολεία στην Ελλάδα.

1. Δημιουργία ενός σταθερού σκοπού: Τα σχολεία μπορούν να βελτιώνονται συνεχώς θέτοντας μακροπρόθεσμους στόχους για το σχολικό σύστημα στο σύνολό του. Αυτή είναι μια στρατηγική λειτουργία που πρέπει να επιδιωχθεί από όλους τους φορείς που εμπλέκονται στο σχολείο. Δεύτερον, καθώς ο πιο θεμελιώδης σκοπός των σχολείων είναι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των μαθητών, η εκπλήρωση αυτής της αποστολής απαιτεί την προώθηση της καινοτομίας, της έρευνας και της

συνεχούς βελτίωσης της διδασκαλίας. Υπό αυτή την έννοια, οι συνεχείς δραστηριότητες ανάπτυξης του εκπαιδευτικού πρέπει να τροποποιηθούν για να καταστεί δυνατή η παροχή μιας νέας διδασκαλίας συνολικής ποιότητας. Τέλος, οι στόχοι και οι στόχοι του σχολείου πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια και με μετρήσιμους όρους. Για την επιτυχή εφαρμογή αυτών των στόχων, τα σχολεία πρέπει να αναπτύξουν λειτουργικούς δείκτες ποιοτικών μαθησιακών αποτελεσμάτων, επειδή ο πρωταρχικός σκοπός της σχολικής εκπαίδευσης είναι η ακαδημαϊκή επίδοση, αν και όχι απαραίτητα αποκλειστική. Όλες αυτές οι δραστηριότητες πρέπει να θεωρηθούν ότι συμβάλλουν στο συνολικό σύστημα.

2. Υιοθέτηση μιας νέας φιλοσοφίας: Αυτή η νέα φιλοσοφία δεν πρέπει να είναι μια φιλοσοφία της μισαλλοδοξίας της κακής εξυπηρέτησης και του εφησυχασμού. Σύμφωνα με αυτό, οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί πρέπει να γνωρίζουν την ανάγκη αλλαγής και αλλαγής παραδειγμάτων, για παράδειγμα, απόκλιση από τη συμβατική διαχείριση. Οι νέες προσεγγίσεις διαχείρισης μπορεί να περιλαμβάνουν νέες στρατηγικές διδασκαλίας και μάθησης που στοχεύουν στην επιτυχία κάθε μαθητή (Davies, 2003). Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αναλάβουν μια μακροπρόθεσμη δέσμευση στα σχολεία τους για να διασφαλίσουν ότι όλοι οι παίκτες ρόλων έχουν δικαίωμα σε ένα σύνολο συγκεκριμένων και θεμελιωδών ανθρωπίνων δικαιωμάτων, όπως το δικαίωμα να θεωρούν ότι οι ανάγκες τους είναι εξίσου σημαντικές με τις ανάγκες των άλλων. δικαίωμα να κάνουν περιστασιακά λάθη, το δικαίωμα να εκφράσουν αυτά που νιώθουν και σκέφτονται, αρκεί να μην το κάνουν με τρόπο που παραβιάζει το δικαίωμα του άλλου.
3. Διακοπή της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση: Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να επικεντρωθούν στον σχεδιασμό επιτυχημένων, ποιοτικών, υψηλού επιπέδου επιδόσεων στη διδακτική διαδικασία από την αρχή. Με αυτόν τον τρόπο, η διδακτική διαδικασία μπορεί να παρακολουθείται συνεχώς και να γίνονται προσαρμογές όπως απαιτείται, όπως η αξιολόγηση ολόκληρου του σχολείου. Η εστίαση από αυτή την άποψη μετατοπίζεται από τη διαχείριση κρίσεων και τη διορθωτική δράση στη διαχείριση συστημάτων ποιότητας. Οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν ως παράγοντες που υποστηρίζουν τους μαθητές σε κάθε βήμα της διαδικασίας διδασκαλίας και μάθησης για να επιτύχουν. Αυτές οι δραστηριότητες οδηγούν σε ένα μεταβαλλόμενο σύστημα, το οποίο με τη σειρά του δίνει σωστές λύσεις. Τελικά, η αξιολόγηση των μαθητών αποτελεί μέρος της συνεχιζόμενης διδασκαλίας αντί να συνίσταται μόνο σε ετήσιες δοκιμασίες.

4. Τερματισμός της πρακτικής αξιολόγησης με βάση την «τιμή»: Αυτή η αρχή μπορεί να είναι κατάλληλη, για παράδειγμα, για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου πέρα από την επίδοση των μαθητών.
5. Βελτίωση συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης: Η Διοίκηση έχει υποχρέωση να αναζητά συνεχώς τρόπους μείωσης των σφαλμάτων και βελτίωσης της ποιότητας. Η σπατάλη μπορεί να θεωρηθεί ως χρόνος που αφιερώνεται σε μη εστιασμένες ή λιγότερο αποτελεσματικές στρατηγικές διδασκαλίας. Τα σχολεία πρέπει να προσθέτουν αξία στις μαθησιακές εμπειρίες, οι οποίες απαιτούν τακτική ομαδική συζήτηση και ανάλυση κάθε σημαντικής διαδικασίας και μεθόδου που επηρεάζει τα αποτελέσματα. Υπάρχει πάντα ανάγκη να τελειοποιηθούν οι διαδικασίες για να γίνουν ακόμη πιο αποτελεσματικές. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα κλίμα στο οποίο οι διευθυντές, οι εκπαιδευτικοί και οι εκπαιδευόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν και να βελτιώνουν συνεχώς την παραγωγικότητα και τις υπηρεσίες τους.
6. Εγκαθίδρυση αποτελεσματικής εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης: Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη πρέπει να θεωρούνται ισχυρά εργαλεία της ΔΟΠ και να θεωρούνται βασικά στοιχεία στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Ως εκ τούτου, αυτό πρέπει να θεωρείται ως υψηλή προτεραιότητα για τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς. Απαιτούνται πρώτα αξιολογήσεις αναγκών και δεύτερον, προϋπόθεση για την επιτυχία πρέπει να είναι η μακροπρόθεσμη δέσμευση. Μια προσέγγιση θα μπορούσε να είναι η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να προγραμματίσουν από κοινού και να μοιραστούν την επαγγελματική εμπειρία με άλλα σχολεία που μπορεί να θεωρηθούν ως βέλτιστη πρακτική.
7. Ηγεσία ποιότητας: Είναι ευθύνη των διευθυντών να ξεκινήσουν διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας. Πρέπει να γνωρίζουν τι έχουν δεσμευτεί να αναλάβουν τις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν. Από αυτή την άποψη, ο σεβασμός για την προσωπικότητα και η εμπιστοσύνη καθορίζουν το στυλ ηγεσίας μέσα σε ένα σχολείο. Μια άλλη διάσταση είναι ότι οι διευθυντές πρέπει να αλλάξουν θεμελιωδώς και να μεταμορφώσουν τις στάσεις, τη νοοτροπία και τα βασικά τους παραδείγματα προτού η ΔΟΠ γίνει πραγματικότητα. Αυτό συμβαίνει επειδή η ΔΟΠ απαιτεί ηγέτες που είναι σεβαστοί, αξιόπιστοι και αφοσιωμένοι σε αυτό το όραμα και που μπορούν να μεταδώσουν το όραμα πειστικά και με συνέπεια σε όλο το σχολείο.
8. Αποφυγή φόβου: Οι διευθυντές δημιουργούν φόβο θεσπίζοντας περιττούς

κανονισμούς και διαδικασίες και δίνοντας αμείλικτα έμφαση στις δοκιμές και την υπευθυνότητα. Ο φόβος στο εργασιακό περιβάλλον αναστέλλει την παραγωγικότητα, την ακρίβεια, την καινοτομία και την ανάληψη κινδύνων, τη συνεργασία, τη χαρά στην εργασία και μπορεί ακόμη και να κάνει τους παίκτες ρόλων να απατήσουν. Επειδή ο φόβος είναι αντιπαραγωγικός και καταστροφικός στο σχολείο και μειώνει τις επιδόσεις, είναι επομένως σημαντικό να εξαλειφθεί ή τουλάχιστον να μειωθεί σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Έτσι, η αίσθηση ασφάλειας γίνεται η βάση στην οποία βασίζεται το κίνητρο ενός εκπαιδευτικού. Επομένως, ο φόβος πρέπει να αντικατασταθεί από ειλικρίνεια, πίστη, παραγωγικότητα, φροντίδα, σεβασμό και εμπιστοσύνη.

9. Εξάλειψη των φραγμών μεταξύ των ομάδων: Οποιοσδήποτε οργανισμός, συμπεριλαμβανομένων των σχολείων, δεν έχει την πολυτέλεια να έχει μέλη να πιέζονται προς διαφορετικές κατευθύνσεις. Η συνεργασία μεταξύ ομάδων, όχι ο ανταγωνισμός, είναι το κλειδί της επιτυχίας. Τα μέλη ενός σχολείου είναι επιτυχημένοι και επιτυγχάνουν μέσω της δημιουργίας διαλειτουργικών και διατμηματικών ομάδων. Η στρατηγική της συνεργατικής διδασκαλίας δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να είναι πιο παραγωγικοί μαζί από ό,τι μπορούν να είναι απομονωμένοι, και έτσι εμπλουτίζουν τα μαθησιακά περιβάλλοντα. Η συνεργασία ενισχύει επίσης τη συλλογικότητα. Κατά συνέπεια, η συνεργατική μάθηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια πολύτιμη στρατηγική για την ενίσχυση των μαθησιακών δεξιοτήτων του μαθητή.
10. Εξάλειψη εντολών: Οι εκπαιδευτικοί συχνά αντιλαμβάνονται τις εντολές ως την σηματοδότηση ότι ένας διευθυντής όχι μόνο δεν κατανοεί τα προβλήματά τους αλλά ούτε ενδιαφέρεται να μάθει για αυτά. Έτσι η ποιότητα πηγάζει από την προσοχή στη διαδικασία και όχι από τις εντολές. Κατά συνέπεια, οι στόχοι που δημιουργούνται από τους διευθυντές θα πρέπει να αντικατασταθούν με δεδομένα και τεχνογνωσία, επιτρέποντας στις ομάδες να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας τους.
11. Κατάργηση των προτύπων εργασίας που ορίζουν αριθμητικές ποσοστώσεις: Αν και οι ποσοστώσεις προωθούν την επίτευξη αριθμητικών στόχων, οι οποίοι είναι απλώς σύμβολα της πραγματικότητας, δεν ενισχύουν την ποιότητα. Ως εκ τούτου, τα αποτελεσματικά σχολεία πρέπει να αναζητούν ποιότητα, όχι σύμβολα. Καθώς η παραδοσιακή αξιολόγηση των μαθητών έχει τονιστεί υπερβολικά, είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι τα τεστ και οι εξετάσεις δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα

την πρόοδο του μαθητή.

12. Εξάλειψη των φραγμών: Η θεμελιώδης πεποίθηση είναι ότι τα μέλη ενός οργανισμού θέλουν να κάνουν καλή δουλειά. Η κακή απόδοση από τους εκπαιδευτικούς δεν είναι αποτέλεσμα τεμπελιάς ή ανευθυνότητας αλλά μάλλον αδυναμίας της διοίκησης να διαλύσει τον φόβο και να βρει τρόπους να διασφαλίσει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα και τον εξοπλισμό να κάνουν το καλύτερο δυνατό έργο.
13. Δημιουργία ενός δυναμικού προγράμματος εκπαίδευσης και βελτίωσης: Ο μόνος τρόπος με τον οποίο ένα σχολείο μπορεί να αναπτυχθεί και να ευημερήσει είναι εάν τα μέλη του συνεχίσουν να αναπτύσσονται και να μαθαίνουν. Αυτό σημαίνει ότι τα σχολεία πρέπει να θεωρούν τη συνεχή εκπαίδευση των εκπαιδευτικών τους ως μια καλή επένδυση. Αυτό απαιτεί από τους διευθυντές των σχολείων να αναπτύξουν προγράμματα που επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να αναβαθμίσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την αριστεία τους. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι εκπαιδευτικοί που είναι καλά εκπαιδευμένοι, είναι πιο ζωτικοί, ενδιαφέροντες, διερευνητικοί και ενημερωμένοι στον τομέα τους. Θα μεταφέρουν με τη σειρά τους τέτοιες ιδιότητες στο εργασιακό περιβάλλον και είναι πιο πιθανό να βρουν ποιοτικές λύσεις σε προβλήματα διδασκαλίας και θα κάνουν τη μάθηση πιο ενδιαφέρουσα εμπειρία για τους μαθητές. Συνεπώς, η κατάρτιση των εκπαιδευτικών θα πρέπει επίσης να θεωρείται ως επένδυση στην ποιοτική εκπαίδευση για τους εκπαιδευόμενους.
14. Όλοι πρέπει να εργαστούν για την επίτευξη του συνεχούς μετασχηματισμού: Καθώς η αρχή της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας έχει γίνει το κλειδί για την επίτευξη αλλαγής κουλτούρας στα σχολεία, οι ομάδες είναι τότε κρίσιμες στα σχολεία επειδή η διδασκαλία είναι εξαιρετικά διαλειτουργική. Επομένως, οι διαλειτουργικές ομάδες χρειάζονται στενή συμμετοχή στις σχολικές διαδικασίες. Τέλος, όλα τα μέλη πρέπει να συμμετέχουν στη βελτίωση της ποιότητας με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβάλλουν στην αλλαγή της σχολικής κουλτούρας.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι τα Δεκατέσσερα σημεία του Deming μπορούν, σε κάποιο βαθμό, να εφαρμοστούν στα σχολεία. Ορισμένες από τις πτυχές που συζητήθηκαν παραπάνω είναι κρίσιμες για την εννοιολόγηση της διαχείρισης στα σχολεία. Δεδομένου ότι οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προέρχονται από ένα βιομηχανικό περιβάλλον, τα εμπλεκόμενα μέλη θα πρέπει να ενημερώνονται για τους

κινδύνους μιας μηχανιστικής εφαρμογής τους στα σχολεία. Ως εκ τούτου, μια κριτική ματιά στον τρόπο εφαρμογής αυτών των αρχών στα σχολεία θα πρέπει να προσαρμοστεί ώστε να είναι κατάλληλα και κατάλληλα για ένα σχολικό περιβάλλον όπου εστίαση είναι η διδασκαλία, η μάθηση και η παροχή σχετικών υπηρεσιών για συνεχή βελτίωση τους.

3.3. Προκλήσεις για την εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Οι προκλήσεις που εμφανίστηκαν στη σύγχρονη εποχή για αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα και ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και η απαίτηση για υπευθυνότητα των σχολείων και των εκπαιδευτικών μονάδων είναι αποτελέσματα τριών βασικών κοινωνικών τάσεων:

1. Τα νέα ερευνητικά δεδομένα στη διδασκαλία, στην ψυχολογία και την εκπαιδευτική τεχνολογία στον 20ο αιώνα.
2. Τα αυξανόμενα οικονομικά κονδύλια που δαπανώνται για την εκπαίδευση
3. Η απαίτηση από τους μαθητές, τους γονείς τους και την κοινωνία για βελτίωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών

Ο κύκλος λειτουργίας του σχολείου έχει ελλείψεις και αδυναμίες που έχουν ως αποτέλεσμα να μη παράγει το κατάλληλο προϊόν, ένα καλά μορφωμένο άτομο. Τα σχολεία στην Ελλάδα λειτουργούν με βάση τη θεωρία διδασκαλίας του Taylor. Διακρίνονται από μια ιεραρχική δομή, τη συμμετοχή μικρών μελών στη λήψη αποφάσεων και από την περιορισμένη εξουσία στα μέλη του. Σε συνδυασμό με αυτό τονίζει στο παραγόμενο προϊόν και όχι στην παραγωγική διαδικασία που οδηγεί στο προϊόν. Οι αλλαγές που γίνονται κατά καιρούς είναι περισσότερο τυπικές παρά ουσιαστικές για τη βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας, της ηγεσίας και γενικότερα της διαχείρισης του εθνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Η κυρίαρχη τάση είναι ο μαθητής να παίρνει καλούς βαθμούς, παρά τη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας του σχολείου που οδηγεί στη μάθηση. Τα αρνητικά αποτελέσματα είναι προφανή και δεν μπορούν να αμφισβητηθούν. Οι εκπαιδευτικοί αναγκάζουν τους μαθητές να απομνημονεύουν τεράστιες ποσότητες διδακτικού υλικού, χωρίς να τους ενδιαφέρει αν οι μαθητές κατάλαβαν τι

απομνημόνευσαν. Επομένως οι μαθητές δεν αναπτύσσουν κριτική σκέψη (Ζωγόπουλος, 2012).

Μερικές από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει το εθνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι:

- Οι μαθητές δεν μπορούν να εκφράσουν τον εαυτό τους και τις σκέψεις τους
- Οι μαθητές δεν μπορούν να εφαρμόσουν τη θεωρία σε πράξη
- Έλλειψη υποδομής και εξοπλισμού
- Έλλειψη παιδαγωγικής κατάρτισης εκπαιδευτικών.
- Χαμηλή ψυχολογική και οικονομική υποστήριξη των εκπαιδευτικών
- Το τεράστιο πρόγραμμα σπουδών που μερικές φορές δεν συμβαδίζει με το επίπεδο ανάπτυξης των μαθητών
- Η περιορισμένη ανάπτυξη της δημιουργικής και κριτικής σκέψης των μαθητών

Λόγω των ιδιαιτεροτήτων που υπάρχουν στη λειτουργία των σχολείων, υπάρχουν δυσκολίες στην εφαρμογή της TQM στα σχολεία (Ζωγόπουλος, 2012):

- Τα σχολεία δεν ελέγχουν τα περιουσιακά τους στοιχεία και ο κρατικός προϋπολογισμός είναι περιορισμένος.
- Η εκπαίδευση δεν είναι ζωτικής σημασίας ή ζωτικής σημασίας για όλους.
- Τα σχολεία έχουν ελάχιστο ή καθόλου έλεγχο των εξωτερικών μεταβλητών που τα επηρεάζουν τα σχολεία.
- Οι στόχοι κάθε σχολείου δεν καθορίζονται από τα μέλη της σχολικής μονάδας.
- Η κοινωνία δείχνει ελάχιστο σεβασμό στην εκπαίδευση
- Οι εκπαιδευτικοί δεν αισθάνονται την επιθυμία να αλλάξουν και να βελτιωθούν

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν στοιχεία που επηρεάζουν τη μαθησιακή διαδικασία των μαθητών όπως η σχέση με τους γονείς τους, τους εκπαιδευτικούς τους, τους συμμαθητές τους και τα ΜΜΕ, το εκπαιδευτικό σύστημα, άλλους εξωτερικούς παράγοντες αλλά και την οικονομία. Η κατανόηση και η ανάλυση των παραπάνω γεγονότων θα βοηθήσει το σχολείο να αναπτύξει αναβαθμισμένες μεθόδους διδασκαλίας, που είναι η κύρια αποστολή του σχολείου (Sallis, 2002).

Τέλος, όπως φαίνεται στη θεωρία της ΔΟΠ, η κύρια εστίαση δίνεται στους πελάτες και τις ανάγκες τους. Ωστόσο, μεταφέροντας την ΔΟΠ σε επίπεδο σχολείου, θα μπορούσε κανείς να πει ότι υπάρχουν στην πραγματικότητα δύο τύποι πελατών: οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες (Sallis, 2002). Οι εσωτερικοί πελάτες είναι αυτοί που βρίσκονται εντός

του οργανισμού, δηλαδή οι μαθητές. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οργανισμοί που δέχονται τους μαθητές, δηλαδή κολέγια και πανεπιστήμια (για τις σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης). Μια άλλη σημαντική πτυχή που πρέπει να καθοριστεί στο πλαίσιο της ΔΟΠ στην εκπαίδευση είναι το προϊόν. Στην πραγματικότητα, το «προϊόν» που προσφέρεται είναι η γνώση και η εκπαίδευση που παρέχεται στους μαθητές και «πελάτες» είναι οι μαθητές, οι γονείς τους, και η κοινωνία γενικότερα, καθώς οι μαθητές θα κληθούν να συνεισφέρουν σε αυτή μετά το σχολείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνεται η μεθοδολογία πάνω στη οποία στηρίχθηκε η παρούσα εργασία. Συγκεκριμένα αναφέρεται η διαδικασία επιλογής του δείγματος, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο και τέλος περιγράφονται τα στατιστικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν.

4.1. Ερευνητικός σχεδιασμός και είδος έρευνας

Ο σχεδιασμός που υιοθετήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας θα είναι μια μελέτη παρατήρησης (observational study) και πιο συγκεκριμένα μια συγχρονική μελέτη (cross-sectional study). Σε αυτού του είδους της μελέτες γίνεται καταγραφή του φαινομένου χωρίς παρέμβαση από τον ερευνητή ενώ είναι εφικτή η σύγκριση μεταξύ διαφορετικών ομάδων του πληθυσμού (π.χ. μεταξύ αντρών-γυναικών, μεταξύ ηλικιακών ομάδων κτλ) και η συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών (π.χ. μεταξύ ΔΟΠ και εργασιακής ικανοποίησης)

4.2. Εργαλείο έρευνας

Το εργαλείο που επιλέχθηκε για τη διερεύνηση των στόχων αυτής της έρευνας ήταν η ποσοτική προσέγγιση με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Αυτή η προσέγγιση επιλέχθηκε μετά από ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και άλλων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σχετικά με τις έννοιες που θα μετρηθούν. Ως εκ τούτου, το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε αποτελούνταν από τρία μέρη: Το πρώτο μέρος περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εργασιακή προϋπηρεσία, βαθμίδα εργασίας, σχέση εργασίας) των εκπαιδευτικών. Αυτές οι πληροφορίες ήταν ιδιαίτερα σημαντικές προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι ερωτηθέντες προέρχονταν από ποικίλα υπόβαθρα και ότι το δείγμα που ελήφθη κάλυπτε ένα ευρύ φάσμα ερωτηθέντων με διαφορετικά χαρακτηριστικά και υπόβαθρα.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου προσπάθησε να διερευνήσει στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση και βασίστηκε στα εργαλεία που πρότειναν οι Zhang et al. (2000) και Lau και Idris (2001) για τη μέτρηση της ΔΟΠ. Αυτά τα εργαλεία προσαρμόστηκαν για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας για να ταιριάζουν στον τομέα της εκπαίδευσης και τελικά διατυπώθηκαν 30 ερωτήσεις σε κλίμακα 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν έξι κύριες διαστάσεις της ΔΟΠ: Σχολική κουλτούρα, Εκπαίδευση και επιμόρφωση, Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών, Ομαδικότητα, Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή και Συμμετοχή εκπαιδευτικών.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνας αποτελούνταν από ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και βασίστηκε στο JSS (Job Satisfaction Survey). Αυτό το μέρος αποτελούνταν από 36 ερωτήσεις που διερευνούσαν εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Πίνακας 1)

Πίνακας 1. Ερωτήσεις κλίμακας Job Satisfaction Survey ανά διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης

Παράγοντες	Ερωτήσεις
<i>Μισθός</i>	1, 10 , 19 , 28
<i>Προαγωγή</i>	2 , 11, 20, 33
<i>Εποπτεία / Προϊστάμενος</i>	3, 12 , 21 , 30
<i>Προνόμια – Οφέλη</i>	4 , 13, 22, 29
<i>Ενδεχόμενες Ανταμοιβές</i>	5, 14 , 23 , 32
<i>Συνθήκες Εργασίας</i>	6 , 15, 24, 31
<i>Συνάδελφοι</i>	7, 16 , 25, 34
<i>Φύση της Εργασίας</i>	8 , 17, 27, 35
<i>Επικοινωνία</i>	9, 18 , 26 , 36

*Ερωτήσεις με bold χρειάζονται αντίστροφη κωδικοποίηση γιατί είναι αρνητικά διατυπωμένες

4.3. Δείγμα έρευνας

Υπάρχουν δύο τύποι μεθόδων δειγματοληψίας, η δειγματοληψία πιθανότητας και μη πιθανότητας. Η δειγματοληψία πιθανότητας είναι μια τεχνική δειγματοληψίας στην οποία είναι γνωστή η πιθανότητα επιλογής κάθε συμμετέχοντος από τον πληθυσμό, ενώ η δειγματοληψία μη πιθανότητας είναι μια τεχνική δειγματοληψίας στην οποία η πιθανότητα επιλογής κάθε περίπτωσης δεν είναι γνωστή (Singh, 2007). Η δειγματοληψία μη πιθανότητας, με τη μορφή δειγματοληψίας ευκολίας, χρησιμοποιήθηκε για να συγκεντρωθούν τα ερευνητικά δεδομένα από τον ερευνητικό πληθυσμό που αποτελούνταν από εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 91 εκπαιδευτικοί.

4.4. Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό SPSS version 25 σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.05$ που αντιστοιχεί σε στατιστικό σφάλμα 5%. Για την ανάλυση των απαντήσεων των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά μέτρα θέσης και διασποράς (μέση τιμή και τυπική απόκλιση) για να καταγραφούν (1) ο βαθμός χρήσης της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και (2) το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, υπολογίστηκε η μέση τιμή και τυπική απόκλιση για τις διαστάσεις της ΔΟΠ και της εργασιακής ικανοποίησης. Για να διερευνηθεί κατά πόσο υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκαν οι στατιστικοί έλεγχοι t-test για 2 ανεξάρτητα δείγματα και ανάλυση διακύμανσης ενός παράγοντα (one-way ANOVA). Τέλος, η συσχέτιση μεταξύ της ΔΟΠ και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διερευνήθηκε με χρήση του συντελεστή συσχέτισης του Pearson και της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

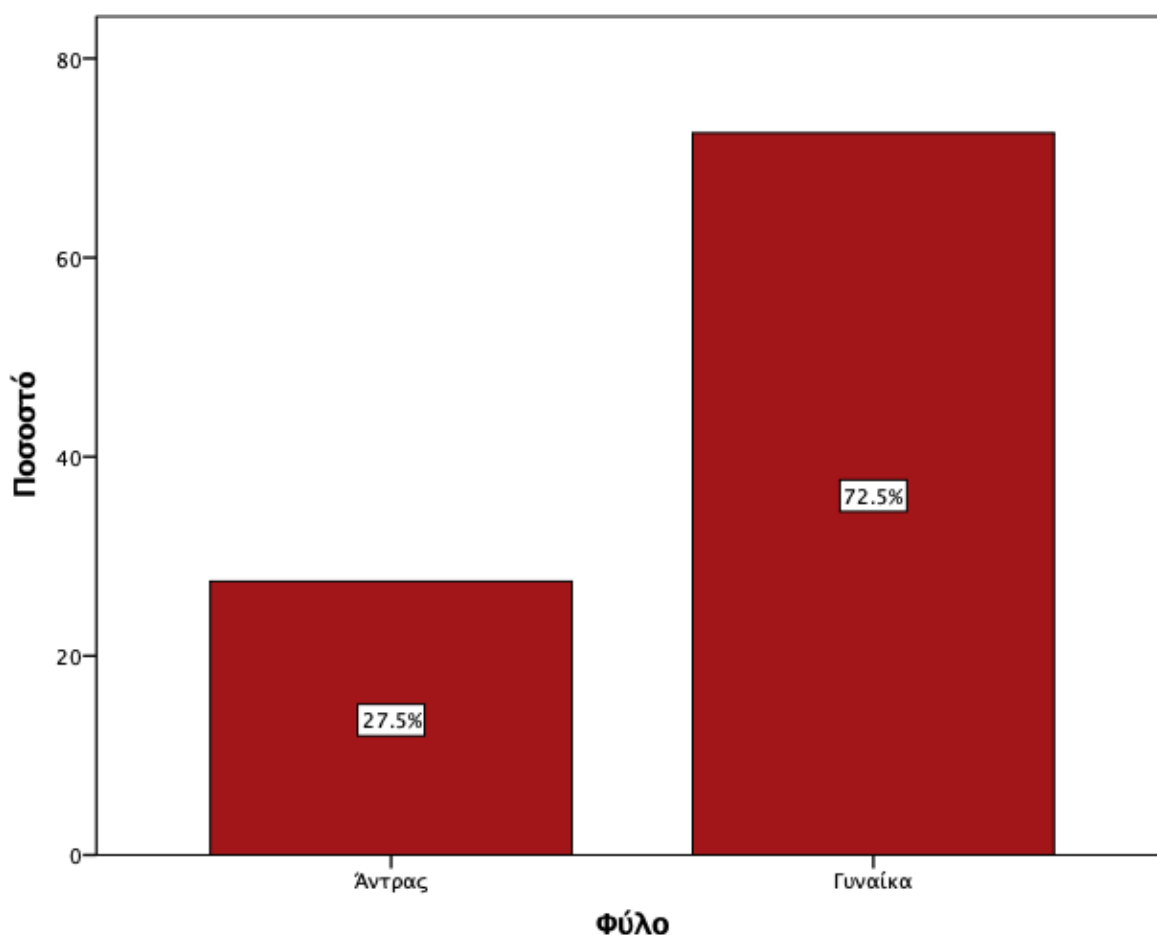
4.5. Ηθική και δεοντολογία

Στην παρούσα έρευνα τηρήθηκαν τα βασικά θέματα ηθικής και δεοντολογίας σε μια έρευνα. Για το σκοπό της έρευνας συντάχθηκε κατάλληλη φόρμα δεοντολογίας που θα αφορά την τήρηση της ανωνυμίας των εκπαιδευτικών, η χρήση των δεδομένων θα αφορά αποκλειστικά ερευνητικούς σκοπούς και τηρήθηκαν θέματα εμπιστευτικότητας. Επιπρόσθετα, όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν γραπτώς με κατάλληλη φόρμα για το σκοπό της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών

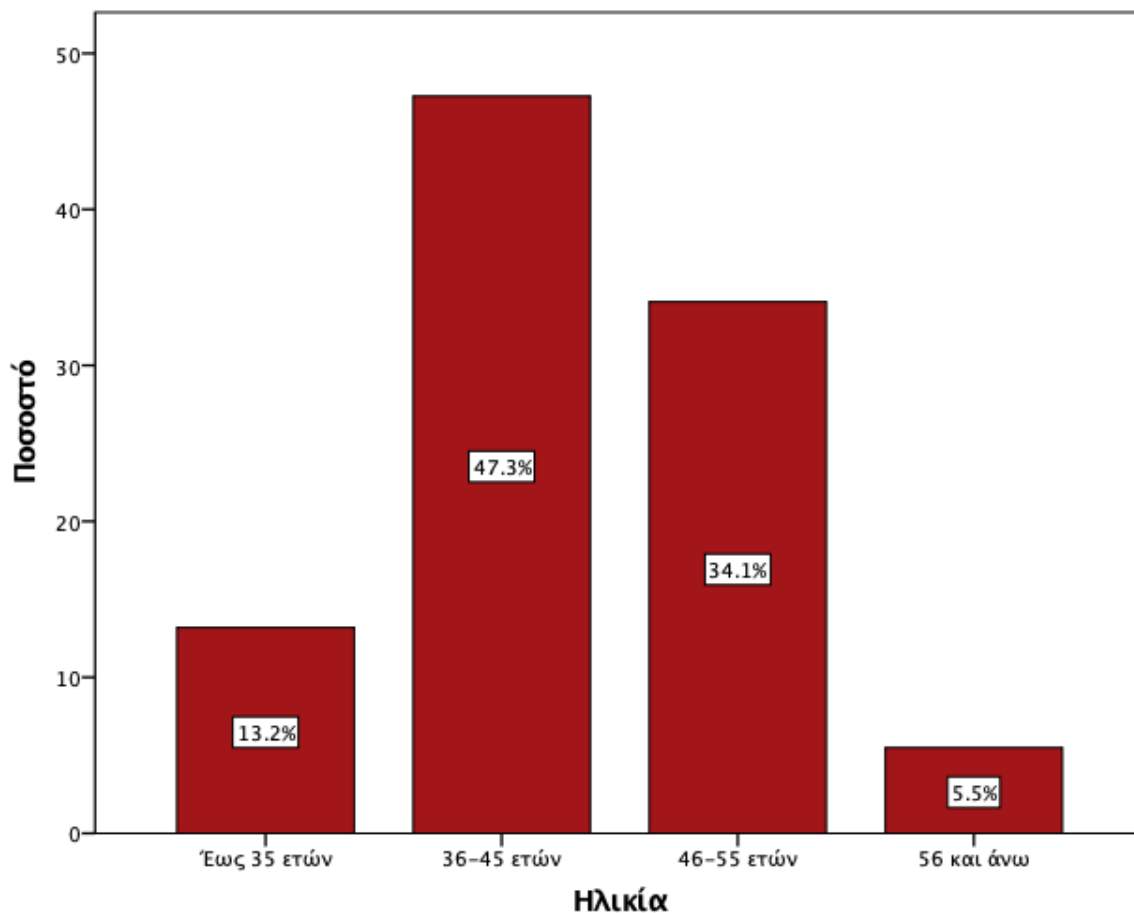
Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 91 εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Από το Διάγραμμα 1 προκύπτει ότι το 72.5% (n=66) του δείγματος αποτελούνταν από γυναίκες και το 27.5% (n=25) αποτελούνταν από άντρες.



Διάγραμμα 1. Αποτελέσματα για το φύλο των συμμετεχόντων

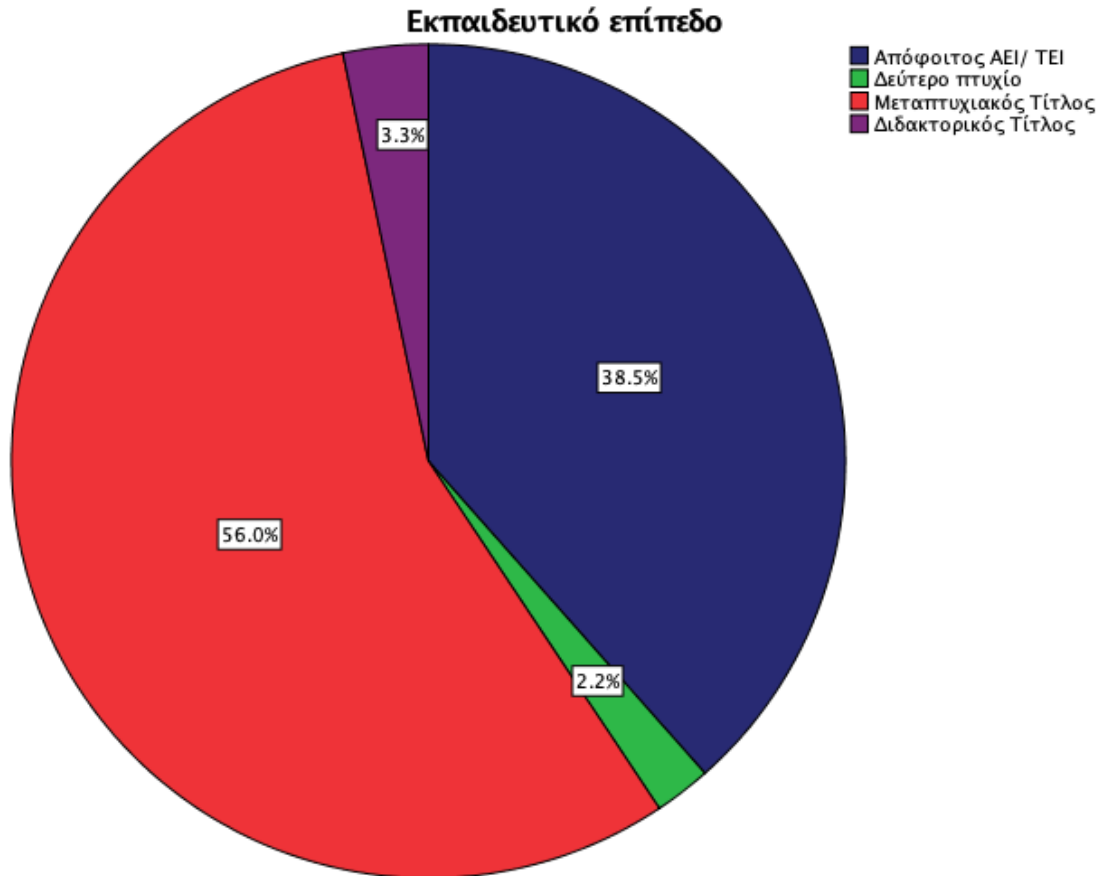
Στο Διάγραμμα 2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ηλικιακή ομάδα των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Το 13.2% (n=12) των εκπαιδευτικών ήταν ηλικίας μικρότερης των 35 ετών, το 47.3% (n=43) των εκπαιδευτικών

ήταν ηλικίας 36 έως 45 ετών, το 34.1% (n=31) ήταν ηλικίας 46 έως 55 ετών και το 5.5% (n=5) των εκπαιδευτικών ήταν ηλικίας άνω των 55 ετών.



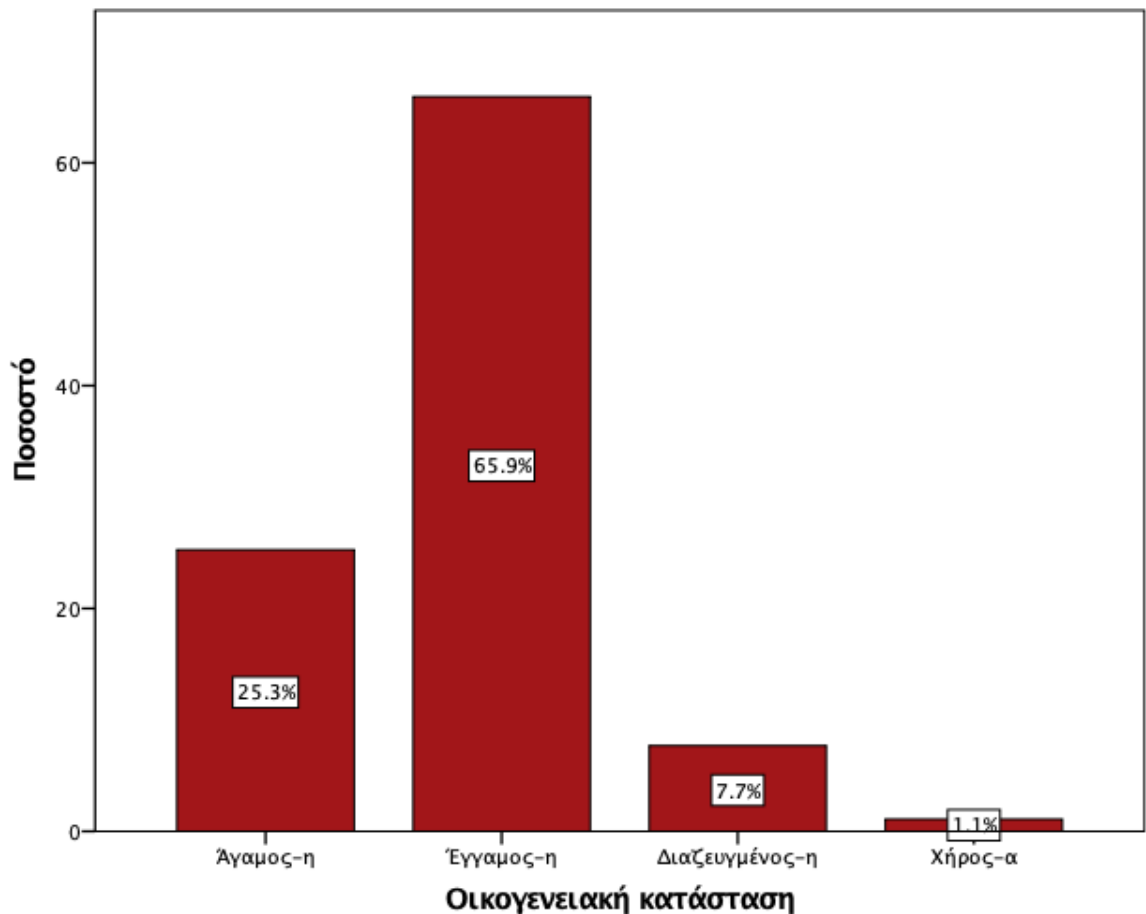
Διάγραμμα 2. Αποτελέσματα για την ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων

Στο Διάγραμμα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Από την ανάλυση προέκυψε πως το 38.5% (n=35) του δείγματος είχε το βασικό τίτλο σπουδών (απόφοιτοι ΑΕΙ/ ΤΕΙ) και το 2.2% (n=2) του δείγματος είχε και δεύτερο τίτλο σπουδών. Ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος δήλωσε πως είχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (n=51, 56%) ενώ μικρότερο ποσοστό είχε διδακτορικό τίτλο σπουδών (n=3, 3.3%).



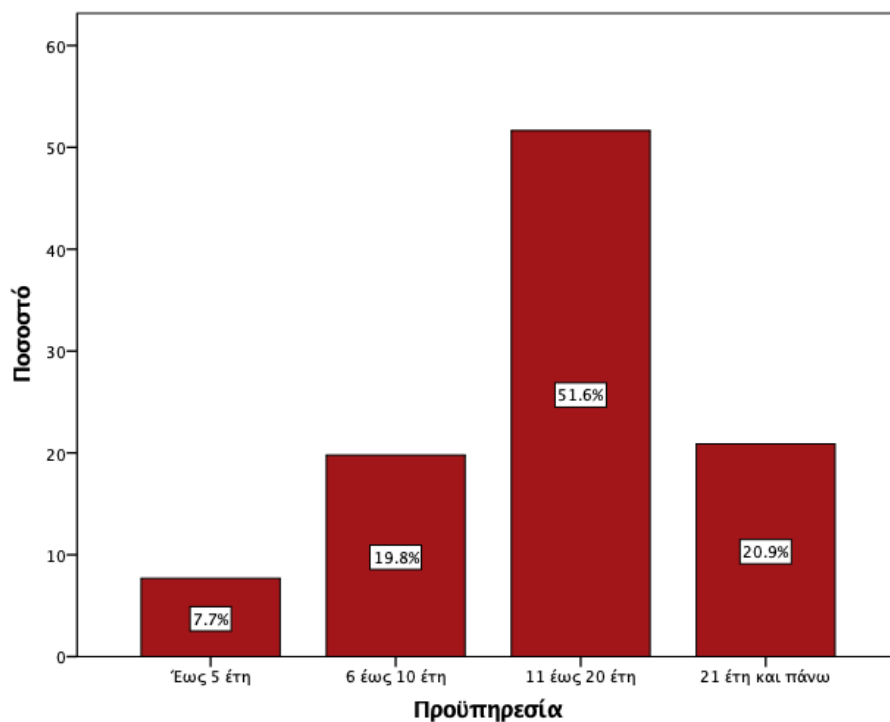
Διάγραμμα 3. Αποτελέσματα για το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων

Στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Απο την ανάλυση προέκυψε πως το 65.9% (v=60) ήταν έγγαμοι. Μικρότερο ποσοστό του δείγματος ήταν άγαμοι (v=23, 25.3%), διαζευγμένοι (v=7, 7.7%) ή χήροι (v=1, 1.1%).



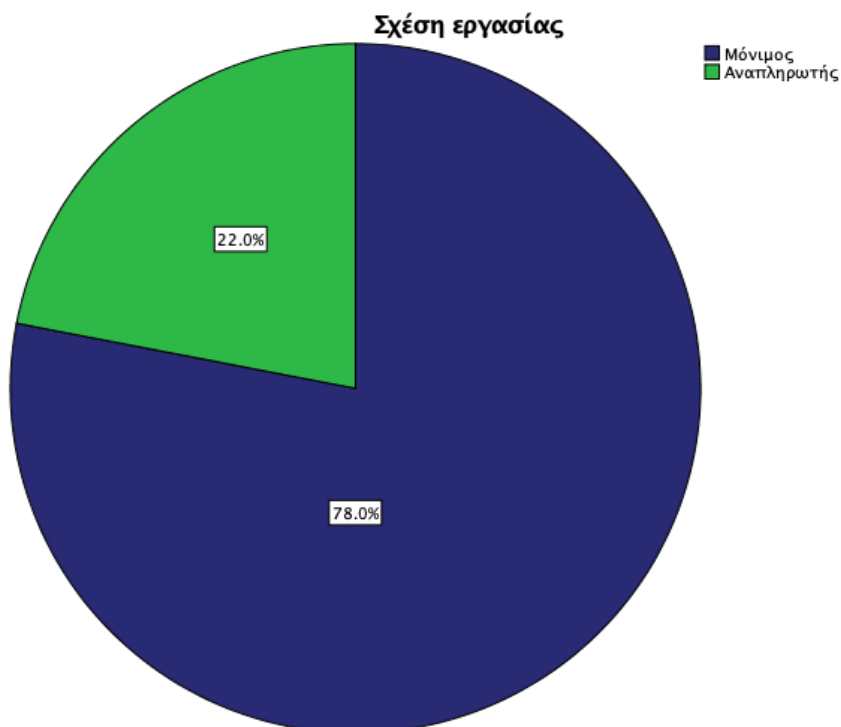
Διάγραμμα 4. Αποτελέσματα για την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

Στο Διάγραμμα 5 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την εργασιακή προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών του δείγματος. Από την ανάλυση προέκυψε πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών είχαν εργασιακή προϋπηρεσία μεταξύ 11 και 20 ετών ($n=47$, 51.6%). Μικρότερο ποσοστό του δείγματος είχε εργασιακή προϋπηρεσία μικρότερη των 5 ετών ($n=7$, 7.7%), μεταξύ 6 και 10 ετών ($n=18$, 19.8%) και άνω των 20 ετών ($n=19$, 20.9%).



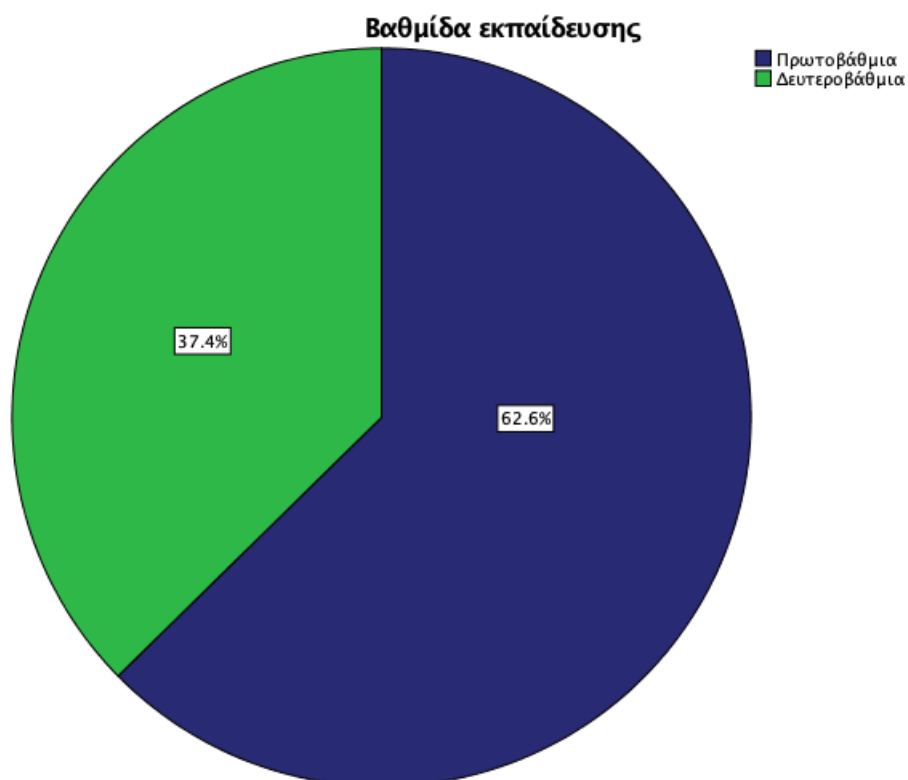
Διάγραμμα 5. Αποτελέσματα για τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων

Στο Διάγραμμα 6 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη σχέση εργασίας των εκπαιδευτικών του δείγματος. Απο την ανάλυση προέκυψε πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών είχαν μόνιμη θέση εργασίας ($n=71$, 78%). Ενώ μικρότερο ποσοστό εργαζόντουσαν σε καθεστώς αναπληρωτή ($n=20$, 22%).



Διάγραμμα 6. Αποτελέσματα για τη σχέση εργασίας των συμμετεχόντων

Στο Διάγραμμα 7 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη βαθμίδα εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών του δείγματος. Από την ανάλυση προέκυψε πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών εργαζόντουσαν στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (v=57, 62.6%) Ενώ μικρότερο ποσοστό εργαζόντουσαν στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (v=34, 37.4%).



Διάγραμμα 7. Αποτελέσματα για τη βαθμίδα εκπαίδευσης των συμμετεχόντων

Συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών δίνονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Συγκεντρωτικά δημογραφικά του δείγματος (v=91)

		v	%
Φύλο	Άντρας	25	27.5%
	Γυναίκα	66	72.5%
Ηλικία	Έως 35 ετών	12	13.2%
	36 - 45 ετών	43	47.3%
	46 - 55 ετών	31	34.1%
	56 και άνω	5	5.5%

Εκπαιδευτικό επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ/ ΤΕΙ	35	38.5%
	Δεύτερο πτυχίο	2	2.2%
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	51	56.0%
	Διδακτορικός Τίτλος	3	3.3%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμοση	23	25.3%
	Έγγαμοση	60	65.9%
	Διαζευγμένος	7	7.7%
	Χήρος	1	1.1%
Προϋπηρεσία	Έως 5 έτη	7	7.7%
	6 έως 10 έτη	18	19.8%
	11 έως 20 έτη	47	51.6%
	21 έτη και πάνω	19	20.9%
Σχέση εργασίας	Μόνιμος	71	78.0%
	Αναπληρωτής	20	22.0%
Βαθμίδα εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια	57	62.6%
	Δευτεροβάθμια	34	37.4%

5.2. Παραγοντική ανάλυση και ανάλυση αξιοπιστίας του εργαλείου

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας και εγκυρότητας του εργαλείου της έρευνας. Αναλυτικά, πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση στη διάσταση του ερωτηματολογίου της έρευνας που αξιολογεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση που δημιουργήθηκε από τον ερευνητή για να διερευνηθεί η δομική εγκυρότητα του εργαλείου. Ενώ πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας τόσο στη διάσταση του ερωτηματολογίου της έρευνας που αξιολογεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση όσο και στην κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης.

Στον Πίνακα 3 δίνονται τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης για τη διάσταση του ερωτηματολογίου της έρευνας που αξιολογεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι 30 ερωτήσεις ομαδοποιούνται σε 6 παράγοντες που ερμηνεύουν το 65.5% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Από τις παραγοντικές φορτίσεις (loadings) προέκυψε πως:

- ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από 6 ερωτήσεις τον οποίο ονομάσαμε «Σχολική κουλτούρα»,
- ο δεύτερος παράγοντας αποτελείται από 4 ερωτήσεις τον οποίο ονομάσαμε «Εκπαίδευση και επιμόρφωση»,
- ο τρίτος παράγοντας αποτελείται από 4 ερωτήσεις τον οποίο ονομάσαμε «Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών»,

- ο τέταρτος παράγοντας αποτελείται από 6 ερωτήσεις τον οποίο ονομάσαμε «Ομαδικότητα»,
- ο πέμπτος παράγοντας αποτελείται από 5 ερωτήσεις τον οποίο ονομάσαμε «Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή»,
- ο έκτος παράγοντας αποτελείται από 5 ερωτήσεις τον οποίο ονομάσαμε «Συμμετοχή εκπαιδευτικών».

Πίνακας 3. Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης για το ερωτηματολόγιο της έρευνας που αξιολογεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

	Παράγοντες					
	1	2	3	4	5	6
Στο σχολείο μου η ιεραρχική διάκριση μεταξύ της θέσης εργασίας του διευθυντή και των εκπαιδευτικών είναι "μικρή"	.634					
Το σχολείο μου προβάλλει και "επιβραβεύει" τα σημαντικότερα επιτεύγματα που προκύπτουν από τις προσπάθειες	.552					
Ο διευθυντής του σχολείου καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς σε θέματα παιδαγωγικά και διοικητικά	.567					
Υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία/συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου μου	.705					
Ο διευθυντής του σχολείου μου διοικεί δημοκρατικά	.717					
Οι προαγωγές των εκπαιδευτικών σε θέσεις ευθύνης βασίζονται στην ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου	.754					
Στους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου παρέχονται ευκαιρίες επιμόρφωσης και περαιτέρω κατάρτιση, ώστε να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να είναι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους	.694					
Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δραστηριότητες	.513					
Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου επιμορφώνονται για το πώς να βελτιώσουν την ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου	.535					

Στο σχολείο μου οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζονται ως πολύτιμοι, μακροπρόθεσμοι πόροι που αξίζει να επιμορφώνονται	.633
Στους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάζουν νέες μεθόδους διδασκαλίας.	. 641
Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν άμεσα δράση και να χρησιμοποιούν την κρίση τους για την επίλυση των προβλημάτων	.760
Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αναπτύξουν νέους καινοτόμους τρόπους να κάνουν πιο αποτελεσματικά τη δουλειά τους	.804
Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου ενθαρρύνονται να επιλύσουν οι ίδιοι προβλήματα (παιδαγωγικά και διοικητικά) που ίσως αντιμετωπίσουν	.657
Στο σχολείο υποστηρίζονται και ενισχύονται τόσο οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται αποτελεσματικά όσο και εκείνοι που συνεργάζονται	.617
Η κατανομή των αρμοδιοτήτων στο σχολείο μου έχει γίνει με τρόπο ώστε να υποστηρίζεται η ομαδική (συν)εργασία	.812
Οι διαδικασίες που προβλέπονται για την εκτέλεση κάθε εργασίας (π.χ. τήρηση πρακτικών, πρωτοκόλλου κτλ.) παρακολουθούνται συστηματικά από Όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού του σχολείου έχουν ενημερωθεί για την έννοια των ομάδων υψηλής απόδοσης	.598
Κάθε ομάδα εργασίας στο σχολείο μου συναντιέται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την επίλυση τυχόν προβλημάτων και τη διερεύνηση	.671
Στο σχολείο μου υπάρχει μία καθορισμένη διαδικασία για την παροχή ανατροφοδότησης (feedback) από τους γονείς (ή και τους μαθητές)	.580
Ο διευθυντής/τρια του σχολείου μου αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο	.801
Οι εκπαιδευτικοί που παρουσιάζουν εξαιρετικές ιδέες για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο μου επιβραβεύονται	.747

Οι γονείς των μαθητών αναγνωρίζουν τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο.	.788
Οι μαθητές αναγνωρίζουν τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο.	.772
Η τοπική κοινωνία αναγνωρίζει τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο	.843
Οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να αναφέρουν και να συζητούν με τον διευθυντή/τρια και τους συναδέλφους τους τα προβλήματα	.507
Οι εκπαιδευτικοί είναι αφοσιωμένοι στην παροχή υψηλής ποιότητας διδακτικού έργου από το σχολείο	.616
Στο σχολείο μου λειτουργούν ομάδες εκπαιδευτικών που τους έχουν ανατεθεί διάφορα θέματα που αφορούν στη λειτουργία του	.720
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου	.777
Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του με ιδέες και προτάσεις, οι οποίες αξιολογούνται	.669

Στον Πίνακα 4 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για το ερωτηματολόγιο της έρευνας που αξιολογεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι και οι έξι διαστάσεις εμφανίζουν υψηλή αξιοπιστία ($\alpha > 0.7$).

Πίνακας 4. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για το ερωτηματολόγιο της έρευνας που αξιολογεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Παράγοντας	Συντελεστής α του Cronbach
Σχολική κουλτούρα	0.755
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	0.958
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	0.922
Ομαδικότητα	0.803
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	0.805

Στον Πίνακα 5 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για το ερωτηματολόγιο της έρευνας που αξιολογεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλες οι διαστάσεις εμφανίζουν υψηλή αξιοπιστία ($\alpha > 0.70$).

Πίνακας 5. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για το ερωτηματολόγιο της έρευνας που αξιολογεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών

Παράγοντας	Συντελεστής α του Cronbach
Μισθός	0.818
Προαγωγή/ Εξέλιξη	0.799
Προϊστάμενος	0.823
Προνόμια/ Οφέλη	0.795
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	0.843
Συνθήκες εργασίας	0.805
Συνάδελφοι	0.788
Φύση της εργασίας	0.806
Επικοινωνία στο χώρο εργασίας	0.832

5.3. Αποτελέσματα για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις εκπαιδευτικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών.

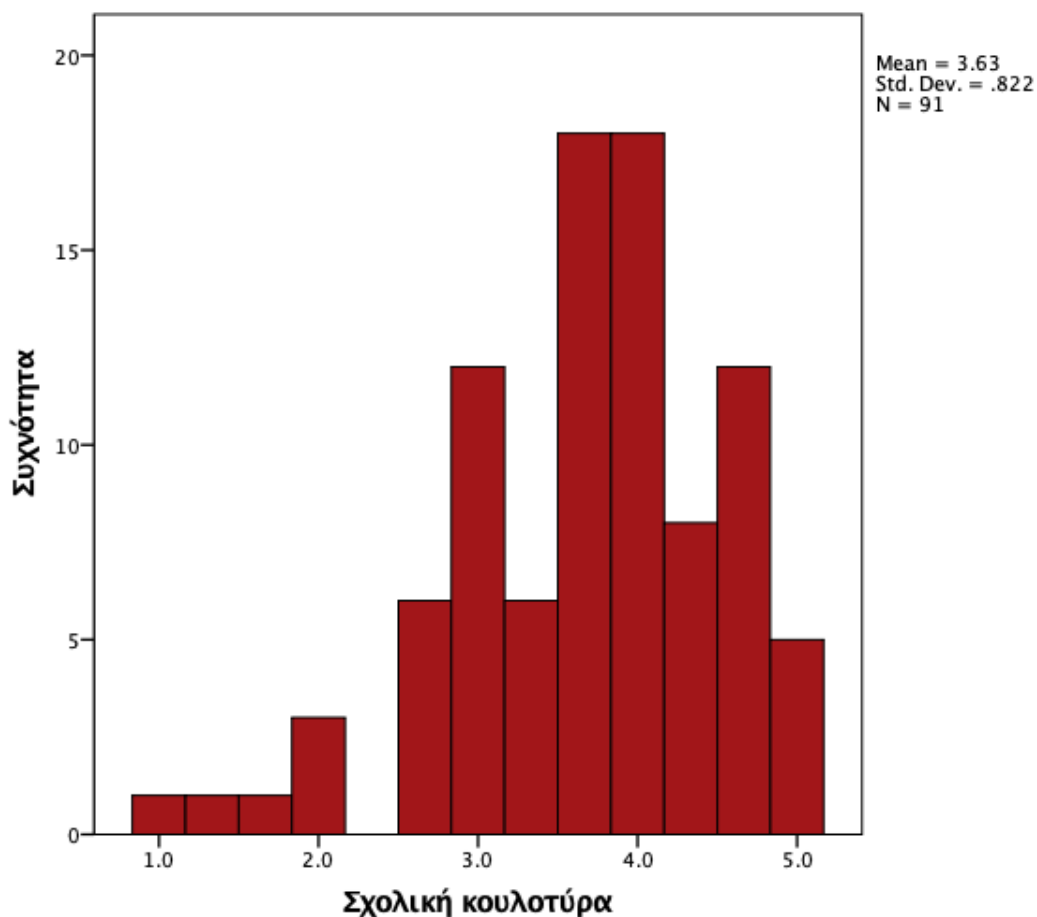
Στον Πίνακα 6 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με τη σχολική κουλτούρα. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με το ότι ο διευθυντής του σχολείου μου

διοικεί δημοκρατικά (MT=4.0, TA=1.0), με το ότι ο διευθυντής του σχολείου καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς σε θέματα παιδαγωγικά και διοικητικά (MT=3.8, TA=1.1) και με το ότι υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία/συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου (MT=3.8, TA=1.1). Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί τείνουν να συμφωνήσουν ότι στο σχολείο η ιεραρχική διάκριση μεταξύ της θέσης εργασίας του διευθυντή και των εκπαιδευτικών είναι "μικρή" (MT=3.5, TA=1.1) και με το ότι το σχολείο τους προβάλλει και "επιβραβεύει" τα σημαντικότερα επιτεύγματα που προκύπτουν από τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών για συνεχή βελτίωση (MT=3.6, TA=1.0). Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί δε συμφωνούν με το ότι οι προαγωγές των εκπαιδευτικών σε θέσεις ευθύνης βασίζονται στην ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου (MT=2.8, TA=1.1).

Πίνακας 6. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την σχολική κουλτούρα

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Στο σχολείο μου η ιεραρχική διάκριση μεταξύ της θέσης εργασίας του διευθυντή και των εκπαιδευτικών είναι "μικρή"	3.5	1.1
Το σχολείο μου προβάλλει και "επιβραβεύει" τα σημαντικότερα επιτεύγματα που προκύπτουν από τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών για συνεχή βελτίωση	3.6	1.0
Ο διευθυντής του σχολείου καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς σε θέματα παιδαγωγικά και διοικητικά	3.8	1.1
Υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία/συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου μου	3.8	1.1
Ο διευθυντής του σχολείου μου διοικεί δημοκρατικά	4.0	1.0
Οι προαγωγές των εκπαιδευτικών σε θέσεις ευθύνης βασίζονται στην ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου	2.8	1.1

Η κατανομή της μεταβλητής «Σχολική κουλτούρα» είναι ίση με 3.6 (TA=0.8). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι στις σχολικές μονάδες που εργάζονται υπάρχει σε αρκετά μεγάλο βαθμό μια σχολική κουλτούρα προσαρμοσμένη στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Διάγραμμα 8)..



Διάγραμμα 8. Κατανομή της μεταβλητής για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την σχολική κουλτούρα

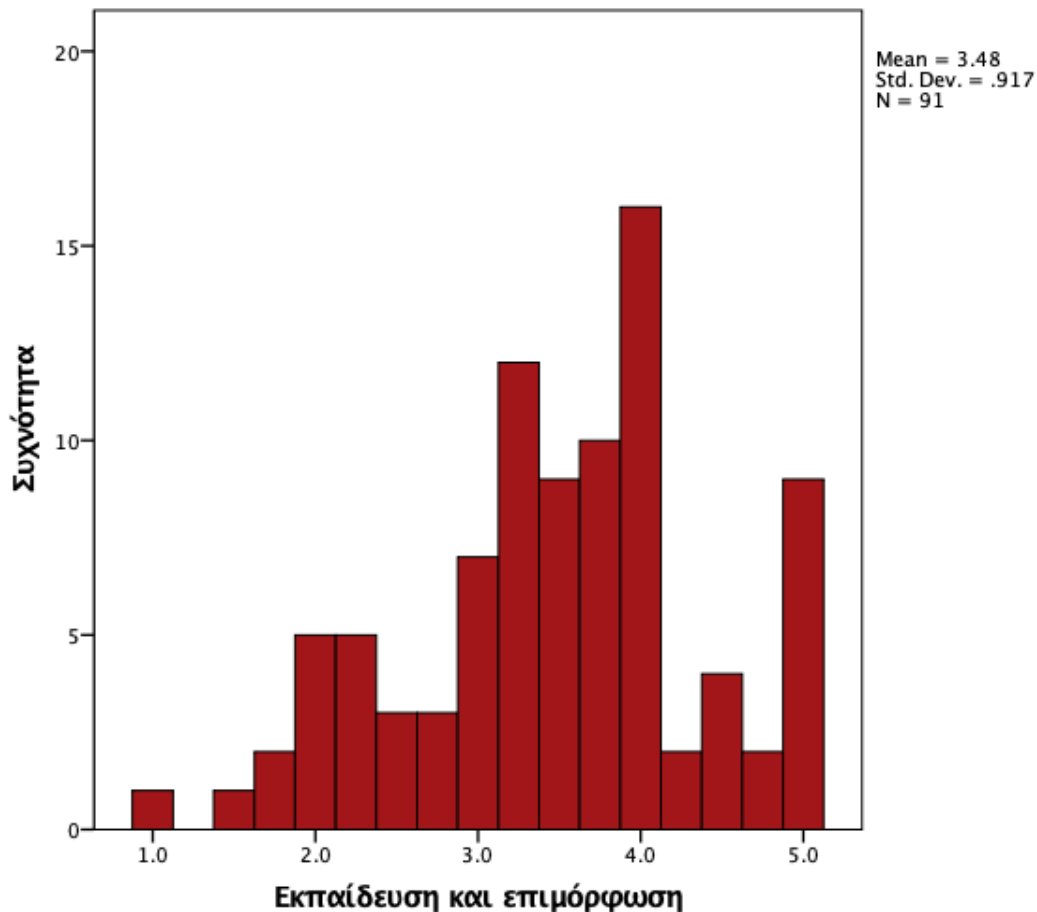
Στον Πίνακα 7 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι εκπαιδευτικοί στο σχολείο που εργάζονται ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δραστηριότητες (MT=3.7, TA=1.1) και ότι οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζονται ως πολύτιμοι, μακροπρόθεσμοι πόροι που αξίζει να επιμορφώνονται (MT=3.5, TA=1.1). Επιπλέον οι εκπαιδευτικοί τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι στους

εκπαιδευτικούς του σχολείου που εργάζονται παρέχονται ευκαιρίες επιμόρφωσης και περαιτέρω κατάρτιση, ώστε να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να είναι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους (MT=3.4, TA=1.0) και με το ότι οι εκπαιδευτικοί επιμορφώνονται για το πώς να βελτιώσουν την ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου (MT=3.4, TA=1.0).

Πίνακας 7. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Στους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου παρέχονται ευκαιρίες επιμόρφωσης και περαιτέρω κατάρτιση, ώστε να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να είναι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους	3.4	1.0
Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δραστηριότητες	3.7	1.1
Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου επιμορφώνονται για το πώς να βελτιώσουν την ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου	3.4	1.0
Στο σχολείο μου οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζονται ως πολύτιμοι, μακροπρόθεσμοι πόροι που αξίζει να επιμορφώνονται	3.5	1.1

Η κατανομή της μεταβλητής «Εκπαίδευση και επιμόρφωση» είναι ίση με 3.5 (TA=0.9). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι στις σχολικές μονάδες που εργάζονται υπάρχει σε μέτριο προς μεγάλο βαθμό μια φιλοσοφία που ενισχύει την εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών με σκοπό την βελτίωσή της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Διάγραμμα 9).



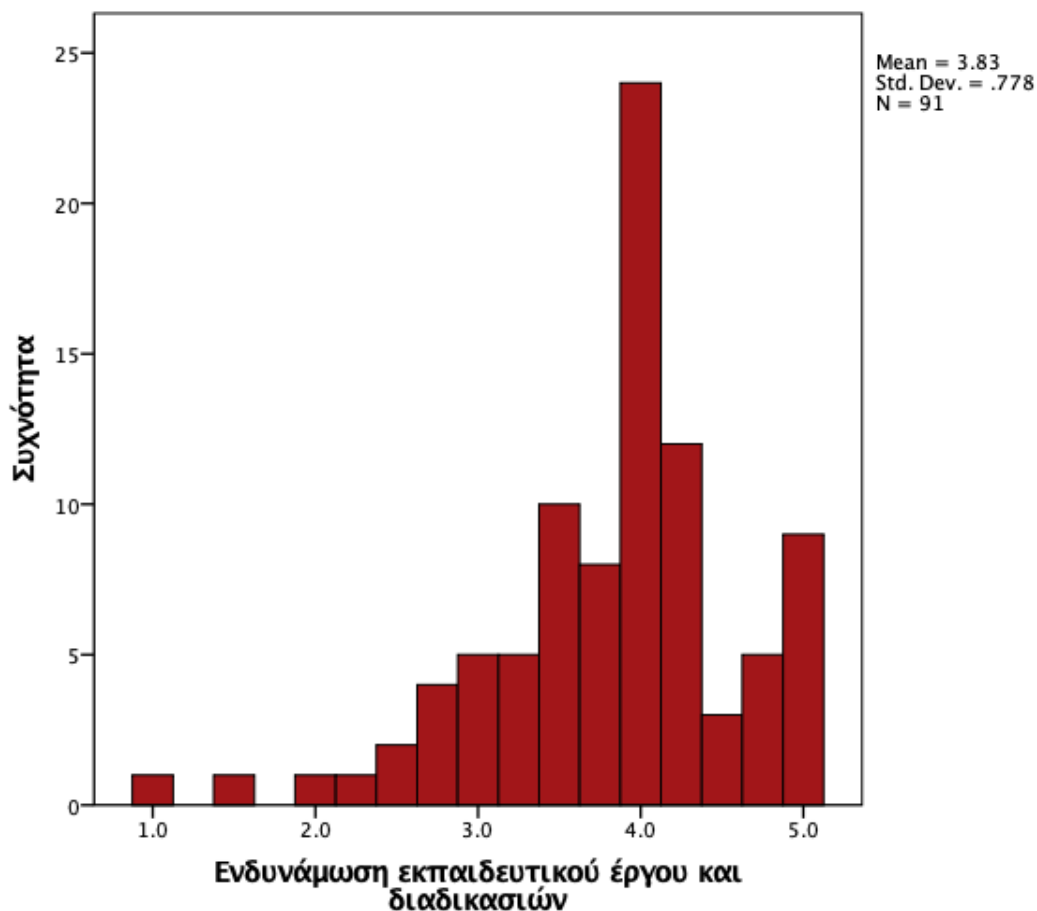
Διάγραμμα 9. Κατανομή της μεταβλητής για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών

Στον Πίνακα 8 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικού έργου και των διαδικασιών. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο που εργάζονται έχουν την ευκαιρία να δοκιμάζουν νέες μεθόδους διδασκαλίας (MT=3.8, TA=0.9) και ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν άμεσα δράση και να χρησιμοποιούν την κρίση τους για την επίλυση των προβλημάτων (MT=3.8, TA=0.9). Επιπλέον οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν το ότι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου που εργάζονται μπορούν να αναπτύξουν νέους καινοτόμους τρόπους να κάνουν πιο αποτελεσματικά τη δουλειά τους (MT=3.9, TA=0.8) και με το ότι οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να επιλύσουν οι ίδιοι προβλήματα (παιδαγωγικά και διοικητικά) που ίσως αντιμετωπίσουν (MT=3.7, TA=0.9).

Πίνακας 8. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνάδουν με την ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Στους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάζουν νέες μεθόδους διδασκαλίας.	3.8	0.9
Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν άμεσα δράση και να χρησιμοποιούν την κρίση τους για την επίλυση των προβλημάτων	3.8	0.9
Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αναπτύξουν νέους καινοτόμους τρόπους να κάνουν πιο αποτελεσματικά τη δουλειά τους	3.9	0.8
Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου ενθαρρύνονται να επιλύσουν οι ίδιοι προβλήματα (παιδαγωγικά και διοικητικά) που ίσως αντιμετωπίσουν	3.7	0.9

Η κατανομή της μεταβλητής «Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών» είναι ίση με 3.8 (TA=0.8). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι στις σχολικές μονάδες που εργάζονται υπάρχει σε αρκετά μεγάλο βαθμό μια φιλοσοφία που ενισχύει την ενδυνάμωση και την αυτονομία των εκπαιδευτικών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (Διάγραμμα 10).



Διάγραμμα 10. Κατανομή της μεταβλητής για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού έργου και των διαδικασιών

Στον Πίνακα 9 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την ομαδικότητα στο χώρο εργασίας. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι στο σχολείο υποστηρίζονται και ενισχύονται τόσο οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται αποτελεσματικά όσο και εκείνοι που συνεργάζονται (MT=3.9, TA=1.0) και ότι η κατανομή των αρμοδιοτήτων στο σχολείο μου έχει γίνει με τρόπο ώστε να υποστηρίζεται η ομαδική (συν)εργασία (MT=3.7, TA=1.0). Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με το ότι οι διαδικασίες που προβλέπονται για την εκτέλεση κάθε εργασίας (π.χ. τήρηση πρακτικών, πρωτοκόλλου κτλ.) παρακολουθούνται συστηματικά από ομάδες εργασίας, με στόχο τη βελτίωση της

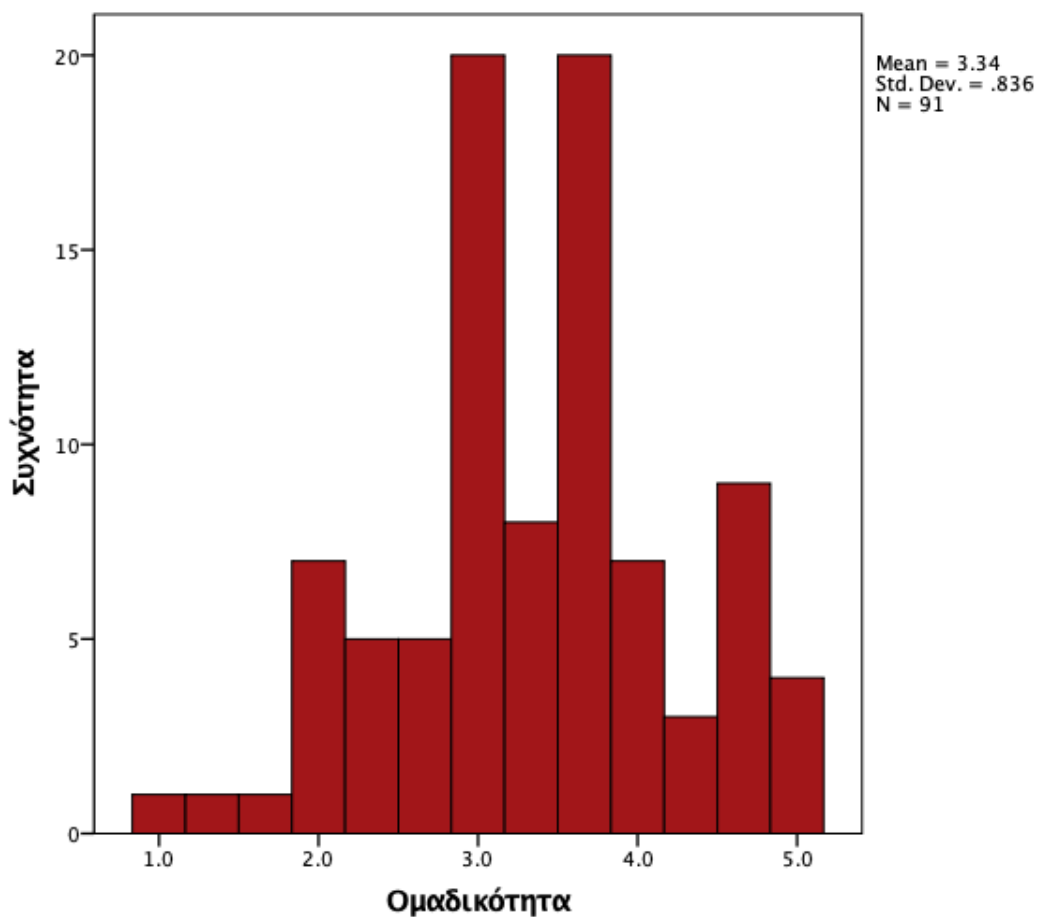
αποτελεσματικότητας (ποιότητας) της λειτουργίας του σχολείου (MT=3.2, TA=1.1) και με το ότι όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού του σχολείου έχουν ενημερωθεί για την έννοια των ομάδων υψηλής απόδοσης (MT=3.1, TA=1.2). Παρόμοια, οι εκπαιδευτικοί ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με το ότι κάθε εργασία στο σχολείο συναντιέται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την επίλυση τυχόν προβλημάτων και τη διερεύνηση νέων ευκαιριών για βελτίωση (MT=3.3, TA=1.1). Τέλος, οι εκπαιδευτικοί ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με το ότι στο σχολείο μου υπάρχει μία καθορισμένη διαδικασία για την παροχή ανατροφοδότησης (feedback) από τους γονείς (ή και τους μαθητές) (MT=2.9, TA=1.1).

Πίνακας 9. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την ομαδικότητα

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Στο σχολείο υποστηρίζονται και ενισχύονται τόσο οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται αποτελεσματικά όσο και εκείνοι που συνεργάζονται	3.9	1.0
Η κατανομή των αρμοδιοτήτων στο σχολείο μου έχει γίνει με τρόπο ώστε να υποστηρίζεται η ομαδική (συν)εργασία	3.7	1.0
Οι διαδικασίες που προβλέπονται για την εκτέλεση κάθε εργασίας (π.χ. τήρηση πρακτικών, πρωτοκόλλου κτλ.) παρακολουθούνται συστηματικά από ομάδες εργασίας, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (ποιότητας) της λειτουργίας του σχολείου	3.2	1.1
Όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού του σχολείου έχουν ενημερωθεί για την έννοια των ομάδων υψηλής απόδοσης	3.1	1.2
Κάθε ομάδα εργασίας στο σχολείο μου συναντιέται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την επίλυση τυχόν προβλημάτων και τη διερεύνηση νέων ευκαιριών για βελτίωση	3.3	1.1

Στο σχολείο μου υπάρχει μία καθορισμένη διαδικασία 2.9 1.1
για την παροχή ανατροφοδότησης (feedback) από τους
γονείς (ή και τους μαθητές)

Η κατανομή της μεταβλητής «Ομαδικότητα» είναι ίση με 3.3 (TA=0.8). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι στις σχολικές μονάδες που εργάζονται υπάρχει σε μέτριο βαθμό προωθείται η ομαδικότητα και η συνεργασία (Διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 11. Κατανομή της μεταβλητής για τις στρατηγικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υιοθετούνται στο χώρο εργασίας τους και συνδέονται με την ομαδικότητα

Στον Πίνακα 10 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις συνθήκες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδέονται με την αναγνώριση της προσπάθειας και τις ανταμοιβές. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι

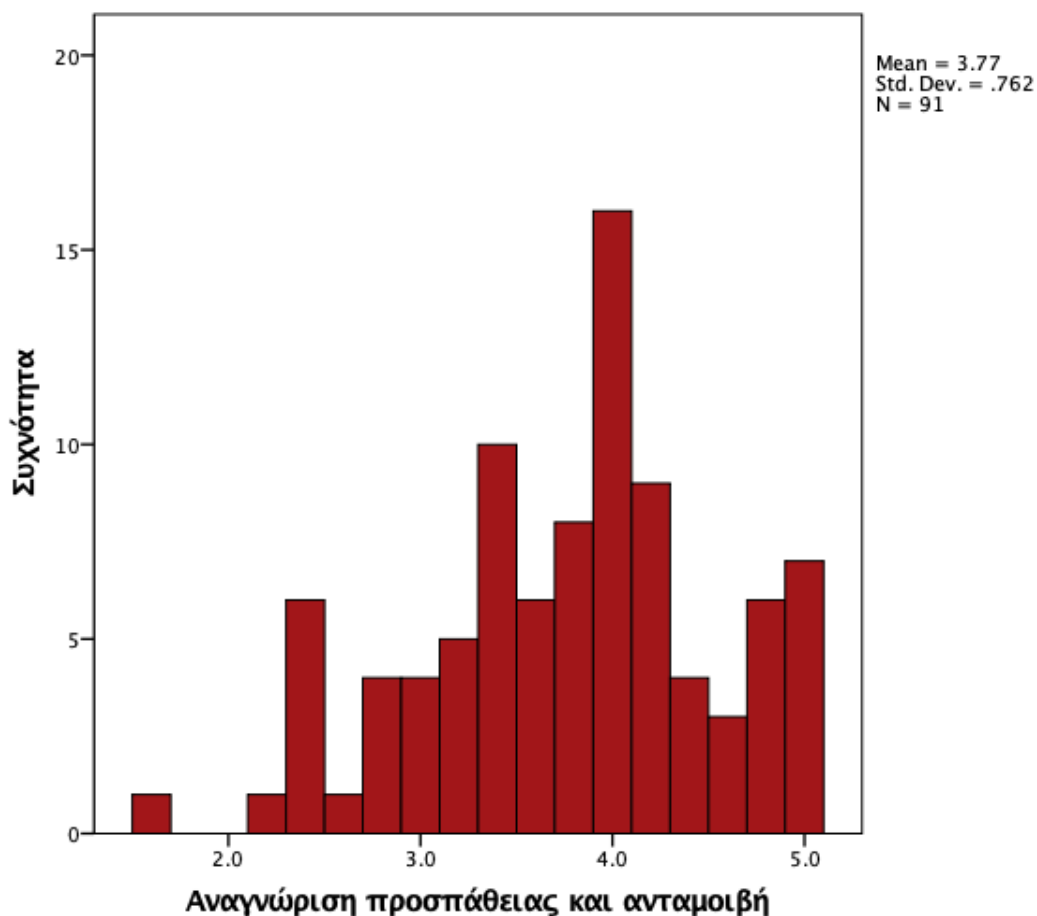
διευθυντής/τρια του σχολείου αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο (MT=4.0, TA=1.0) και ότι οι μαθητές αναγνωρίζουν τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο (MT=3.9, TA=0.9). Παρόμοια, οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι γονείς των μαθητών αναγνωρίζουν τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο (MT=3.8, TA=0.9) και με το ότι οι εκπαιδευτικοί που παρουσιάζουν εξαιρετικές ιδέες για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο τους επιβραβεύονται (MT=3.6, TA=1.1). Τέλος, οι εκπαιδευτικοί τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι η τοπική κοινωνία αναγνωρίζει τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο (MT=3.5, TA=1.1).

Πίνακας 10. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις συνθήκες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδέονται με την αναγνώριση της προσπάθειας και τις ανταμοιβές

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Ο διευθυντής/τρια του σχολείου μου αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο	4.0	1.0
Οι εκπαιδευτικοί που παρουσιάζουν εξαιρετικές ιδέες για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο μου επιβραβεύονται	3.7	1.1
Οι γονείς των μαθητών αναγνωρίζουν τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο.	3.8	0.9
Οι μαθητές αναγνωρίζουν τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο.	3.9	0.9
Η τοπική κοινωνία αναγνωρίζει τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο	3.5	1.1

Η κατανομή της μεταβλητής «Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή» είναι ίση με 3.8 (TA=0.8). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι στις

σχολικές μονάδες που εργάζονται υπάρχει σε αρκετά σημαντικό βαθμό επιβραβεύεται η καλή προσπάθεια (Διάγραμμα 12).



Διάγραμμα 12. Κατανομή της μεταβλητής για τις συνθήκες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδέονται με την αναγνώριση της προσπάθειας και τις ανταμοιβές

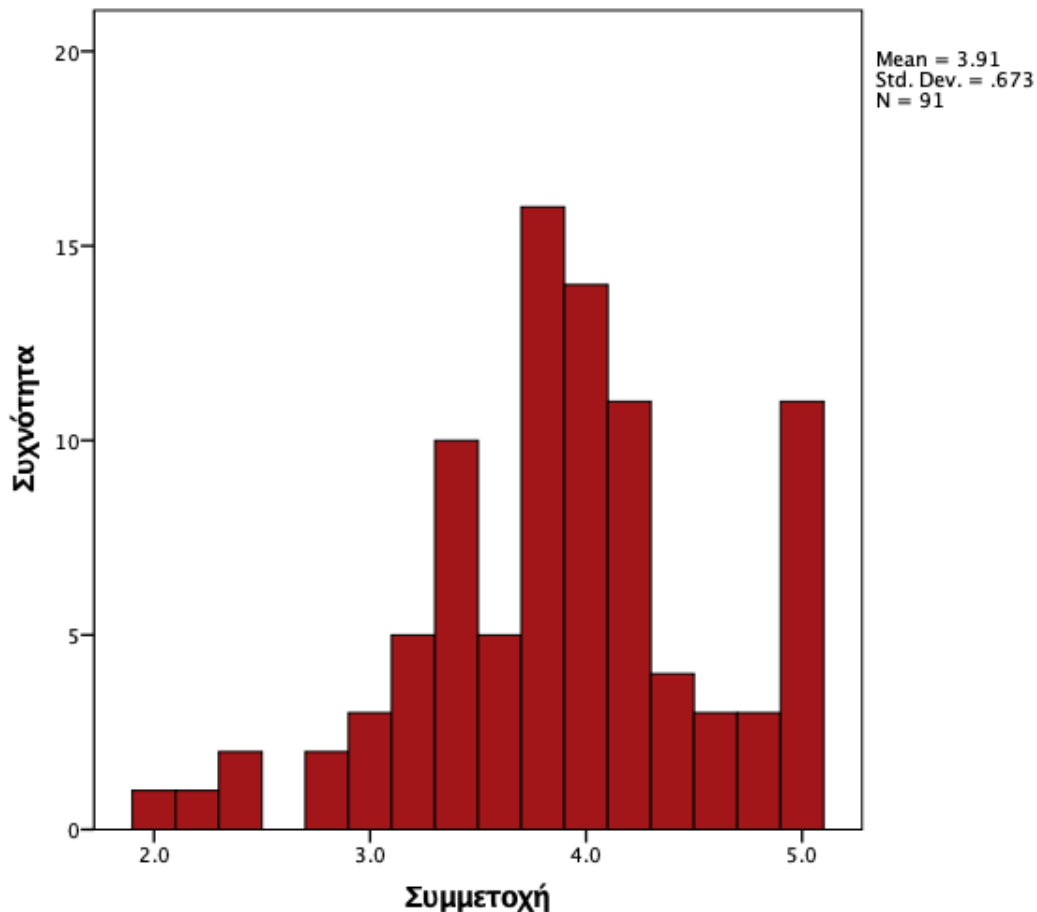
Στον Πίνακα 11 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις συνθήκες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδέονται με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να αναφέρουν και να συζητούν με τον διευθυντή/τρια και τους συναδέλφους τους τα προβλήματα (MT=4.0, TA=0.8) και ότι οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου (MT=4.0, TA=0.8). Παρόμοια, οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι είναι αφοσιωμένοι στην παροχή υψηλής ποιότητας διδακτικού έργου από το σχολείο (MT=3.9, TA=0.9) και με το ότι συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του με ιδέες και προτάσεις, οι οποίες αξιολογούνται (MT=3.8, TA=0.9). Τέλος, οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι στο σχολείο τους λειτουργούν ομάδες

εκπαιδευτικών που τους έχουν ανατεθεί διάφορα θέματα που αφορούν στη λειτουργία του (MT=3.8, TA=1.1).

Πίνακας 11. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις συνθήκες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδέονται με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να αναφέρουν και να συζητούν με τον διευθυντή/τρια και τους συναδέλφους τους τα προβλήματα	4.0	0.8
Οι εκπαιδευτικοί είναι αφοσιωμένοι στην παροχή υψηλής ποιότητας διδακτικού έργου από το σχολείο	3.9	0.9
Στο σχολείο μου λειτουργούν ομάδες εκπαιδευτικών που τους έχουν ανατεθεί διάφορα θέματα που αφορούν στη λειτουργία του	3.8	1.1
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου	4.0	0.8
Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του με ιδέες και προτάσεις, οι οποίες αξιολογούνται	3.8	0.9

Η κατανομή της μεταβλητής «Συμμετοχής» είναι ίση με 3.9 (TA=0.7). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι στις σχολικές μονάδες που εργάζονται υπάρχει σε αρκετά σημαντικό βαθμό συμμετέχουν σε διαδικασίες που συνδέονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Διάγραμμα 13).



Διάγραμμα 13. Κατανομή της μεταβλητής για τις συνθήκες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδέονται με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών

5.3.1. Απόψεις εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους

Η επόμενη ανάλυση διενεργήθηκε το κατά πόσο οι απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών που συνδέονται με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους,

Στον Πίνακα 12 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς το φύλο τους. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν σημαντικές διαφορές στην άποψη αντρών και γυναικών εκπαιδευτικών στο κατά πόσο στις σχολικές μονάδες στις οποίες εργάζονται επιβραβεύεται η καλή

προσπάθεια ($t=-2.280$, $p=0.025$) και στο κατά πόσο συμμετέχουν σε διαδικασίες που συνδέονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ($t=-2.149$, $p=0.034$). Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί φαίνεται να αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ότι στις σχολικές μονάδες στις οποίες εργάζονται επιβραβεύεται η καλή προσπάθεια και οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν σε διαδικασίες που συνδέονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Πίνακας 12. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς το φύλο τους

	Φύλο				t	p
	Άντρας		Γυναίκα			
	MT	TA	MT	MT		
Σχολική κουλτούρα	3.5	1.0	3.7	0.8	-0.798	0.427
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	3.4	1.0	3.5	0.9	-0.277	0.782
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	3.6	0.9	3.9	0.7	-1.890	0.062
Ομαδικότητα	3.2	0.9	3.4	0.8	-0.996	0.322
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	3.5	0.9	3.9	0.7	-2.280	0.025
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	3.7	0.8	4.0	0.6	-2.149	0.034

Στον Πίνακα 13 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς την ηλικία τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η άποψη των εκπαιδευτικών δεν διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς την ηλικιακή ομάδα τους καθώς ο έλεγχος έδωσε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις.

Πίνακας 13. Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς την ηλικία τους

	Ηλικία								F	p
	Έως 35 ετών				56 και άνω					
	MT	TA	MT	MT	TA	MT	MT	TA		

Σχολική κουλτούρα		3.8	0.7	3.6	0.8	3.6	1.0	3.9	0.8	0.276	0.843
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	και	3.5	0.8	3.6	0.9	3.4	1.0	3.4	1.2	0.371	0.774
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	και	3.9	0.7	4.0	0.6	3.6	0.9	3.6	1.0	1.562	0.204
Ομαδικότητα		3.4	0.8	3.4	0.8	3.2	0.9	3.4	0.8	0.170	0.916
Αναγνώριση προσπάθειας ανταμοιβή	και	3.7	0.6	3.9	0.7	3.7	0.9	3.6	1.1	0.382	0.766
Συμμετοχή εκπαιδευτικών		3.8	0.7	3.9	0.7	3.9	0.7	3.9	0.8	0.269	0.847

Στον Πίνακα 14 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η άποψη των εκπαιδευτικών δεν διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους καθώς ο έλεγχος έδωσε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις.

Πίνακας 14. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους

	Εκπαιδευτικό επίπεδο				t	p
	ΑΕΙ/ΤΕΙ/ Δεύτερο πτυχίο		Μεταπτυχιακ ό/ Διδακτορικό			
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ		
	Σχολική κουλτούρα	3.8	0.6	3.5		
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	3.5	0.8	3.5	1.0	0.032	0.974
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	4.0	0.7	3.7	0.8	1.706	0.091
Ομαδικότητα	3.5	0.8	3.2	0.9	1.569	0.120
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	3.9	0.6	3.7	0.8	1.564	0.121
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	4.0	0.6	3.8	0.7	1.369	0.174

Στον Πίνακα 15 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς την προϋπηρεσία τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η άποψη των εκπαιδευτικών δεν διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς την προϋπηρεσία τους καθώς ο έλεγχος έδωσε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις.

Πίνακας 15. Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς την προϋπηρεσία τους

	Προϋπηρεσία								F	p
	Έως 5 έτη		6 έως 10 έτη		11 έως 20 έτη		21 έτη και πάνω			
	MT	TA	MT	MT	TA	MT	MT	TA		
Σχολική κουλτούρα	3.5	0.6	3.7	0.7	3.6	0.8	3.7	1.0	0.179	0.910
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	3.5	0.4	3.5	0.8	3.4	1.0	3.6	1.0	0.092	0.964
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	3.6	0.7	4.0	0.4	3.9	0.8	3.5	1.0	2.289	0.084
Ομαδικότητα	3.3	0.6	3.3	0.8	3.4	0.9	3.3	0.8	0.089	0.966
Αναγνώριση προσπάθειας ανταμοιβή και	3.5	0.6	3.8	0.5	3.7	0.8	3.9	1.0	0.527	0.665
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	3.6	0.6	4.0	0.5	3.9	0.7	3.9	0.7	0.691	0.560

Στον Πίνακα 16 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς τη σχέση εργασίας τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η άποψη των εκπαιδευτικών δεν διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς τη σχέση εργασίας τους καθώς ο έλεγχος έδωσε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις.

Πίνακας 16. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς τη σχέση εργασίας

	Σχέση εργασίας				t	p
	Μόνιμος		Αναπληρωτής			
	MT	TA	MT	MT		
Σχολική κουλτούρα	3.6	0.9	3.6	0.6	0.246	0.806
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	3.5	1.0	3.4	0.8	0.253	0.801
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	3.9	0.8	3.7	0.8	0.743	0.460
Ομαδικότητα	3.3	0.9	3.3	0.7	0.212	0.833
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	3.8	0.8	3.6	0.7	0.925	0.358
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	3.9	0.7	3.8	0.7	1.096	0.276

Στον Πίνακα 17 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης τους. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν σημαντικές διαφορές στην άποψη εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο κατά πόσο στις σχολικές μονάδες στις οποίες εργάζονται επιβραβεύεται η καλή προσπάθεια ($t=2.317$, $p=0.023$) και στο κατά πόσο υπάρχει μια φιλοσοφία που ενισχύει την ενδυνάμωση και την αυτονομία των εκπαιδευτικών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ($t=2.934$, $p=0.004$). Οι εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης φαίνεται να αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ότι στις σχολικές μονάδες στις οποίες εργάζονται επιβραβεύεται η καλή προσπάθεια και ότι υπάρχει μια φιλοσοφία που ενισχύει την ενδυνάμωση και την αυτονομία των εκπαιδευτικών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Πίνακας 17. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης

	Βαθμίδα εκπαίδευσης				t	p
	Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια			
	MT	TA	MT	MT		

Σχολική κουλτούρα	3.8	0.8	3.4	0.9	1.821	0.072
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	3.5	1.0	3.4	0.8	0.870	0.385
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	4.0	0.6	3.5	0.9	2.934	0.004
Ομαδικότητα	3.4	0.8	3.2	0.9	1.097	0.275
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	3.9	0.7	3.5	0.9	2.317	0.023
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	3.9	0.7	3.9	0.6	0.068	0.946

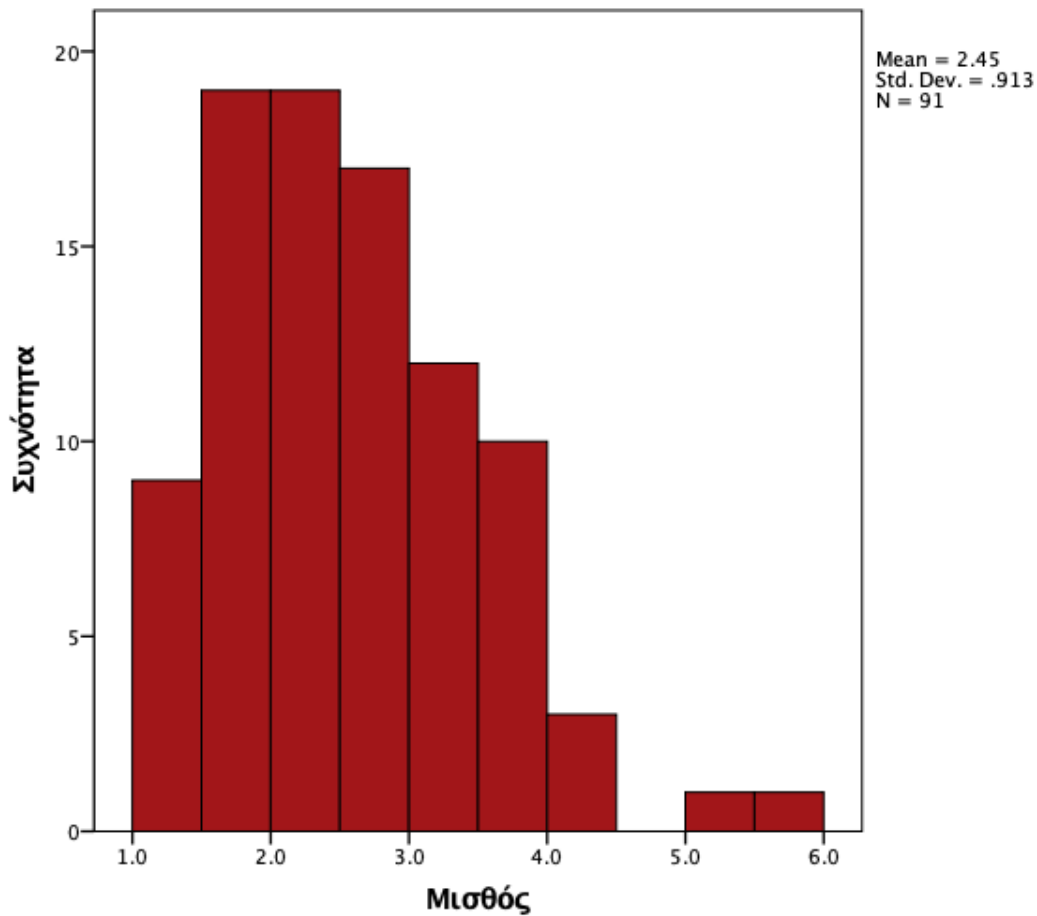
5.4. Εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών

Η επόμενη ενότητα ερωτήσεων που τέθηκε στους εκπαιδευτικούς είχε σκοπό να καταγράψει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τους. Στον Πίνακα 18 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από το μισθό τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με το ότι οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες (MT=5.2, TA=1.2) και με το ότι όταν σκέφτονται την αμοιβή μου αισθάνονται ότι δεν εκτιμάται η εργασία τους από τον οργανισμό (MT=4.1, TA=1.4). Αντίθετα, διαφωνούν με το ότι αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται (MT=2.3, TA=1.2) και με το ότι αμείβονται δίκαια (MT=2.8, TA=1.3).

Πίνακας 18. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από το μισθό τους

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για τη εργασία που κάνω	2.8	1.3
Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες	5.2	1.2
Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό	4.1	1.4
Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	2.3	1.2

Η κατανομή της μεταβλητής «Μισθός» είναι ίση με 2.5 (TA=0.9). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε μικρό βαθμό ικανοποιημένοι από τις μισθολογικές απολαβές τους (Διάγραμμα 14).



Διάγραμμα 14. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο το μισθό

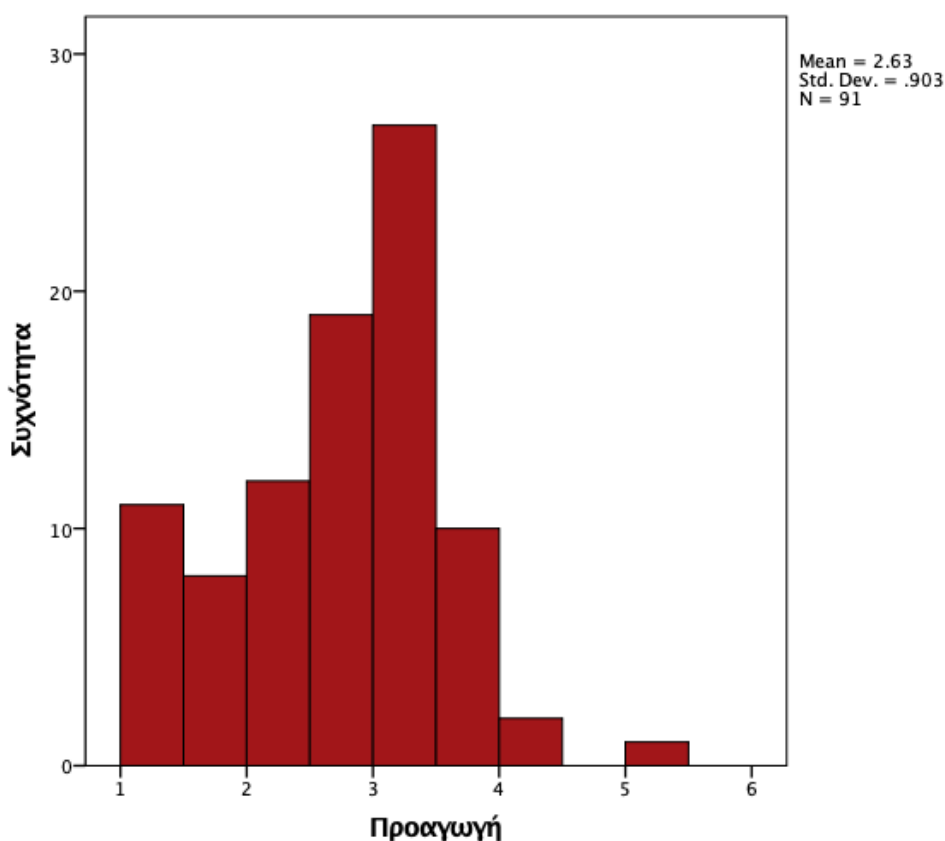
Στον Πίνακα 19 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τις δυνατότητες προαγωγής τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με το ότι υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου (MT=4.0, TA=1.4) ενώ διαφωνούν με το ότι αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής (MT=2.6, TA=1.3) και με το ότι προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές

(MT=2.2, TA=1.2). Τέλος, διαφωνούν με το ότι αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες προαγωγής (MT=2.6, TA=0.9).

Πίνακας 19. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τις δυνατότητες προαγωγής τους

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου	4.0	1.4
Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	2.6	1.3
Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	2.2	1.2
Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	2.7	1.3

Η κατανομή της μεταβλητής «Προαγωγή» είναι ίση με 2.6 (TA=0.9). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε μικρό βαθμό ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής τους (Διάγραμμα 15).



Διάγραμμα 15. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο τις δυνατότητες προαγωγής

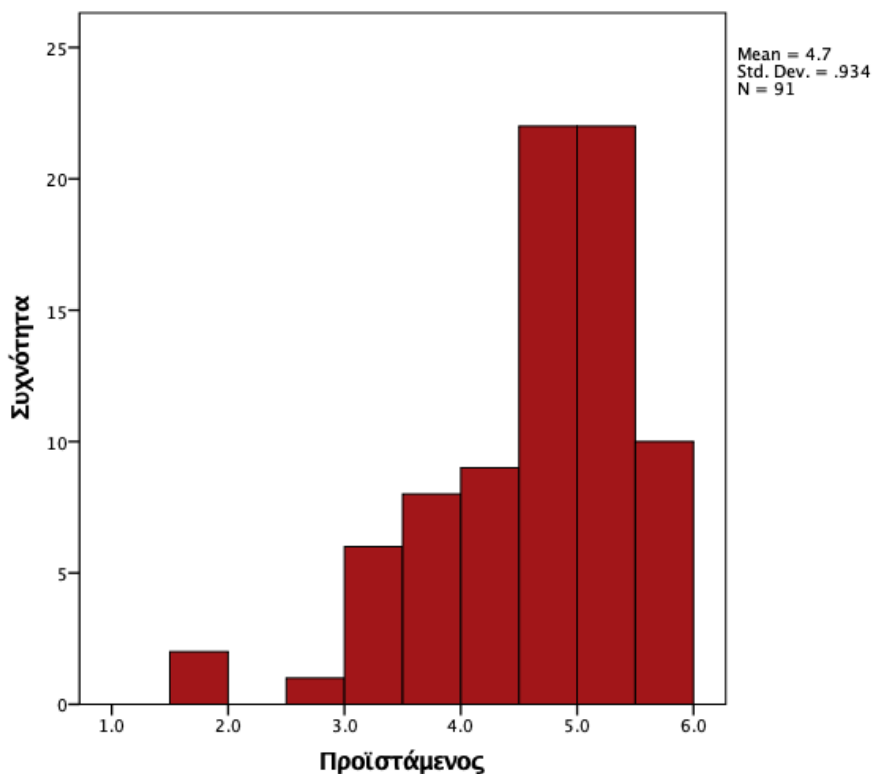
Στον Πίνακα 20 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τον προϊστάμενο τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με το ότι ο/η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της (MT=4.4, TA=1.4) και με το ότι συμπαθούν τον προϊστάμενος/η τους (MT=5.0, TA=1.1). Αντίθετα, διαφωνούν με το ότι ο/η προϊστάμενος/η τους είναι άδικος/η (MT=2.0, TA=1.1).

Πίνακας 20. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τον προϊστάμενο τους

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της	4.4	1.4
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου	2.0	1.1

Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του/της	2.5	1.2
Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου	5.0	1.1

Η κατανομή της μεταβλητής «Προϊστάμενος» είναι ίση με 4.7 (TA=0.9). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο τους (Διάγραμμα 16).



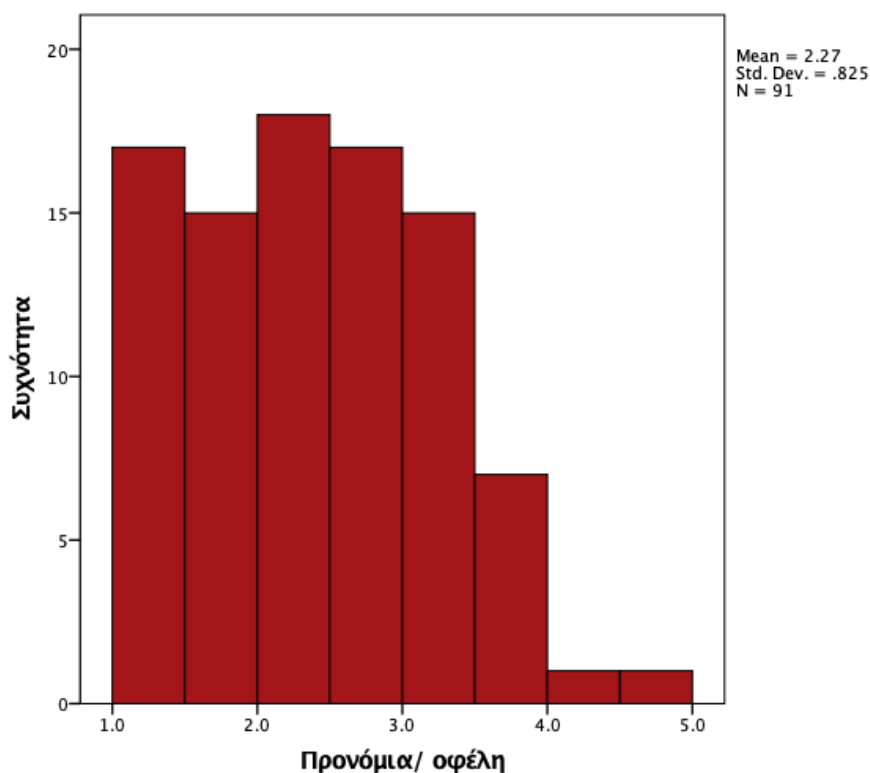
Διάγραμμα 16. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση από τον προϊστάμενο

Στον Πίνακα 21 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τα πιθανά προνόμια/ οφέλη που έχουν από την εργασία τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί δεν είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν, πέραν του μισθού τους (MT=4.6, TA=1.4) και με το ότι υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουν αλλά αυτό δεν συμβαίνει (MT=4.5, TA=1.14. Αντίθετα, διαφωνούν με το ότι το πακέτο πρόσθετων παροχών – πέραν του μισθού στα πλαίσια της εργασίας τους- είναι δίκαιο (MT=2.2, TA=1.3) και με το ότι αυτές οι πρόσθετες παροχές είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί (MT=1.9, TA=1.0).

Πίνακας 21. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τα προνόμια/ οφέλη

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω, πέραν του μισθού μου	4.6	1.4
Οι πρόσθετες παροχές – πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	1.9	1.0
Το πακέτο πρόσθετων παροχών – πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο	2.2	1.3
Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει	4.5	1.4

Η κατανομή της μεταβλητής «Προνόμια/ Οφέλη» είναι ίση με 2.3 (TA=0.8). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε μικρό βαθμό ικανοποιημένοι απο τις πρόσθετες παροχές απο την εργασία τους (Διάγραμμα 17).



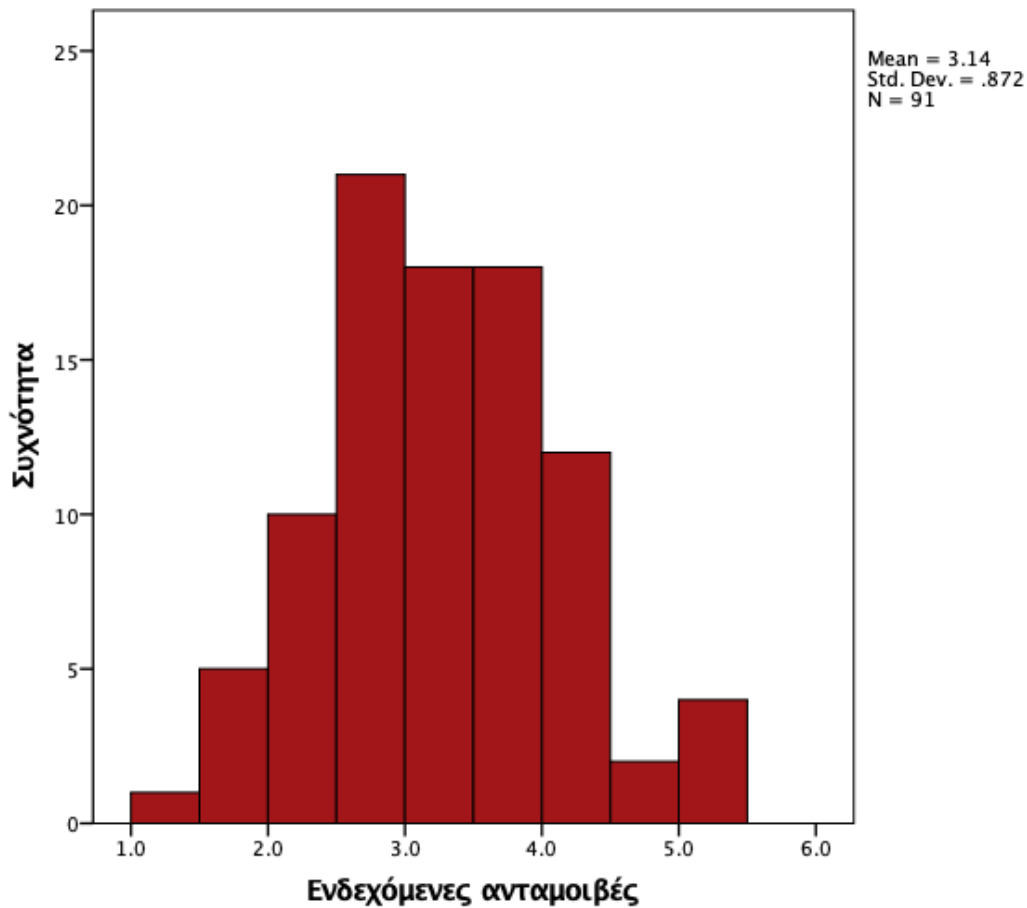
Διάγραμμα 17. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο τα προνόμια/ οφέλη

Στον Πίνακα 22 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με το ότι υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται στις σχολικές μονάδες (MT=4.3, TA=1.5) και με το ότι οι προσπάθειές τους δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε (MT=4.4, TA=1.4). Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί είναι ουδέτεροι αναφορικά με το κατά πόσο λαμβάνουν την αναγνώριση που θα έπρεπε (MT=3.5, TA=1.3) και με το ότι η δουλειά τους δεν εκτιμάται (MT=3.3, TA=1.2).

Πίνακας 22. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	3.5	1.3
Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται	3.3	1.2
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ	4.3	1.5
Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	4.4	1.4

Η κατανομή της μεταβλητής «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» είναι ίση με 3.1 (TA=0.9). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε μικρό προς μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές τους στην εργασία τους (Διάγραμμα 18).



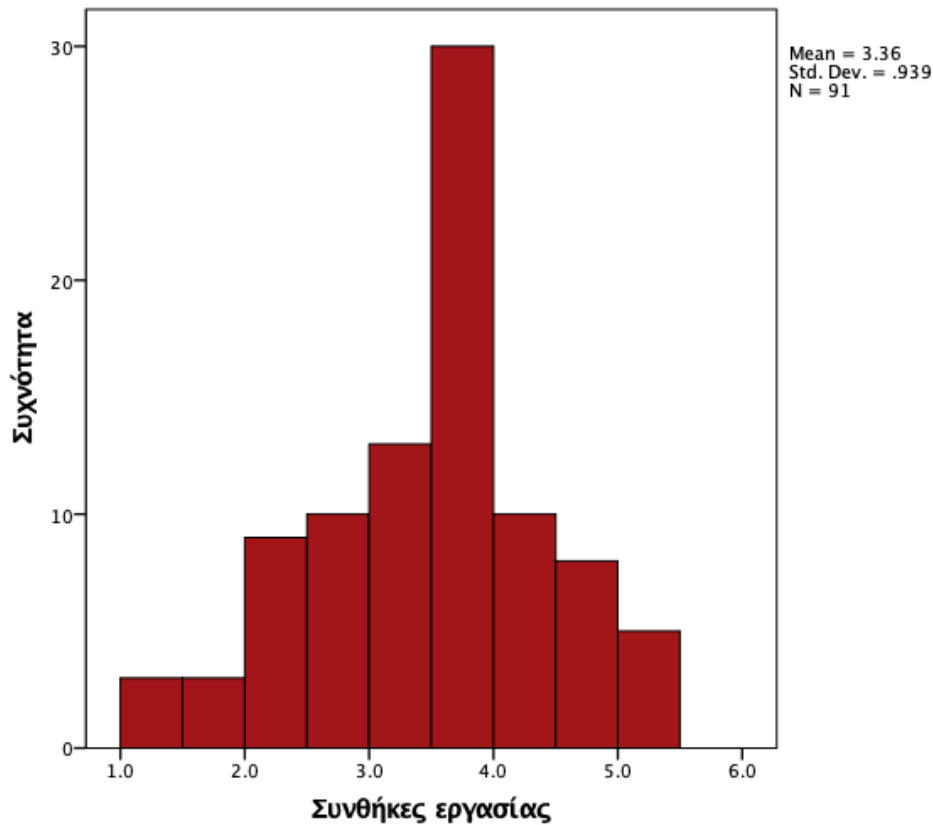
Διάγραμμα 18. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο τις ενδεχόμενες ανταμοιβές

Στον Πίνακα 23 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τις συνθήκες εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με το ότι έχουν περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ότι θα έπρεπε (MT=4.0, TA=1.5) και με το ότι έχουν περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά απ' ότι θα έπρεπε (MT=3.8, TA=1.5). Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί είναι ουδέτεροι αναφορικά με το ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό τους δυσκολεύουν στο να κάνουν τη δουλειά τους σωστά (MT=3.2, TA=1.3) και με το ότι οι προσπάθειές τους να κάνουν καλά τη δουλειά τους σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία (MT=3.4, TA=1.4).

Πίνακας 23. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τις συνθήκες εργασίας

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά	3.2	1.3
Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	3.4	1.4
Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ότι θα έπρεπε	4.0	1.5
Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά απ' ότι θα έπρεπε	3.8	1.5

Η κατανομή της μεταβλητής «Συνθήκες εργασίας» είναι ίση με 3.4 (TA=0.9). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε μικρό προς μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι απο τις συνθήκες εργασίας (Διάγραμμα 19).



Διάγραμμα 19. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο τις συνθήκες εργασίας

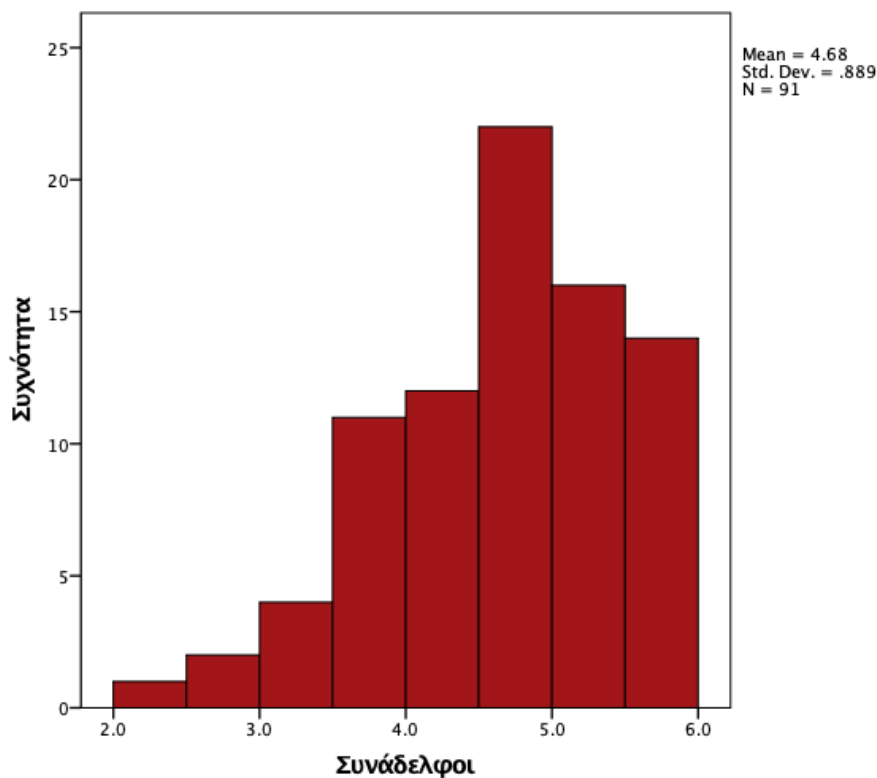
Στον Πίνακα 24 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τους συναδέλφους τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πολύ με το ότι συμπαθούν τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται (MT=4.9, TA=1.1) και με το ότι περνάνε καλά με τους συναδέλφους τους (MT=4.9, TA=1.0). Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί διαφωνούν με το ότι υπάρχουν αναφορικά με το ότι υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά (MT=2.4, TA=1.2) και με το ότι οι θεωρούν ότι πρέπει να εργάζονται σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων (MT=2.7, TA=1.4).

Πίνακας 24. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τους συναδέλφους τους

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω	4.9	1.1
Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	2.7	1.4

Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	4.9	1.0
Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά	2.4	1.2
Συνάδελφοι	4.7	0.9

Η κατανομή της μεταβλητής «Συνάδελφοι» είναι ίση με 4.7 (TA=0.9). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους (Διάγραμμα 20).



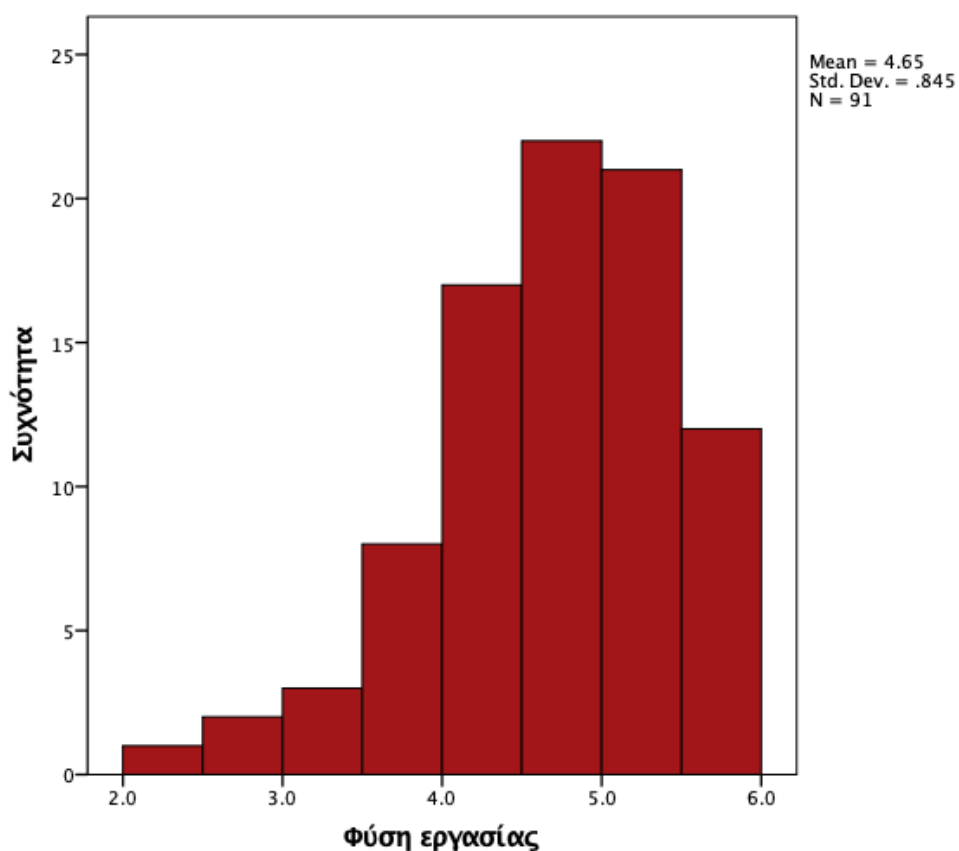
Διάγραμμα 20. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση από τους συναδέλφους

Στον Πίνακα 25 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη φύση της εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πολύ με το ότι τους αρέσουν τα πράγματα που κάνουν στη δουλειά τους (MT=5.0, TA=0.9), με το ότι η εργασία τους είναι ευχάριστη (MT=4.9, TA=0.9) και με το ότι νιώθουν μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνουν (MT=4.8, TA=1.2).

Πίνακας 25. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη φύση της εργασίας τους

	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	3.0	1.6
Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	5.0	0.9
Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω	4.8	1.2
Η εργασία μου είναι ευχάριστη	4.9	0.9

Η κατανομή της μεταβλητής «Φύση εργασίας» είναι ίση με 4.7 (TA=0.8). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους (Διάγραμμα 21).



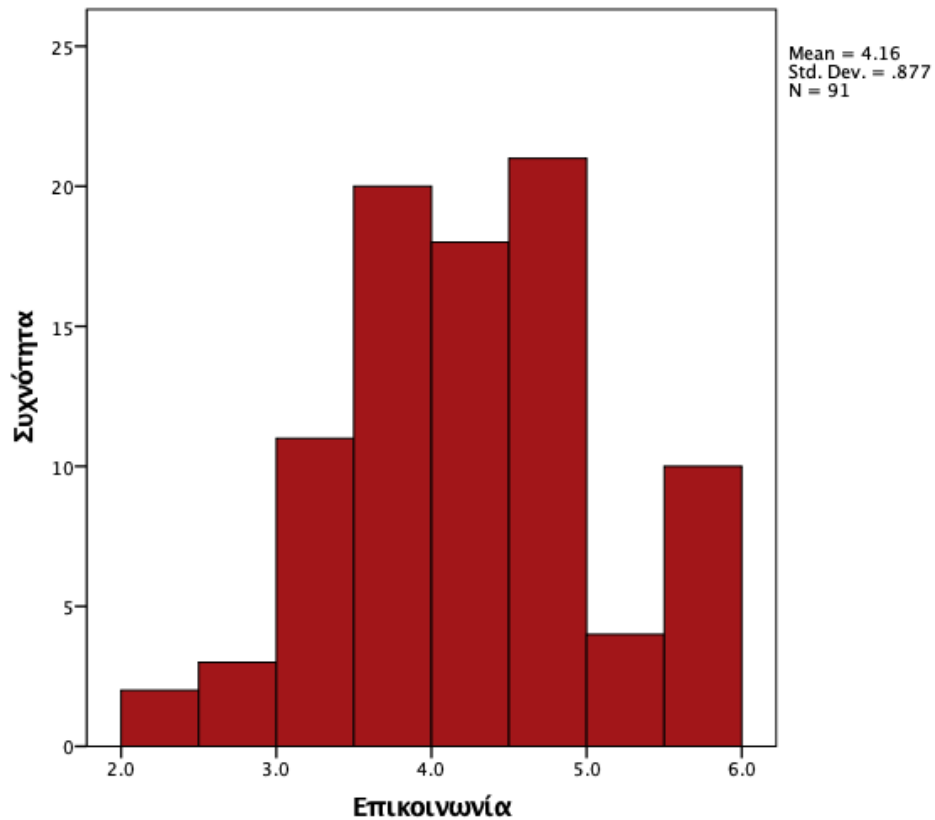
Διάγραμμα 21. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας

Στον Πίνακα 29 δίνονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με το ότι η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή (MT=4.5, TA=1.0) ενώ είναι ουδέτεροι με το ότι οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζονται δεν είναι ξεκάθαροι (MT=3.0, TA=1.3), με το ότι συχνά αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (MT=2.9, TA=1.3).

Πίνακας 26. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

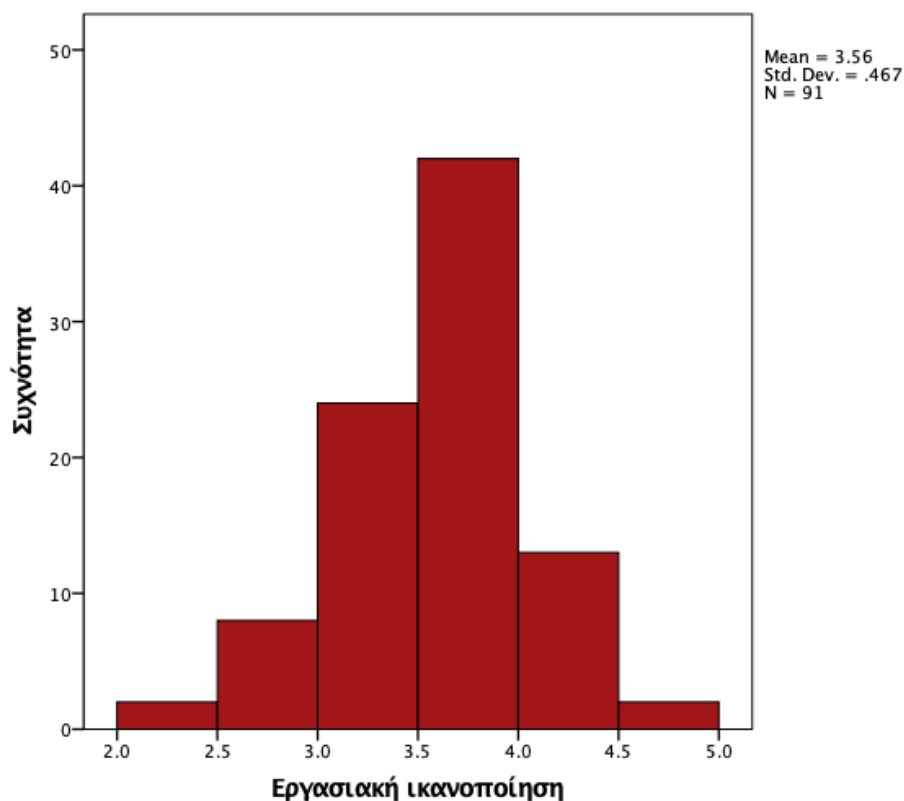
	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή	4.5	1.0
Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι	3.0	1.3
Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	2.9	1.3
Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως	3.0	1.4
Επικοινωνία	4.2	0.9

Η κατανομή της μεταβλητής «Επικοινωνία» είναι ίση με 4.2 (TA=0.9). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε αρκετό βαθμό ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους (Διάγραμμα 22).



Διάγραμμα 22. Κατανομή της μεταβλητής ικανοποίηση απο την επικοινωνία

Η κατανομή της μεταβλητής «Εργασιακή Ικανοποίηση» δίνεται στο Διάγραμμα 23 και η μέση τιμή της είναι ίση με 3.6 (TA=0.5). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι απο την εργασία τους συνολικά.



Διάγραμμα 23. Κατανομή της μεταβλητής που αφορά τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση

5.4.1. Εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους

Η επόμενη ανάλυση διενεργήθηκε στο κατά πόσο το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών διαφοροποιείται ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους,

Στον Πίνακα 27 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς το φύλο τους. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν σημαντικές διαφορές στην άποψη αντρών και γυναικών εκπαιδευτικών στο πόσο ικανοποιημένοι είναι από τη φύση της εργασίας τους ($t=-3.244$, $p=0.002$). Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί φαίνεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τη φύση της εργασίας τους σε σύγκριση με τους άντρες.

Πίνακας 27. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς το φύλο τους

	Φύλο				t	p
	Άντρας		Γυναίκα			
	MT	TA	MT	MT		
Μισθός	2.6	1.0	2.4	0.9	0.867	0.388
Προαγωγή	2.8	0.7	2.5	1.0	1.378	0.172
Προϊστάμενος	4.5	1.0	4.8	0.9	-1.441	0.153
Προνόμια/ οφέλη	2.4	0.8	2.2	0.8	1.218	0.226
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3.1	0.9	3.2	0.9	-0.605	0.547
Συνθήκες εργασίας	3.3	0.8	3.4	1.0	-0.141	0.888
Συνάδελφοι	4.5	0.8	4.7	0.9	-1.085	0.281
Φύση εργασίας	4.2	1.0	4.8	0.7	-3.244	0.002
Επικοινωνία	4.1	0.5	4.2	1.0	-0.432	0.667
Εργασιακή ικανοποίηση	3.5	0.5	3.6	0.5	-0.692	0.490

Στον Πίνακα 28 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την ηλικία τους. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν σημαντικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων στο πόσο ικανοποιημένοι είναι απο τις συνθήκες εργασίας ($F=3.165$, $p=0.028$) και στο πόσο ικανοποιημένοι είναι συνολικά ($F=2.963$, $p=0.037$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί μεταξύ 36 και 45 ετών είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας ενώ οι εκπαιδευτικοί μεταξύ 36 και 55 ετών έχουν μικρότερο επίπεδο συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

Πίνακας 28. Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την ηλικία τους

	Ηλικία								F	p
	Έως 35 ετών				56 και άνω					
	MT	TA	MT	MT	TA	MT	MT	TA		
Μισθός	2.8	0.7	2.3	0.9	2.4	0.9	3.4	1.4	2.608	0.057

Προαγωγή	2.5	0.7	2.5	1.0	2.8	0.9	2.8	0.9	0.437	0.727
Προϊστάμενος	5.1	0.8	4.7	0.8	4.6	1.1	4.9	1.1	0.911	0.439
Προνόμια/ οφέλη	2.1	0.8	2.3	0.9	2.2	0.8	2.9	0.9	0.989	0.402
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3.4	1.0	3.1	0.8	3.0	0.8	3.9	1.2	1.935	0.130
Συνθήκες εργασίας	3.9	0.6	3.1	1.1	3.4	0.8	3.9	0.8	3.165	0.028
Συνάδελφοι	5.2	0.7	4.5	1.0	4.7	0.7	4.7	1.3	2.023	0.117
Φύση εργασίας	4.8	0.8	4.6	0.8	4.7	0.7	4.3	1.9	0.453	0.716
Επικοινωνία	4.3	0.8	4.0	0.9	4.2	0.9	4.9	0.6	1.784	0.156
Εργασιακή ικανοποίηση	3.8	0.3	3.5	0.5	3.5	0.4	3.9	0.5	2.963	0.037

Στον Πίνακα 29 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου -test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν σημαντικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών εκπαιδευτικών επιπέδων στο πόσο ικανοποιημένοι είναι από τους συναδέλφους τους ($t=2.321$, $p=0.023$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους.

Πίνακας 29. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο τους

	Εκπαιδευτικό επίπεδο				t	p
	ΑΕΙ/ΤΕΙ/ Δεύτερο πτυχίο		Μεταπτυχιακ ό/ Διδακτορικό			
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ		
	Μισθός	2.4	0.9	2.5		
Προαγωγή	2.6	0.9	2.6	0.9	0.170	0.866
Προϊστάμενος	4.9	0.8	4.6	1.0	1.480	0.142
Προνόμια/ οφέλη	2.2	0.9	2.3	0.8	0.441	0.661
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3.3	0.9	3.0	0.9	1.558	0.123
Συνθήκες εργασίας	3.5	1.1	3.3	0.8	0.984	0.328
Συνάδελφοι	4.9	0.8	4.5	0.9	2.321	0.023

Φύση εργασίας	4.7	0.8	4.6	0.9	0.834	0.406
Επικοινωνία	4.3	0.9	4.1	0.8	1.382	0.171
Εργασιακή ικανοποίηση	3.7	0.4	3.5	0.5	1.736	0.086

Στον Πίνακα 30 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την προϋπηρεσία τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δεν διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς την προϋπηρεσία τους καθώς ο έλεγχος έδωσε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις.

Πίνακας 30. Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς την προϋπηρεσία τους

	Προϋπηρεσία								F	p
	Έως 5 έτη		6 έως 10 έτη		11 έως 20 έτη		21 έτη και πάνω			
	MT	TA	MT	MT	TA	MT	MT	TA		
	Μισθός	2.2	0.3	2.8	0.9	2.3	1.0	2.5		
Προαγωγή	2.1	0.8	2.6	0.8	2.6	0.9	2.9	1.0	1.197	0.316
Προϊστάμενος	5.0	0.5	4.8	0.8	4.6	1.0	4.7	1.0	0.371	0.774
Προνόμια/ οφέλη	2.3	0.5	2.6	0.8	2.2	0.9	2.2	0.7	1.008	0.393
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	2.9	0.5	3.4	1.0	3.0	0.9	3.2	0.9	1.088	0.359
Συνθήκες εργασίας	3.7	0.6	3.6	0.7	3.2	1.1	3.4	0.8	1.426	0.241
Συνάδελφοι	5.0	0.7	4.8	0.9	4.5	1.0	4.9	0.6	1.464	0.230
Φύση εργασίας	4.6	0.7	4.8	0.7	4.5	1.0	4.9	0.6	1.272	0.289
Επικοινωνία	3.9	0.9	4.3	0.9	4.1	0.9	4.4	0.8	0.873	0.459
Εργασιακή ικανοποίηση	3.5	0.4	3.7	0.5	3.4	0.4	3.7	0.5	2.839	0.074

Στον Πίνακα 31 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου -test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς

τη βαθμίδα εκπαίδευσης Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δεν διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς τη τη βαθμίδα εκπαίδευσης καθώς ο έλεγχος έδωσε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις.

Πίνακας 31. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς τη σχέση εργασίας τους

	Σχέση εργασίας				t	p
	Μόνιμος		Αναπληρωτής			
	MT	TA	MT	MT		
	MT	TA	MT	MT		
Μισθός	2.4	1.0	2.5	0.5	0.096	0.924
Προαγωγή	2.6	1.0	2.7	0.7	0.256	0.799
Προϊστάμενος	4.7	1.0	4.8	0.6	0.688	0.493
Προνόμια/ οφέλη	2.2	0.9	2.4	0.7	0.801	0.425
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3.1	0.9	3.2	0.7	0.418	0.677
Συνθήκες εργασίας	3.3	1.0	3.6	0.8	1.492	0.139
Συνάδελφοι	4.7	0.9	4.8	0.8	0.587	0.559
Φύση εργασίας	4.7	0.9	4.5	0.8	0.997	0.321
Επικοινωνία	4.2	0.9	3.9	0.6	1.391	0.168
Εργασιακή ικανοποίηση	3.5	0.5	3.6	0.4	0.439	0.662

Στον Πίνακα 32 δίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου -test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς τη σχέση εργασίας τους Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δεν διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό ως προς τη σχέση εργασίας τους καθώς ο έλεγχος έδωσε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από $\alpha=0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις.

Πίνακας 32. Αποτελέσματα ελέγχου t-test για τον έλεγχο σημαντικών διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης

Βαθμίδα εκπαίδευσης	t	p
---------------------	---	---

	Δευτεροβάθμια					
	Πρωτοβάθμια		μα			
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΜΤ		
Μισθός	2.4	1.0	2.5	0.5	-0.619	0.537
Προαγωγή	2.6	1.0	2.7	0.7	-0.265	0.792
Προϊστάμενος	4.7	1.0	4.8	0.6	0.283	0.778
Προνόμια/ οφέλη	2.2	0.9	2.4	0.7	-0.156	0.877
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	3.1	0.9	3.2	0.7	-0.803	0.424
Συνθήκες εργασίας	3.3	1.0	3.6	0.8	-1.282	0.065
Συναδέλφους	4.7	0.9	4.8	0.8	0.854	0.395
Φύση εργασίας	4.7	0.9	4.5	0.8	0.957	0.341
Επικοινωνία	4.2	0.9	3.9	0.6	0.889	0.376
Εργασιακή ικανοποίηση	3.5	0.5	3.6	0.4	-0.265	0.792

5.5. Συσχέτιση της εφαρμογής στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Στον Πίνακα 33 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης με βάση το συντελεστή συσχέτισης Pearson μεταξύ στρατηγικών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση και των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Η ανάλυση έδειξε ότι ένα υψηλό επίπεδο σχολικής κουλτούρας που συνάδει με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τον προϊστάμενο τους ($r=0.763$, $p=0.000$), από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ($r=0.225$, $p=0.032$), από τους συναδέλφους ($r=0.470$, $p=0.000$) και από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας ($r=0.536$, $p=0.000$). Επίσης, ανάλυση έδειξε ότι ένα υψηλό επίπεδο σχολικής κουλτούρας που συνάδει με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

σχετίζεται θετικά με το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ($r=0.430$, $p=0.000$).

Πίνακας 33. Αποτελέσματα συντελεστή συσχέτισης Pearson μεταξύ στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση και των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών

		Σχολική κουλτούρα	Εκπαίδευ ση και επιμόρφω ση	Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	Ομαδικότ ητα	Αναγνώρις η προσπάθεια ς και ανταμοιβή	Συμμετο χή εκπαιδευ τικών
Μισθός	r	.046	.034	.245	.089	.098	.099
	P	.667	.747	.019	.400	.353	.349
	n	91	91	91	91	91	91
Προαγωγή	r	.048	.031	.254	.069	.128	.128
	P	.652	.773	.015	.518	.227	.228
	n	91	91	91	91	91	91
Προϊστάμενος	r	.763	.598	.579	.594	.286	.388
	P	.000	.000	.000	.000	.006	.000
	n	91	91	91	91	91	91
Προνόμια/ οφέλη	r	.172	.192	.102	.168	.167	.338
	P	.104	.068	.334	.112	.113	.001
	n	91	91	91	91	91	91
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	r	.225	.190	.258	.179	.197	.105
	P	.032	.071	.014	.089	.061	.321
	n	91	91	91	91	91	91
Συνθήκες εργασίας	r	.087	.019	.012	.019	.135	.161
	P	.411	.858	.913	.857	.201	.128
	n	91	91	91	91	91	91
Συνάδελφοι	r	.470	.419	.396	.572	.317	.414
	P	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	n	91	91	91	91	91	91
Φύση εργασίας	r	.176	.291	.184	.363	.375	.340
	P	.095	.005	.081	.000	.000	.001
	n	91	91	91	91	91	91
Επικοινωνία	r	.536	.498	.434	.546	.341	.389
	P	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	n	91	91	91	91	91	91
<u>Εργασιακή</u>	r	.430	.382	.519	.474	.261	.194

ικανοποίηση	P	.000	.000	.000	.000	.012	.066
	v	91	91	91	91	91	91

Επιπρόσθετα, προκύπτει ότι μια φιλοσοφία που ενισχύει την εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών με σκοπό την βελτίωσή της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σχετίζεται θετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τον προϊστάμενο τους ($r=0.598$, $p=0.000$), από τους συναδέλφους ($r=0.419$, $p=0.000$), από τη φύση της εργασίας ($r=0.291$, $p=0.005$) και από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας ($r=0.498$, $p=0.000$). Επίσης, ανάλυση έδειξε ότι μια φιλοσοφία που ενισχύει την εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών με σκοπό την βελτίωσή της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σχετίζεται θετικά με το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ($r=0.382$, $p=0.000$).

Παρόμοια, από τον Πίνακα 33 προκύπτει ότι μια φιλοσοφία που ενισχύει την ενδυνάμωση και την αυτονομία των εκπαιδευτικών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σχετίζεται θετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από το μισθό τους ($r=0.245$, $p=0.019$), από τις δυνατότητες προαγωγής ($r=0.254$, $p=0.015$), τον προϊστάμενο τους ($r=0.579$, $p=0.000$), από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ($r=0.258$, $p=0.014$), από τους συναδέλφους ($r=0.396$, $p=0.000$) και από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας ($r=0.443$, $p=0.000$). Επίσης, ανάλυση έδειξε ότι μια φιλοσοφία που ενισχύει την ενδυνάμωση και την αυτονομία των εκπαιδευτικών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σχετίζεται θετικά με το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ($r=0.519$, $p=0.000$).

Η ανάλυση έδειξε ότι η υιοθέτηση στρατηγικών που τονώνουν την ομαδικότητα τις σχολικές μονάδες σχετίζεται θετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τον προϊστάμενο τους ($r=0.594$, $p=0.000$), από τους συναδέλφους ($r=0.572$, $p=0.000$), από τη φύση της εργασίας τους ($r=0.363$, $p=0.000$) και από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας ($r=0.546$, $p=0.000$). Επίσης, η ανάλυση έδειξε ότι η υιοθέτηση στρατηγικών που τονώνουν την ομαδικότητα τις σχολικές μονάδες σχετίζεται θετικά με το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ($r=0.474$, $p=0.000$).

Επιπλέον, η ανάλυση έδειξε πως η επιβράβευση της καλής προσπάθειας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τον προϊστάμενο τους ($r=0.286$, $p=0.006$), από τους συναδέλφους ($r=0.317$, $p=0.002$), από τη φύση της εργασίας τους ($r=0.375$, $p=0.000$) και από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας ($r=0.341$, $p=0.001$). Επίσης, η ανάλυση έδειξε ότι η επιβράβευση της καλής προσπάθειας σχετίζεται θετικά με το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ($r=0.261$, $p=0.012$).

Τέλος, η ανάλυση έδειξε πως η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε διαδικασίες που συνδέονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετίζεται θετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τον προϊστάμενο τους ($r=0.388$, $p=0.006$), από τα προνόμια/ οφέλη ($r=0.338$, $p=0.001$) από τους συναδέλφους ($r=0.414$, $p=0.000$), από τη φύση της εργασίας τους ($r=0.340$, $p=0.000$) και από την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο ($r=0.389$, $p=0.012$).

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με σκοπό να εξεταστεί ποιες διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προβλέπουν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Στον Πίνακα 34 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από το μισθό. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ερμηνεύουν το 20.7% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από το μισθό ($R^2=0.207$, $F=3.665$, $p=0.003$). Οι παράμετροι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι σημαντικές στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από το μισθό είναι η «Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών» ($b=0.673$, $t=3.928$, $p=0.000$) και η «Συμμετοχή» ($b=0.362$, $t=2.440$, $p=0.017$).

Πίνακας 34. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από το μισθό

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.972	.547		5.436	.000
Σχολική κουλτούρα	.288	.213	.267	1.355	.179
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	.005	.210	.004	.022	.983
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	.673	.171	.633	3.928	.000
Ομαδικότητα	.169	.175	.151	.962	.339
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	.219	.128	.201	1.717	.090
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	.362	.148	.314	2.440	.017

Στον Πίνακα 35 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ερμηνεύουν το 23.7% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από το μισθό ($R^2=0.237$, $F=4.358$, $p=0.001$). Οι παράμετροι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι σημαντικές στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από τις δυνατότητες προαγωγής είναι η «Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών» ($b=0.661$, $t=3.976$, $p=0.000$) και η «Συμμετοχή» ($b=0.423$, $t=2.932$, $p=0.004$).

Πίνακας 35. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.960	.531		5.577	.000
Σχολική κουλτούρα	.247	.206	.231	1.196	.235
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	.330	.204	.271	1.615	.110
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	.661	.166	.628	3.976	.000
Ομαδικότητα	.213	.170	.192	1.249	.215
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	.167	.124	.155	1.351	.180
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	.423	.144	.370	2.932	.004

Στον Πίνακα 36 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από τον προϊστάμενο. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ερμηνεύουν το 61.6% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τον προϊστάμενο ($R^2=0.616$, $F=22.491$, $p=0.000$). Η παράμετρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι σημαντική στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από τον προϊστάμενο είναι η «Σχολική κουλτούρα» ($b=0.887$, $t=5.862$, $p=0.000$).

Πίνακας 36. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από τον προϊστάμενο

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.899	.389		4.881	.000
Σχολική κουλτούρα	.887	.151	.803	5.862	.000
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	.048	.150	.038	.319	.750
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	.017	.122	.016	.141	.888
Ομαδικότητα	.165	.125	.145	1.324	.189
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	.171	.091	.153	1.880	.064
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	.158	.106	.134	1.497	.138

Στον Πίνακα 37 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από πιθανά προνόμια/ οφέλη. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ερμηνεύουν το 33.3% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από το μισθό ($R^2=0.333$, $F=6.978$, $p=0.000$). Οι παράμετροι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι σημαντικές στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από πιθανά προνόμια/ οφέλη είναι η «Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών» ($b=0.732$, $t=5.149$, $p=0.000$) και η «Συμμετοχή» ($b=0.487$, $t=3.953$, $p=0.000$).

Πίνακας 37. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από πιθανά προνόμια/ οφέλη

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.956	.454		8.721	.000
Σχολική κουλτούρα	.358	.176	.367	2.030	.045
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	.081	.175	.073	.463	.644

Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	.732	.142	.761	5.149	.000
Ομαδικότητα	.007	.145	.007	.047	.962
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	.112	.106	.114	1.055	.294
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	.487	.123	.466	3.953	.000

Στον Πίνακα 38 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν ερμηνεύουν σημαντικό μέρος της μεταβλητότητας της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ($R^2=0.080$, $F=1.216$, $p=0.0306$).

Πίνακας 38. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις ενδεχόμενες ανταμοιβές

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.210	.563		3.927	.000
Σχολική κουλτούρα	.041	.219	.040	.188	.852
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	.004	.216	.003	.018	.985
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	.221	.176	.217	1.252	.214
Ομαδικότητα	.032	.180	.030	.176	.861
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	.103	.131	.099	.784	.435
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	.111	.153	.100	.724	.471

Στον Πίνακα 39 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο τις συνθήκες εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν ερμηνεύουν σημαντικό

μέρος της μεταβλητότητας της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τις συνθήκες εργασίας ($R^2=0.068$, $F=1.025$, $p=0.0415$).

Πίνακας 39. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.078	.610		6.684	.000
Σχολική κουλτούρα	.234	.237	.211	.986	.327
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	.192	.235	.152	.819	.415
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	.224	.191	.204	1.170	.245
Ομαδικότητα	.099	.196	.086	.506	.615
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	.168	.142	.151	1.184	.240
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	.269	.166	.226	1.625	.108

Στον Πίνακα 40 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από τους συναδέλφους. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ερμηνεύουν το 35% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τους συναδέλφους ($R^2=0.350$, $F=7.543$, $p=0.000$). Η παράμετρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι σημαντική στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από τους συναδέλφους είναι η «Ομαδικότητα» ($b=0.543$, $t=3.510$, $p=0.000$).

Πίνακας 40. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από τους συναδέλφους

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.026	.482		4.203	.000

Σχολική κουλτούρα	.145	.188	.138	.773	.442
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	.159	.186	.133	.858	.393
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	.036	.151	.034	.235	.814
Ομαδικότητα	.543	.155	.499	3.510	.001
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	.084	.112	.079	.744	.459
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	.119	.131	.106	.912	.364

Στον Πίνακα 41 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ερμηνεύουν το 27.7% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη φύση της εργασίας ($R^2=0.277$, $F=5.352$, $p=0.000$). Οι παράμετροι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι σημαντικές στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας είναι η «Σχολική κουλτούρα» ($b=0.408$, $t=2.168$, $p=0.033$), η «Ομαδικότητα» ($b=0.366$, $t=2.362$, $p=0.021$), η «Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή» ($b=0.335$, $t=2.970$, $p=0.004$) και η «Συμμετοχή» ($b=0.270$, $t=2.057$, $p=0.043$).

Πίνακας 41. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.354	.483		4.869	.000
Σχολική κουλτούρα	.408	.188	.408	2.168	.033
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	.076	.186	.067	.410	.683
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	.057	.151	.058	.377	.707
Ομαδικότητα	.366	.155	.354	2.362	.021
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	.335	.113	.333	2.970	.004

Συμμετοχή εκπαιδευτικών	.270	.131	.253	2.057	.043
-------------------------	------	------	------	-------	------

Στον Πίνακα 42 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο την επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ερμηνεύουν το 39.1% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών απο την επικοινωνία στο χώρο εργασίας ($R^2=0.391$, $F=8.161$, $p=0.000$). Η παράμετρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι σημαντική στην πρόβλεψη της ικανοποίησης απο την επικοινωνία στο χώρο εργασίας είναι η «Ομαδικότητα» ($b=0.525$, $t=2.133$, $p=0.036$).

Πίνακας 42. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη την ικανοποίηση απο την επικοινωνία στο χώρο εργασίας

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.460	.477		3.058	.003
Σχολική κουλτούρα	.269	.186	.259	1.447	.152
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	.059	.184	.050	.322	.748
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	.029	.150	.029	.196	.845
Ομαδικότητα	.327	.153	.304	2.133	.036
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	.058	.111	.056	.525	.601
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	.028	.130	.025	.214	.831

Στον Πίνακα 43 δίνονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ερμηνεύουν το 39.17% της μεταβλητότητας της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ($R^2=0.391$, $F=18.817$, $p=0.000$). Οι παράμετροι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι σημαντικές στην πρόβλεψη της συνολικής ικανοποίησης είναι η «Ενδυνάμωση

εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών» ($b=0.263$, $t=3.326$, $p=0.001$), η «Ομαδικότητα» ($b=0.212$, $t=2.612$, $p=0.011$) και η «Συμμετοχή» ($b=0.155$, $t=2.254$, $p=0.027$).

Πίνακας 43. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξαρτημένη τη συνολική ικανοποίηση

	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.657	.253		10.51 2	.000
Σχολική κουλτούρα	.021	.098	.039	.218	.828
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	.021	.097	.033	.212	.832
Ενδυνάμωση εκπαιδευτικού έργου και διαδικασιών	.263	.079	.485	3.326	.001
Ομαδικότητα	.212	.081	.371	2.612	.011
Αναγνώριση προσπάθειας και ανταμοιβή	.009	.059	.015	.146	.884
Συμμετοχή εκπαιδευτικών	.155	.069	.262	2.254	.027

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της υιοθέτησης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα και η διερεύνηση του κατά πόσο αυτή συσχετίζεται με το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Τα αποτελέσματα σχετικά με το κατά πόσο εφαρμόζεται η ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα έδειξαν ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό υπάρχει μια σχολική κουλτούρα προσαρμοσμένη στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σε μέτριος προς μεγάλο βαθμό υπάρχει μια φιλοσοφία που ενισχύει την εξέλιξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών με σκοπό την βελτίωσή της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε αρκετά μεγάλο βαθμό υπάρχει μια φιλοσοφία που ενισχύει την ενδυνάμωση και την αυτονομία των εκπαιδευτικών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και σε μέτριο βαθμό προωθείται η ομαδικότητα και η συνεργασία. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα σε αρκετά σημαντικό βαθμό επιβραβεύεται η καλή προσπάθεια και οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν σε διαδικασίες που συνδέονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών έδειξαν πως αυτοί δεν είναι ικανοποιημένοι από τις μισθολογικές απολαβές τους, τις δυνατότητες προαγωγής τους, τις πρόσθετες παροχές από την εργασία τους, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές τους στην εργασία τους και τις συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί φάνηκε να είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο τους, τους συναδέλφους τους, τη φύση της εργασίας τους και την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους. Συνολικά, παρατηρήθηκε ότι εκπαιδευτικοί είναι σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Τέλος, τα ευρήματα έδειξαν πως υπάρχει σημαντική συσχέτιση κάποιων διαστάσεων της ΔΟΠ με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Αναλυτικότερα,

προέκυψε πως το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σχετίζεται με τη σχολική κουλτούρα που συνάδει με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, με τις δυνατότητες επιμόρφωσης και κατάρτισης των εκπαιδευτικών, με την ενδυνάμωση και την παροχή αυτονομίας στους εκπαιδευτικούς, με την υιοθέτηση στρατηγικών που τονώνουν την ομαδικότητα τις σχολικές μονάδες και με την επιβράβευση της καλής προσπάθειας.

6.2. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Βασικός περιορισμός της παρούσας μελέτης ήταν το μικρό μέγεθος δείγματος και η χρήση δείγματος από συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Οι δύο αυτοί περιορισμοί εγείρουν ζητήματα αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος (εξωτερική εγκυρότητα) και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο του πληθυσμού των νηπιαγωγείων. Απαιτούνται περισσότερες μελέτες σε μεγαλύτερο και αντιπροσωπευτικότερο δείγμα με σκοπό την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Ali, K., & Johl, S. K. (2021). Soft and hard TQM practices: future research agenda for industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–31. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1985448>
- Babatunde, O. K. (2020). Mapping the implications and competencies for Industry 4.0 to hard and soft total quality management. *The TQM Journal*, 33(4), 896–914. <https://doi.org/10.1108/tqm-07-2020-0158>
- Baird, K., Jia Hu, K., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789–814. <https://doi.org/10.1108/01443571111144850>
- Bakotić, D., & Rogošić, A. (2015). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11–12), 1209–1226. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1094369>
- Bon, A. T., & Mustafa, E. M. (2013). Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework. *Procedia Engineering*, 53, 516–529. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2013.02.067>
- Bonser, C. F. (1992). Total quality education?. *Public Administration Review*, 52, 504–512.
- Brigham, S. (1993). TQM lessons we can learn from industry. *Change*, May/June, 4248.

- Chang, H. H. (2006). An Empirical Evaluation of Performance Measurement Systems for Total Quality Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(8), 1093–1109. <https://doi.org/10.1080/14783360600941795>
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York: Penguin Books.
- Dale, B. G. (1994) . *Managing quality. (second edition)* ed. s.l.: Prentice Hall.
- Davies, B. (2003). Death to Critique and Dissent? The Policies and Practices of New Managerialism and of “Evidence-based Practice.” *Gender and Education*, 15(1), 91–103. <https://doi.org/10.1080/0954025032000042167>
- Deming, W. (1986). *Out of Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Dissanayake, D. M. T. D., & Wijesingha, K. G. K. S. (2017). The Relationship Between People-Related Elements of Total Quality Management (TQM) Practices and Employees’ Job Satisfaction in Apparel Industry in Gampaha District. *Wayamba Journal of Management*, 8(2), 25. <https://doi.org/10.4038/wjm.v8i2.7510>
- Farooq, M. S., Akhtar, M. S., Ullah, S. Z. and Memon, R. A. (2007). Application of total quality management in education. *Journal of Quality and Technology Management*, 3(2), pp. 87-97.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- implementation in Malaysia. *The TQM magazine*, 13(1), pp. 51-62.
- ISO (2019). International Standarization Organization. [Online] Διαθέσιμο στο: www.iso.org
- Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2018). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management*, 19(2), 162–177. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456>

- Joubert, P.M., Krüger, C., Bergh, A-M., Pickworth, G.E., Staden, C.w. van, Roos, J.L., Schurink, W.J., Du Prees, R.R., Grey, S.V. & Lindeque, B.G. (2006). Medical students on the value of role models for developing 'soft skills'- "That's the way you do it". *South African Psychiatry Review*, 9, 28-32.
- Karageorgos, C., Patsiaouras, A., Kokaridas, D., Kriemadis, A., & Travlos, A. A. (2017). Validity and Reliability of Total Quality Management Questionnaire in Greek Primary Education Settings. *The East Asian Journal of Business Management*, 7(1), 31–36. <https://doi.org/10.13106/eajbm.2017.vol7.no1.31>
- Karia, N., & Hasmi Abu Hassan Asaari, M. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 30–43. <https://doi.org/10.1108/09544780610637677>
- Kaura, V., Durga Prasad, C. S., & Sharma, S. (2015). Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 33(4), 404–422. <https://doi.org/10.1108/ijbm-04-2014-0048>
- Klaus, P. (2007). *The hard truth about soft skills: workplace lessons smart people wished they'd learned sooner*. New York: Harper Collins Publishers.
- Kollberg, B., Elg, M., & Lindmark, J. (2005). Design and implementation of a performance measurement system in Swedish health care services: a multiple case study of six development teams. *Quality Management in Health Care*, 14(2), 95111.
- Lam, S. K. (1995). Quality management and job satisfaction: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(4), pp. 72-78.
- Lau, H.C., & Idris, M.A. (2001). The soft foundation of the critical success factors on TQM
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. (7th ed). New York, NY: McGraw-Hill.
- Luthra, S., Garg, D., Agarwal, A., & Mangla, S. K. (2020). *Total Quality Management (TQM): Principles, Methods, and Applications (Mathematical Engineering, Manufacturing, and Management Sciences)* (1st ed.). CRC Press.

- Morgan, C., & Murgatroyd, S. P. (1994). Total quality management in the public sector. Buckingham, UK: Open University Press.
- Mukhopadhyay, M. (2020). Total Quality Management in Education (Third Edition (Updated Edition) ed.). SAGE Publications Pvt. Ltd.
- Nasim, K., Sikander, A., & Tian, X. (2019). Twenty years of research on total quality management in Higher Education: A systematic literature review. *Higher Education Quarterly*, 74(1), 75–97. <https://doi.org/10.1111/hequ.12227>
- Neely, A. D., Gregory, M. J., & Platts, K. W. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80116.
- Neyestani, B. (2017). Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2950981>
- Oakland, J. S., Oakland, R. J., & Turner, M. A. (2020). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (5th ed.). Routledge.
- Palande, P., & Sai, S. (2014). Total Quality Management: A Conceptual Analysis. *Journal of Commerce and Management Thought*, 5(1), 148. <https://doi.org/10.5958/j.0976-478x.5.1.013>
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Papantymou, A., & Darra, M. (2018). The Implementation of Total Quality Management in Greek Higher Education: The Case of Electronic Administrative Services. *International Education Studies*, 11(7), 26. <https://doi.org/10.5539/ies.v11n7p26>
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(2), pp. 15-37.
- Rodrigues, C. A. (2007). The Quality Organization: A Conceptual Framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(7), 697–713. <https://doi.org/10.1080/14783360701349658>

- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). Routledge.
- Sfakianaki, E. (2019). A measurement instrument for implementing total quality management in Greek primary and secondary education. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1065–1081. <https://doi.org/10.1108/ijem0820180245>
- Shahin, A., & Dabestani, R. (2011). A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(2). <https://doi.org/10.3926/jiem.2011.v4n2.p258-280>
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. New Delhi: Sage.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 280–318. <https://doi.org/10.1108/02656711311299845>
- Tam, M. (2001). Measuring Quality and Performance in Higher Education. *Quality in Higher Education*, 7(1), 47–54. <https://doi.org/10.1080/13538320120045076>
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247–272. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(01\)00023-2](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(01)00023-2)
- van Kemenade, E., & Hardjono, T. W. (2019). Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm. *The TQM Journal*, 31(2), 150–166. <https://doi.org/10.1108/tqm-04-2018-0045>
- Waithanji Ngware, M., Kuria Wamukuru, D., & Onyango Odebero, S. (2006). Total quality management in secondary schools in Kenya: extent of practice. *Quality Assurance in Education*, 14(4), 339–362. <https://doi.org/10.1108/09684880610703947>
- Walsh, A., Hughes, H., & Maddox, D. P. (2002). Total quality management continuous improvement: is the philosophy a reality? *Journal of European*

Industrial Training, 26(6), 299–307.

<https://doi.org/10.1108/03090590210431274>

Welikala And, D., & Sohal, A. S. (2008). Total Quality Management and employees' involvement: A case study of an Australian organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), 627–642.
<https://doi.org/10.1080/14783360802024440>

Zhang, Z., Waszink, A., Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), pp. 730-755.

Zink, K. J. (2011). *Total Quality Management as a Holistic Management Concept: The European Model for Business Excellence* (Softcover reprint of the original 1st ed. 1998 ed.). Springer.

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

Ζαβλανός, Μ. (2003) *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλη.

Ζωγόπουλος, Ε. (2012) Σχολική Μονάδα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. *Τα Εκπαιδευτικά*, 101-102: 37-51.

Πετρίδου, Ε. (2000). *Πρόταση μιας πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σύγχρονης μονάδας*. Θεσσαλονίκη.

Σαΐτης, Χ. (2011) *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης Α και Β*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Παράρτημα. Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Έως 35 ετών

36-45

46-55

56 και πάνω

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Απόφοιτος ΑΕΙ/ ΤΕΙ

Δεύτερο πτυχίο

Μεταπτυχιακός Τίτλος

Διδακτορικός Τίτλος

4. Οικογενειακή κατάσταση (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Άγαμος-η

Έγγαμος-η

Διαζευγμένος-η

Χήρος-α

5. Προϋπηρεσία (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

11 έως 20 έτη

21 έτη και πάνω

6. Σχέση εργασίας (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Μόνιμος

Αναπληρωτής

Ωρομίσθιος

7. Βαθμίδα εκπαίδευσης (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Πρωτοβάθμια

Δευτεροβάθμια

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Αναφορικά με το σχολείο όπου υπηρετείτε κατά το τρέχον σχολικό έτος παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις, όπου: (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα)		1	2	3	4	5
1	Στο σχολείο μου λειτουργούν ομάδες εκπαιδευτικών που τους έχουν ανατεθεί διάφορα θέματα που αφορούν στη λειτουργία του					
2	Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου					
3	Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του με ιδέες και προτάσεις, οι οποίες αξιολογούνται και συχνά εφαρμόζονται					
4	Οι εκπαιδευτικοί είναι αφοσιωμένοι στην παροχή υψηλής ποιότητας διδακτικού έργου από το σχολείο					
5	Η κατανομή των αρμοδιοτήτων στο σχολείο μου έχει γίνει με τρόπο ώστε να υποστηρίζεται η ομαδική (συν)εργασία					
6	Οι διαδικασίες που προβλέπονται για την εκτέλεση κάθε εργασίας (π.χ. τήρηση πρακτικών, πρωτοκόλλου κτλ.) παρακολουθούνται συστηματικά από ομάδες εργασίας, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (ποιότητας) της λειτουργίας του σχολείου					

7	Όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού του σχολείου έχουν ενημερωθεί για την έννοια των ομάδων υψηλής απόδοσης					
8	Κάθε ομάδα εργασίας στο σχολείο μου συναντιέται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την επίλυση τυχόν προβλημάτων και τη διερεύνηση νέων ευκαιριών για βελτίωση					
9	Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου ενθαρρύνονται να επιλύσουν οι ίδιοι προβλήματα (παιδαγωγικά και διοικητικά) που ίσως αντιμετωπίσουν.					
10	Οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να αναφέρουν και να συζητούν με τον διευθυντή/τρια και τους συναδέλφους τους τα προβλήματα και τις δυσκολίες που τυχόν αντιμετωπίζουν					
11	Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αναπτύξουν νέους - καινοτόμους τρόπους να κάνουν πιο αποτελεσματικά τη δουλειά τους					
12	Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν άμεσα δράση και να χρησιμοποιούν την κρίση τους για την επίλυση προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζουν.					
13	Στους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάζουν νέες μεθόδους διδασκαλίας.					
14	Στο σχολείο υποστηρίζονται και ενισχύονται τόσο οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται αποτελεσματικά όσο και εκείνοι που συνεργάζονται με άλλους					
15	Στο σχολείο μου η ιεραρχική διάκριση μεταξύ της θέσης εργασίας του διευθυντή και των εκπαιδευτικών είναι "μικρή"					
16	Το σχολείο μου προβάλλει και "επιβραβεύει" τα σημαντικότερα επιτεύγματα που προκύπτουν από τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών για συνεχή βελτίωση					
17	Ο διευθυντής του σχολείου καθοδηγεί τους					

	εκπαιδευτικούς σε θέματα παιδαγωγικά και διοικητικά					
18	Υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία/συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου μου					
19	Ο διευθυντής του σχολείου μου διοικεί δημοκρατικά					
20	Οι εκπαιδευτικοί που παρουσιάζουν εξαιρετικές ιδέες για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο μου επιβραβεύονται (τουλάχιστον ηθικά).					
21	Ο διευθυντής/τρια του σχολείου μου αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο					
22	Οι γονείς των μαθητών αναγνωρίζουν τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο.					
23	Οι μαθητές αναγνωρίζουν τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο.					
24	Η τοπική κοινωνία αναγνωρίζει τη δουλειά των εκπαιδευτικών που παρέχουν ποιοτικό έργο στο σχολείο					
25	Στο σχολείο μου υπάρχει μία καθορισμένη διαδικασία για την παροχή ανατροφοδότησης (feedback) από τους γονείς (ή και τους μαθητές) με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου					
26	Οι προαγωγές των εκπαιδευτικών σε θέσεις ευθύνης βασίζονται στην ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου					
27	Στους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου παρέχονται ευκαιρίες επιμόρφωσης και περαιτέρω κατάρτιση, ώστε να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να είναι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους					
28	Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δραστηριότητες.					
29	Στο σχολείο μου οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζονται ως πολύτιμοι, μακροπρόθεσμοι πόροι που αξίζει να επιμορφώνονται καθ' όλη τη διάρκεια της καριέρας τους.					
30	Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο μου επιμορφώνονται για το					

	πώς να βελτιώσουν την ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου					
--	--	--	--	--	--	--

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σημειώστε την άποψή σας για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις

Ερωτήσεις	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Μέτρια	Διαφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Μέτρια	Συμφωνώ Απόλυτα
Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για τη εργασία που κάνω						
Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου						
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της						
Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω, πέραν του μισθού μου						
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που						

θα έπρεπε.						
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά						
Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω						
Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα						
Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή						
Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες						
Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές						

πιθανότητες προαγωγής						
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου						
Οι πρόσθετες παροχές – πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία- είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί						
Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται						
Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία						
Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας						

των συναδέλφων μου						
Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου						
Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι						
Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό						
Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές						
Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί						

του/της						
Το πακέτο πρόσθετων παροχών – πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας - είναι δίκαιο						
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ						
Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ότι θα έπρεπε						
Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου						
Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι						
Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που						

κάνω						
Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται						
Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει						
Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου						
Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά απ' ότι θα έπρεπε						
Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε						
Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται						

Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά						
Η εργασία μου είναι ευχάριστη						
Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως						