



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ**  
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας  
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ  
Τηλ.: 2610 369225, 2610 369203, 2610 369210  
website: manedu.upatras.gr , email: manedu@upatras.gr

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ**



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**EDUCATION  
MANAGEMENT**

**Πανεπιστήμιο Πατρών**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Διοίκησης Εκπαίδευσης / Education Management»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

«Εκτίμηση της Ποιότητας της Δευτεροβάθμιας Τεχνικής Εκπαίδευσης στον Ν. Αχαΐας»

«Assessment of the Quality of Secondary Technical Education in the Prefecture of Achaia»

**Καράμπελας Παναγιώτης**

**50080**

**Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας**

|                                                                |                                                                |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Επιβλέπων Καθηγητής:</b><br><b>Δρ.Ι. Μητρόπουλος</b>        |                                                                |
| <b>Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής</b><br><b>Δρ., Α. Ραφαηλίδης</b> | <b>Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:</b><br><b>Δρ., Π. Γατομάτης</b> |

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 2020

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.

Αφιέρωση

Στην Μαρία και τη Αφροδίτη

## Ευχαριστίες

Μετά την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή, Δρ. Ιωάννη Μητρόπουλο, Διευθυντή του Π.Μ.Σ. « Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών για την καθοδήγηση και την υποστήριξή του κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, εκφράζω τις ευχαριστίες μου στα μέλη της επιτροπής, στον επιβλέποντα Ι. Μητρόπουλο και στους Α. Ραφαηλίδη, Π. Γατομάτη.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εκπαιδευτικούς του Ν. Αχαΐας για την βοήθεια τους, ώστε να μαζέψω έναν αρκετά μεγάλο αριθμό απαντήσεων. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω περισσότερο από όλους τον άνθρωπο που με έπεισε να ξεκινήσω το μεταπτυχιακό και να το ολοκληρώσω.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα τα οποία ειδικεύονται στην Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση, είναι συνυφασμένα με πρακτικές και διαδικασίες προσανατολισμένες στην αποτελεσματικότητα, ικανότητα, αποδοτικότητα και την ποιοτική ειδίκευση δεξιοτήτων. Οι δείκτες που διαμορφώνουν την ποιοτική Επαγγελματική Εκπαίδευση, αναζητούνται στα προγράμματα σπουδών, στις υποδομές, στην στοχοθεσία, στη σύνδεση με την αγορά εργασίας. Η διοίκηση των παρόχων της ΕΕΚ, εφαρμόζουν και εκφράζουν τις κατευθύνσεις αυτές. Οι πάραυτοι Επαγγελματικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, είναι τα Επαγγελματικά Λύκεια (ΕΠΑ.Λ.). Η παρούσα Διπλωματική Εργασία, εκτιμά μέσω των κριτηρίων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, την Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση του Ν. Αχαΐας.

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος με την χορήγηση ερωτηματολογίου που αποτελείτο από επτά μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, από το δεύτερο μέχρι το έκτο περιλαμβάνει τα ερωτήματα ανά άξονα μέτρησης της Διοίκησης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης των Επαλ του Ν. Αχαΐας, με ερωτήματα πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 161 εκπαιδευτικών σε σύνολο 280 εκπαιδευτικών, το χρονικό διάστημα, 1/5/2020 έως και 20/6/2020. Το ποσοστό ανταπόκρισης ανέρχεται σε 75% καθώς επεστράφησαν πλήρως συμπληρωμένα 161 ερωτηματολόγια. Η ανάλυση των δεδομένων επιτελέστηκε με το λογισμικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics-Statistical Package for Social Sciences, έκδοση 23.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι 6 βασικοί άξονες της έρευνας, Ηγεσία, Στρατηγική και προγραμματισμός, Ανθρώπινοι Πόροι, Συνεργασίες και πόροι, Διαδικασίες, Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, επηρεάζονται άλλοτε σημαντικά και άλλοτε όχι ανάλογα με τα δημογραφικά και βρέθηκαν ισχυρές συσχετίσεις ανάμεσα στους βασικούς άξονες.

**Λέξεις Κλειδιά:** Ποιότητα, Επαγγελματική Εκπαίδευση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ν. Αχαΐας Ερωτηματολόγιο ΚΠΑ, Επαλ

## ABSTRACT

Modern education systems that specialize in Technical and Vocational Education and Training, are interwoven with practices and procedures oriented to efficiency, capability, efficiency and quality skills specialization. The indicators that shape the quality Vocational Education are sought in the curricula, in the infrastructure, in the goal setting, in the connection with the labor market. The management of VET providers apply and express these directions. The providers of Vocational Education in Greece are the Vocational High Schools (EPAL). This Diploma Thesis evaluates through the criteria of Total Quality Management, the Technical and Vocational Education of the Prefecture of Achaia.

The quantitative method was used for the research by giving a questionnaire consisting of seven parts. The first part concerns the demographic characteristics of the sample, from the second to the sixth includes the questions per axis of measurement of the Vocational Education Administration of the Prefecture of Achaia, with 16 questions of five-point Likert scale. Data were collected from 161 teachers out of a total of 280 teachers, during the period 1/5/2020 to 20/6/2020. The response rate is 75% as 161 completed questionnaires were returned. Data analysis was performed with the IBM SPSS Statistics-Statistical Package for Social Sciences software, version 23.

The results of the research showed that the 6 main axes of the research, Leadership, Strategy and planning, Human Resources, Collaborations and resources, Processes, Results for the human resources, are sometimes significantly and sometimes not depending on the demographics and strong correlations were found between main axes.

**Keywords:** *Quality, Vocational Education, Total Quality Management, Prefecture of Achaia KPA Questionnaire, Vet Schools*

## Περιεχόμενα

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....                                                                                             | 5  |
| Εισαγωγή .....                                                                                             | 9  |
| Κεφάλαιο 1 .....                                                                                           | 12 |
| 1.1 Πλαίσια ποιότητας .....                                                                                | 12 |
| 1.2 Προσεγγίσεις στην ποιότητα .....                                                                       | 13 |
| 1.3 Χαρακτηριστικά ποιότητας .....                                                                         | 15 |
| 1.4 Ποιοτικοί στόχοι .....                                                                                 | 17 |
| 1.6 Δείκτες ποιότητας .....                                                                                | 20 |
| 1.6.1 Προβλήματα με τους δείκτες ποιότητας .....                                                           | 23 |
| Κεφάλαιο 2 .....                                                                                           | 25 |
| 2.1 Διεθνείς προοπτικές .....                                                                              | 25 |
| 2.1.1 Η Ευρωπαϊκή Ένωση .....                                                                              | 25 |
| 2.1.2 Το Ηνωμένο Βασίλειο .....                                                                            | 28 |
| 2.1.3 Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής .....                                                             | 31 |
| 2.1.3.1 Εθνικό Πλαίσιο .....                                                                               | 31 |
| 2.2 Ανάλυση των ποιοτικών δεικτών .....                                                                    | 32 |
| 2.2.1 Μέτρηση της διαδικασίας ποιότητας ΕΕΚ .....                                                          | 36 |
| 2.2.2 Μετρήσεις της ποιότητας των αποτελεσμάτων ΕΕΚ .....                                                  | 37 |
| 2.2.3 Κατανομή των δεικτών ποιότητας .....                                                                 | 38 |
| 2.2.4 Σημασία των δεικτών ποιότητας .....                                                                  | 40 |
| Κεφάλαιο 3ο .....                                                                                          | 42 |
| 3.1 Ποιότητα της Επαγγελματικής Κατάρτισης στην Ελλάδα .....                                               | 42 |
| 3.1.1 Κριτική περιγραφή των υφιστάμενων πολιτικών: ορισμοί ποιότητα· άξονες και δείκτες ποιότητας .....    | 43 |
| 3.1.2 Προγραμματισμός και Αποτίμηση του Εκπαιδευτικού Έργου των Σχολικών Μονάδων .....                     | 46 |
| 3.1.3 Αυτοαξιολόγηση και Εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων ως προς το εκπαιδευτικό έργο τους ..... | 50 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....                                                                                           | 54 |
| 4.1 ΕΡΕΥΝΑ .....                                                                                           | 54 |
| 4.2.1 Σχεδιασμός της Έρευνας .....                                                                         | 55 |
| 4.2.3 Εργαλεία Έρευνας .....                                                                               | 55 |
| 4.2.4 Μέθοδος Δειγματοληψίας .....                                                                         | 56 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.5 Περιγραφή του Δείγματος ως προς τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά..... | 59 |
| 4.2.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων – Περιγραφική Στατιστική.....                | 61 |
| Άξονας 1 - ΗΓΕΣΙΑ .....                                                  | 63 |
| Άξονας 2 - Στρατηγική & Προγραμματισμός .....                            | 64 |
| Άξονας 3 Ανθρώπινοι Πόροι .....                                          | 65 |
| Άξονας 4: Συνεργασίες και Πόροι .....                                    | 67 |
| Άξονας 5: Διαδικασίες .....                                              | 68 |
| Άξονας 6 Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό.....                     | 69 |
| 4.3 Ερευνητικά Ερωτήματα .....                                           | 72 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....                                                        | 77 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....                                                        | 79 |
| ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ .....                                                          | 80 |
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....                                                     | 82 |



## Εισαγωγή

Η ποιότητα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (ΕΕΚ) είναι μια μακροχρόνια συζήτηση που μοιράζονται όλοι, όσοι μπορούν να θεωρηθούν ως εκφραστές της. Έτσι, ιστορικά έχει θεωρηθεί σπουδαία ως προς την παιδαγωγική, οικονομική, κοινωνιολογική, πελατειακή και διαχειριστική προοπτική της (Van den Berghe 1997b)<sup>1</sup>. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη αποτελεσματικών, συστηματικών και επιστημονικών μέσων παρακολούθησης της απόδοσης και των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών συστημάτων, με ιδιαίτερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διδασκαλίας και μάθησης, καθώς και εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων για τους μαθητές (Irving 1992)<sup>2</sup>

Αρκετοί είναι αυτοί που προτείνουν «δείκτες συνολικής ποιότητας»: όπως αποτελεσματικότητα, ικανότητα, αποδοτικότητα, στοχοθεσία, ηθική πρακτική και δίκαιη συμπεριφορά, για την εκτίμηση και διασφάλιση της παρεχόμενης ποιότητας σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα που παρέχει επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (Schofield 2000)<sup>3</sup>. Σε διαρκή αναζήτηση βρίσκονται οι φορείς τόσο οι εγχώριοι όσο και οι Ευρωπαϊκοί – Διεθνή για την καταγραφή των δεικτών της ποιότητας που καθοδηγούν την πολιτική και πρακτική της ΕΕΚ<sup>4</sup>. Με αυτόν τον τρόπο, βασική επιδίωξη είναι να παραχθεί μια σύγχρονη και διεθνή προοπτική σχετικά με το τι σημαίνει «ποιότητα» στα συστήματα ΕΕΚ σε όλο τον κόσμο. Αρκετές Μελέτες προορίζονται να βοηθήσουν τους σημερινούς και μελλοντικούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και τους ερευνητές της ΕΕΚ. Φυσικά δεν ξεχνάμε τις ομοιότητες, καθώς και τις διαφορές μεταξύ των διεθνών συστημάτων και του δικού μας. Μια ματιά στο

---

<sup>1</sup> Van den Berghe, W 1996, *Quality issues and trends in vocational education and training in Europe*, CEDEFOP, Thessaloniki.

— 1997a, *Application of ISO 9000 standards to education and training: Interpretation and guidelines in a European perspective*, CEDEFOP, Thessaloniki.

— 1997b, *Indicators in perspective: The use of quality indicators in vocational education and training*, CEDEFOP, Thessaloniki.

<sup>2</sup> Irving, J 1992, 'The OECD international indicators project and its relevance to New Zealand, with particular reference to the work of the 'student outcomes' network', paper presented at the Qualifications for the 21st Century conference, 21–24 January, Victoria University of Wellington, New Zealand.

<sup>3</sup> Schofield, K 2000, *Delivering quality: Report of the independent review of the quality of training in Victoria's apprenticeship and traineeship system*, Department of Education, Employment and Training, Victoria.

<sup>4</sup> Επαγγελματικής Εκπαίδευσης κ Κατάρτισης

να ανακαλύψουμε εάν άλλοι έχουν αναπτύξει δείκτες ποιότητας που θα μπορούσαμε να υιοθετήσουμε, θα αναφερθεί στην εργασία.

Η έννοια της «ποιότητας», ωστόσο, είναι πολύπλευρη, και δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η έννοια της στο πλαίσιο της ΕΕΚ είναι τόσο ανοιχτή σε επιχειρήματα και συζητήσεις όσο και σε άλλα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά πλαίσια. Σε όλο τον κόσμο, τα συστήματα ΕΕΚ κάνουν επιλογές ως προς τους δείκτες που θα χρησιμοποιήσουν ως μέσο εκτίμησης, για επίτευξη της ποιότητας και σε ποιους θα δοθεί σχετική προτεραιότητα. Οι λόγοι για την ανάπτυξη, επιλογή και χρήση αυτών των δεικτών είναι βάση των παραπάνω. Δύο είναι οι βασικοί λόγοι για την εφαρμογή δεικτών ποιότητας στην ΕΕΚ. Είναι η ανάγκη της επιθυμίας βελτίωσης των διαδικασιών ώστε το σύστημα να γίνει πιο αποτελεσματικό και η ανάγκη για την καταγραφή της εξέλιξης των δεξιοτήτων από την αγορά και την ενσωμάτωση στην Εκπαίδευση και Κατάρτιση. Αναπόφευκτα στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία υπάρχει η διεθνή σύγκριση (Vanden Berghe 1997b). Πολλές κυβερνήσεις πιστεύουν επίσης ότι υπάρχουν πλεονεκτήματα στην απλή διαδικασία ανάπτυξης των δεικτών - ότι μια τέτοια δραστηριότητα είναι μια ώθηση για προβληματισμό και συζήτηση σχετικά με τις επιθυμητές εξελίξεις. Όποιοι και αν είναι οι κύριοι οδηγοί, οι επιλεγμένοι δείκτες ποιότητας πρέπει να αντικατοπτρίζουν και να ανταποκρίνονται στις προτεραιότητες όλων των ενδιαφερομένων μερών της ΕΕΚ: κυβέρνηση, βιομηχανία, κοινότητα και, φυσικά, εκπαιδευόμενοι. Το κατά πόσον οι προτεραιότητες όλων των ενδιαφερομένων μερών αντιμετωπίζονται εξίσου καλά από την ανάπτυξη και την εφαρμογή συγκεκριμένων δεικτών είναι ένα ζήτημα.

Οι δείκτες ποιότητας μπορεί, φυσικά, να διαφέρουν από χώρα σε χώρα εντός του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος της. Για παράδειγμα, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) προσδιορίζει τα ακόλουθα βασικά συστατικά επιτυχίας ως προαγωγή της επιτυχούς μετάβασης από την εκπαίδευση στην εργασία:

(OECD 2000)<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) 1999, <[http://www.oecd.org/sge/ccnm/pubs/gd/pharedu/ph\\_ove.htm](http://www.oecd.org/sge/ccnm/pubs/gd/pharedu/ph_ove.htm)> [accessed 7 February 2001].  
——— 2000a, *Education at a glance – OECD indicators* (2000 edn.), OECD.

Πίνακας 1 ΟΟΣΑ

|                                                                                                             |                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Υγιή οικονομία και αγορά εργασίας                                                                           | Καλά οργανωμένα σύνδεση από την εκπαίδευση στην αγορά εργασίας |
| Συνδυασμός μελέτης της αγοράς εργασίας και εκπαιδευτικού συστήματος ως δίκτυα ασφαλείας για τους αποφοίτους | Αποτελεσματικά συστήματα πληροφόρησης και καθοδήγησης          |
| Διαδικασίες πολιτικής που εμπλέκουν τους κυβερνητικούς φορείς.                                              |                                                                |

Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην ποιότητα της παρεχόμενης ΕΕΚ αλλά σε ένα σχολείο δεν μπορούν να δουλέψουν μόνοι τους. Η διερεύνηση των δεικτών ποιότητας αποκαλύπτει ένα πολύ ευρύτερο φάσμα παραγόντων που λειτουργούν στο παγκόσμιο περιβάλλον της ΕΕΚ. Ωστόσο, πρέπει να τονίσουμε ότι οι περισσότεροι δείκτες που χρησιμοποιούνται, παραμένουν ενσωματωμένοι ή υποστηρίζονται από τα εθνικά πλαίσια, των οποίων τα χαρακτηριστικά μπορεί να επηρεάζουν περισσότερο τον προσδιορισμό της ποιότητας της απόδοσης των συστημάτων παρά από την τοπική πρωτοβουλία. Κατά τη διερεύνηση των διεθνών δεδομένων, πρέπει να ληφθεί υπόψη η καταλληλότητα των συγκρίσεων. Τα πιο προσιτά στον διεθνή ερευνητή συστήματα αναλύσεων είναι αυτά που πραγματοποιεί το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (CEDEFOP).

Σε πολλά συστήματα υπάρχει μια αλληλοεπικάλυψη της ΕΕΚ και ενός ή περισσότερων εκπαιδευτικών βαθμίδων, οπότε έχουν εντοπίσει δείκτες που χρησιμοποιούνται και στα σχολεία και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ως επί το πλείστον, ωστόσο, τα συστήματα ΕΕΚ επικεντρώνονται σε δείκτες ποιότητας που έχουν προσδιοριστεί και χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης. Πολλά συστήματα αναφέρονται ευρέως σε δείκτες απόδοσης χωρίς να προσδιορίζουν εκείνους που χρησιμοποιούν την ποιότητα συνδυασμού και σε αυτές τις περιπτώσεις είναι απαραίτητο να τονιστούν ποιοι ποιοτικοί στόχοι αναζητούνται.

# Κεφάλαιο 1

## 1.1 Πλαίσια ποιότητας

Προτού εξεταστούν οι δείκτες που έχουν υιοθετήσει διάφορα συστήματα, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη τα ευρύτερα πλαίσια εντός των οποίων διαμορφώνεται η ποιότητα και οι τρόποι με τους οποίους ορίζεται η ποιότητα εντός αυτών των πλαισίων. Πρώτον, οι ενδιαφερόμενοι στη διαδικασία εκτίμησης ποιότητας πρέπει να ορίσουν τις αξίες τους, να καθορίσουν τον τρόπο μέτρησης της ίδιας της ποιότητας. Αυτές οι τιμές, οι οποίες θα διαφέρουν σε κάποιο βαθμό από ομάδα σε ομάδα, με τη σειρά τους θα επηρεάσουν την προσέγγιση ή τις προσεγγίσεις για την εκτίμηση της ποιότητας. Αυτή η προσέγγιση καθορίζει πώς χαρακτηρίζεται η ποιότητα, δηλαδή, πώς ορίζεται και πώς μπορεί να μετρηθεί. Στη συνέχεια, οι στόχοι της ποιότητας πρέπει να σχολιάζονται προκειμένου να αποσαφηνιστεί ο σκοπός της επιδίωξης.

Οι ακόλουθες ομάδες έχουν εντοπιστεί ως οι εκφραστές της ΕΕΚ, όπως χρηματοδότες, αγοραστές, πάροχοι και χρήστες (Baker1997)<sup>6</sup>, συμπεριλαμβάνοντας τόσο δημόσιους όσο και ιδιωτικούς φορείς. Φυσικά, οι διαφορετικοί εκφραστές παρακινούν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να οδηγήσουν την ΕΕΚ με διαφορετικές προοπτικές στο αποτέλεσμα. Επίσης την έννοια της ποιότητας την προσδιορίζουν και την κατανοούν με διαφορετικό τρόπο οι άνθρωποι. Το CEDEFOP προτείνει ότι η παρεχόμενη ΕΕΚ μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβαίνει σε πολλά επίπεδα. Όσο διαφορετικοί ενδιαφερόμενοι συμπληρώνουν κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα, οι δείκτες ποιότητας που προτείνονται θα μπορούσαν να είναι: οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και η υποστηρικτική τους διοίκηση (η οποία επιτρέπει την εφαρμογή), οι πάροχοι ΕΕΚ ή ιδρύματα, τα προγράμματα σπουδών της ΕΕΚ, οι εκπαιδευτικοί ή εκπαιδευτές, οι μαθητές ή εκπαιδευόμενοι.<sup>7</sup>

Είναι αξιοσημείωτο, να τονιστεί ότι ενώ η συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και ο πάροχος κατάρτισης μπορούν να επιτύχουν με σχεδιασμό και προσανατολισμό των πελατών, λαμβάνοντας υπόψη και την αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, τους στόχους τους. Αγκάθι, είναι η «προσωπική

---

<sup>6</sup> Baker, J 1997, <<http://www.ed.co.nz/docs/quality.pdf>> [accessed 3 September 2001].

<sup>7</sup> (Van den Berghe 1996; Van den Berghe 1997b)

ανάπτυξη» που θεωρείται ότι περιπλέκει αυτό που αξιολογείται για ποιοτικούς σκοπούς (Van den Berghe 1996)<sup>8</sup>. Μπορεί να φανεί ότι αυτές οι απόψεις να διαφέρουν ανάλογα με το ποιες είναι οι ομάδες χρηστών, λαμβάνονται υπόψη οι αξίες και οι στόχοι. Οι στόχοι των αποφοίτων, των «αγοραστών» στην αγορά εργασίας και

Στο τέλος, η κοινωνία στο σύνολό της μπορεί να συγκρουστεί με οποιαδήποτε ή όλες αυτές τις διαστάσεις. Για παράδειγμα, η αποτελεσματική διδασκαλία όταν κρίνεται από έναν μαθητή, δεν μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική από οικονομικής άποψης. Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας της ώθησης στην ποιοτική εκτίμηση των παρόχων εκπαίδευσης είναι η αύξηση των παρόχων καθώς οι αγορές απελευθερώθηκαν. Σε ένα τέτοιο κλίμα είναι σημαντικό όχι μόνο για χρήστες, αλλά και για τους ίδιους τους παρόχους ότι ορισμένοι ανεξάρτητοι μηχανισμοί που θα θεσπιστούν μπορεί να δώσουν κάποιες εγγυήσεις ως προς την ποιότητα του παρεχόμενου αποτελέσματος (Van den Berghe 1996).

## 1.2 Προσεγγίσεις στην ποιότητα

Η επιλογή των ποιοτικών δεικτών μιας συγκεκριμένης χώρας ή συστήματος, αποτελεί μια προσέγγιση που απαιτείτε για την δημιουργία και την εφαρμογή πλαισίων και διαδικασιών που αποσκοπούν στην ενθάρρυνση της εφαρμογής της ποιότητας στην ΕΕΚ. Η προσέγγιση περνάει από τα στάδια του ελέγχου ποιότητας, διασφάλισης ποιότητας και βελτίωση ποιότητας. Τα περισσότερα συστήματα υιοθετούν και προσαρμόζουν αυτές τις προσεγγίσεις και φαίνεται να προσαρμόζουν στο δικό τους πλαίσιο, και, μάλιστα, να υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις σε διαφορετικούς τομείς μέσα στο δικό τους σύστημα. (Βλέπε σχήμα 1.)

Να τονιστεί ότι η παροχή της αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης τείνει να ελέγχεται σε εθνικό επίπεδο στα περισσότερα ευρωπαϊκά χώρες, αλλά η αγορά ελέγχει τελικά τη συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. Ανεξάρτητα από το πόσο εφαρμόζεται ο ποιοτικός έλεγχος σε παρόχους. Οι ερευνητές επισημαίνουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού συστήματος σε αντίθεση με συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, όπου υπάρχει ένα κενό στο οποίο οι πάροχοι δεν έχουν κανέναν έλεγχο: «Εξάλλου, η κατάρτιση και η

---

<sup>8</sup> Van den Berghe, W 1996, *Quality issues and trends in vocational education and training in Europe*, CEDEFOP, Thessaloniki

εκπαίδευση είναι άυλες υπηρεσίες, με τους ίδιους τους πελάτες να είναι μερικώς υπεύθυνοι για το αποτέλεσμα »(Van den Berghe 1996).

Η διασφάλιση ποιότητας αποκτά μεγαλύτερη σημασία όταν ένας οργανισμός εστιάζει στο προϊόν και στην διαδικασία (Van den Berghe 1996). Η διασφάλιση ποιότητας είναι από μόνη της μια διαδικασία που απαιτεί πρότυπα που πρέπει να καθοριστούν, διαδικασίες που παρακολουθούνται και η μη συμμόρφωση τους πρέπει να αναλυθεί και να διορθωθεί. Οι εξωτερικές διαδικασίες εκτίμησης εφαρμόζονται από εξωτερικούς φορείς, όπως ελεγκτές ή διαπιστευμένους οργανισμούς για να καθορίσουν τη συμμόρφωση του οργανισμού με εξωτερικά επιβαλλόμενα ποιοτικά άξονες. Το σύστημα εσωτερικής διασφάλισης ποιότητας θεωρείται γενικά ότι προηγείται της εφαρμογής εξωτερικού ένα (Nielsen & Visser 1997)<sup>9</sup>.

Η βελτίωση της ποιότητας είναι μια στρατηγική και μια προσέγγιση διαχείρισης, υποστηριζόμενη από την δέσμευση για συνεχή βελτίωση. Απαιτεί τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων και επικεντρώνεται στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού στην επίτευξη στόχων, την ικανοποίηση των συμμετεχόντων και τη διαρκή προσπάθεια βελτίωσης των τομέων και των διαδικασιών που έχουν Αναγνωριστεί ότι χρίζουν βελτίωσης.

Η διαχείριση της ολικής ποιότητας είναι η πιο γνωστή από τις προσεγγίσεις βελτίωσης της ποιότητας. Οι πέντε βασικές έννοιες που την περιλαμβάνουν είναι: η σαφή εστίαση στον πελάτη, συνεχής βελτίωση, η διασφάλιση ποιότητας εσωτερικών διαδικασιών, ο προσανατολισμός της διαδικασίας στην πρόληψη αντί της επιθεώρησης (Van den Berghe 1997α). Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας έχει υιοθετήσει τις ακόλουθες αρχές διαχείρισης της συνολικής ποιότητας:

**Πίνακας 2 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

|                                  |                                                         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Προσανατολισμός στα αποτελέσματα | Ανάπτυξη και συμμετοχή ανθρώπινων πόρων                 |
| Εστίαση στους πελάτες            | Συνεχής μάθηση, βελτίωση και ενσωμάτωση της καινοτομίας |

<sup>9</sup> Nielsen, SP & Visser, K 1997, *Quality debate in initial vocational education (School-based quality measures at intermediate level: A Danish-Dutch comparison)*, CEDEFOP, Thessaloniki.

|                                          |                                                       |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Ηγεσία και σταθερότητα έναντι του σκοπού | Διαχείριση με διαδικασίες οδηγούμενες από τα γεγονότα |
| Δημόσια ευθύνη.                          | Ανάπτυξη εταιρικής σχέσης                             |

Η σειρά προτύπων ISO 9000 δεν είναι μια προσέγγιση ποιότητας, αλλά ένα σύστημα πιστοποίησης που απαιτεί ορισμένες διαδικασίες ποιότητας να εφαρμοστούν. Τα πρότυπα βασίζονται στις ακόλουθες οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας: 1) εστίαση πελατών, 2) ηγετικές ικανότητες, 3) συμμετοχή ατόμων, 4) επεξεργασία δεδομένων, 5) διαδικασίες προσέγγιση των διαδικασιών, 6) διαχείριση του συστήματος, 7) συνεχής βελτίωση και πραγματική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων και 8) αμοιβαία επωφελείς σχέσεις μεταξύ προμηθευτών (International Standards Organization 2001).<sup>10</sup>

Εκείνοι που επικρίνουν την ιδέα του ISO 9000 το χαρακτηρίζουν συχνά ως μη εύκαμπτο και μηχανικό, αλλά εκείνοι που προτιμούν τη χρήση του ISO 9001 στην παιδαγωγική τα ιδρύματα ανταποκρίνονται ισχυριζόμενα ότι πρόκειται για ένα ουδέτερο πλαίσιο που καθορίζει συγκεκριμένες απαιτήσεις και αναθέτει σαφή ευθύνη σε αυτά (Nielsen & Visser 1997).<sup>11</sup>

Αναμφίβολα, πολλοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί προτιμούν την πιστοποίηση ISO 9001 2000 λόγω της αποδοχής του στις διεθνείς αγορές ως παγκόσμια εγγύηση «ποιότητας».

### 1.3 Χαρακτηριστικά ποιότητας

Η ποιότητα δεν είναι ένα νέο θέμα στην εκπαίδευση. Τα ιδρύματα, οι εκπαιδευτικοί, οι διαχειριστές και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής ασχολούταν πάντα με την ποιότητα. Ακόμη και χωρίς να υιοθετηθεί μια επίσημη προσέγγιση «ποιότητας», οι πάροχοι ΕΕΚ χρειάστηκαν να αναπτύξουν μεθόδους, κανόνες, διαδικασίες και πρότυπα που τους επιτρέπουν να διασφαλίσουν την ποιότητα της παροχής τους. Ωστόσο, η έννοια της ποιότητας συχνά δεν έχει οριστεί σωστά, έχει οριστεί με στενή έννοια ή δεν έχει οριστεί καθόλου. (Van den Berghe 1997β).

<sup>10</sup> International Standards Organisation 2001, <<http://www.iso.ch>> [accessed 2 August 2001]

<sup>11</sup> Nielsen, SP & Visser, K 1997, *Quality debate in initial vocational education (School-based quality measures at intermediate level: A Danish-Dutch comparison)*, CEDEFOP, Thessaloniki.



Η ποιότητα μπορεί να οριστεί ως εκείνη που είναι: Εξαιρετική (δηλ. ειδική, εξαιρετική, υπερβαίνει συγκεκριμένα πρότυπα), Συνεπής (δηλ. αντιστοιχείτε σε προδιαγραφές, πάντα σωστή), Κατάλληλη για ένα σκοπό (δηλ. σχετίζεται με μια αποστολή ή με τις ανάγκες των πελατών), Πολύτιμη (δηλ. υπεύθυνα, αποτελεσματική, αποδοτική), Μετασχηματιστική (δηλ. ενισχύει ή ενδυναμώνει μέσω της γνωστικής αλλαγής). (Baker 1997).<sup>12</sup>

Ο Visser περιγράφει την ποιότητα στην ΕΕΚ ως μια συνάρτηση όχι μόνο της παραγωγής (δηλαδή, επιτυχής επίτευξη των στόχων του μαθήματος) αλλά και του επαγγελματικού επιπέδου των εκπαιδευτικών, τη φύση της κατάρτισης στους παρόχους, τη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης, τις διαδικασίες βελτίωσης και καινοτομίας και τα χαρακτηριστικά των εισερχόμενων μαθητών (Visser 1994).<sup>13</sup>

Ο Seyfried κατηγοριοποιεί τις πτυχές της ποιότητας στην ΕΕΚ ανάλογα με την ποιότητα της ίδιας της εκπαιδευτικής διαδικασίας τους στόχους και το περιεχόμενο της επαγγελματικής κατάρτισης, το πλαίσιο και τις προϋποθέσεις εντός των οποίων πραγματοποιείται η επαγγελματική κατάρτιση. Καθώς η ποιότητα αποτελείται από πολύ διαφορετικούς παράγοντες, ανάλογα με την άποψη του παρατηρητή, σημειώνει ότι οι πιθανοί δείκτες ποιότητας που θα μπορούσαν να σημειωθούν είναι: τα Προσόντα των εκπαιδευτών, ο Εργαστηριακός Εξοπλισμός και η Υλικοτεχνική Υποδομή, η Αξιολόγηση των μαθητών, η Χρησιμότητα του προγράμματος Σπουδών (κίνητρα / προοπτικές απασχόλησης), η Συνάφεια των αποκτηθέντων προσόντων για το χώρο εργασίας (πρακτικός προσανατολισμός, κοινωνικές δεξιότητες κ.λπ.). (Seyfried, Kohlmeyer & Futh-Riedesser 1999).<sup>14</sup>

Περιστασιακά, η ποιότητα οριοθετείτε αρκετά στενά, όπως συμβαίνει με τον όρο «αποτελεσματικό» σχολείο που αναπτύχθηκε στις Κάτω Χώρες: «η ποιότητα πρέπει να αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα» (Nielsen & Visser 1997)<sup>15</sup>. Ο Calder, ο οποίος θεωρεί ότι τη «διατήρηση των μαθητών σε υψηλό επίπεδο» ως τον βασικό δείκτη της βελτιωμένης εκπαιδευτικής ποιότητας, συμφωνεί ότι «η ποιότητα και η

---

<sup>12</sup> Baker, J 1997, <<http://www.ed.co.nz/docs/quality.pdf>> [accessed 3 September 2001].

<sup>13</sup> Visser, K 1994, *Systems and procedures of certification of qualifications in the Netherlands*, CEDEFOP, Thessaloniki.

<sup>14</sup> Seyfried, E, Kohlmeyer, K & Futh-Riedesser, R 1999, *Supporting quality in vocational training through networking*, CEDEFOP, Thessaloniki.

<sup>15</sup> Nielsen, SP & Visser, K 1997, *Quality debate in initial vocational education (School-based quality measures at intermediate level: A Danish-Dutch comparison)*, CEDEFOP, Thessaloniki.



αποτελεσματικότητα πρέπει να οριστούν με όρους επιτυχίας των μαθητών», δηλαδή, ότι οι μαθητές θα συνεχίσουν την εξέλιξη τους αρκεί να αντιλαμβάνονται ότι η ΕΕΚ εκπαίδευση τους βοηθά να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους και την καριέρα τους (Calder & Gordon 1996)<sup>16</sup>.

## 1.4 Ποιοτικοί στόχοι

Για να οριστούν ή να διαμορφωθούν οι ποιοτικοί στόχοι πρέπει να υπάρξουν ορισμένοι παράγοντες που έχουν συμφωνηθεί ως παράμετροι να εκτιμηθούν για τη βελτίωση της ποιότητας στο διεθνές πεδίο της ΕΕΚ, οι οποίες περιλαμβάνουν τα εξής: Την απαίτηση ότι οι χρηματοδότες που υποστηρίζουν τους φορείς δεσμεύονται από κανόνες ποιότητας, Το αυξανόμενο κόστος που μελλοντικά εμφανίζεται καθώς οι πόροι γίνονται πιο σπάνιοι, και τον αυξημένο ανταγωνισμό στα αυξανόμενα μερίδια ποιότητας.(Seyfried, Kohlmeyer & Futh-Riedesser 1999)<sup>17</sup>

Οι δείκτες ποιότητας υποτίθεται ότι διαφέρουν όπου οι εκπαιδευτικοί στόχοι είναι διαφορετικοί. Για παράδειγμα, η διαφορά μεταξύ της αρχικής ΕΕΚ και της συνεχιζόμενης ΕΕΚ, όπως περιγράφεται λεπτομερώς από τον Van den Berghe, 1997, απαιτεί την ύπαρξη διαφορετικών αποτελεσμάτων προγράμματος για να ταιριάζει σε διαφορετικούς κοινωνικούς σκοπούς. Ομοίως, οι διαφορετικές λειτουργίες του ΕΠΑΛ από το ΙΕΚ ή το ΣΕΚ, όπως πρότεινε ο Rosenfeld, σημαίνει εντελώς διαφορετικά άξονες για την αξιολόγηση της ποιότητας σε κάθε πλαίσιο εφαρμογής της. Και στις δύο περιπτώσεις, μπορεί κανείς να θεωρηθεί ότι η διαδικασία αξιολόγησης ανταποκρίνεται τις ανάγκες του φορέα και του μαθητευόμενου, ενώ ο άλλος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας. Η προηγούμενη προοπτική μπορεί να συνοψιστεί ως: «... η πρωταρχική ευθύνη της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι στον μαθητή, όχι στην αγορά εργασίας» (Rosenfeld 1999). Τα ΕΕΚ συνεχιζόμενης κατάρτισης, ωστόσο, όπως υποδηλώνουν το όνομά τους, στοχεύουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες κατάρτισης των επιχειρήσεων της περιοχής τους (αγορά εργασίας). Τελικά, οι πολιτικές αποφάσεις

---

<sup>16</sup> Calder, WB & Gordon, B 1996, 'Developing institutional leadership for improved student success', *College Canada*, vol.1, no.3.

<sup>17</sup> Seyfried, E, Kohlmeyer, K & Futh-Riedesser, R 1999, *Supporting quality in vocational training through networking*, CEDEFOP, Thessaloniki.

καθορίζουν εάν και πώς αυτές οι διαφορετικές πολιτικές και κοινωνικές προεκτάσεις ανταποκρίνονται μέσα στα ποιοτικά πλαίσια και δείκτες καταγραφής.

Σύμφωνα με τον Schofield (2000), ύστερα από μελέτη των συστημάτων ΕΕΚ, η ποιότητα του συστήματος μαθητείας και πρακτικής άσκησης εκτιμείται με τους ακόλουθους στόχους ποιότητας: την Αποτελεσματικότητα, την Καταλληλότητα για ένα συγκεκριμένο σκοπό, την Αποδοτικότητα, το Αίσθημα ευθύνης, τις Ηθικές πρακτικές και θεμιτούς σκοπούς

Στη συνέχεια της μελέτης, έκανε διάκριση μεταξύ «αλληλεξαρτώμενων διαστάσεων ποιότητας»: της διαχείρισης εκπαίδευσης («συστημική ποιότητα») και τη φύση της μαθησιακής εμπειρίας με τα αποτελέσματά της («ποιότητα κατάρτισης και μάθησης»). Οι δύο διαστάσεις είναι αλληλεξαρτώμενες επειδή «δεν είναι δυνατόν να έχει συστημική ποιότητα εάν η εκπαίδευση και η μάθηση είναι ανεπαρκής και, ομοίως, δεν είναι δυνατόν να υπάρχει ποιοτική εκπαίδευση και εκμάθηση εάν το σύστημα που το υποστηρίζει είναι ανεπαρκές » (Schofield 2000)<sup>18</sup>.

Τα συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης μπορούν επίσης να θεωρηθούν ότι αποτελούνται από τέσσερα αλληλεπιδρώντας υποσυστήματα, η απόδοση κάθε ενός από τα οποία μετριέται σε σχέση με τα δικά του ποιοτικά άξονες. Υπάρχουν τέσσερα υποσυστήματα στα οποία τα συστήματα ΕΕΚ εκτιμούν την ποιότητα. Αυτά τα υποσυστήματα έχουν αντικρουόμενα μέτρα απόδοσης. Μια διαγραμματική αναπαράσταση από αυτά τα αλληλεπιδρώντα υποσυστήματα φαίνεται στο σχήμα

---

<sup>18</sup> Schofield, K 2000, *Delivering quality: Report of the independent review of the quality of training in Victoria's apprenticeship and traineeship system*, Department of Education, Employment and Training, Victoria.



**Εικόνα 1 Τα τέσσερα αλληλεπιδρώντα υποσυστήματα ποιοτικών συστημάτων ΕΕΚ**

Δύο από αυτά τα υποσυστήματα (πολιτικές και διαχείριση) μπορεί να θεωρηθούν ως συνώνυμα με τη διάσταση της συστημικής ποιότητας, ενώ τα υπόλοιπα δύο (προγράμματα και μάθηση εμπειρίες) συμπίπτουν με τη διάσταση της ποιότητας της κατάρτισης.

**Πίνακας 3 Διαστάσεις και υποσυστήματα ποιότητας**

|                                    |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Συστημική ποιότητα</b>          | Διοίκηση ποιότητας              |
|                                    | Πολιτικές ποιότητας             |
| <b>Ποιοτικές εμπειρίες μάθησης</b> | Προγράμματα ποιότητας           |
|                                    | Ποιότητα κατάρτισης και μάθησης |

## 1.6 Δείκτες ποιότητας

Οι δείκτες είναι τα σημεία αναφοράς που εξετάζονται και αποτελούν ένδειξη της παρουσίας ή της απουσίας συγκεκριμένων ιδιοτήτων. Ενώ μπορεί να είναι ποιοτικής ή ποσοτικής μορφής. Ο Van den Berghe (1997) ορίζει τους δείκτες ποιότητας ως: «Δείκτες απόδοσης που αναφέρονται σε ποιοτικό χαρακτηριστικό ή στόχο», οι οποίοι θα υπαινίσσονται σε ένα ευρύ πλαίσιο εκτίμησης της απόδοσης στην οποία λειτουργούν. Όντας πιο συγκεκριμένος, συνεχίζει: «Ένας δείκτης ποιότητας είναι ένας αριθμός, ο οποίος είναι χρήσιμος για την εκτίμηση ενός ποιοτικού χαρακτηριστικού ή προσδιορίζει την επίτευξη ποιοτικών στόχων» (Van den Berghe 1997b)<sup>19</sup>.

Οι δείκτες επίσης δύναται να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση συγκεκριμένων συστημάτων. Καταγράφουν συνήθως αριθμητικά στοιχεία (δηλαδή είναι ποσοτικά, όχι ποιοτικά) και αυτό είναι ένα σημείο διαφωνίας για όσους ισχυρίζονται ότι υπάρχει πρόβλημα πως ένα αριθμητικό στοιχείο εκτιμά ποιότητα. Πρέπει να θυμόμαστε, για αυτό τον λόγο λέγονται δείκτες, ότι οι δείκτες είναι ακριβώς αυτό που στην κυριολεξία καταγράφουν, είναι ενδεικτικοί συγκεκριμένης κατάστασης, όχι περιγραφική του συνόλου. Οι δείκτες χρησιμοποιούνται συνήθως ως άξονας σε συγκρίσεις όπως μια σειρά τιμών με την πάροδο του χρόνου, για παράδειγμα, «Ποσοστά ολοκλήρωσης μαθημάτων σε αυτήν τη σχολή αυξήθηκε από 83% το 1995 σε 95% το 2000».

Ο σκοπός των δεικτών είναι διττός: παρέχουν πληροφορίες στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για να βοηθήσουν στη χάραξη αυτής. Όπως επισημαίνει ο Nuttall, «Οποιοδήποτε σύστημα δεικτών ενσωματώνει εκτιμήσεις αξίας σχετικά με το τι σημαίνει ποιότητα ή αποτιμά τα επιθυμητά αποτελέσματα στην εκπαίδευση» και ως εκ τούτου δεν είναι μόνο εγγενώς πολιτικό και δυνητικά αμφισβητούμενο αλλά επίσης δεσμεύεται να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι δείκτες πρέπει να αναπτυχθούν έτσι ώστε να: χαράζουν πολιτική, να είναι φιλικό ως προς την διοίκηση (έγκυρη, κατανοητή και σύννομη), να

---

<sup>19</sup> Van den Berghe, W 1997b, *Indicators in perspective: The use of quality indicators in vocational education and training*, CEDEFOP, Thessaloniki.

προέρχονται μέσα από διαδικασίες (μέσα από έρευνα, προσανατολισμένα ως προς τη δράση), να είναι τεχνικά υγιές (έγκυροι και αξιόπιστοι) και εφικτοί με λογικό κόστος.

(Nuttall 1994)<sup>20</sup>

Η Woodhouse χρησιμοποιεί τον όρο «πληρεξούσιοι» και όχι «δείκτες» και επισημαίνει ότι βασίζονται σε υποθέσεις που εξαρτώνται από το περιβάλλον. Κατά την εξέταση θεμάτων διασφάλισης ποιότητας για την εκπαίδευση, προτείνει ότι «όταν αλλάζει το περιβάλλον» (για παράδειγμα, από διευθυντή σε διευθυντή) «πρέπει να ρωτήσουμε εάν οι ίδιοι διακομιστές μεσολάβησης εξακολουθούν να ισχύουν» (Woodhouse 2000).<sup>21</sup>

Οι παγκόσμιες τάσεις που έχουν συμβάλει για την επιλογή και χρήση δεικτών περιλαμβάνουν: τις Απαιτήσεις για λογοδοσία, και ανάπτυξη της Δημόσιας Διοίκησης, την Αύξηση της ικανότητας διαχείρισης της ποιότητας, την Παγκοσμιοποίηση και την Αύξηση της πολυπλοκότητας των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών, επιτρέποντας τη συλλογή και σύγκριση δεδομένων. (Van den Berghe 1997β)

Ο Seyfried προτείνει ότι η ποιότητα της επαγγελματικής κατάρτισης καθορίζεται με την αξιολόγηση της ποιότητας της: Δομής (οι εθνικές και περιφερειακές συνθήκες υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επαγγελματική κατάρτιση), των Διαδικασιών (όλες οι πτυχές που επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία κατάρτισης), της Έκβασης (το προϊόν και το αναμενόμενο αποτέλεσμα της επαγγελματικής κατάρτισης). (Seyfried, Kohlmeyer & Futh-Riedesser 1999)<sup>22</sup>

Οι δείκτες εισόδου αναπτύσσονται πρώτα καθώς είναι πιο εύκολο να μετρηθούν, αλλά καθώς οποιοδήποτε σύστημα αναπτύσσεται και γίνεται πιο περίπλοκο, αυξάνεται η ανάγκη ανάπτυξης δεικτών εξόδου ή αποτελεσμάτων, και η επίτευξη συμφωνίας σχετικά με το ποιοι πρέπει να είναι αυτοί οι δείκτες, αποτελεί πρόκληση για τους ενδιαφερόμενους φορείς του συστήματος (Van den Berghe 1997b).

---

<sup>20</sup> Nuttall, DL 1994, 'Choosing indicators', in *Measuring quality: Education indicators – United Kingdom and international perspectives*, eds KA Riley & DL Nuttall, The Falmer Press, London, pp.17–40.

<sup>21</sup> Woodhouse, D 2000, 'Research issues in quality in open distance education', *Indian Journal of Open Learning*, vol.9, no.1, pp.105–8.

<sup>22</sup> Seyfried, E, Kohlmeyer, K & Futh-Riedesser, R 1999, *Supporting quality in vocational training through networking*, CEDEFOP, Thessaloniki.

Οι δείκτες ποιότητας στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, οι διεθνείς προοπτικές για αξίες όπως η ποιότητα και η απόδοση, είναι λιγότερο ποσοτικοποιήσιμες, είναι πιο αργές να αναπτυχθούν και τείνουν να δείχνουν περισσότερη την εξάρτησή τους από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Έτσι το σκεπτικό που αναπτύσσετε για την υπεράσπιση της εφαρμογής ενός προγράμματος ποιότητας σε έναν οργανισμό που παρέχει ΕΕΚ) είναι πιθανό να περιέχει έναν συνδυασμό οικονομικών και κοινωνικών στοιχείων, τεχνικών διαστάσεων της διαδικασίας εκτίμησης ποιότητας. Με αυτό το σκεπτικό εμφανίζετε πιο ξεκάθαρα ότι ο πάροχος ΕΕΚ, εστιάζει στην έξοδο (αποτέλεσμα) συνάρτηση της εισόδου: «Οι οργανισμοί που βασίζονται στην ποιότητα βλέπουν κάθε διεπαφή που έχει ο πελάτης μαζί τους ως μέτρο απόδοσης» (Corbett 1997).<sup>23</sup>

Η επιτροπή εργασίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τους δείκτες ποιότητας εντόπισε 16 δείκτες ποιότητας στην έκθεσή της για την ποιότητα της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Οι τέσσερις κύριες ομάδες δεικτών ποιότητας είναι: Δείκτες επίτευξης, Δείκτες επιτυχίας και μετασχηματισμού, Δείκτες παρακολούθησης σχολικής εκπαίδευσης και Δείκτες πόρων και δομών. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2000)<sup>24</sup>

Ο ΟΟΣΑ συστήνει μέσω της ερευνά του με τίτλο «Information on National Education Systems» το 1998, την ανάπτυξη ενός συνόλου δεικτών διεθνούς εκπαίδευσης. Το αρχικό σύνολο 43 δεικτών αναθεωρήθηκε το 2000 σε 31 δείκτες, οι οποίοι ομαδοποιούνται στις ακόλουθες έξι κατηγορίες: Πλαίσιο εκπαίδευσης (δύο δείκτες), Οικονομικοί και Ανθρώπινοι πόροι που επενδύονται στην εκπαίδευση (επτά δείκτες), Πρόσβαση στην εκπαίδευση, συμμετοχή και πρόοδο (επτά δείκτες), Μαθησιακό περιβάλλον και Οργάνωση των σχολείων (επτά δείκτες), Ατομικά, Κοινωνικά και Εργασιακά αποτελέσματα της εκπαίδευσης (πέντε δείκτες), Επιτεύγματα αποφοίτων (τρεις δείκτες).

Συνοπτικά το ένα τρίτο των δεικτών σχετίζονται με τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης, και αυτό αντιπροσωπεύει μια στροφή προς τον έλεγχο των πόρων, το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και στα αποτελέσματα. Σχεδόν οι μισοί δείκτες, δίνουν την δυνατότητα της διαμόρφωσης τους σε εθνικό επίπεδο, η οποία παρέχει το

---

<sup>23</sup> Corbett, D 1997, 'How to think like a business without becoming one', *College Canada*, vol.2, no.1.

<sup>24</sup> European Commission 2000, <<http://europa.eu.int/comm/education/indic/rapinen.pdf>> [accessed 7 August 2001].

ευκαιρία να αναλυθούν θέματα διαμόρφωσης κοινών πεδίων εφαρμογής σε περιφερειακό επίπεδο (ΕΕ), της παρεχόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης και σύγκριση των αποτελεσμάτων (ΟΟΣΑ 2000α).<sup>25</sup>

### 1.6.1 Προβλήματα με τους δείκτες ποιότητας

Αξίζει να τονίσουμε ότι «οι δείκτες είναι μόνο ένα εργαλείο, όχι αυτοσκοπός» (Van den Berghe 1997b).

Η ανάπτυξη δεικτών ποιότητας σε παρόχους ΕΕΚ σε διεθνές επίπεδο παραμένει περιορισμένη λόγω της δυσκολίας επίτευξης συναίνεσης σχετικά με τις πτυχές της ποιότητας. Επίσης υπάρχει δυσκολία στην συμφωνία για το εκτιμώμενο κόστος χρήσης, για το κόστος των πόρων που απαιτούνται για τη συλλογή και επεξεργασία των απαραίτητων δεδομένων (Van den Berghe 1997b).

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι, πριν από την καθιέρωση εθνικού συστήματος ποιότητας, οι οργανισμοί ΕΕΚ στη Σκωτία αντιμετώπισαν μεγάλη δυσκολία από το ένα πλήθος συστημάτων ποιότητας που εφαρμόζαν, τα οποία έφεραν σε σύγκρουση τους παρόχους. Μια παρόμοια κατάσταση μπορεί να επικρατήσει σε συστήματα που χρησιμοποιούν αντικρουόμενους δείκτες ποιότητας.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, οι πρωτοβουλίες του νόμου «School to Work Opportunities Act» του 1994 είχαν ως αποτέλεσμα τον πολλαπλασιασμό των δραστηριοτήτων των προγραμμάτων σπουδών που σχετίζονται με την εργασία και σημαντική αύξηση του αριθμού των ολοκληρωμένων επαγγελματικών και ακαδημαϊκών προγραμμάτων. Ωστόσο, η τόσο μεγάλη ανάπτυξη καινοτόμων προγραμμάτων, ήταν δύσκολο για τους αξιολογητές να προσδιορίσουν ποιες πτυχές μιας συγκεκριμένης καινοτομίας ήταν αποτελεσματική. (Stasz 1999).<sup>26</sup>

Η νομοθεσία ορίζει ότι «τα επίπεδα απόδοσης πρέπει να είναι αντικειμενικά, ποσοτικά και μετρήσιμα». Ωστόσο, ορισμένα μέτρα απόδοσης ενδέχεται να μην

---

<sup>25</sup> OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) 1999, <[http://www.oecd.org/sge/ccnm/pubs/gd/pharedu/ph\\_ove.htm](http://www.oecd.org/sge/ccnm/pubs/gd/pharedu/ph_ove.htm)> [accessed 7 February 2001].

— 2000a, *Education at a glance – OECD indicators* (2000 edn.), OECD.

<sup>26</sup> Stasz, C 1999, <<http://oeri4.ed.gov/offices/OUS/eval/NAVE/stasz.html>> [accessed 30 October 2000].



μετρήσουν με ακρίβεια ούτε πλήρως την εκπαιδευτική αποστολή του παρόχου που προσφέρει κατάρτιση δεξιοτήτων. (Stasz 1999).

Οι Bailey και Kienzl υποστηρίζουν ότι «οι έννοιες της εισόδου, της φοίτησης, της αποφοίτησης και της απόκτησης πτυχίου είναι όλο και πιο περίπλοκες και διαφορούμενες» και ότι τα κοινώς χρησιμοποιούμενα μέτρα της νομοθεσίας πρέπει να επαναπροσδιοριστούν ως απάντηση σε αυτές τις αλλαγές στον τρόπο πρόσβασης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και στην αγορά εργασίας. «Για να καταλήξουμε σε ένα κατάλληλο σύνολο μέτρων νομοθεσίας, χρειαζόμαστε μια σαφή χαρτογράφηση των αναδυόμενων μη παραδοσιακών οδών μέσω της οποίας οδηγούμαστε στο αποτέλεσμα. Δεδομένου ότι «οι αρκετοί μαθητευόμενοι στην ΕΕΚ χρησιμοποιούν ιδιωτικά κολέγια, για διάφορους λόγους τότε η απόκτηση τίτλων σπουδών μπορεί να μην είναι απαραίτητα ο κύριος στόχος τους», δεν έχει νόημα να επιμείνουμε στη χρήση μέτρων όπως μια θεσμική βάση δεδομένων που θα έδιναν μια πιο ακριβή εικόνα (Bailey & Kienzl 1999).<sup>27</sup>

Ο Seyfried παρατηρεί ότι η ποιότητα των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης μπορεί να αξιολογηθεί από τρία διαφορετικές προοπτικές: προοπτική προσανατολισμένη στο προϊόν · μια προοπτική προσανατολισμένη στη διαδικασία · και ένα προοπτική με βάση τα συμφραζόμενα. Στη συνέχεια ισχυρίζεται, ωστόσο, ότι οι ευρωπαϊκές μελέτες σπάνια εξετάζουν τις τρεις αυτές προοπτικές (Seyfried 1998).<sup>28</sup> Ο Woodhouse επιβεβαιώνει επίσης τη σημασία μιας ολοκληρωμένης προοπτικής: «... για επαρκή έλεγχο της ποιότητας πρέπει να πάρουμε μια ισορροπημένη αξιολόγηση των δεδομένων, διαδικασιών εισόδου, διαδικασία κατάρτισης και αποτελεσμάτων» (Woodhouse 2000).

---

<sup>27</sup> Bailey, T & Kienzl, G 1999, <<http://oeri4.ed.gov/offices/OUS/eval/NAVE/bailey.html>> [accessed 30 October 2000].

<sup>28</sup> Seyfried, E 1998, *Evaluation of quality aspects in vocational training programmes: Synthesis report*, CEDEFOP, Thessaloniki.



## Κεφάλαιο 2

### 2.1 Διεθνείς προοπτικές

Οι χώρες των οποίων η επιλογή των δεικτών ποιότητας τεκμηριώθηκε εξετάζονται σε αυτήν την ενότητα. Δεδομένου ότι, σε ορισμένα πλαίσια, οι δείκτες ποιότητας ΕΕΚ καθορίζονται από ομάδες χωρών, υπάρχουν επίσης μεμονωμένες χώρες, που έχουν καθορίσει τους ανάλογους δείκτες. Ορισμένες χώρες που είναι μέλη αυτών των ομοσπονδιών εφαρμόζουν τόσο μεμονωμένους δείκτες όσο και δείκτες που έχουν συμφωνηθεί από την ευρύτερη ομάδα. Για παράδειγμα, η Αγγλία εφαρμόζει τόσο μεμονωμένους, όσο και επίσης ως μέρος του Ηνωμένου Βασιλείου.

Το CEDEFOP διερεύνησε τον αντίκτυπο εθνικών δεικτών ποιότητας στην επαγγελματική κατάρτιση στην Ευρώπη. Μελέτες περιπτώσεων πραγματοποιήθηκαν σε επτά χώρες. Οι προσδιορισμένοι δείκτες έχουν ταξινομηθεί σε ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες και εκείνοι για το Ηνωμένο Βασίλειο, τις Κάτω Χώρες, τη Γερμανία, τη Σουηδία και τη Δημοκρατία της Ιρλανδίας.

#### 2.1.1 Η Ευρωπαϊκή Ένωση

Η αλλαγή των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών στην Ευρώπη καθώς η κινητικότητα εργαζομένων σε μια παγκοσμιοποιημένη «νέα οικονομία» είναι βασικό της χαρακτηριστικό, προκάλεσε μια ευρεία επανεκτίμηση των εθνικών συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η Ευρωπαϊκή Ένωση πραγματοποίησε επανεκτίμηση σε όλα τα κράτη μέλη της (και τα υποψήφια μέλη). Ένας από τους στόχους της Συνθήκης του Μάαστριχτ, που οδήγησε τη σύσταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ήταν να «συμβάλει στην ανάπτυξη ποιοτικής εκπαίδευσης ενθαρρύνοντας τη συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών και, εάν είναι απαραίτητο, υποστηρίζοντας και συμπληρώνοντας τη δράση τους» (Carpenter 1998).<sup>29</sup>

Προγράμματα όπως το Force (ανάπτυξη συνεχούς εκπαίδευσης) και το Petra (για την επαγγελματική κατάρτιση των νέων) ήταν προκάτοχοι και διαμόρφωσαν το σχεδιασμό της πρώτης φάσης του προγράμματος Leonardo Da Vinci, το οποίο ήταν

---

<sup>29</sup> Carpenter, P 1998, 'Achieving quality through transnational cooperation: A European perspective', paper presented at the IVETA conference, 31 August – 2 September, Ankara, Turkey.

ένα πρόγραμμα δράσης για την εφαρμογή της επαγγελματικής κατάρτισης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για την περίοδο 1995–99. Το πρόγραμμα επιδίωξε 19 στόχους, με έμφαση στην προώθηση της ποιότητας και της καινοτομίας στα εθνικά συστήματα επαγγελματικής κατάρτισης (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2000).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει υπογραμμίσει τη σημασία της ποιότητας στα συστήματα επαγγελματικής κατάρτισης, μέσω των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Leonardo da Vinci και Erasmus Plus. Τα προγράμματα τρέχουν από το 2000 και επιβεβαιώνουν την ανάγκη ανάπτυξης ποιότητας, καινοτομίας στην ευρωπαϊκή διάσταση μέσω της διάχυσης καλών πρακτικών επαγγελματικής κατάρτισης μεταξύ των Εταίρων. Η χρηματοδότηση έχει διατεθεί για έργα όπως το «The Training Small / Medium Επιχείρηση – Πιστοποίηση ποιότητας», η οποία έχει αναπτύξει μια μεθοδολογία σχεδιασμού για την ποιότητα και διαδικασίες πιστοποίησης, τυπωμένες σε ένα εγχειρίδιο ποιότητας για την επαγγελματική κατάρτιση.

Το CEDEFOP κάνει διάκριση μεταξύ της αρχικής και της συνεχιζόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης. Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση παρέχονται μέσω της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ η συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση παρέχεται από μια σειρά παρόχων σε άτομα που ήδη εργάζονται (ή δυνητικά σε), που ενδέχεται να εργαστούν και έχουν μια σειρά από προσόντα.

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση είναι πιο περιορισμένη και εστιασμένη. Σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση το κράτος έχει πολύ λιγότερο έλεγχο στη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση από πλευράς εκπαίδευσης από ό, τι στον τομέα της αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. (Van den Berghe 1996). Οι τάσεις σε όλη την Ευρώπη επηρεάζουν την ποιότητα της αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και εκπαίδευση, καθώς: Αυξάνεται η μέση ηλικία στην οποία ολοκληρώνεται η επαγγελματική εκπαίδευση, Ο ρόλος των «κοινωνικών εταίρων» (επιχειρήσεις και συνδικάτα) γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός σε ορισμένες χώρες, Τα επαγγελματικά σχολεία γίνονται όλο και περισσότερο υπεύθυνα, Οι στόχοι της τελικής εκπαίδευσης ή οι στόχοι της επαγγελματικής κατάρτισης αρχίζουν να αντικαθίστανται με λεπτομερή αναλυτικά προγράμματα, Οι πάροχοι ελευθερώνονται ολοένα και περισσότερο ώστε να είναι

ευέλικτοι και να ανταποκρίνονται στις τοπικές ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς, Το σύστημα της μαθητείας επανεκτιμάται. (Van den Berghe 1996)

Ο ΟΟΣΑ θεωρεί ότι οι δείκτες ποιότητας εφαρμόζονται περισσότερο στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση και διαμορφώνονται από χαρακτηριστικά όπως αυτά της ζήτησης και προσφοράς (Van den Berghe 1997b).

Ο Van den Berghe έχει συνοψίσει τους δείκτες της ΕΕΚ ως εξής:

**Πίνακας 4 Van den Berghe δείκτες της ΕΕΚ**

|                                                                                |                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Αρχικοί δείκτες ΕΕΚ που αφορούν:                                               | α) ποσοστά συμμετοχής, β) κατανομή ανά ηλικία και φύλο, γ) τοποθεσία και διάρκεια εκπαίδευσης, δ) δείκτες πιστοποίησης και χρηματοδότησης συνεχιζόμενη ΕΕΚ σε επιχειρήσεις |
| Δείκτες εκπαίδευσης όπως:                                                      | α) προσφερόμενα μαθήματα και κόστος εκπαίδευσης, β) διάρκεια εκπαίδευσης, γ) ποσοστά συμμετοχής                                                                            |
| Δημογραφικά στοιχεία αυτοαπασχολούμενων που περιλαμβάνουν δείκτες που αφορούν: | ποσοστά συμμετοχής ανάλογα με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το επάγγελμα, την ηλικία και το φύλο                                                                       |

Οι δείκτες των Προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Κοινότητας αφορούν: το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και τα προγράμματα Leonardo da Vinci – Erasmus Plus.

Το CEDEFOP για την απόδοση των συστημάτων ΕΕΚ στα 15 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1999) ομαδοποιήθηκε σε έξι βασικούς τομείς, που είναι οι ακόλουθοι:

**Πίνακας 5 CEDEFOP ΔΕΙΚΤΕΣ**

|                                                                                               |                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Τη θέση των νέων στο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (12 δείκτες)           | Την συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση (5 δείκτες)                  |
| Την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (οκτώ δείκτες)                                     | Την συμμετοχή στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (10 δείκτες) |
| Την επιχείρηση: ενεργός εταίρος στην επαγγελματική κατάρτιση (5 δείκτες) μαθητεία (7 δείκτες) | Τις ίσες ευκαιρίες για άνδρες και γυναίκες (6 δείκτες). (CEDEFOP 1999) |

Οι προτεινόμενοι Δείκτες στην ΕΕ θα πρέπει να επιλεγούν με σχολαστικότητα, γιατί θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα διαφορετικά συστήματα ΕΕΚ που εφαρμόζουν τα μέλη χώρες της.

Εν τω μεταξύ, οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης που ετοιμάζονταν να μπουν στην ΕΕ την περίοδο που καθοριζόταν ή επανασχεδιάζονταν οι Δείκτες, αναγκάστηκαν σε πλήρη ανακατασκευή των συστημάτων τους, και συχνά Δείκτες ποιότητας στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση σήμαινε ότι θα υιοθετήσουν πρότυπα από άλλες ευρωπαϊκές χώρες στην προσπάθεια ένταξης τους στην από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Δεν υπάρχει, ωστόσο, καμία οδηγία ως προς ποια είναι ακριβώς αυτά τα πρότυπα, ούτε αν είναι απαραίτητα ή τα πιο κατάλληλα για αυτές τις χώρες, των οποίων οι πολιτισμοί είναι πολύ διαφορετικοί από εκείνους από τους οποίους δανείζονται τα πρότυπα. Υπάρχει όμως μια συμφωνία ότι ένας σημαντικός στόχος για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι η ενθάρρυνση της αμοιβαίας αναγνώρισης των προσόντων προκειμένου να διευκολυνθεί η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού. Αυτός ο στόχος, αρχικά αναφέρεται ως αναζήτηση για «εναρμόνιση» και αργότερα για «συγκρισιμότητα». Είναι γνωστό ως «διαφάνειας» προσόντων. Όλα τα προγράμματα ανασυγκρότησης της ΕΕΚ τα οποία η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει χρηματοδοτήσει προσπάθησε να ενσωματώσει τις αξίες που καθορίστηκαν για πρώτη φορά από το Μονάδα επιμόρφωσης του Ηνωμένου Βασιλείου το 1979, και έχουν γίνει πλέον θεμελιώδους σημασίας για τη φιλοσοφία και τους στόχους των περισσότερων ευρωπαϊκών συστημάτων ΕΕΚ.

### **2.1.2 Το Ηνωμένο Βασίλειο**

Το Εθνικό πλαίσιο επαγγελματικών προσόντων έχει εισαχθεί στο Ηνωμένο Βασίλειο, σε μια προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα εθνικό εφαρμοστέο σύστημα προτύπων επαγγελματικών προσόντων. Αυτό το πλαίσιο, βασίζεται στα Εθνικά Επαγγελματικά Πρότυπα, τα οποία περιγράφουν τι αναμένεται να είναι σε θέση να κάνουν οι αρμόδιοι φορείς σε ένα συγκεκριμένο επάγγελμα. Οι Standards Setting Bodies έχουν αναπτύξει ένα πρότυπο σε συνεργασία με εθνικούς οργανισμούς

κατάρτισης υπό την ηγεσία του εργοδότη. Ωστόσο, αυτά τα προσόντα δεν έχουν αποδειχθεί παγκοσμίως δημοφιλή μεταξύ των μαθητευομένων και των εργοδοτών.

Ο στόχος των ρυθμιστικών αρχών είναι να παρακολουθούνται οι δραστηριότητες των παρόχων, εν μέρει, ώστε να διασφαλίσουν την ποιότητα των προγραμμάτων και την απόδοση των προσόντων σύμφωνα με άξονες που έχουν σχεδιαστεί. Έτσι ένας πάροχος πρέπει: Να διασφαλίσει ότι τα πρότυπα επίτευξης στόχων, πληρούν τις κανονιστικές απαιτήσεις για ποιότητα, αυστηρότητα, δικαιοσύνη και συνέπεια, μεταξύ των φορέων ανάθεσης, με την πάροδο του χρόνου, Να διασφαλίσει ότι οι μεμονωμένοι οργανισμοί αποδίδουν συγκεκριμένα προσόντα σύμφωνα με άξονες διαπίστευσης, συμπεριλαμβανομένων των κοινών και ειδικών κωδίκων πρακτικής, Να προωθούν την συνεχή βελτίωση, να αναπτύξουν την διαρκή εμπιστοσύνη στην κοινωνία, να υποστηρίζουν την ποιότητα της εξωτερικής αξιολόγησης, Να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα των κριτηρίων απόδοσης προσόντων, και ειδικότερα τους κώδικες πρακτικής εφαρμογής.

Σύμφωνα με τον Seyfried, έχουν αναδειχτεί έξι πτυχές της επαγγελματικής εκπαίδευσης στο Ηνωμένο Βασίλειο και είναι τα κύρια ζητήματα μελέτης σε επίπεδο κριτηρίων ποιότητας: Τη συνάφεια της παρεχόμενης εκπαίδευσης, Την Υποχρέωση παροχής ΕΕΚ στα πρότυπα εκπαίδευσης, Την αξιοπιστία των αποδιδόμενων προσόντων, Την ικανότητα των εκπαιδευτικών, Την ευελιξία και αποδοτικότητα του κόστους εφαρμογής, Την απάντηση στο ερώτημα «ποιος επωφελείται και ποιος πληρώνει;».

Το ζήτημα της ποιότητας έχει γίνει προβληματικό γιατί οι παραδοσιακοί βασικοί κλάδοι έχουν μειωθεί και δεν υπάρχουν πάροχοι για την ειδίκευση και κατάρτιση. Επίσης παρατηρείται το φαινόμενο, η ειδίκευση να πηγαίνει από γενιά σε γενιά και δεν υπάρχει με αυτό τον τρόπο αναγνώριση και πιστοποίηση προσόντων. Η γενική εικόνα είναι ότι οι άνθρωποι πόροι είναι λιγότερο ειδικευμένοι. Η εφαρμογή νέων κανονιστικών πλαισίων, αλλά και αναγκαιότητα μιας νέας κουλτούρας δια βίου μάθησης και κατάρτισης, καθιστά την πιστοποίηση και την εκτίμηση ποιότητας ΕΕΚ επιβεβλημένη (Seyfried, Kohlmeyer & Futh-Riedesser 1999).

Η Αρχή Προσόντων και Σπουδών του Ενωμένου Βασιλείου, έχει αναπτύξει ένα εθνικό πλαίσιο προσόντων με τις συνεργαζόμενες ρυθμιστικές αρχές για να

διασφαλίσει ότι πληρούνται οι απαιτήσεις ποιότητας και τα πρότυπα σε ολόκληρο το Ηνωμένο Βασίλειο. Οι ρυθμίσεις αυτές έχουν τεκμηριωθεί με τη μορφή κριτηρίων που περιγράφουν τις απαιτήσεις που είναι απαραίτητες για οποιαδήποτε μορφή πιστοποίηση σύμφωνα με το εθνικό πλαίσιο προσόντων. Οι διαδικασίες που απαιτούνται για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας, συνοχής και αυστηρών προτύπων στην αξιολόγηση και στην απονομή των προσόντων με την πάροδο του χρόνου έχουν καθοριστεί.

Οι δείκτες ποιότητας σε επίπεδο ιδρύματος εστιάζονται κυρίως (εξωτερικοί):

- Στο βαθμό επιτυχίας της επίτευξης σκοπών και στόχων από τους παρόχους
- Στην αξιολόγηση της μαθησιακής εμπειρίας των μαθητών και των επιτευγμάτων τους (πχ. Απορρόφηση στην αγορά εργασίας)
- Στους μεθόδους αξιολόγησης των προγραμμάτων σπουδών, του προσωπικού, των πόρων και της υποστήριξης των μαθητευομένων
- Στην αξιολόγηση από ακαδημαϊκή και επαγγελματική άποψη
- Στην αυτοαξιολόγηση με βάση τους στόχους του ίδιου του παρόχου.

Ο οργανισμός έχει επίσης αναπτύξει ένα σύνολο δεικτών ποιότητας που εστιάζουν στις ακόλουθες πτυχές του (εσωτερικοί):

- Τη μαθησιακή διαδικασία:
- Το σχεδιασμό, το περιεχόμενο και την οργάνωση των προγραμμάτων σπουδών
- Τη διδασκαλία, μάθηση και αξιολόγηση της
- Την εξέλιξη και τα αποτελέσματα των μαθητών
- Την υποστήριξη και καθοδήγηση των μαθητών
- Τους μαθησιακούς πόρους
- Την διαχείριση ποιότητας και βελτίωσης

(The Quality Assurance Agency for Higher Education 2001).<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> The Quality Assurance Agency for Higher Education 2001, <<http://www.qaa.ac.uk/revreps/subjrev/assessingquality.htm>> [accessed 22 August 2001].

## 2.1.3 Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής

### 2.1.3.1 Εθνικό Πλαίσιο

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής δεν είναι ένα καλά διαρθρωμένο «σύστημα» και χαρακτηρίζεται με μεγαλύτερη ακρίβεια από διάσπαρτα, αποκεντρωμένα και μη συνδεδεμένα προγράμματα (B Brand 1998)<sup>31</sup>.

Η κύρια προτεραιότητα της ΕΕΚ στις ΗΠΑ είναι η μετάβαση από το σχολείο στην εργασία. Τα λεγόμενα προγράμματα «Tech Prep» αντιπροσωπεύουν την πορεία την οποία ακολουθούν οι μαθητευόμενοι από την δευτεροβάθμια ΕΕΚ απευθείας στην αγορά εργασίας. Το Tech Prep είναι ένα πρόγραμμα σπουδών που ξεκινά στο γυμνάσιο, συνεχίζεται στην δευτεροβάθμια ΕΕΚ και καταλήγει σε ένα διετές πιστοποιητικό ή διετής μαθητεία (Illinois Tech Prep 2002).<sup>32</sup>

Ο νόμος για την επαγγελματική και τεχνική εκπαίδευση του Carl D Perkins τέθηκε σε ισχύ τον Ιούλιο του 1999. Σκοπός του νόμου είναι η βελτίωση των προγραμμάτων επαγγελματικής και τεχνικής εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένης της τεχνικής προετοιμασίας αυτών των προγραμμάτων. Πρωταρχικός στόχος του είναι να αναπτύξει σαφή πρότυπα και να προωθήσει την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που ενσωματώνουν την επαγγελματική και τεχνική διδασκαλία. Η νομοθετική πράξη ορίζει το πιο σημαντικό σύνολο δεικτών απόδοσης που εφαρμόζονται στις ΗΠΑ και έχει σχεδιαστεί για να προωθεί τη συνεχή βελτίωση του προγράμματος, τα οποία συνδυάζει την λογοδοσία με δείκτες ποιότητας.

Οι βασικοί δείκτες ποιότητας της νομοθεσίας Carl D Perkins είναι: η Ακαδημαϊκή κατάρτιση του μαθητή, η Απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων μαθητευόμενου, τα Ποσοστά αποφοίτησης και ολοκλήρωσης ΕΕΚ, η Απορρόφηση στην αγορά Εργασίας και παρακολούθηση πορείας του, η Χρήση ιδίων πόρων, τα Ποσοστά φοίτησης και αποφοίτησης στη μη τυπική ΕΕΚ. (Chin 2002)<sup>33</sup>

Οι δείκτες ποιότητας χρησιμοποιούνται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Για παράδειγμα, η Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση για την ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος στην Επαγγελματική Εκπαίδευση έχει αναπτύξει μια ολοκληρωμένη

---

<sup>31</sup> Brand, B 1998, 'The process of change in vocational education and training in the United States', in *Changing vocational education and training: A comparative perspective*, eds I Finlay, S Niven & S Young, Routledge, New York, pp.137–38.

<sup>32</sup> Illinois Tech Prep 2002, <<http://www.isbe.net/techprep/>> [accessed 27 June 2002].

<sup>33</sup> Chin, E 2002, *Carl D Perkins Guidelines*, Wisconsin Technical College System Board.



λίστα δεικτών ποιότητας που επικεντρώνεται στους ακόλουθους τομείς και ελέγχει τη διαδικασία συγγραφής και αναθεώρησης των προγραμμάτων σπουδών στην ΕΕΚ, και Αναπτύσσει πρότυπα, τα οποία επικεντρώνονται στην εφαρμογή τους από τους παρόχους και έχουν να κάνουν για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας, τις δεξιότητες ζωής και τις επαγγελματικές ικανότητες, Αναπτύσσει εκπαιδευτικά πρότυπα, που περιλαμβάνουν την επίλυση προβλημάτων, την επικοινωνία, τη συλλογιστική στρατηγική όλων των μαθητών, Αναπτύσσει πρότυπα αξιολόγησης των μαθητών, τα οποία εστιάζονται στη μέτρηση στάσεων των μαθητευομένων, Αναπτύσσει την Αξιολόγηση της γνώσης και δεξιοτήτων, καθώς και την εφαρμογή τους στην επίλυση προβλημάτων μέσα στην τάξη και στο περιβάλλον εργασίας, Αναπτύσσει πρότυπα ποικιλομορφίας, τα οποία διασφαλίζουν ότι το εκπαιδευτικό υλικό αντικατοπτρίζει τη ποικιλομορφία ως συμπεριφορά (και όχι ζήτημα) που ενσωματώνεται σε όλο το υλικό, Αναπτύσσει πρότυπα «μορφοποίησης», τα οποία περιλαμβάνουν project - κατασκευές, όπου η μορφή και ο σχεδιασμός έχει υποβληθεί από τους εκπαιδευτικούς σε συνδυασμό με τα προγράμματα σπουδών. (National Consortium for Product Quality in Vocational Education 2001)<sup>34</sup>

## 2.2 Ανάλυση των ποιοτικών δεικτών

Ενώ τα μεμονωμένα συστήματα, όπως αναλύσαμε, μπορεί να ποικίλλουν σε ποιους δείκτες δίνουν έμφαση, υπάρχουν όμως συνολικά δείκτες ποιότητας που χρησιμοποιούνται από κοινού στα διεθνή συστήματα ΕΕΚ. Αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά παρουσιάζονται διαγραμματικά στην εικόνα 3 (Πλαίσιο δεικτών ποιότητας ΕΕΚ). Αυτό το πλαίσιο βασίζεται σε ένα πολύ απλούστερο μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον McCaslin (1990) όπως περιγράφεται στην εικόνα 2.

---

<sup>34</sup> National Consortium for Product Quality in Vocational Education 2001, <<http://vocserve.berkeley.edu/ST1.1/NCPQVEStandards.html>> [accessed 16 August 2001].





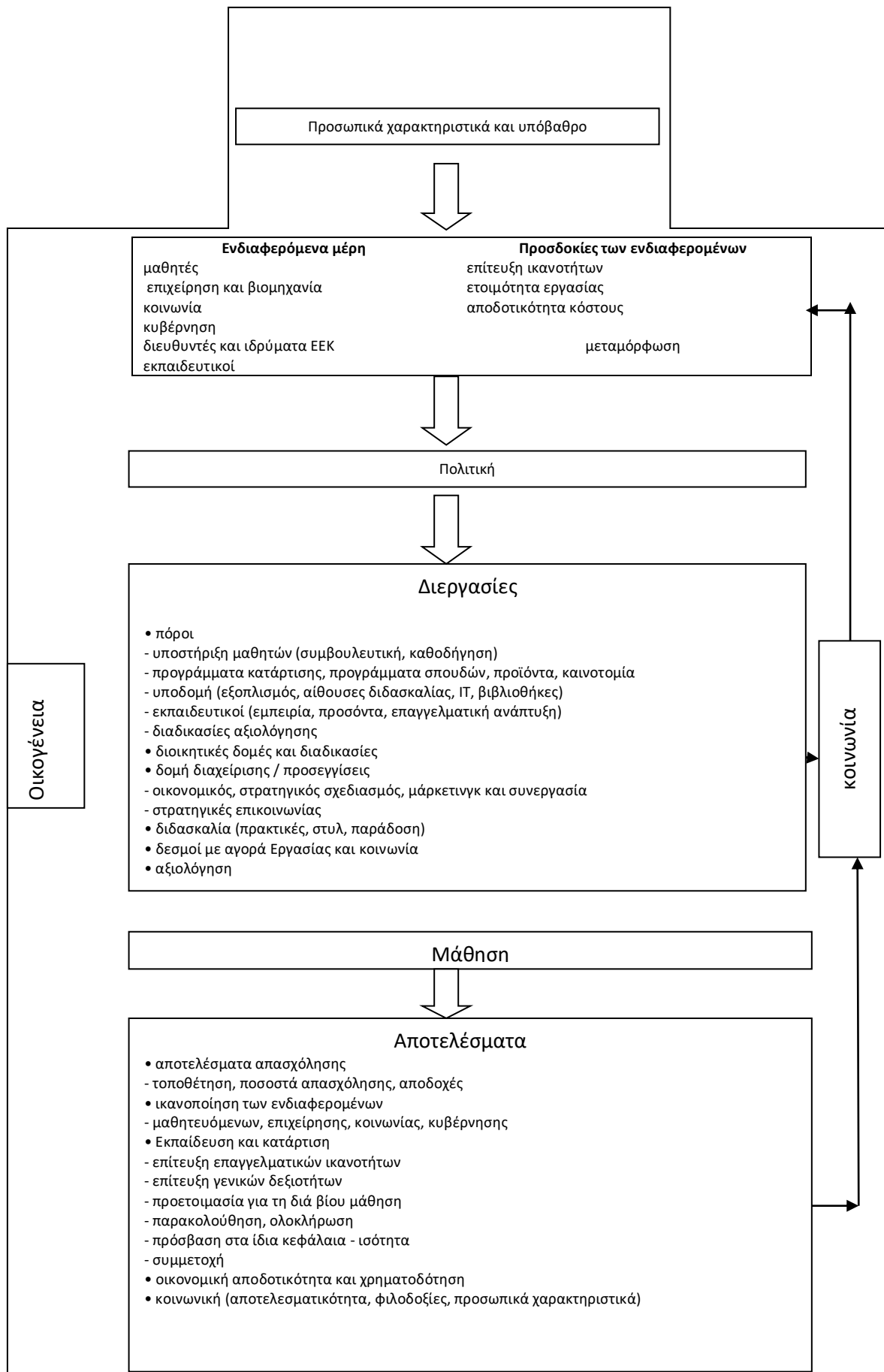
Εικόνα 2 Το μοντέλο αξιολόγησης της επαγγελματικής εκπαίδευσης του McCaslin

Αυτό το μοντέλο είναι ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης από το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το σχεδιασμό ενός πλαισίου ποιοτικών δεικτών. Βέβαια απαιτεί πολλά επιπλέον στοιχεία. Πρώτον, το πλαίσιο εντός του οποίου αυτοί οι δείκτες ποιότητας πρέπει να εντοπιστούν. Όπως έχει επισημανθεί νωρίτερα, η επιλογή και η λειτουργία των δεικτών ποιότητας επηρεάζεται έντονα από παράγοντες περιβάλλοντος. Αυτοί οι παράγοντες με βάση τα προηγούμενα περιλαμβάνουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά και το υπόβαθρο των εκπαιδευομένων, τις επιρροές της οικογένειας, τους παράγοντες της αγοράς εργασίας. Επομένως, το πρώτο μέρος του προτεινόμενου πλαισίου είναι στην ουσία ένα ιστορικό πλαίσιο. Παρά την επίδραση αυτών των παραγόντων στα συμφραζόμενα των πολιτικών της ΕΕΚ, οι δείκτες ποιότητας δεν χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση αυτού του ιστορικού περιβάλλοντος.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον καθορίζονται τα μέρη του πλαισίου, δομημένα ως διάγραμμα ροής, όπως φαίνονται. Στην κορυφή, προσδιορίζονται οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Κάθε ομάδα ενδιαφερομένων βλέπει το σύστημα ΕΕΚ από τη δική του προοπτική και, ως εκ τούτου, ο καθένας έχει διαφορετικές προσδοκίες για το τι πρέπει να προσφέρει, και κατά συνέπεια τι επιδιώκει να προσφέρει η Πολιτεία

προς το σκοπό αυτό. Οι πολιτικές επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης διέπουν τη Διαδικασία, διαχείρισης της κατάρτισης. Αυτή η ενότητα διαθέτει επίσης τους πρώτους δείκτες ποιότητας, με το Learning να είναι το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας.

Η δεύτερη ομάδα δεικτών ποιότητας σχετίζεται με τα αποτελέσματα και την έξοδο. Η διαδικασία δείχνει έναν μηχανισμό ανάδρασης. Οι πληροφορίες που συλλέγονται για καθεμία από τις δύο ομάδες δεικτών ποιότητας σχηματίζουν την ανατροφοδότηση που χρησιμοποιείται για την ενημέρωση των ενδιαφερομένων και για περαιτέρω αναθεώρησης της διαδικασίας χάραξης πολιτικής. Έτσι δημιουργείται και διατηρείται ένας κύκλος συνεχούς βελτίωσης στα Συστήματα ΕΕΚ που χρησιμοποιούν δείκτες ποιότητας.



Εικόνα 3. Πλαίσιο δεικτών ποιότητας ΕΕΚ

αγι  
Εκτ

Αγορά Εργασίας

Μαθητές, επιχειρήσεις και βιομηχανία, εκπρόσωποι της κοινωνίας, κυβερνητικοί εκπρόσωποι σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, οι διοίκηση παρόχων ΕΕΚ και οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τους κύριους ενδιαφερόμενους σε όλα τα συστήματα ΕΕΚ. Ο βαθμός στον οποίο συγκεκριμένοι ενδιαφερόμενοι επηρεάζουν την πολιτική ποιότητας της ΕΕΚ ποικίλλει σημαντικά μεταξύ των χωρών, λόγω της διακύμανσης των υπόβαθρων πλαισίων τους. Όλα τα συστήματα έχουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων που έχουν πολύ διαφορετικές προσδοκίες. Η δομή της ΕΕΚ, το ίδιο το σύστημα μπορεί να συμβάλει στο πόσο διαφορετικές είναι αυτές οι ποικίλες προοπτικές των ενδιαφερομένων. Για παράδειγμα, το διπλό σύστημα της Γερμανίας αναγνωρίζει επισήμως ότι η συμβολή τόσο της αγοράς εργασίας στον παρόχου είναι αναπόσπαστο μέρος για την επιτυχή διεξαγωγή της επαγγελματικής κατάρτισης, και ως εκ τούτου ότι οι προοπτικές του καθενός. Είναι αυτοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον προσδιορισμό των δεικτών ποιότητας. Η επιρροή που ασκούν οι επιχειρήσεις και η βιομηχανία στα συστήματα ποιότητας ΕΕΚ έχει αυξηθεί σημαντικά πρόσφατα σε χώρες όπως η Σκωτία, η Αγγλία, η Νέα Ζηλανδία και η Αυστραλία, κυρίως λόγω της δημιουργία εθνικών αρχών κατάρτισης που θεωρούν τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία ως το βασικό κλειδί, ενώ άλλοι ενδιαφερόμενοι επηρεάζουν λιγότερο τη διαμόρφωση της ΕΕΚ στις πολιτικές ποιότητας. Οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Νότια Αφρική και οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής τοποθετούν υψηλός βαθμός έμφασης στην απαίτηση κάλυψης ευρύτερων κοινοτικών αναγκών για την δημιουργία Πολιτικών ποιότητας στην ΕΕΚ. Οι εθνικές και κρατικές κυβερνήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικοί φορείς. Οι Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και η Νότια Αφρική, αντικατοπτρίζουν αυτή την λογική. Οι μαθητές έχουν εξέχουσα θέση στη Δανία, ενώ οι εκπαιδευτικοί θεωρούνται σημαντικοί στην Ολλανδία, για την διαμόρφωση αυτών των παραγόντων.

### 2.2.1 Μέτρηση της διαδικασίας ποιότητας ΕΕΚ

Μόλις οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων της ΕΕΚ ερμηνευτούν, τότε καθίσταται εμφανής οι διαδικασίες της ΕΕΚ. Έτσι εδώ βρίσκουμε ότι η ποσοτική μέτρηση της ποιότητας, είναι κατανοητή στο βαθμό στον οποίο τα προγράμματα προέρχονται από φυσικούς και ανθρώπινους όρους. Υπάρχει βέβαια μια ανησυχία για την ποιότητα παροχής υποστήριξης των μαθητευομένων, συμπεριλαμβανομένης της

ποιότητας υποδομών της ΕΕΚ, της ποιότητας των εκπαιδευτικών της παρεχόμενης διδασκαλίας. Αλλά πέρα από αυτές, υπάρχουν διαφορές στην εστίαση από το ένα σύστημα στο άλλο. Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της Σκωτίας ορίζει ότι η διασφάλιση της ποιότητας των διαδικασιών ΕΕΚ πρέπει να υπόκειται σε αξιολόγηση αντανакλαστικότητα που δεν βρίσκεται συχνά σε άλλα συστήματα. Είναι πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ των κρατών. Στη Σουηδία, η συνεργασία ερμηνεύεται σε τοπικό επίπεδο, με ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων και ιδιωτικών παρόχων κατάρτισης, για τους οποίους ο αριθμός εγγραμμένων μαθητευομένων θεωρούνται δείκτες ποιότητας.

Στην Αγγλία και τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής εκφράζονται ανησυχίες ότι η ποιότητα διδασκαλίας μπορεί να διασφαλιστεί μόνο εάν η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών υπόκεινται σε αξιολόγηση.

### **2.2.2 Μετρήσεις της ποιότητας των αποτελεσμάτων ΕΕΚ**

Οι πάροχοι και οι ενδιαφερόμενοι κινούνται μέσα στα πλαίσια του συστήματος ΕΕΚ, συμμετέχοντας στις διάφορες διαδικασίες του, επιδιώκοντας τη μάθηση που είναι και ο βασικός στόχος τους. Τα λεγόμενα αποτελέσματα ή αποτελέσματα των διαδικασιών στις οποίες έχουν εμπλακεί, θα μετρηθούν. Παρόλα αυτά και πάλι, ορισμένα ποσοτικά χαρακτηριστικά θα κυριαρχήσουν, όπως το ποσοστό απορρόφησης στην απασχόληση - δείκτης που φαίνεται να υιοθετείται καθολικά επειδή ικανοποιεί τη ζήτηση για μέτρα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την απόδειξη της λογοδοσίας. Ωστόσο, αυτός είναι επίσης ο τομέας στον οποίο βρίσκουμε πολλά ποιοτικά χαρακτηριστικά της ΕΕΚ, καθώς τα συστήματα επιδιώκουν να διαπιστώσουν πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ενδιαφερόμενοι (απόφοιτοι και πάροχοι – αγορά εργασίας) και πόσο αποτελεσματικά ήταν τα προγράμματά τους. Μερικά από αυτά είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν. Ορισμένα συστήματα έχουν πιο συγκεκριμένους κοινωνικούς στόχους από άλλα διεθνή συστήματα. Υπάρχουν συστήματα, που έχουν αναπτύξει ισχυρή κοινωνική ατζέντα, η οποία προβάλλει τις ανάγκες των μαθητών της, ειδικά όταν πρόκειται να αντιμετωπίσει τις ανισότητες του παρελθόντος, καθώς και τις ανάγκες της κοινωνίας στο σύνολό της. Άλλα συστήματα πετυχαίνουν διμερή «εταιρική σχέση», όπως

μεταξύ της Βόρειας Ιρλανδίας και της Δημοκρατίας της Ιρλανδίας και είναι αυτός η «αμοιβαία» συνεργασία για κοινά προγράμματα σπουδών και κανόνες απορρόφησης αποφοίτων από την αγορά εργασίας, δείκτες που θεωρούνται μέτρα ποιότητας. Στη Γερμανία, καταβάλλονται προσπάθειες για την ένταξη μειονοτήτων στην αγορά εργασίας, αναγνωρίζοντας ότι οι επιπτώσεις της ανεργίας στους εφήβους, γίνονται αισθητές σε ολόκληρη την κοινωνία. Με παρόμοιο τρόπο, η Σουηδία εστιάζει στα άτομα με αναπηρίες και σε εκείνους που χρειάζονται «επαγγελματική αποκατάσταση».

### 2.2.3 Κατανομή των δεικτών ποιότητας

Οι πίνακες 3 και 4 δίνουν μια ένδειξη για τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζονται οι δείκτες ποιότητας στο πλαίσιο της ΕΕΚ. Οι δείκτες ποιότητας διανέμονται σε χώρες που περιλαμβάνονται σε αυτήν τη εργασία. Ο Πίνακας 3 ασχολείται με την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και ο Πίνακας 4 με την ποιότητα των αποτελεσμάτων της κατάρτισης.

**Πίνακας 6 Δείκτες ποιότητας που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ποιότητας των διαδικασιών κατάρτισης**

| ΧΩΡΑ         | Αριθμός ενδεικτικού ποιοτικού δείκτη εκπαιδευτικής διαδικασίας |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|--------------|----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|              | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Αυστραλία    | *                                                              | * | * | * | * | * | * | * |   | *  | *  | *  |
| Δανία        | *                                                              | * | * | * | * |   | * | * |   | *  |    |    |
| Αγγλία       | *                                                              | * | * | * | * |   | * | * |   | *  |    |    |
| ΕΕ           |                                                                | * | * |   |   |   |   | * |   |    |    |    |
| Γερμανία     |                                                                | * |   | * | * |   |   | * |   | *  | *  |    |
| Ιρλανδία     | *                                                              | * | * | * | * |   |   |   |   |    |    |    |
| Ολλανδία     | *                                                              | * | * | * | * |   | * | * | * | *  | *  |    |
| Νέα Ζηλανδία | *                                                              | * | * | * | * |   | * | * | * | *  | *  |    |
| Σκωτία       | *                                                              | * | * | * | * | * | * | * | * | *  |    | *  |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|
| Νότια            | *                                                                                                                                                                                                                                                                                       | * | * | * | * | * | * | * |  | * |   | * |
| Σουηδία          | *                                                                                                                                                                                                                                                                                       | * |   | * |   |   |   | * |  |   | * | * |
| Ηνωμένο Βασίλειο |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | * |   | * |   |   |   |   |  | * |   |   |
| ΗΠΑ              | *                                                                                                                                                                                                                                                                                       | * | * | * | * |   |   | * |  |   | * | * |
|                  | 1 υποστήριξη μαθητών 2 εκπαιδευτικά προγράμματα. 3 υποδομές 4 εκπαιδευτικοί 5 αξιολόγηση 6 διοικητικές δομές 7 διαχείριση 8 οικονομικός και στρατηγικός σχεδιασμός / μάρκετινγκ / συνεργασία 9 επικοινωνία 10 διδασκαλία 11 σύνδεσμοι βιομηχανίας / κοινωνίας. 12 αξιολόγηση και έρευνα |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |

Πίνακας 7 Δείκτες ποιότητας που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ποιότητας των αποτελεσμάτων

## ΧΩΡΑ

Αριθμός ενδεικτικού δείκτη ποιότητας αποτελεσμάτων / εξόδου

1 2 3 4 5 6 7 8 9

|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Αυστραλία        | * | * | * | * |   | * | * | * |   |
| Δανία            |   | * |   |   |   | * | * |   |   |
| Αγγλία           | * | * | * | * |   | * | * | * | * |
| ΕΕ               | * |   | * | * |   | * | * | * | * |
| Γερμανία         |   |   | * |   |   | * | * | * | * |
| Ιρλανδία         | * | * | * | * | * | * |   |   | * |
| Ολλανδία         |   | * | * |   |   | * |   |   | * |
| Νέα Ζηλανδία     |   | * | * |   |   | * | * | * | * |
| Σκωτία           | * | * | * |   |   | * | * | * | * |
| Νότια Αφρική     | * |   | * | * | * | * | * | * | * |
| Σουηδία          | * | * |   | * | * |   |   | * | * |
| Ηνωμένο Βασίλειο | * | * | * |   |   |   |   | * |   |
| ΗΠΑ              | * | * | * | * |   | * | * | * | * |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1 αποτελέσματα απασχόλησης 2 Ικανοποίηση ενδιαφερομένων 3 επίτευξη επαγγελματικών δεξιοτήτων 4 επίτευξη γενικών δεξιοτήτων 5 δια βίου μάθηση; 6 συμμετοχή - ολοκλήρωση 7 πρόσβαση στα κεφάλαια 8 οικονομική αποδοτικότητα / χρηματοδότηση 9 κοινωνικά (αποτελεσματικότητα, φιλοδοξίες, προσωπικά χαρακτηριστικά) |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 2.2.4 Σημασία των δεικτών ποιότητας

Οι χώρες που περιλαμβάνονται στην εργασία χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα δεικτών ποιότητας για την παρακολούθηση της ποιότητας των συστημάτων ΕΕΚ τους. Ορισμένοι δείκτες ποιότητας εμφανίζονται σχεδόν καθολικά (υψηλή συχνότητα), άλλοι σε πολλά από τα ποιοτικά πλαίσια ΕΕΚ αλλά δεν εφαρμόζονται καθολικά (μεσαία συχνότητα), ενώ άλλοι εμφανίζονται σπάνια και συνήθως αντιμετωπίζουν ζητήματα που αφορούν συγκεκριμένα συστήματα.

Υπάρχει ένα βασικό σύνολο δεικτών ποιότητας που εμφανίζονται πολύ συχνά σε όλα τα συστήματα ποιότητας ΕΕΚ. Δεν αποτελεί έκπληξη ότι εμφανίζεται ως ο πιο συχνά εμφανιζόμενος δείκτης ποιότητας, το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα, συμπεριλαμβανομένου των επαγγελματικών – τεχνικών και γενικών δεξιοτήτων.

Ο άλλος τομέας που μετράται σχεδόν καθολικά αφορά την πρόοδο των μαθητών μέσω της κατάρτισης από ολοκληρωμένα προγράμματα. Οι δείκτες ποιότητας σε αυτήν την ομάδα έχουν ετικέτες όπως «συμμετοχή», «Εξέλιξη», «διατήρηση», «επιτυχία» και «ολοκλήρωση». Είναι σημαντικό, επειδή περιλαμβάνονται συχνά στα συστήματα ΕΕΚ ως εθνικοί στόχοι. Τα περισσότερα συστήματα μετρούν επίσης την ποιότητα τους μέσω της εμπειρία των μαθητών. Το κάνουν αυτό, πρώτον, όσον αφορά την ποιότητα του μαθησιακού περιβάλλοντος, που περιλαμβάνει τον πολιτισμό, την κουλτούρα, το πλαίσιο και τη διαθεσιμότητα των μαθησιακών πόρων και δεύτερο, σε όρους υποστήριξης μαθητών, τα οποία ερμηνεύονται ως πληροφορίες που παρέχονται στους μαθητές (καθοδήγηση), διοικητικές υπηρεσίες και οδηγίες για εξεύρεση δρόμων μετά την αποφοίτηση τους. Συχνά μετριούνται τα επίπεδα πόρων, όπως το ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί σημαντικό παράγοντα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει δείκτες προσόντων, τη γενική παιδαγωγική ποιότητα που απαιτείται από τους εκπαιδευτικούς, ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης για τους εκπαιδευτικούς, τις διαδικασίες πρόσληψης και



γενικά την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Άλλοι κοινοί δείκτες ποιότητας βάσει πόρων περιλαμβάνουν τους φυσικούς πόρους όπως ως κτίρια, εγκαταστάσεις και εργαστηριακός εξοπλισμός καθώς και οικονομικούς πόρους, που περιλαμβάνουν τα επίπεδα χρηματοδότησης, οικονομικής διαχείριση και οικονομικού προϋπολογισμού.

## Κεφάλαιο 3ο

### 3.1 Ποιότητα της Επαγγελματικής Κατάρτισης στην Ελλάδα

Μια αξιοσημείωτη ανάπτυξη δραστηριοτήτων αρχικής και συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης παρατηρείται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, λόγω της ταχείας αύξησης των αναγκών και των απαιτήσεων κατάρτισης που έχει δημιουργηθεί κυρίως από τις επιπτώσεις των τεχνολογικών καινοτομιών στις μεθόδους παραγωγής και στις μορφές εργασίας.

Παρά την σημαντική αύξηση των δραστηριοτήτων της επαγγελματικής κατάρτισης που πραγματοποιήθηκε τα τελευταία χρόνια, τα ζητήματα ποιότητας μόλις άρχισαν πρόσφατα να συζητούνται ευρέως και να αποκτούν σημασία στο πλαίσιο της ιδιωτικής και δημόσιας κατάρτισης και ιδίως εντός των αρμόδιων κρατικών αρχών, κυρίως για λόγους δημόσιας λογοδοσίας, διαφάνειας στην αγορά κατάρτισης και αποτελεσματικότητα της κατάρτισης. Οι κορυφαίες οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν τη συζήτηση σχετικά με την ποιότητα της κατάρτισης εκφράζοντας υγιείς απόψεις και δηλώνουν ουσιαστικές προτάσεις μαζί με την ενεργό συμμετοχή τους σε οποιονδήποτε επίσημο ή ανεπίσημο σχεδιασμό και εφαρμογή των σχετικών πολιτικών και προσπαθειών. Αν και φαίνεται ότι δεν υπάρχει μια κοινώς εγκεκριμένη έννοια ποιότητας για την κατάρτιση, είναι προφανές ότι ο καθορισμός προτύπων ποιότητας και διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου για την κατάρτιση εγκρίνεται γενικά όπου απαιτείται και υποστηρίζεται από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Οι πρώτες εθνικές προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας της επαγγελματικής κατάρτισης επικεντρώθηκαν κυρίως στις δομές και τις δραστηριότητες της επαγγελματικής κατάρτισης. Μια προτεραιότητα που ουσιαστικά επιβάλλεται από το γεγονός ότι έχουν αυξηθεί σημαντικά τα εθνικά και κοινοτικά κονδυλίων. Αυτές οι προσπάθειες χαρακτηρίζονται κυρίως από την ενεργή κρατική παρέμβαση και από τη θέσπιση προτύπων ποιότητας και συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

Από την άλλη πλευρά, στον τομέα της αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης, οποιαδήποτε προσπάθεια για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας

περιορίζεται μέχρι τώρα ουσιαστικά στην μεταδευτεροβάθμια αρχική επαγγελματική κατάρτιση που προσφέρεται από δημόσια και ιδιωτικά Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ). Αυτά τα Ινστιτούτα λειτουργούν υπό την επίβλεψη του Ιδρύματος Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης (Ι.ΝΕ.ΔΙ.ΒΙ.Μ) και παλαιότερα του Οργανισμού Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΕΕΚ). Τα Ι.Ε.Κ. προσφέρουν αρχική και συμπληρωματική επαγγελματική κατάρτιση προσανατολισμένη στην αγορά εργασίας σε διάφορες επαγγελματικές εξειδικεύσεις και σε διαφορετικά επίπεδα πιστοποίησης που προορίζονται για νέους και ενήλικες απόφοιτους γενικών ή επαγγελματικών σχολών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης προκειμένου να διευκολύνουν την είσοδό τους στην απασχόλησή. Το Ίδρυμα Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης (Ι.ΝΕ.ΔΙ.ΒΙ.Μ) είναι ένας δημόσιος οργανισμός υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας. Οι κύριοι στόχοι του είναι η ίδρυση και ανάπτυξη κατάλληλων δομών για την αξιολόγηση των αναγκών επαγγελματικής κατάρτισης σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, η δημιουργία ενός ενοποιημένου συστήματος για την αναγνώριση και την πιστοποίηση οποιασδήποτε επίσημης αρχικής και συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης, την ανάπτυξη και εφαρμογή πρότυπα ποιότητας. Το Ι.ΝΕ.ΔΙ.ΒΙ.Μ προκειμένου να διασφαλίσει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που προσφέρεται από τα δημόσια και ιδιωτικά Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ) έχει αναπτύξει και εφαρμόζει μια σειρά προδιαγραφών, προτύπων, κανονισμών και οδηγιών σχετικά με την υλική και λειτουργική κατάσταση των εκπαιδευτικών τους δομών.

### **3.1.1 Κριτική περιγραφή των υφιστάμενων πολιτικών: ορισμοί ποιότητας-άξονες και δείκτες ποιότητας**

Οι σύγχρονες διαμορφωμένες πολιτικές για τη βελτίωση της ποιότητας και επομένως της αποτελεσματικότητας της αρχικής και συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα, χαρακτηρίζονται ουσιαστικά από δύο κυρίαρχα χαρακτηριστικά.

Το πρώτο τους είναι η ανάπτυξη σχετικών μέτρων σε νομική ή διοικητική βάση και το δεύτερο χαρακτηριστικό τους είναι η υιοθέτηση και εφαρμογή καθολικών κανόνων ποιότητας που συνοδεύονται από γενικά εφαρμόσιμες

διαδικασίες ελέγχου ποιότητας που προσπαθούν κυρίως να εγγυηθούν ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας για επαγγελματική κατάρτιση.

Επιπλέον, ενδέχεται να προστεθεί ένα τρίτο χαρακτηριστικό που χαρακτηρίζει αποκλειστικά τις επικρατούσες πολιτικές σχετικά με τη βελτίωση των δραστηριοτήτων συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης.

Τα κύρια άξονες για τη διασφάλιση της ποιότητας, τόσο στην αρχική δευτεροβάθμια όσο και στην άτυπη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, όπου επικεντρώνονται οι κύριες εθνικές προσπάθειες, καθώς καθορίζονται από τα σχετικά νομικά κείμενα και τις διοικητικές κατευθυντήριες γραμμές, είναι: Η ανάπτυξη των ικανοτήτων, της πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας και της κριτικής σκέψης των μαθητών, Η μετάδοση των απαιτούμενων τεχνικών και επαγγελματικών γνώσεων, Η ανάπτυξη των συναφών δεξιοτήτων τους, Η παροχή των απαραίτητων γνώσεων και εφοδίων, με σκοπό την επαγγελματική ένταξη των μαθητών στην αγορά εργασίας, και τέλος η συνέχιση των σπουδών τους στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα

Στις βασικές προτάσεις του Υπουργείου Παιδείας για την αξιολόγηση της Σχολικής δραστηριότητας, έχουν αναπτυχθεί 4 βασικοί άξονες. Αυτοί αναφέρονται γενικά στην υποχρεωτική εκπαίδευση και δεν διαφέρουν ή ξεχωρίζουν για την ΕΕΚ.

Πίνακας 8 Δείκτες για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης<sup>35</sup>

| ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΙ ΤΟΜΕΙΣ         | ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ΕΠΙΔΟΣΗ                       | ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ, ΑΝΑΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ, ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΠΕ) ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΜΑΘΗΣΗΣ, ΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ |
| ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΑΣΗ         | ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΓΚΑΤΑΛΕΙΨΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ, ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ                           |
| ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΓΟΝΕΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ                                                               |

<sup>35</sup> Πηγή: ΙΕΠ (Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής, 2010)

|                 |                                                                               |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                 | ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΟΣΟΣΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ<br>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ                |
| ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΟΜΕΣ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΑΘΗΤΩΝ ΑΝΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ,<br>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΑΝΑ ΜΑΘΗΤΗ |

Έχουμε ήδη αναφέρει τι σημαίνει ποιότητα της εκπαίδευσης και δη για την ΕΕΚ. Η αξιολόγηση για το ελληνικό γίνεσθαι είναι μια «απαγορευμένη» διαδικασία. Για λόγους συντομίας θα αναφέρουμε ότι υπάρχουν 2 διαφορετικές διαδικασίες αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Η εσωτερική και η εξωτερική αξιολόγηση. Η εξωτερική αξιολόγηση πραγματοποιείται από φορείς που βρίσκονται εκτός σχολικής μονάδας και ανήκουν συνήθως στις ανώτερες βαθμίδες της διοίκησης. Η εξωτερική αξιολόγηση βασίζεται σε άξονες διαμορφωμένα από την κεντρική διοίκηση και τα αποτελέσματά της μπορούν να προσφέρουν ανατροφοδότηση στο σχολείο, αλλά κύριο αποδέκτη τους έχουν τις κεντρικές εκπαιδευτικές αρχές ενώ μπορούν να έχουν άμεση επίδραση στους εκπαιδευτικούς ή τα σχολεία. (Ζουγανέλη Κ. Καφετζόπουλος Κ. 2007).<sup>36</sup> Η εσωτερική αξιολόγηση διεξάγεται από τους ίδιους τους παράγοντες της εκπαιδευτικής μονάδας.

Οι αξιολογητές της εσωτερικής αξιολόγησης είναι, ο διευθυντής των Σχολείων ο οποίος είναι υπεύθυνος για την οργανωτική και διοικητική αποτελεσματικότητα του σχολείου. Υποβάλλει ετήσια Έκθεση για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών λειτουργιών. Κρατά Ημερολόγιο Σχολικής Ζωής. Επίσης, είναι υπεύθυνος για τον εξοπλισμό του σχολείου και την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης και στο τέλος κάθε σχολικού έτους υποβάλλει μια Έκθεση για την εκπαιδευτική λειτουργία του σχολείου. Από το Σύλλογο διδασκόντων όπου είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό, προγραμματισμό και υλοποίηση δράσεων. Ανάλογα με την οργανωτική δομή κάθε σχολικής μονάδας, αναπτύσσονται οι ενέργειες για την παρακολούθηση των δράσεων με στόχο την ανατροφοδότηση – βελτίωση και τελική αποτίμηση των δράσεων.

<sup>36</sup> Ζουγανέλη, Κ., Καφετζόπουλος, Κ., Σοφού, Ε., & Τσάφος, Β., (2007), Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, Τεύχος 13.

Η εσωτερική αξιολόγηση διακρίνεται σε ιεραρχική εσωτερική αξιολόγηση και σε συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αυτό-αξιολόγηση.

α. Ιεραρχική εσωτερική αξιολόγηση. Πρόκειται για μια μορφή αξιολόγησης όπου οι ανώτεροι στη διοικητική-εκπαιδευτική ιεραρχία του σχολείου κρίνουν τους κατώτερους στην ιεραρχία με αποτέλεσμα αυτού του είδους η αξιολόγηση να στοχεύει κυρίως στον έλεγχο της υπακοής στον νόμο, στηρίζεται σε ατομικές, υποκειμενικές κρίσεις και θεωρείται ότι είναι αντίθετη τόσο στην ανάπτυξη ως απαραίτητο για μία σχολική μονάδα του πνεύματος συλλογικότητας όσο και στην αλλαγή του σχολείου (Σολομών, 1999). Επίσης, θεωρείται ως συμπληρωτική της εξωτερικής αξιολόγησης (ιδίως της επιθεώρησης) και εστιάζεται κυρίως στα άτομα και τις πρακτικές τους.

β. Συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση. Πρόκειται για μια μορφή αξιολόγησης, ως βασικός στόχος είναι η αλλαγή και η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και στηρίζεται σε διαδικασίες που οργανώνονται και παρακολουθούνται από τους ίδιους τους παράγοντες του οργανισμού που αξιολογείται (συνήθως εκπαιδευτικούς, μαθητές, ακόμα και γονείς). Βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία λαμβάνουν ενεργά μέρος στον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης. Η συλλογική Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου εντοπίζεται, κυρίως, σε αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα και προϋποθέτει τη συγκέντρωση ενός μεγάλου μέρους της ευθύνης και της λήψης αποφάσεων για ένα ευρύ φάσμα ζητημάτων σε τοπικό επίπεδο.

### **3.1.2 Προγραμματισμός και Αποτίμηση του Εκπαιδευτικού Έργου των Σχολικών Μονάδων**

Με γνώμονα το Σχέδιο Νόμου 4547/2018, τίθενται με νομοθετική ρύθμιση οι διαδικασίες, όπου αποτελούν την βάση πάνω στην οποία οι σχολικές μονάδες μπορούν να προγραμματίσουν τις δράσεις τους. Με βάση τις διαδικασίες αυτές μπορούμε να ισχυριστούμε ότι αποφεύγοντας την έννοια της αξιολόγησης και αντικαθιστώντας την με την έννοια «αποτίμηση», να εκτιμήσει εσωτερικά ο σύλλογος διδασκόντων την ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος.

Συνοπτικά παρακάτω παρουσιάζονται τα βήματα για τον Συλλογικό προγραμματισμό και την ανατροφοδοτική αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου των σχολικών μονάδων. (Άρθρο 47)

«1. Ο συλλογικός προγραμματισμός και η ανατροφοδοτική αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου των σχολικών μονάδων είναι μια συνεχής δυναμική, συμμετοχική διαδικασία εντοπισμού, ανάλυσης και αντιμετώπισης των προβλημάτων και των αναγκών του σχολείου, που στηρίζεται σε εσωτερικά κίνητρα βελτίωσης της εκπαιδευτικής λειτουργίας.

Η διαδικασία αυτή:

α) στοχεύει στην αναμόρφωση της σχολικής ζωής, στην ανάπτυξη δημοκρατικών και συνεργατικών πρακτικών, στη μορφωτική – παιδαγωγική ενίσχυση της εκπαιδευτικής πράξης, στην επιστημονική ανανέωση του γνωστικού περιεχομένου, καθώς και των διδακτικών μεθόδων και στην αντιμετώπιση των ανισοτήτων στη μόρφωση, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και

β) συνδέεται στενά με τη συστηματική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα που αφορούν την επαγγελματική και επιστημονική τους ανάπτυξη, καθώς και την ενδυνάμωσή τους στο πλαίσιο λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

2. Ο σύλλογος διδασκόντων, κατά την έναρξη κάθε σχολικού έτους, συνέρχεται και προγραμματίζει το εκπαιδευτικό έργο για το τρέχον σχολικό έτος, λαμβάνοντας υπόψη την έκθεση ανατροφοδοτικής αποτίμησης του προηγούμενου σχολικού έτους, καθώς και τις απόψεις του σχολικού συμβουλίου στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, το οποίο οφείλει να έχει προηγουμένως συγκληθεί για αυτό το θέμα. Στη συνεδρίαση αυτή ο σύλλογος διδασκόντων μπορεί να καλεί στελέχη του Π.Ε.Κ.Ε.Σ., του Κ.Ε.Σ.Υ., του Κ.Ε.Α., μέλη Δ.Ε.Π. των Α.Ε.Ι., μέλη των Ερευνητικών Κέντρων και άλλων εποπτευόμενων από το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων φορέων, που κατά την κρίση του μπορούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου σχεδίου δράσης για την επίτευξη των στόχων του εκπαιδευτικού έργου.

3. Οι θεματικοί άξονες αναφοράς του συλλογικού προγραμματισμού και της ανατροφοδοτικής αποτίμησης, καθώς και ο τύπος των σχετικών εκθέσεων,

καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, που εκδίδεται ύστερα από εισήγηση του Ι.Ε.Π.

4. Ο σύλλογος διδασκόντων, σε τακτικές συνεδριάσεις στη διάρκεια του σχολικού έτους, συζητά διεξοδικά επί της πορείας του αρχικού συλλογικού προγραμματισμού και προβαίνει, αν κρίνει ότι είναι αναγκαίο, σε ανασχεδιασμό ή στις απαιτούμενες διορθωτικές κινήσεις.

5. Στο τέλος κάθε σχολικού έτους ο σύλλογος διδασκόντων, λαμβάνοντας υπόψη του και τις απόψεις του σχολικού συμβουλίου στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, το οποίο οφείλει να έχει προηγουμένως συγκληθεί για αυτό το θέμα, προβαίνει σε ανατροφοδοτική αποτίμηση της υλοποίησης του συλλογικού προγραμματισμού και συντάσσει σχετική έκθεση, ως προς τα εξής θέματα:  
α) την επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί στο πρόγραμμα δράσης και  
β) τις δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά την υλοποίηση αυτών των εκπαιδευτικών στόχων. Στην ίδια έκθεση, η οποία κοινοποιείται στο ΠΕ.Κ.Ε.Σ., διατυπώνονται προτάσεις βελτίωσης για το επόμενο σχολικό έτος.

6. Οι εκθέσεις συλλογικού προγραμματισμού και ανατροφοδοτικής αποτίμησης κάθε σχολικής μονάδας, υποβάλλονται στο οικείο ΠΕ.Κ.Ε.Σ. Οι Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου μελετούν τις ανωτέρω εκθέσεις των σχολικών μονάδων των οποίων έχουν την παιδαγωγική ευθύνη και:

α) διατυπώνουν, εφόσον κρίνουν απαραίτητο, παρατηρήσεις επί των εκθέσεων συλλογικού προγραμματισμού, οι οποίες λαμβάνονται υπόψη από τις αντίστοιχες σχολικές μονάδες και

β) διατυπώνουν παρατηρήσεις επί των εκθέσεων αποτίμησης και εισηγούνται πιθανές βελτιώσεις, οι οποίες λαμβάνονται υπόψη κατά τον συλλογικό προγραμματισμό του επόμενου σχολικού έτους από τις αντίστοιχες σχολικές μονάδες.

7. Το ΠΕ.Κ.Ε.Σ., αφού λάβει υπόψη τις εκθέσεις αποτίμησης των σχολικών μονάδων, συντάσσει συνολική συμπερασματική έκθεση για τη διαδικασία του συλλογικού προγραμματισμού και της ανατροφοδοτικής αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου των σχολικών μονάδων της οικείας Περιφέρειας, την οποία υποβάλλει στο Ι.Ε.Π.



8. Το Ι.Ε.Π. μελετά συστηματικά τις συμπερασματικές εκθέσεις των ΠΕ.Κ.Ε.Σ., στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του σύμφωνα με την περίπτ. γ' της παρ. 3 του άρθρου 2 του ν. 3966/2011 και: α) εισηγείται προς τον Υπουργό Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών του συλλογικού προγραμματισμού και της ανατροφοδοτικής αποτίμησης και β) διατυπώνει παρατηρήσεις επί των συμπερασματικών εκθέσεων των ΠΕ.Κ.Ε.Σ., τις οποίες κοινοποιεί στα Κέντρα αυτά, για τη βέλτιστη εφαρμογή του εκπαιδευτικού σχεδιασμού στις σχολικές μονάδες.»

Οι θεματικοί άξονες όπου γίνεται Αναφορά του Προγραμματισμού και της Αποτίμησης του Εκπαιδευτικού Έργου των Σχολικών Μονάδων, όπως καθορίζονται από την Αριθμ.: 1816 /ΓΔ4 - Αρ. Φύλλου 16 - 11 Ιανουαρίου 2019 του Υπουργείου Παιδείας, είναι:

«α) Σχολείο και Σχολική Ζωή. Στον θεματικό αυτό άξονα περιλαμβάνονται παράμετροι όπως: αα) Σχέσεις του σχολείου με την τοπική και ευρύτερη κοινωνία, ββ) Σχέσεις των μελών της σχολικής κοινότητας στο πλαίσιο κοινών πρωτοβουλιών και δράσεων, γγ) Υλικοτεχνική υποδομή (εξοπλισμός, κτίριο, αίθουσες, ύπαρξη χώρων βιβλιοθήκης, σίτισης, εργαστηρίων, γραφείων, κ.α.) σε σχέση με την εξυπηρέτηση των αναγκών της σχολικής κοινότητας. β) Λειτουργία Σχολείου και Εκπαιδευτικές Διαδικασίες. Στον θεματικό αυτό άξονα περιλαμβάνονται παράμετροι όπως: αα) Οργανωτικός σχεδιασμός για την αποδοτικότερη διοικητικά λειτουργία του σχολείου, ββ) Διδασκαλία και μάθηση σε σχέση με τις διδακτικές μεθόδους, τα Προγράμματα Σπουδών και τα διαθέσιμα εκπαιδευτικά υλικά και μέσα, γγ) Συνεργασία μεταξύ σχολείου και δομών υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου, δδ) Συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών/τριών. γ) Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα. Στον θεματικό αυτό άξονα περιλαμβάνονται παράμετροι όπως: αα) Διδακτικές και μαθησιακές μέθοδοι, ββ) ατομική και κοινωνική ανάπτυξη μαθητών/τριών, γγ) φοίτηση και σχολική διαρροή μαθητών/τριών.»

Στο συγκεκριμένο ΦΕΚ, υπάρχει στο παράρτημα υπόδειγμα για την συμπλήρωση φόρμας αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου κάθε σχολικής μονάδας.

Σύμφωνα με τον 4692/2020 «Αναβάθμιση του Σχολείου και άλλες διατάξεις», το άρθρο 47 του 4547/2018 τροποποιήθηκε, και η βασική αλλαγή έχει να κάνει ότι η τελική έκθεση αποστέλλετε στην νέα δομή «Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.)», μέσω της ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης, την ανάπτυξη και λειτουργία της οποίας αναλαμβάνει το Ι.Ε.Π.

### **3.1.3 Αυτοαξιολόγηση και Εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων ως προς το εκπαιδευτικό έργο τους**

Σε συνέχεια των διαδικασιών που έχουν προηγηθεί κατά τον σχεδιασμό των ετήσιων δράσεων, στο άρθρο 47 του 4547/2018, προστίθενται δύο άρθρα όπου εισάγουν στην σχολική ζωή την Αυτοαξιολόγηση και την Εξωτερική Αξιολόγηση της σχολικής μονάδας ως προς το εκπαιδευτικό της έργο. Συνοπτικά αναφέρουμε:

«1. Στο τέλος του διδακτικού έτους, ο Διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας συγκαλεί σε ειδική συνεδρίαση τον σύλλογο διδασκόντων για να προβεί σε αξιολόγηση της σχολικής μονάδας, ως διοικητικής και ως εκπαιδευτικής δομής και του εκπαιδευτικού έργου αυτής. Σκοπός της εσωτερικής αυτής αξιολόγησης είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

2. Κατά τη συνεδρίαση της παρ. 1 συντάσσεται ετήσια απολογιστική έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης της σχολικής μονάδας αναφορικά με το εκπαιδευτικό έργο της. Στην έκθεση αυτή αναφέρονται ιδίως οι τομείς που αποτέλεσαν αντικείμενο εστίασης, οι στόχοι που είχαν τεθεί, καθώς και τα αντίστοιχα ποιοτικά άξονες παρακολούθησης και αξιολόγησής τους, περιγράφονται αναλυτικά οι δράσεις βελτίωσης της λειτουργίας της σχολικής μονάδας που σχεδιάστηκαν, οι δυσκολίες που παρουσιάστηκαν κατά την υλοποίηση και οι τρόποι με τους οποίους αυτές αντιμετωπίστηκαν. Παρατίθενται, επίσης, οι ομάδες που συγκροτήθηκαν για τη διαμόρφωση δράσεων επαγγελματικής ανάπτυξης, τα θέματα που επιλέχθηκαν, οι στόχοι που τέθηκαν και οι δράσεις που υλοποιήθηκαν, ενώ επισημαίνονται οι δυσκολίες που ανέκυψαν και οι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίστηκαν. Στην ίδια απολογιστική έκθεση παρουσιάζεται τεκμηριωμένα, με συμπερίληψη και παράθεση σχετικού υλικού, ο βαθμός επίτευξης όλων των επιμέρους στόχων που είχαν τεθεί

κατά τον προγραμματισμό και διατυπώνονται προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης ή νέες προτάσεις ανάληψης πρωτοβουλιών για το επόμενο σχολικό έτος.

3. Η ετήσια απολογιστική έκθεση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας καταχωρίζεται στα πρακτικά της σχετικής συνεδρίασης του συλλόγου διδασκόντων, γνωστοποιείται σε όλα τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων σε ηλεκτρονική μορφή και αναρτάται αμελλητί και πάντως πριν την έναρξη των θερινών διακοπών, με ευθύνη της Διεύθυνσης του σχολείου, στην ειδική ηλεκτρονική εφαρμογή της παρ. 9 του άρθρου 47. Στην ιστοσελίδα της σχολικής μονάδας αναρτάται περιληπτική αναφορά της εν λόγω έκθεσης, στην οποία αναφέρονται ιδίως οι δράσεις που προγραμματίστηκαν και ολοκληρώθηκαν.

4. Οι θεματικοί άξονες αναφοράς της αξιολόγησης, καθώς και ο τύπος και το ειδικότερο περιεχόμενο της απολογιστικής έκθεσης δύναται να καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων, που εκδίδεται ύστερα από εισήγηση της Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. και του Ι.Ε.Π.. Με όμοια απόφαση δύναται να καθορίζεται κάθε θέμα σχετικό με την εφαρμογή του παρόντος άρθρου.»

Ως προς την Εξωτερική αξιολόγηση, όπως προαναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα, Θεσμοί που βρίσκονται διοικητικά σε υψηλότερη ιεραρχία (ΠΕΚΕΣ), αναλαμβάνει, μέσω των Συντονιστών Εκπαιδευτικού Έργου, αφού λάβουν εις γνώση την ετήσια απολογιστική έκθεση της σχολικής μονάδας. Συνοπτικά αναφέρουμε

«1. Οι Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου λαμβάνουν γνώση του περιεχομένου της έκθεσης του ετήσιου συλλογικού προγραμματισμού του εκπαιδευτικού έργου και του σχεδιασμού δράσεων επαγγελματικής ανάπτυξης, καθώς και της ετήσιας απολογιστικής έκθεσης του έργου των σχολικών μονάδων των οποίων έχουν την παιδαγωγική ευθύνη, αμέσως με την ανάρτησή τους στην ειδική ηλεκτρονική εφαρμογή της παρ. 9 του άρθρου 47. Οι Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου, λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες υποδομές και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε σχολικής μονάδας, διατυπώνουν παρατηρήσεις επί των εκθέσεων αυτών, καθώς και προτάσεις υποστήριξης και βελτίωσης, οι οποίες όσον αφορά στις εκθέσεις προγραμματισμού, λαμβάνονται υπόψη κατά το τρέχον σχολικό έτος, ενώ, όσον αφορά στις απολογιστικές εκθέσεις εσωτερικής αξιολόγησης, λαμβάνονται υπόψη κατά τον προγραμματισμό του επόμενου σχολικού έτους, από τις

αντίστοιχες σχολικές μονάδες. Οι παρατηρήσεις και προτάσεις αυτές για κάθε σχολική μονάδα γνωστοποιούνται αμελλητί στον σύλλογο διδασκόντων της οικείας σχολικής μονάδας και στο οικείο ΠΕ.Κ.Ε.Σ. μέσω της ειδικής ηλεκτρονικής εφαρμογής της παρ. 9 του άρθρου 47 ή άλλο πρόσφορο μέσο. Ακολούθως, σύνοψη των εν λόγω παρατηρήσεων και προτάσεων των Συντονιστών Εκπαιδευτικού Έργου αναρτώνται αμελλητί στην ιστοσελίδα του οικείου ΠΕ.Κ.Ε.Σ., χωρίς αναφορές σε συγκεκριμένα σχολεία, καθώς και στην ειδική ηλεκτρονική εφαρμογή της παρ. 9 του άρθρου 47.

2. Το ΠΕ.Κ.Ε.Σ., αφού λάβει υπόψη τις ετήσιες απολογιστικές εκθέσεις κάθε σχολικής μονάδας και τις σχετικές παρατηρήσεις και προτάσεις των Συντονιστών Εκπαιδευτικού Έργου, συντάσσει συνολική έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης των σχολικών μονάδων της οικείας Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης αναφορικά με τον προγραμματισμό και το εκπαιδευτικό έργο τους το αργότερο μέχρι τη λήξη του σχολικού έτους, η οποία αναρτάται εγκαίρως στην ιστοσελίδα του και στην ειδική ηλεκτρονική εφαρμογή της παρ. 9 του άρθρου 47.

3. Η Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε., κατά τη σύνταξη της ετήσιας έκθεσής της, αξιοποιεί το περιεχόμενο της ανωτέρω ειδικής ηλεκτρονικής εφαρμογής σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο και εστιάζει κυρίως στις εκθέσεις εξωτερικής αξιολόγησης των ΠΕ.Κ.Ε.Σ., προκειμένου: α) να εισηγείται προς τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων τρόπους βελτίωσης και αποτελεσματικότερης οργάνωσης των διαδικασιών του συλλογικού προγραμματισμού και της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης των σχολικών μονάδων και β) να συντάσσει εκθέσεις με γενικές παρατηρήσεις, ιδίως όσον αφορά στις ανάγκες, δυσκολίες, τάσεις και επιτεύγματα, επί των εκθέσεων εξωτερικής αξιολόγησης των ΠΕ.Κ.Ε.Σ., τις οποίες αναρτά στην ιστοσελίδα της και στην ειδική ηλεκτρονική εφαρμογή της παρ. 9 του άρθρου 47. Για τα θέματα αυτά η Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. συνεργάζεται με τους κατά περίπτωση αρμόδιους Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου, καθώς και με το Ι.Ε.Π., αν αυτό κρίνεται από τους δύο φορείς ενδεδειγμένο ή αναγκαίο.

4. Το Ι.Ε.Π. αξιοποιεί το περιεχόμενο της ανωτέρω ειδικής ηλεκτρονικής εφαρμογής σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο για την άσκηση των αρμοδιοτήτων του και εισηγείται σχετικά στον Υπουργό Παιδείας και

Θρησκευμάτων, σε συνεργασία με την Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε., στις περιπτώσεις που αυτό κρίνεται ενδεδειγμένο ή αναγκαίο.

5. Κάθε ειδικότερο θέμα σχετικό με την εφαρμογή του παρόντος άρθρου δύναται να καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων, που εκδίδεται ύστερα από εισήγηση της Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. και του Ι.Ε.Π..».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 ΕΡΕΥΝΑ

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε την ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήσαμε, προκείμενου να εκτιμήσουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΛΥΚΕΙΑ του Ν. ΑΧΑΪΑΣ, όπως διαμορφώνονται από τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε, για να εκτιμήσουν την παρεχόμενη εκπαίδευση στα ΕΠΑΛ που εργάζονται, εκτιμώντας τους παρακάτω άξονες:

- 1: Ηγεσία
- 2: Στρατηγική & Προγραμματισμός
- 3: Ανθρώπινοι Πόροι
- 4: Συνεργασίες και Πόροι
- 5: Διαδικασίες
- 6: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Όπως αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, και ειδικότερα στα εκπαιδευτικά συστήματα και οργανισμούς που χρησιμοποιούν τα μοντέλα Διαχείρισης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι παραπάνω θεματικοί Άξονες θα εξεταστούν στην ερευνά.

Αναλυτικότερα, στην ενότητα 4.2.1 αναφέρεται ο τρόπος που σχεδιάστηκε η έρευνα αρχίζοντας με τον καθορισμό του σκοπού της έρευνας ενώ αναφέρονται και οι στόχοι. Οι ερευνητικές υποθέσεις που αποσκοπεί η παρούσα έρευνα θα απαντηθούν βάσει και του θεωρητικού υπόβαθρου που υπάρχει σε αυτή. Έπειτα στην ενότητα 4.2.2 αναφέρονται τα εργαλεία της έρευνας εκτιμώντας βήματα που ακολουθήσαμε για τον σχεδιασμό της έρευνας. Αρχικά συλλέχθηκαν πληροφορίες που θα βοήθησαν να καθοριστεί το θέμα, έπειτα επιλέχθηκε ο τύπος των ερωτήσεων, διατυπώθηκαν οι ερωτήσεις και την σειρά που θα τοποθετηθούν, προσδιορίστηκε η εμφάνιση του ερωτηματολογίου, έγινε ο προέλεγχος και τελικά διεξήχθη η έρευνα. Στην ενότητα 4.2.3 παρουσιάζεται η διαδικασία της δειγματοληψίας όπου προσδιορίζεται το δείγμα

και η δειγματοληπτική μονάδα που θα χρησιμοποιηθεί, ενώ στην ενότητα 4.2.4 παρουσιάζεται το δείγμα ως προς τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά.

### 4.2.1 Σχεδιασμός της Έρευνας

Με δεδομένο πως μέχρι τώρα δεν έχει γίνει κάποια σχετική έρευνα στην Ελλάδα, η ακόλουθη έρευνα στοχεύει, να εξετάσει τις εσωτερικές αξίες των εκπαιδευτικών σε σχέση με την διοίκηση των σχολικών μονάδων και τα οφέλη της ως προς το παραγόμενο παιδαγωγικό κλίμα και αποτέλεσμα. Ειδικότερα, προσπαθεί να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα για την ηγεμονική και λειτουργική αξία, την ικανοποίηση που προσφέρει στην αξία της εργασίας στον εκπαιδευτικό και το αντίκτυπο μετέπειτα προς τους «πελάτες».

Ερευνητικά ερωτήματα που στοχεύει να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι:

- Επηρεάζει το δημογραφικό στοιχείο Φύλλο κάποιο Άξονα;
- Επηρεάζει η γενική ειδικότητα στατιστικά σημαντικά κάποιο Άξονα;
- Υπάρχει στατιστική σημαντική εξάρτηση μεταξύ θέσης εργασίας και κάποιου κριτηρίου;
- Ποια κριτήρια επηρεάζουν τους βασικούς Άξονες (πχ. Ηγεσία, Διαδικασίες, κ.οκ.) ξεχωριστά?

### 4.2.3 Εργαλεία Έρευνας

Η διεξαγωγή της έρευνας μιας και πρόκειται για ποσοτική έρευνα θα γίνει μέσω ερωτηματολογίου αφού είναι ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί μέθοδο προσέγγιση του ερευνητή προς τους ερωτώμενους με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, για τη συλλογή των δεδομένων. Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου, αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο στάδιο το οποίο θα κρίνει το αποτέλεσμα μιας στατιστικής έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε έχει προέλθει από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης που έχει αναπτυχθεί, για την βελτίωση και την αυτό – αξιολόγηση της Δημόσιας Διοίκησης και εφαρμόζεται στα ΕΠΑΛ του Ν. Αχαΐας.<sup>37</sup>

Οι ενότητες του ερωτηματολογίου είναι στην ουσία και τα 6 άξονες που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Σχεδόν το σύνολο των ερωτήσεων οι οποίες συμπεριλήφθηκαν, ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες ήταν βασισμένες στην 5 βαθμια κλίμακα Likert. Με την κλίμακα αυτή ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με μια σειρά προτάσεων σχετικά με το αντικείμενο του ενδιαφέροντος του όπου το 1 αναφέρεται σε επίπεδο πλήρως διαφωνίας ενώ το 5 σε επίπεδο πλήρως συμφωνίας. Επίσης για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτούμενων υπήρξε στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου ερωτήσεις κλειστού τύπου ΝΑΙ/ΟΧΙ. Για την έρευνα μας τα ερωτηματολόγια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν ήταν σε ηλεκτρονική μορφή και διανεμήθηκαν απευθείας σε εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε ΕΠΑΛ του Ν. Αχαΐας.

Οι βασικοί άξονες είναι: **Ηγεσία**, με 4 κριτήρια και συνολικά 29 ερωτήματα, **Στρατηγική & Προγραμματισμός** με 4 κριτήρια και συνολικά 17 ερωτήματα, **Ανθρώπινοι Πόροι** με 3 αντίστοιχα κριτήρια και 17 ερωτήματα, **Συνεργασίες και Πόροι** με 6 κριτήρια με συνολικά 25 ερωτήματα, **Διαδικασίες** με 3 κριτήρια και 17 ερωτήματα και τέλος, **Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό** με 2 κριτήρια και 26 συνολικά ερωτήματα.

Ο μέσος χρόνος υλοποίησης συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι τα 20 λεπτά.

#### 4.2.4 Μέθοδος Δειγματοληψίας

Η παρούσα έρευνα, έγινε στο σύνολο των ΕΠΑΛ του Ν. Αχαΐας. Η διανομή των ερωτηματολογίων ξεκίνησε τον Απρίλιο του 2020 και ολοκληρώθηκε η συλλογή τους τον Ιούνιο του 2020. Τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν είναι 161, σε ποσοστό 75% του πληθυσμού (280 εκπαιδευτικοί) αριθμός ικανοποιητικός για την εξαγωγή ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.

---

<sup>37</sup> [odigos\\_efarmogis\\_kpa.pdf \(army.gr\)](#)



Οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε κάθε Άξονα της Έρευνας είναι οι παρακάτω:

**Πίνακας 9 Άξονες Έρευνας**

| <b>Ηγεσία</b>                                                                                                                                                      |                   |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Κριτήρια                                                                                                                                                           | Αριθμός Ερωτήσεων | Από – Έως    |
| Ο Δ/ντής να Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στη Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της                                                  | 6                 | 1.1.1-1.1.6  |
| Ο Δ/ντής να Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής.                                                    | 8                 | 1.2.1-1.2.8  |
| Ο Δ/ντής να Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.                                                      | 8                 | 1.3.1-1.3.8  |
| Ο Δ/ντής να Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.                                 | 7                 | 1.4.1-1.4.7. |
| <b>Στρατηγική και προγραμματισμός</b>                                                                                                                              |                   |              |
| Ο Δ/ντής να Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.                                                              | 3                 | 2.1.1-2.1.3  |
| Ο Δ/ντής να Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους. | 6                 | 2.2.1-2.2.6  |
| Σε ποιο βαθμό συνδέεται η ποιότητα Διοίκησης με την εσωτερική κουλτούρα της Σχολικής μονάδας?                                                                      | 4                 | 2.3.1-2.3.4  |
| Ο Δ/ντής να Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.                                                        | 4                 | 2.4.1-2.4.4  |
| <b>Ανθρώπινοι Πόροι</b>                                                                                                                                            |                   |              |
| Ο Δ/ντής να Προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον                                           | 6                 | 3.1.1-3.1.6  |

|                                                                                                                                                                                    |    |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------|
| προγραμματισμό της.                                                                                                                                                                |    |              |
| Ο Δ/ντής να Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με τους σκοπούς και τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης. | 7  | 3.2.1-3.2.7  |
| Ο Δ/ντής να Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.                                                                               | 4  | 3.3.1-3.3.4  |
| <b>Συνεργασίες και πόροι</b>                                                                                                                                                       |    |              |
| Η Σχολική Μονάδα, Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας                                                                                                              | 4  | 4.1.1-4.1.4  |
| Η Σχολική Μονάδα, Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες.                                                                                                | 2  | 4.2.1-4.2.2  |
| Η Σχολική Μονάδα, Διαχειρίζεται τα οικονομικά                                                                                                                                      | 5  | 4.3.1-4.3.5  |
| Η Σχολική Μονάδα, Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση.                                                                                                                       | 6  | 4.4.1-4.4.6  |
| Η Σχολική Μονάδα, Διαχειρίζεται την τεχνολογία                                                                                                                                     | 3  | 4.5.1-4.5.3  |
| Η Σχολική Μονάδα, Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της                                                                                                                              | 5  | 4.6.1-4.6.5  |
| <b>Διαδικασίες</b>                                                                                                                                                                 |    |              |
| Η Σχολική Μονάδα, Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της σε συνεχόμενη βάση.                                                                     | 9  | 5.1.1-5.1.9  |
| Η Σχολική Μονάδα, Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πελάτη.                                                                                  | 5  | 5.2.1-5.2.5  |
| Η Σχολική Μονάδα, Αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών                                                                                            | 3  | 5.3.1-5.3.3  |
| <b>Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό</b>                                                                                                                                      |    |              |
| Υπάρχουν Αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του Εκπαιδευτικού και μέτρησης της υποκίνησης.                                                                                     | 19 | 6.1.1-6.1.19 |
| Υπάρχουν Δείκτες αποτελεσματικότητας Εκπαιδευτικού                                                                                                                                 | 7  | 6.2.1-6.2.7  |

#### 4.2.5 Περιγραφή του Δείγματος ως προς τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Το δείγμα αποτελείται από 161 εκπαιδευτικούς οι οποίοι προέρχονται από το νομό Αχαΐας.

Πίνακας 10 Δημογραφικά Στοιχεία Έρευνας

|                             |               | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ<br>(N) | ΠΟΣΟΣΤΟ<br>(%) |
|-----------------------------|---------------|------------------|----------------|
| <b>ΦΥΛΛΟ</b>                | ΑΝΔΡΑΣ        | 92               | 58%            |
|                             | ΓΥΝΑΙΚΑ       | 69               | 42%            |
| <b>ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ</b>    | ΓΕΝΙΚΗΣ       | 64               | 40%            |
|                             | ΤΕΧΝΙΚΗΣ      | 97               | 60%            |
| <b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>           | ΑΤΕΙ          | 27               | 17%            |
|                             | ΑΕΙ           | 59               | 36%            |
|                             | ΑΣΕΤΕΜ ΣΕΛΕΤΕ | 25               | 15%            |
|                             | ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  | 46               | 29%            |
|                             | ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ   | 4                | 3%             |
| <b>ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>        | 0-10          | 10               | 6%             |
|                             | 10-20         | 90               | 56%            |
|                             | 21-30         | 51               | 32%            |
|                             | 31-           | 10               | 6%             |
| <b>ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ</b> | ΝΑΙ           | 146              | 91%            |
|                             | ΟΧΙ           | 15               | 9%             |
| <b>ΣΕΠ</b>                  | ΝΑΙ           | 85               | 53%            |
|                             | ΟΧΙ           | 76               | 47%            |
| <b>ΤΠΕ</b>                  | ΝΑΙ           | 146              | 91%            |
|                             | ΟΧΙ           | 15               | 9%             |
| <b>ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ</b>          | ΝΑΙ           | 137              | 85%            |
|                             | ΟΧΙ           | 24               | 15%            |
| <b>ΟΡΓΑΝΙΚΗ</b>             | ΝΑΙ           | 115              | 71%            |
|                             | ΟΧΙ           | 46               | 29%            |

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα σε σχέση με το φύλο, το δείγμα των εργαζομένων κατανέμεται ως εξής: από το σύνολο των 161 εκπαιδευτικών οι γυναίκες είναι 68 (42%) και οι άνδρες είναι 92 (58%), ηλικιακών κατηγοριών από 37 έως 68 ετών (Μ.Τ.=50,20 Τ.Α.=6,17).

Αναφορικά με την εκπαίδευση, 26 εκπαιδευτικοί (17%) είναι απόφοιτοι ΑΤΕΙ, 58 (36%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, 24 (15%) είναι απόφοιτοι ΑΣΕΤΕΜ - ΣΕΛΕΤΕ, 46 (29%) έχουν Μεταπτυχιακό Δίπλωμα και 4 εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 3% είναι κάτοχοι ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ. Ο γενικός διαχωρισμός σε τεχνικής και γενικής

ειδικότητας είναι σε 60% Τεχνικής (97 εκπαιδευτικοί) και σε ποσοστό 40% (64 εκπαιδευτικοί) σε Γενικής Εκπαίδευσης.

Ως προς τα έτη υπηρεσίας, χωρίστηκαν σε 4 μεγάλες κατηγορίες, έως 10 έτη 10 εκπαιδευτικοί (6%), 90 εκπαιδευτικοί από 11 έως 20 χρόνια υπηρεσίας (56%), από 21 έως 30 έτη υπηρεσίας 51 εκπαιδευτικοί (32%) και 10 εκπαιδευτικοί (6%) πάνω από 30 έτη υπηρεσίας. Η μέση χρονική υπηρεσία, είναι τα 20,20 έτη.

Αναφορικά με την σχέση εργασίας, οι 115 (71%) υπάλληλοι εργάζονται στην οργανική τους θέση και οι 46 (29%) βρίσκονται με μερική ή ολική διάθεση σε σχολική μονάδα.

Ως προς τις επιμορφώσεις, η γνώση ξένης γλώσσας φτάνει στο 85% δηλαδή 137 εκπαιδευτικοί και μόνο 24 (15%) δε γνωρίζουν ξένη γλώσσα. Αντίστοιχα, ειδίκευση στον Σχολικό Επαγγελματικό Προσανατολισμό (ΣΕΠ), υπάρχουν 85 εκπαιδευτικοί που την έχουν αποκτήσει (53%), ενώ 76 (47%) όχι. Πιστοποίηση Γνώσης Τεχνολογίας Επικοινωνιών (ΤΠΕ), 91% δηλαδή 146 εκπαιδευτικοί την κατέχουν και οι 15 (9%) δηλώνουν ότι δεν την έχουν. Ένα προσόν που είναι απαραίτητο για τον διορισμό, είναι η παιδαγωγική επάρκεια και την κατέχουν 146 εκπαιδευτικοί (91%).

Στον πίνακα 10 είναι συγκεντρωτικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των μεταβλητών Έτη στην εκπαίδευση, ηλικία εκπαιδευτικού, και τα αριθμητικά στοιχεία των ΕΠΑΛ που εργάζονται

**Πίνακας 11 Στατιστικά Δημογραφικών Στοιχείων**

|                                | Ελάχιστο | Μέγιστο | Μ.Ο.   | Τ.Α.  |
|--------------------------------|----------|---------|--------|-------|
| Έτη στην Εκπαίδευση            | 4        | 37      | 20,20  | 6,17  |
| Ηλικία Εκπαιδευτικού           | 32       | 68      | 50,20  | 6,17  |
| Αριθμός Μαθητών ανά ΕΠΑΛ       | 54       | 382     | 209,62 | 83,29 |
| Αριθμός Εκπαιδευτικών ανά ΕΠΑΛ | 6        | 80      | 34,66  | 12,09 |

Τέλος οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν για το αριθμητικό μέγεθος των σχολικών μονάδων που εργάζονται, ως προς τον αριθμό των μαθητών που είναι εγγεγραμμένοι και ως προς τον αριθμό των εκπαιδευτικών που αποτελούν το σύλλογο διδασκόντων.

Πίνακας 12 Μ.Ο. Μαθητές - Καθηγητές

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΑΝΑ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ |           |
| ΜΑΘΗΤΕΣ                       | ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ |
| 216                           | 35        |

#### 4.2.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων – Περιγραφική Στατιστική

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, με το σύνολο των ερωτημάτων στην κλίμακα likert, από το 1 στο 5 (διαφωνώ απόλυτα – συμφωνώ απόλυτα). Με το παρόν ερωτηματολόγιο μετριούνται οι 6 επί μέρους διαστάσεις της Διοίκησης των ΕΠΑΛ. Εξάγεται ο μέσος όρος όλων των ερωτήσεων που απαρτίζουν τα άξονες. Στο τέλος βγαίνει ο μέσος όρος όλων των βαθμών σε όλες τις ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου που ακολουθεί είναι αρκετά υψηλός (>0,7)<sup>38</sup>

Πίνακας 13 Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

| Ηγεσία                                                                                                                                                 |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                                                                                        | Cronbach a |
| Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στη Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της                                                  | ,933       |
| Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής.                                                    | ,941       |
| Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.                                                      | ,932       |
| Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.                                 | ,875       |
| Στρατηγική και προγραμματισμός                                                                                                                         |            |
| Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.                                                              | ,871       |
| Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους. | ,901       |
| Σε ποιο βαθμό συνδέεται η ποιότητα Διοίκησης με την εσωτερική κουλτούρα της Σχολικής μονάδας?                                                          | ,905       |
| Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.                                                        | ,911       |
| Ανθρώπινοι Πόροι                                                                                                                                       |            |

<sup>38</sup> Tavakol, M., & Dennick, R. (2011)

|                                                                                                                                                                        |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.                                         | ,911 |
| Προσδιορίζει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με τους σκοπούς και τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης. | ,911 |
| Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.                                                                               | ,911 |
| <b>Συνεργασίες και πόροι</b>                                                                                                                                           |      |
| Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας                                                                                                                    | .860 |
| Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες.                                                                                                      | .895 |
| Διαχειρίζεται τα οικονομικά                                                                                                                                            | .832 |
| Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση.                                                                                                                             | .923 |
| Διαχειρίζεται την τεχνολογία                                                                                                                                           | .929 |
| Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της                                                                                                                                    | .893 |
| <b>Διαδικασίες</b>                                                                                                                                                     |      |
| Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της σε συνεχόμενη βάση.                                                                           | .935 |
| Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πελάτη.                                                                                        | .921 |
| Αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών                                                                                                  | .876 |
| <b>Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό</b>                                                                                                                          |      |
| 6.1 : Αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του Εκπαιδευτικού και μέτρησης της υποκίνησης.                                                                            | .857 |
| 6.2 : Δείκτες αποτελεσματικότητας Εκπαιδευτικού                                                                                                                        | .968 |

## Άξονας 1 - ΗΓΕΣΙΑ

Για τη μέτρηση του άξονα της ΗΓΕΣΙΑΣ, ερωτηθέντες κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε 29 προτάσεις με μια κλίμακα από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Στον Πίνακα 14, φαίνονται τα κριτήρια του άξονα και ο αριθμός των ερωτήσεων ανά κριτήριο. Στο παράρτημα της ΔΕ, υπάρχουν αναλυτικά οι ερωτήσεις – μεταβλητές ανά κριτήριο. Για κάθε ερωτώμενο εξάγεται ο μέσος όρος των βαθμών από όλες τις ερωτήσεις που απαρτίζουν κάθε κριτήριο και προκύπτει ένα επιμέρους σκορ εύρους από 1–5. Επίσης, προκύπτει και το σκορ της Συνολικής Ηγεσίας ως μέσος όρος των βαθμών σε όλες τις ερωτήσεις. Όσο μεγαλύτερο είναι το σκορ που επιτυγχάνεται, τόσο μεγαλύτερη είναι η Εκτίμηση του Άξονα της Ηγεσίας του ερωτώμενου.

Για την αποτίμηση του 1ου Άξονα της έρευνα που είναι η ΗΓΕΣΙΑ, έχει διαχωριστεί σε 4 κριτήρια.

Πίνακας 14 ΗΓΕΣΙΑ κ ΚΡΙΤΗΡΙΑ - ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ

|                                                                                                              |                |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
| <b>Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στη Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της</b> | <b>Ερώτηση</b> | <b>Μέσος Όρος</b> |
|                                                                                                              | 1.1.1          | 3,71              |
|                                                                                                              | 1.1.2          | 3,51              |
|                                                                                                              | 1.1.3          | 3,89              |
|                                                                                                              | 1.1.4          | 3,77              |
|                                                                                                              | 1.1.5          | 3,6               |
|                                                                                                              | 1.1.6          | 3,66              |
|                                                                                                              | ΜΟ             | 3,69              |
| <b>Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής.</b>   | <b>Ερώτηση</b> | <b>Μέσος Όρος</b> |
|                                                                                                              | 1.2.1          | 3,59              |
|                                                                                                              | 1.2.2          | 3,7               |
|                                                                                                              | 1.2.3          | 3,91              |
|                                                                                                              | 1.2.4          | 3,58              |
|                                                                                                              | 1.2.5          | 3,64              |
|                                                                                                              | 1.2.6          | 3,76              |
|                                                                                                              | 1.2.7          | 3,7               |
|                                                                                                              | 1.2.8          | 3,5               |
| ΜΟ                                                                                                           | 3,67           |                   |
| <b>Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.</b>     | <b>Ερώτηση</b> | <b>Μέσος Όρος</b> |
|                                                                                                              | 1.3.1          | 3,77              |
|                                                                                                              | 1.3.2          | 3,8               |
|                                                                                                              | 1.3.3          | 3,74              |

|                                                                                                                        |               |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|
|                                                                                                                        | 1.3.4         | 3,76       |
|                                                                                                                        | 1.3.5         | 3,85       |
|                                                                                                                        | 1.3.6         | 3,15       |
|                                                                                                                        | 1.3.7         | 3,79       |
|                                                                                                                        | ΜΟ            | 3,69       |
| Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες. | Ερώτηση       | Μέσος Όρος |
|                                                                                                                        | 1.4.1         | 3,71       |
|                                                                                                                        | 1.4.2         | 3,65       |
|                                                                                                                        | ΜΟ            | 3,68       |
|                                                                                                                        | <b>Ηγεσία</b> |            |
|                                                                                                                        | κριτήριο 1    | 3,69       |
|                                                                                                                        | κριτήριο 2    | 3,67       |
|                                                                                                                        | κριτήριο 3    | 3,69       |
|                                                                                                                        | κριτήριο 4    | 3,68       |
|                                                                                                                        | ΜΟ            | 3,69       |

Ο συνολικό μέσος όρος του άξονα ΗΓΕΣΙΑ, είναι 3,69, όπου δείχνει μια σαφή τάση αναγνώρισης των ηγετικών πρωτοβουλιών της Διοίκησης των ΕΠΑΛ.<sup>39</sup> Η συμπεριφορά των Διευθυντικών Στελεχών, με κατεύθυνση την έμπνευση, την καθοδήγηση και την δημιουργία οράματος, έχει θετική εκτίμηση από τους εκπαιδευτικούς, δίνοντάς τους την προοπτική της ποιοτικής βελτίωσης των ΕΠΑΛ.

## Άξονας 2 - Στρατηγική & Προγραμματισμός

Συνεχίζοντας με το 2ο άξονας, **Στρατηγική & Προγραμματισμός** όπως έχει καθοριστεί από το Πανευρωπαϊκό εργαλείο που εξετάζει αν υπάρχει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μέσω του ΚΠΑ (Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης), οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έχουν ομαδοποιηθεί και κατηγοριοποιηθεί ανά κριτήριο (4 συνολικά). Συνοπτικά, ο μέσος όρος ανα κριτήριο και για τον άξονα συνολικά:

**Πίνακας 15 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ κ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ - ΚΡΙΤΗΡΙΑ - ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ**

|                                                                                           |         |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων. | Ερώτηση | Μέσος |
|                                                                                           | 2.1.1   | 3,71  |
|                                                                                           | 2.1.2   | 3,39  |
|                                                                                           | 2.1.3   | 3,61  |
|                                                                                           | ΜΟ      | 3,57  |
| Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό           | Ερώτηση | Μέσος |
|                                                                                           | 2.2.1   | 2,95  |
|                                                                                           | 2.2.2   | 3,08  |

<sup>39</sup> Σύστημα απλής βαθμολόγησης(C.A.F. classical scoring)



|                                                                                                                                                        |                                |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------|
| λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους.                                                                                 | 2.2.3                          | 3,29  |
|                                                                                                                                                        | 2.2.4                          | 3,39  |
|                                                                                                                                                        | 2.2.5                          | 3,79  |
|                                                                                                                                                        | 2.2.6                          | 3,48  |
|                                                                                                                                                        | ΜΟ                             | 3,33  |
| Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους. | Ερώτηση                        | Μέσος |
|                                                                                                                                                        | 2.3.1                          | 3,27  |
|                                                                                                                                                        | 2.3.2                          | 3,47  |
|                                                                                                                                                        | 2.3.3                          | 3,48  |
|                                                                                                                                                        | 2.3.4                          | 3,8   |
|                                                                                                                                                        | ΜΟ                             | 3,50  |
| Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.                                                        |                                | Μέσος |
|                                                                                                                                                        | 2.4.1                          | 3,36  |
|                                                                                                                                                        | 2.4.2                          | 3,31  |
|                                                                                                                                                        | 2.4.3                          | 3,09  |
|                                                                                                                                                        | 2.4.4                          | 3,15  |
|                                                                                                                                                        | ΜΟ                             | 3,22  |
|                                                                                                                                                        | Στρατηγική και προγραμματισμός |       |
|                                                                                                                                                        | κριτήριο 1                     | 3,57  |
|                                                                                                                                                        | κριτήριο 2                     | 3,33  |
|                                                                                                                                                        | κριτήριο 3                     | 3,50  |
|                                                                                                                                                        | κριτήριο 4                     | 3,22  |
|                                                                                                                                                        | ΜΟ                             | 3,40  |

Ο συνολικό μέσος όρος του άξονα ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, είναι 3,40, όπου δείχνει μια σαφή τάση προς υλοποίηση των προγραμματισμού που καθορίζετε από την αρχή της σχολικής χρονιάς στα ΕΠΑΛ.<sup>40</sup> Στην αρχή της σχολικής χρονιάς γίνεται, προσπάθεια για τον προγραμματισμό όλων των εργασιών και δραστηριοτήτων. Από τα αποτελέσματα φαίνεται η προσπάθεια για θετική εκτίμηση της τήρησης του προγράμματος, όχι τόσο ισχυρή, όπως φαίνετε από την πιο ισχυρή θετική εκτίμηση της Επικαιροποίησης πιθανών αλλαγών. (κριτήριο 2 ΜΟ= 3,33 και κριτήριο 4, ΜΟ=3,22).

### Άξονας 3 Ανθρώπινοι Πόροι

Ο 3<sup>ος</sup> άξονας που ερευνάτε, ποσοτικά, είναι οι **Ανθρώπινοι Πόροι**, με άλλα λόγια οι εκπαιδευτικοί. Είναι σημαντικό να αποτιμήσουμε τις ίδιες τις γνώμες των εκπαιδευτικών, κατά πόσο επηρεάζουν τις μελλοντικές και υφιστάμενες ανάγκες της σχολικής μονάδας. Επίσης η διοίκηση της σχολικής μονάδας, αν μεριμνά για την

<sup>40</sup> Σύστημα απλής βαθμολόγησης(C.A.F. classical scoring)

βελτίωση του δυναμικού. Συνολικά ανά κριτήριο έχουμε τους μέσους όρους των απαντήσεων στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 16 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ κ ΚΡΙΤΗΡΙΑ - ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ**

|                                                                                                                                                                      |                   |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.                                       | Ερώτηση           | Μέσος       |
|                                                                                                                                                                      | 3.1.1             | 3,36        |
|                                                                                                                                                                      | 3.1.2             | 3,35        |
|                                                                                                                                                                      | 3.1.3             | 3,41        |
|                                                                                                                                                                      | 3.1.4             | 3,36        |
|                                                                                                                                                                      | 3.1.5             | 3,65        |
|                                                                                                                                                                      | 3.1.6             | 3,74        |
|                                                                                                                                                                      | ΜΟ                | 3,48        |
| Προσδιορίζει, αναπτύζει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με τους σκοπούς και τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης. | Ερώτηση           | Μέσος       |
|                                                                                                                                                                      | 3.2.1             | 3,55        |
|                                                                                                                                                                      | 3.2.2             | 3,33        |
|                                                                                                                                                                      | 3.2.3             | 3,15        |
|                                                                                                                                                                      | 3.2.4             | 3,68        |
|                                                                                                                                                                      | 3.2.5             | 3,09        |
|                                                                                                                                                                      | 3.2.6             | 3,14        |
|                                                                                                                                                                      | ΜΟ                | 3,28        |
| Ενεργοποιεί το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.                                                                               | Ερώτηση           | Μέσος       |
|                                                                                                                                                                      | 3.3.1             | 3,71        |
|                                                                                                                                                                      | 3.3.2             | 3,08        |
|                                                                                                                                                                      | 3.3.3             | 3,59        |
|                                                                                                                                                                      | 3.3.4             | 3,09        |
|                                                                                                                                                                      | ΜΟ                | 3,37        |
| <b>Ανθρώπινοι Πόροι</b>                                                                                                                                              |                   |             |
|                                                                                                                                                                      | <b>Κριτήριο 1</b> | <b>3,48</b> |
|                                                                                                                                                                      | <b>Κριτήριο 2</b> | <b>3,28</b> |
|                                                                                                                                                                      | <b>Κριτήριο 3</b> | <b>3,37</b> |
|                                                                                                                                                                      | <b>ΜΟ</b>         | <b>3,37</b> |

Ο συνολικό μέσος όρος του άξονα ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ, είναι 3,37, όπου δείχνει μια σαφή τάση προς την «ενεργοποίηση», βελτίωση και χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών βάσει των αναγκών της σχολικής μονάδας και των ιδίων.<sup>41</sup> Με την ίδια διστακτική προοπτική, αλλά βέβαια, με θετικό πρόσημο εκτιμάται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά την έρευνα, ο πιο δύσκολος ποιοτικός άξονας.

<sup>41</sup> Σύστημα απλής βαθμολόγησης (C.A.F. classical scoring)

#### Άξονας 4: Συνεργασίες και Πόροι

Στο 4ο Άξονας **ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ και ΠΟΡΟΙ**, που θα εκτιμήσουμε σε αυτή την ενότητα βάση των απαντήσεων των εκπαιδευτικών, εξετάζουμε 2 βασικά κριτήρια, που είναι οι συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς, όπως Ιδιωτικούς και Δημόσιους φορείς και η διαχείριση των Υλικών Πόρων μια σχολικής Μονάδας. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών και η ποσοτική περιγραφή γίνεται με τον μέσο όρο:

Πίνακας 17 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ κ ΠΟΡΟΙ - ΚΡΙΤΗΡΙΑ - ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ

|                                                                   |         |       |
|-------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας               | Ερώτηση | Μέσος |
|                                                                   | 4.1.1   | 3,48  |
|                                                                   | 4.1.2   | 3,29  |
|                                                                   | 4.1.3   | 3,52  |
|                                                                   | 4.1.4   | 3,8   |
|                                                                   | ΜΟ      | 3,52  |
| Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες. | Ερώτηση | Μέσος |
|                                                                   | 4.2.1   | 3,7   |
|                                                                   | 4.2.2   | 3,56  |
|                                                                   | ΜΟ      | 3,63  |
| Διαχειρίζεται τα οικονομικά                                       | 4.3.1   | 3,76  |
|                                                                   | 4.3.2   | 3,91  |
|                                                                   | 4.3.3   | 3,82  |
|                                                                   | 4.3.4   | 3,64  |
|                                                                   | 4.3.5   | 3,67  |
|                                                                   | ΜΟ      | 3,76  |
| Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση.                        | Ερώτηση | Μέσος |
|                                                                   | 4.4.1   | 3,98  |
|                                                                   | 4.4.2   | 3,59  |
|                                                                   | 4.4.3   | 3,53  |
|                                                                   | 4.4.4   | 3,71  |
|                                                                   | 4.4.5   | 3,92  |
|                                                                   | 4.4.6   | 3,09  |
|                                                                   | ΜΟ      | 3,64  |
| Διαχειρίζεται την τεχνολογία                                      | Ερώτηση | Μέσος |
|                                                                   | 4.5.1   | 3,68  |
|                                                                   | 4.5.2   | 3,65  |
|                                                                   | 4.5.3   | 3,8   |
|                                                                   | ΜΟ      | 3,57  |
| Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της                               | Ερώτηση | Μέσος |
|                                                                   | 4.6.1   | 4     |

|                              |                   |      |
|------------------------------|-------------------|------|
|                              | 4.6.2             | 3,82 |
|                              | 4.6.3             | 3,53 |
|                              | 4.6.4             | 3,41 |
|                              | 4.6.5             | 3,53 |
|                              | ΜΟ                | 3,65 |
| <b>Συνεργασίες και Πόροι</b> |                   |      |
|                              | <i>Κριτήριο 1</i> | 3,52 |
|                              | <i>Κριτήριο 2</i> | 3,63 |
|                              | <i>Κριτήριο 3</i> | 3,76 |
|                              | <i>Κριτήριο 4</i> | 3,64 |
|                              | <i>Κριτήριο 5</i> | 3,57 |
|                              | <i>Κριτήριο 6</i> | 3,66 |
|                              | ΜΟ                | 3,63 |

Ο συνολικό μέσος όρος του άξονα **ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ**, είναι 3,63, όπου δείχνει μια σαφή τάση προς την διαχείριση των εγκαταστάσεων, της τεχνολογίας και την ανάπτυξη των συνεργασιών.<sup>42</sup> Πιο συγκεκριμένα, οι δημόσιες σχέσεις με τρίτους ακολουθούν τυπικές και ουσιαστικές πρακτικές, όπως ορίζουν τα προβλεπόμενα. Σημαντικό, κριτήριο που εκτιμάται ισχυρά θετικά είναι η ποιοτική εκτίμηση της διαχείρισης των Οικονομικών Δεδομένων των ΕΠΑΛ.

#### **Άξονας 5: Διαδικασίες**

Στο 5ο Άξονα Σ με θέμα **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**, που θα εκτιμήσουμε σε αυτή την ενότητα βάση των απαντήσεων των εκπαιδευτικών, εξετάζουμε 3 βασικά κριτήρια, που είναι ο σχεδιασμός, η διαχείριση των διαδικασιών, η παροχή υπηρεσιών και η ανάπτυξη καινοτομιών μια σχολικής Μονάδας. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών και η ποσοτική περιγραφή γίνεται με τον μέσο όρο:

**Πίνακας 18 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ - ΚΡΙΤΗΡΙΑ - ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ**

|                                                                                                     | Ερώτηση | Μέσος |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| <b>Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της σε συνεχόμενη βάση.</b> | 5.1.1   | 3,45  |
|                                                                                                     | 5.1.2   | 3,67  |
|                                                                                                     | 5.1.3   | 3,52  |
|                                                                                                     | 5.1.4   | 3,55  |
|                                                                                                     | 5.1.5   | 3,53  |
|                                                                                                     | 5.1.6   | 3,53  |
|                                                                                                     | 5.1.7   | 3,29  |
|                                                                                                     | 5.1.8   | 2,91  |
|                                                                                                     | 5.1.9   | 3,08  |

<sup>42</sup> Σύστημα απλής βαθμολόγησης(C.A.F. classical scoring)

|                                                                                        |                          |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|
|                                                                                        | <b>ΜΟ</b>                | <b>3,39</b>  |
|                                                                                        | <b>Ερώτηση</b>           | <b>Μέσος</b> |
| <b>Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πελάτη.</b> | <b>5.2.1</b>             | <b>3,35</b>  |
|                                                                                        | <b>5.2.2</b>             | <b>2,77</b>  |
|                                                                                        | <b>5.2.3</b>             | <b>3,41</b>  |
|                                                                                        | <b>5.2.4</b>             | <b>3,98</b>  |
|                                                                                        | <b>5.2.5</b>             | <b>2,83</b>  |
|                                                                                        | <b>ΜΟ</b>                | <b>3,27</b>  |
| <b>Αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών</b>           | <b>Ερώτηση</b>           | <b>Μέσος</b> |
|                                                                                        | <b>5.3.1</b>             | <b>3,3</b>   |
|                                                                                        | <b>5.3.2</b>             | <b>3,09</b>  |
|                                                                                        | <b>5.3.3</b>             | <b>3,16</b>  |
|                                                                                        | <b>ΜΟ</b>                | <b>3,18</b>  |
|                                                                                        | <b>Διαδικασίες</b>       |              |
|                                                                                        | <i><b>Κριτήριο 1</b></i> | <b>3,39</b>  |
|                                                                                        | <i><b>Κριτήριο 2</b></i> | <b>3,27</b>  |
|                                                                                        | <i><b>Κριτήριο 3</b></i> | <b>3,18</b>  |
|                                                                                        | <i><b>ΜΟ</b></i>         | <b>3,28</b>  |

Ο συνολικό μέσος όρος του άξονα ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ, είναι 3,28, όπου δείχνει μια σαφή τάση προς την διαχείριση, ανάπτυξη εσωτερικών διαδικασιών και της χρήσης της τεχνολογίας. Οι εσωτερικές διαδικασίες, είναι προσχεδιασμένες και δύσκολα αλλάζουν.<sup>43</sup> Η τυπική εναρμόνιση για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, δίνει τη εικόνα που αποτυπώνεται στον πίνακα. Οι διαδικασίες δύσκολα επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες, (κριτήριο 3 ΜΟ=3,18)

### **Άξονας 6 Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό**

Η εργασιακή ικανοποίηση, η παρακίνηση των εκπαιδευτικών και η αποτελεσματικότητά τους, διερευνάται στον 6ο και τελευταίο Άξονα, της έρευνας και είναι χωρισμένο σε 2 κριτήρια.

**Πίνακας 19 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ - ΚΡΙΤΗΡΙΑ - ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ**

|                                                                                              |                |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
|                                                                                              | <b>Ερώτηση</b> | <b>Μέσος</b> |
| <b>Αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του Εκπαιδευτικού και μέτρησης της υποκίνησης.</b> | <b>6.1.1</b>   | <b>3,89</b>  |
|                                                                                              | <b>6.1.2</b>   | <b>3,8</b>   |
|                                                                                              | <b>6.1.3</b>   | <b>3,56</b>  |
|                                                                                              | <b>6.1.4</b>   | <b>3,64</b>  |

<sup>43</sup> Σύστημα απλής βαθμολόγησης (C.A.F. classical scoring)

|                                                 |                                               |       |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------|
|                                                 | 6.1.5                                         | 3,52  |
|                                                 | 6.1.6                                         | 3,65  |
|                                                 | 6.1.7                                         | 3,77  |
|                                                 | 6.1.8                                         | 3,73  |
|                                                 | 6.1.9                                         | 3,74  |
|                                                 | 6.1.10                                        | 3,71  |
|                                                 | 6.1.11                                        | 3,86  |
|                                                 | 6.1.12                                        | 4,02  |
|                                                 | 6.1.13                                        | 3,83  |
|                                                 | 6.1.14                                        | 3,92  |
|                                                 | 6.1.15                                        | 4     |
|                                                 | 6.1.16                                        | 3,95  |
|                                                 | 6.1.17                                        | 2,95  |
|                                                 | 6.1.18                                        | 3,56  |
|                                                 | 6.1.19                                        | 3,64  |
|                                                 | ΜΟ                                            | 3,72  |
| Δείκτες<br>Αποτελεσματικότητας<br>Εκπαιδευτικού | Ερώτηση                                       | Μέσος |
|                                                 | 6.2.1                                         | 2,67  |
|                                                 | 6.2.2                                         | 2,95  |
|                                                 | 6.2.3                                         | 3,02  |
|                                                 | 6.2.4                                         | 3,41  |
|                                                 | 6.2.5                                         | 3,08  |
|                                                 | 6.2.6                                         | 3,12  |
|                                                 | 6.2.7                                         | 2,98  |
|                                                 | ΜΟ                                            | 3,03  |
|                                                 | <b>Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό</b> |       |
|                                                 | <b>Κριτήριο 1</b>                             | 3,72  |
|                                                 | <b>Κριτήριο 2</b>                             | 3,03  |
|                                                 | <b>ΜΟ</b>                                     | 3,38  |

Ο συνολικό μέσος όρος του άξονα **Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό**, είναι 3,38, όπου δείχνει μια σαφή τάση προς την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, της παρακίνησης και υποκίνησης.<sup>44</sup> Με το κριτήριο 2 στο ΜΟ=3,03 και την πιθανή «αξιολόγηση» της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού, φαίνεται ένα δείγμα αυτό - αξιολόγησης

Από τον συγκεντρωτικό πίνακα 20, που παρατίθεται συμπεραίνεται πως σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών, παρατηρούνται χαρακτηριστικά ποιότητας και στους έξι άξονες του πλαισίου αξιολόγησης σε αρκετά ικανοποιητικό

<sup>44</sup> Σύστημα απλής βαθμολόγησης(C.A.F. classical scoring)

βαθμό. Ταυτόχρονα, και σύμφωνα με τους μέσους όρους των έξι άξόνων παρατηρείται η δυναμική θα μπορούσε να εξελιχθεί περαιτέρω με διακυμάνσεις ανά άξονα. Υπάρχει λοιπόν ξεκάθαρα μεταβολή της οπτικής των εκπαιδευτικών, οι οποίοι αξιολογούν τα χαρακτηριστικά ποιότητας του οργανισμού αναφορικά με το παρόν, με συνολική μέση τιμή 3,46, σε σύγκριση με το μέλλον, που διαγράφεται καλύτερο, αφού θεωρούν πως υπάρχει η δυνατότητα να αποκτήσει σε μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηριστικά ποιότητας, όπως αποτυπώνει η συνολική μέση τιμή 3.87.

**Πίνακας 20 Συνολικοί Μέσοι Όροι**

| <b>Συνολικοί Μέσοι Όροι</b>                   |              |               |
|-----------------------------------------------|--------------|---------------|
|                                               | <b>Παρόν</b> | <b>Μέλλον</b> |
| <b>Ηγεσία</b>                                 | <b>3,69</b>  | <b>4,10</b>   |
| <b>Στρατηγική και προγραμματισμός</b>         | <b>3,40</b>  | <b>3,81</b>   |
| <b>Ανθρώπινοι Πόροι</b>                       | <b>3,37</b>  | <b>3,78</b>   |
| <b>Συνεργασίες και πόροι</b>                  | <b>3,63</b>  | <b>4,04</b>   |
| <b>Διαδικασίες</b>                            | <b>3,28</b>  | <b>3,69</b>   |
| <b>Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό</b> | <b>3,38</b>  | <b>3,79</b>   |
|                                               | <b>3,46</b>  | <b>3,87</b>   |

Αναλυτικά, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών συνολικά σε αυτόν τον πίνακα, τομείς όπως Ηγεσία (3,69), Συνεργάτες και Πόροι (3,63) εμφανίζουν σημαντικά ποιοτικά χαρακτηριστικά, ενώ στη δεύτερη καλύτερη κατάταξη ακολουθεί ο άξονας **Στρατηγική και προγραμματισμός** (3,40), ενώ όσο αφορά στη **διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού**, με 3,37, ακολουθούμενο με την ίδια ποιοτική εκτίμηση για τα **Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό** (3,38). Οι Εκπαιδευτικοί δηλαδή θεωρούν πως υπάρχουν σε αρκετό βαθμό ανεπτυγμένα χαρακτηριστικά ποιότητας όσον αφορά στο σχεδιασμό και στη διαχείριση των κύριων συνεργασιών αποτελώντας σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και σε σχεδόν αντίστοιχο βαθμό στον τομέα των ανθρώπινων πόρων.

Στον πίνακα 21, και οι έξι άξονες είναι στατιστικά σημαντικοί ( $p=0.00<0.005$ ) για την διαφορά μεταξύ Παρόν και Μέλλον. Με τον μη-παραμετρικό έλεγχο Wilcoxon, βασισμένο στις απόψεις των εκπαιδευτικών πάνω στους Άξονες.

Πίνακας 21 Παρόν – Μέλλον (Π-Μ)

|                               | Ηγεσία<br>Π - Μ     | Στρατηγική και<br>προγραμματισμός<br>Π - Μ | Ανθρώπινοι<br>Πόροι<br>Π - Μ | Συνεργασίες<br>και πόροι<br>Π - Μ | Διαδικασίες<br>Π - Μ | Αποτελέσματα<br>για το<br>ανθρώπινο<br>δυναμικό<br>Π - Μ |
|-------------------------------|---------------------|--------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------|
| Z                             | -6,736 <sup>b</sup> | -6,685 <sup>b</sup>                        | -6,698 <sup>b</sup>          | -6,717 <sup>b</sup>               | -6,730 <sup>b</sup>  | -6,487 <sup>b</sup>                                      |
| Asymp. Sig.<br>(2-tailed)     | ,000                | ,000                                       | ,000                         | ,000                              | ,000                 | ,000                                                     |
| a. Wilcoxon Signed Ranks Test |                     |                                            |                              |                                   |                      |                                                          |
| b. Based on positive ranks.   |                     |                                            |                              |                                   |                      |                                                          |
| c. Based on negative ranks.   |                     |                                            |                              |                                   |                      |                                                          |

### 4.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναζητά εάν οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν τους βασικούς άξονες των κριτηρίων που εξετάστηκαν. Με την βοήθεια του μη παραμετρικού test (**Mann-Whitney Test**), εξετάζεται η στατιστική σημαντικότητα των μέσων όρων των 2 διαφορετικών ομάδων του δείγματος. Οι «ομάδες» είναι ανάλογα με το Φύλλο (Άνδρες – Γυναίκες), την Γενική Ιδιότητα (Γενικής Παιδείας – Τεχνικών Ειδικοτήτων), την Υπηρέτηση στην Οργανική θέση ή Όχι, και ανάλογα με τις Γνώσεις, ΤΠΕ, ΣΕΠ και Ξένης Γλώσσας (ΝΑΙ- ΟΧΙ). Οι Έλεγχοι έχουν συγκεντρωθεί στον Πίνακα 22.

Πίνακας 22 Mann-Whitney Test

|                                           | ΓΕΝΙΚΗ<br>ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ | ΦΥΛΟ | ΠΑΙΔ/ΚΗ<br>ΕΠΑΡΚΕΙΑ | ΤΠΕ  | ΞΕΝΗ<br>ΓΛΩΣΣΑ | ΕΠΙΛΟΓΗ<br>ΕΠΑΓ/ΤΟΣ | ΟΡΓΑΝΙΚΗ | ΣΕΠ  |
|-------------------------------------------|----------------------|------|---------------------|------|----------------|---------------------|----------|------|
| Ηγεσία                                    | ,072                 | ,776 | ,610                | ,974 | ,119           | ,119                | ,974     | ,974 |
| Στρατηγική και<br>προγραμματισμός         | ,045                 | ,766 | ,301                | ,821 | ,908           | ,908                | ,882     | ,301 |
| Ανθρώπινοι Πόροι                          | ,020                 | ,537 | ,426                | ,377 | ,661           | ,661                | ,688     | ,426 |
| Συνεργασίες και πόροι                     | ,033                 | ,430 | ,946                | ,905 | ,980           | ,980                | ,127     | ,946 |
| Διαδικασίες                               | ,013                 | ,664 | ,301                | ,388 | ,393           | ,393                | ,374     | ,301 |
| Αποτελέσματα για το<br>ανθρώπινο δυναμικό | ,166                 | ,565 | ,657                | ,330 | ,958           | ,958                | ,380     | ,657 |

Από τα αποτελέσματα, μόνο ως προς τον γενικό διαχωρισμό των εκπαιδευτικών σε εκπαιδευτικοί Γενικής Παιδείας και Εκπαιδευτικούς Τεχνικών Ειδικοτήτων, υπάρχει σημαντική στατιστική επίδραση της μέσης τιμής ως προς τον Στρατηγική και τον Προγραμματισμό ( $p=0.045<0.05$ ), ως προς την Διαχείριση των



Ανθρώπινων Πόρων ( $p=0.020<0.05$ ), τις Συνεργασίες και τους Πόρους ( $p=0.022<0.05$ ), και τέλος ως προς τις Διαδικασίες ( $p=0.013<0.05$ ).

Αναφορικά με τις υπόλοιπες «ομάδες», δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα της μέσης τιμής, σε κάποιον από τους 6 βασικούς Άξονες της έρευνας.

Συνέχεια του **Ερευνητικού Ερωτήματος** είναι ο έλεγχος της ανεξάρτητης μεταβλητής, Σπουδές, η οποία είναι κατηγοριοποιημένη σε 5 «ομάδες». Σπουδές σε 1. ΑΤΕΙ, 2. ΑΣΕΤΕΜ – ΣΕΛΕΤΕ, 3 ΑΕΙ, 4. ΠΜΣ, 5 ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ. Με την βοήθεια του μη παραμετρικού τεστ Kruskal-Wallis, ελέγχονται οι μέσοι όροι των «ομάδων» ανά Άξονα.

**Πίνακας 23 Kruskal Wallis**

|                               | Ηγεσία | Στρατηγική και προγραμματισμός | Ανθρώπινοι Πόροι | Συνεργασίες και πόροι | Διαδικασίες | Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό |
|-------------------------------|--------|--------------------------------|------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------------|
| Chi-Square                    | ,618   | 3,410                          | 3,046            | 3,880                 | 6,167       | 2,834                                  |
| Df                            | 4      | 4                              | 4                | 4                     | 4           | 4                                      |
| Asymp. Sig.                   | ,961   | ,492                           | ,550             | ,422                  | ,187        | ,586                                   |
| a. Kruskal Wallis Test        |        |                                |                  |                       |             |                                        |
| b. Grouping Variable: Σπουδές |        |                                |                  |                       |             |                                        |

Από τον Πίνακα 23, δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $p>0.005$ ) οι μέσοι όροι των 5 «ομάδων».

**Το δεύτερο Ερευνητικό ερώτημα**, έχει να κάνει με την διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα στα ποσοτικά δημογραφικά στοιχεία της έρευνας και τους βασικούς άξονες της έρευνας, σύμφωνα με τον συντελεστή Pearson r

**Πίνακας 24 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ**

|                                        | ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΑΘΗΤΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΙΚΩΝ ΣΤΟ ΣΥΛΛΟΓΟ | ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | ΗΛΙΚΙΑ ΕΚΠ/ΚΟΥ |
|----------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|---------------------|----------------|
| Ηγεσία                                 | 0,045                                      | 0,007                            | 0,131               | 0,029          |
| Στρατηγική και προγραμματισμός         | 0,030                                      | 0,025                            | 0,090               | 0,001          |
| Ανθρώπινοι Πόροι                       | 0,072                                      | 0,026                            | 0,101               | 0,065          |
| Συνεργασίες και πόροι                  | 0,107                                      | 0,131                            | 0,154               | 0,046          |
| Διαδικασίες                            | 0,127                                      | 0,113                            | 0,119               | 0,103          |
| Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό | 0,155                                      | 0,076                            | 0,147               | 0,049          |

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα με τον συντελεστή Pearson να είναι στατιστικά σημαντικός στο επίπεδο του 5%, βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντική συσχέτιση του αριθμού των μαθητών του σχολείου στα Ηγετικά χαρακτηριστικά του Δ/ντή (0,045) και στην Στρατηγική και τον Προγραμματισμό της Σχολικής μονάδας (0,030). Ο αριθμός των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε μία σχολική μονάδα, βλέπουμε ότι συσχετίζεται όπως και το προηγούμενο ερευνητικό ερώτημα με την ηγεσία (0,007) και την Στρατηγική και Προγραμματισμό (0,025), συσχετίζεται και με την Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Σχολικής Μονάδας (0,026). Επίσης η Ηλικία των εκπαιδευτικών επηρεάζουν την Στρατηγική του Σχολείου (0,001), τις Συνεργασίες με αρνητικό πρόσημα και αυτό είναι κατανοητό, καθώς οι εκπαιδευτικοί σε μεγάλη ηλικία δεν είναι και καλύτεροι συνεργάτες (0,046), και αυτό επίσης αποτυπώνεται και στα αποτελέσματα που έχει η έκφραση της Διοίκησης σε αυτούς (0,0049).

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, θα εξεταστεί κατά πόσο διαφοροποιούνται οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών ανάλογα με το Φύλλο και με την Γενική Ειδικότητα του εκπαιδευτικού (Γενικής Παιδείας – Τεχνική Ειδικότητα). Έτσι με την βοήθεια των μη παραμετρικών τεστ Mann-Whitney U, με τους 6 άξονες ως εξαρτημένες μεταβλητές και ανεξάρτητες τους παράγοντες διαφοροποίησης, τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον πίνακα 23. Με το  $p\text{-value} \leq 0,05$ , στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση καταγράφεται στον άξονα της Ηγεσίας ( $p=0,041$ ), όπου οι Γυναίκες βαθμολογούν υψηλότερα την Ηγεσία των Σχολικών Μονάδων ( $MO=3,89$ ), από ότι οι Άνδρες ( $MO=0,041$ ). Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση επίσης εκτιμάται, επίσης και στον Άξονα της Στρατηγικής, ( $p=0,028$ ), με τους Άνδρες να βαθμολογούν τώρα υψηλότερα ( $MO=3,52$ ) από ότι οι Γυναίκες ( $MO=3,28$ ). Ο τρίτος Άξονας που επηρεάζεται στατιστικά είναι οι Διαδικασίες ( $p=0,00$ ), με τις Γυναίκες να εκφράζονται πιο θετικά από τους Άνδρες.

Πίνακας 25 Φύλλο Εκπαιδευτικού

|            | Φύλλο Εκπαιδευτικού | Μέση Τιμή | Τυπική Απόκλιση | P value - Mann-Whitney U |
|------------|---------------------|-----------|-----------------|--------------------------|
| Ηγεσία     | Άνδρας              | 3,49      | 0,25520         | 0,041                    |
|            | Γυναίκα             | 3,89      | 0,45601         |                          |
| Στρατηγική | Άνδρας              | 3,52      | 0,54391         | 0,028                    |

|                                        |         |      |         |       |
|----------------------------------------|---------|------|---------|-------|
|                                        | Γυναίκα | 3,28 | 0,46381 |       |
| Ανθρώπινο δυναμικό                     | Άνδρας  | 3,61 | 0,39485 | 0,477 |
|                                        | Γυναίκα | 2,89 | 0,42097 |       |
| Συνεργάτες και Πόροι                   | Άνδρας  | 3,73 | 0,42771 | 0,682 |
|                                        | Γυναίκα | 3,54 | 0,36683 |       |
| Διαδικασίες                            | Άνδρας  | 3,22 | 0,52145 | 0.000 |
|                                        | Γυναίκα | 3,34 | 0,75079 |       |
| Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό | Άνδρας  | 3,46 | 0,62450 | 0,265 |
|                                        | Γυναίκα | 3,29 | 0,58746 |       |

Οι διαφοροποιήσεις που προκύπτουν στους έξι βασικούς άξονες με βάση την Ειδικότητα του εκπαιδευτικού, αποτυπώνονται στον πίνακα 24. Στατιστικά σημαντικές είναι οι διαφοροποιήσεις που αποτυπώνονται στον Άξονα της Στρατηγικής ( $p=0.024$ ), με τους Άνδρες να βαθμολογούν με  $MO=3,46$ , και οι Γυναίκες με  $MO=3,34$ . Ο δεύτερος Άξονας που αποτυπώνει στατιστική διαφοροποίηση είναι οι Συνεργασίες και οι Πόροι, με του Άνδρες να είναι πιο «μαχητικοί» στην Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση

Πίνακας 26 Ειδικότητα Εκπαιδευτικού

|                                        | Κατηγορία Ειδικότητας | Μέση Τιμή | Τυπική Απόκλιση | P value - Mann-Whitney U |
|----------------------------------------|-----------------------|-----------|-----------------|--------------------------|
| Ηγεσία                                 | Τεχνική               | 3,46      | 0,21547         | 0,784                    |
|                                        | Γενικής               | 3,86      | 0,55472         |                          |
| Στρατηγική                             | Τεχνική               | 3,46      | 0,15245         | 0,024                    |
|                                        | Γενικής               | 3,34      | 0,35465         |                          |
| Ανθρώπινο δυναμικό                     | Τεχνική               | 3,41      | 0,35487         | 0,354                    |
|                                        | Γενικής               | 3,33      | 0,32451         |                          |
| Συνεργάτες και Πόροι                   | Τεχνική               | 3,75      | 0,21475         | 0,001                    |
|                                        | Γενικής               | 3,52      | 0,35126         |                          |
| Διαδικασίες                            | Τεχνική               | 3,38      | 0,14257         | 0,475                    |
|                                        | Γενικής               | 3,18      | 0,69742         |                          |
| Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό | Τεχνική               | 3,45      | 0,46972         | 0,235                    |
|                                        | Γενικής               | 3,31      | 0,60145         |                          |

**Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα,** η στατιστική συσχέτιση των Αξόνων, ανά ζεύγος, με την διερεύνηση του ερωτήματος της ύπαρξης πιθανής σχέσης, συντελείται ανάλυση γραμμικής συσχέτισης μέσω του συντελεστή Spearman's rho. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον **Πίνακα 27**.

Πίνακας 27 Πίνακας Συσχετίσεων

|                |                                        |                         | Ηγεσία | Στρατηγική και προγραμματισμός | Ανθρώπινοι Πόροι | Συνεργασίες και πόροι | Διαδικασίες | Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό |
|----------------|----------------------------------------|-------------------------|--------|--------------------------------|------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------------|
| Spearman's rho | Ηγεσία                                 | Correlation Coefficient | 1,000  | ,861**                         | ,876**           | ,868**                | ,764**      | ,816**                                 |
|                |                                        | Sig. (2-tailed)         |        | ,000                           | ,000             | ,000                  | ,000        | ,000                                   |
|                | Στρατηγική και προγραμματισμός         | Correlation Coefficient | ,861** | 1,000                          | ,904**           | ,877**                | ,860**      | ,869**                                 |
|                |                                        | Sig. (2-tailed)         | ,000   |                                | ,000             | ,000                  | ,000        | ,000                                   |
|                | Ανθρώπινοι Πόροι                       | Correlation Coefficient | ,876** | ,904**                         | 1,000            | ,915**                | ,851**      | ,856**                                 |
|                |                                        | Sig. (2-tailed)         | ,000   | ,000                           |                  | ,000                  | ,000        | ,000                                   |
|                | Συνεργασίες και πόροι                  | Correlation Coefficient | ,868** | ,877**                         | ,915**           | 1,000                 | ,884**      | ,826**                                 |
|                |                                        | Sig. (2-tailed)         | ,000   | ,000                           | ,000             |                       | ,000        | ,000                                   |
|                | Διαδικασίες                            | Correlation Coefficient | ,764** | ,860**                         | ,851**           | ,884**                | 1,000       | ,806**                                 |
|                |                                        | Sig. (2-tailed)         | ,000   | ,000                           | ,000             | ,000                  |             | ,000                                   |
|                | Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό | Correlation Coefficient | ,816** | ,869**                         | ,856**           | ,826**                | ,806**      | 1,000                                  |
|                |                                        | Sig. (2-tailed)         | ,000   | ,000                           | ,000             | ,000                  | ,000        |                                        |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Από τα αποτελέσματα, φαίνεται ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση, ανάμεσα σε κάθε ζεύγος Αξόνων και στατιστικά σημαντική σε επίπεδο  $p=0.000 < 0.001$ .

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα έρευνα, έγινε η εκτίμηση της Επαγγελματικής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Αχαΐας, δηλαδή στα Επαγγελματικά Λύκεια, πήραν μέρος 161 εκπαιδευτικοί και εξέφρασαν τις απόψεις τους μέσω ενός ερωτηματολογίου το οποίο κινήθηκε στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Αναλύοντας, στα πρώτα κεφάλαια τους παράγοντες που καθορίζουν, τα άξονες που πρέπει να εκτιμηθούν ως προς την ποιότητα της εκπαίδευσης, η Διοίκηση είναι ο εκφραστής. Σε όλα τα παγκόσμια εκπαιδευτικά συστήματα, η εφαρμογή της νομοθεσίας, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι διεργασίες οι συνεργασίες, εκφράζονται μέσω της διοίκησης

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της έρευνας, μέσω της περιγραφικής στατιστικής, υπάρχουν θετικές γνώμες για την ΗΓΕΣΙΑ των ΕΠΑΛ του Ν. Αχαΐας, τον τρόπο που ορίζει το όραμα, πως δρα μέσα στους κόλπους της Σχολικής κοινότητας και είναι καταλύτης στην διάχυση των ηγετικών του χαρακτηριστικών, ενώ υπάρχει μια μετατόπιση των απαντήσεων προς μια πιο ουδέτερη στάση ως προς την πιθανή στρατηγική αλλαγή ή τον στρατηγικό σχεδιασμό μιας σχολικής μονάδας. Πιθανά αίτια μπορεί να είναι η αντίδραση στην αλλαγή, η αδυναμία να ακολουθήσει την αλλαγή, χωρίς βέβαια να μην υπάρχουν και υποστηρικτές. Θετική είναι η στάση των εκπαιδευτικών ως προς τον ανοικτό διάλογο, τον ορθολογικό σχεδιασμό διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού βάση των ικανοτήτων τους και των δεξιοτήτων τους, όπως επίσης φαίνεται και από την πλήρη διαχείριση των πόρων και των συνεργασιών εκτός σχολικής μονάδας. (Απορρόφηση προγραμμάτων Erasmus, ΜΝΑΕ, Μαθητεία). Η προσπάθεια αλλαγής και μετασχηματισμού των ΕΠΑΛ, εσωτερικές διαδικασίες – νέες ιδέες και πρακτικές, διχάζει την Σχολική μονάδα καθώς βρίσκει υποστηρικτές και αρνητές. Τέλος, εργασιακή ικανοποίηση παρατηρείτε στα ΕΠΑΛ, όμως υπάρχει διαφωνία ως προς την λύση των συγκρούσεων και στην διαχείριση κρίσεων.

Στο 2ο κομμάτι της έρευνας, την επαγωγική στατιστική, το Φύλλο, δεν επηρεάζει στατιστικά σημαντικά κάποιον από τους 6 βασικούς πυλώνες της έρευνας, όμως ο διαχωρισμός των εκπαιδευτικών σε Γενικής Παιδείας και Εκπαιδευτικούς Τεχνικών Ειδικοτήτων, επηρεάζει στατιστικά την Στρατηγική και τον

Προγραμματισμό, την Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων, τις Συνεργασίες και τους Πόρους, και τέλος τις Διαδικασίες.

Λογικά ένα σχολείο επηρεάζεται από το μέγεθος του, τόσο ως προς τους μαθητές όσο και ως προς τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν μια σχολική μονάδα. Ο αριθμός των μαθητών και εκπαιδευτικών επηρεάζουν τα Ηγετικά χαρακτηριστικά του Δ/ντή, την Στρατηγική και τον Προγραμματισμό της Σχολικής μονάδας, ενώ ο αριθμός των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε μία σχολική μονάδα και την Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Σχολικής Μονάδας. Επίσης η Ηλικία των εκπαιδευτικών επηρεάζουν την Στρατηγική του Σχολείου, τις Συνεργασίες με αρνητικό πρόσημα και αυτό είναι κατανοητό, καθώς οι εκπαιδευτικοί σε μεγάλη ηλικία δεν είναι και καλύτεροι συνεργάτες , και αυτό επίσης αποτυπώνεται και στα αποτελέσματα που έχει η έκφραση της Διοίκησης σε αυτούς.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bailey, T & Kienzl, G 1999, <<http://oeri4.ed.gov/offices/OUS/eval/NAVE/bailey.html>> 30 October 2000].
- Baker, J 1997, <<http://www.ed.co.nz/docs/quality.pdf>> [accessed 3 September 2001].
- Brand, B 1998, 'The process of change in vocational education and training in the United States', in *Changing vocational education and training: A comparative perspective*, eds I Finlay, S Niven & S Young, Routledge, New York, pp.137–38.
- Calder, WB & Gordon, B 1996, 'Developing institutional leadership for improved student success', College Canada, vol.1, no.3.
- Carpenter, P 1998, 'Achieving quality through transnational cooperation: A European perspective', paper presented at the IVETA conference, 31 August – 2 September, Ankara, Turkey.
- Chin, E 2002, *Carl D Perkins Guidelines*, Wisconsin Technical College System Board.
- Corbett, D 1997, 'How to think like a business without becoming one', *College Canada*, vol.2, no.1.
- European Commission 2000, <<http://europa.eu.int/comm/education/indic/rapinen.pdf>> 7 August 2001].
- Illinois Tech Prep 2002, <<http://www.isbe.net/techprep/>> [accessed 27 June 2002].
- International Standards Organisation 2001, <<http://www.iso.ch>> [accessed 2 August 2001]
- Irving, J 1992, 'The OECD international indicators project and its relevance to New Zealand, with particular reference to the work of the 'student outcomes' network', paper presented at the Qualifications for the 21st Century conference, 21–24 January, Victoria University of Wellington, New Zealand.
- National Consortium for Product Quality in Vocational Education 2001, <<http://vocserve.berkeley.edu/ST1.1/NCPQVEStandards.html>> [accessed 16 August 2001].
- Nielsen, SP & Visser, K 1997, *Quality debate in initial vocational education (School-based quality measures at intermediate level: A Danish-Dutch comparison)*, CEDEFOP, Thessaloniki.
- Nuttall, DL 1994, 'Choosing indicators', in *Measuring quality: Education indicators – United Kingdom and international perspectives*, eds KA Riley & DL Nuttall, The Falmer Press, London, pp.17–40.

- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) 1999, <[http://www.oecd.org/sge/ccnm/pubs/gd/pharedu/ph\\_ove.htm](http://www.oecd.org/sge/ccnm/pubs/gd/pharedu/ph_ove.htm)> [accessed 7 February 2001]. — 2000a, *Education at a glance – OECD indicators* (2000 edn.), OECD.
- Schofield, K 2000, *Delivering quality: Report of the independent review of the quality of training in Victoria's apprenticeship and traineeship system*, Department of Education, Employment and Training, Victoria.
- Seyfried, E 1998, *Evaluation of quality aspects in vocational training programmes: Synthesis report*, CEDEFOP, Thessaloniki.
- Seyfried, E, Kohlmeyer, K & Futh-Riedesser, R 1999, *Supporting quality in vocational training through networking*, CEDEFOP, Thessaloniki.
- Stasz, C 1999, <<http://oeri4.ed.gov/offices/OUS/eval/NAVE/stasz.html>> [accessed 30 October 2000]. The Quality Assurance Agency for Higher Education 2001, <<http://www.qaa.ac.uk/revreps/subjrev/assessingquality.htm>> [accessed 22 August 2001].
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). *Making sense of Cronbach's alpha*. *International Journal of Medical Education*(2), pp. 53-55.
- Van den Berghe, W 1996, *Quality issues and trends in vocational education and training in Europe*, CEDEFOP, Thessaloniki.
- Van den Berghe, W 1997b, *Indicators in perspective: The use of quality indicators in vocational education and training*, CEDEFOP, Thessaloniki.
- Visser, K 1994, *Systems and procedures of certification of qualifications in the Netherlands*, CEDEFOP, Thessaloniki.
- Woodhouse, D 2000, 'Research issues in quality in open distance education', *Indian Journal of Open Learning*, vol.9, no.1, pp.105–8. 1997a, *Application of ISO 9000 standards to education and training: Interpretation and guidelines in a European perspective*, CEDEFOP, Thessaloniki.
- Ζουγανέλη, Κ., Καφεντζόπουλος, Κ., Σοφού, Ε., & Τσάφος, Β., (2007), Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, Τεύχος 13.

## **NOMΟΘΕΣΙΑ**

- Υπουργείου Παιδείας Αριθμ.: 1816 /ΓΔ4 - Αρ. Φύλλου 16 – 11/01/19  
«Προγραμματισμός και Αποτίμηση του Εκπαιδευτικού Έργου των Σχολικών Μονάδων»  
Υπουργείου Παιδείας ν. 3966/2011 «Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων "ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ"»  
Υπουργείου Παιδείας 4692/2020 «Αναβάθμιση του Σχολείου και άλλες διατάξεις»



Υπουργείου Παιδείας 4547/2018 «Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της  
πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις»

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Είστε Εκπαιδευτικός Γενικής Παιδείας ή Τεχνικών Ειδικοτήτων?

Γενικής Παιδείας

Τεχνική Ειδικότητα

Φύλλο

Άνδρας

Γυναίκα

Σπουδές

ΑΕΙ

ΑΤΕΙ

ΑΣΕΤΕΜ - ΣΕΛΕΤΕ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

Έτη στην Εκπαίδευση

Ηλικία Εκπαιδευτικού

Έχετε Παιδαγωγική Επάρκεια?

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Συμπληρώστε την Ειδικότητα σας. (πχ ΠΕ01)\*

Είστε Εκπαιδευτικός

ΜΟΝΙΜΟΣ

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ

ΕΧΕΤΕ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΕΠ? (ΣΧ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΕΧΕΤΕ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΠΕ? (ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ για την ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΕΧΕΤΕ ΓΝΩΣΕΙΣ ΞΕΝΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ?

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΟΣ ΗΤΑΝ ΑΠΟ ΕΠΙΛΟΓΗ?

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΣΑΣ?

ΝΑΙ

ΟΧΙ

|               |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ηγεσία</b> | <b>Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στη Δημόσια Οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της</b>                                                                                                                                              |
|               | 1.1.1 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής του ΕΠΑΛ έχει προσδιορίσει την αποστολή της Σχολικής Μονάδας (ποιοι είναι οι στόχοι μας) , το όραμά της (που θέλουμε να πάμε) με τη συμμετοχή και των εκπαιδευτικών της;                                                 |
|               | 1.1.2 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής του ΕΠΑΛ έχει καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους και την εξειδίκευσή τους σε επιχειρησιακούς στόχους;                                                                                                                   |
|               | 1.1.3 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής του ΕΠΑΛ έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της Σχολικής Μονάδας;                                                                                                                               |
|               | 1.1.4 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής του ΕΠΑΛ δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και συνθήκες αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων, κατά τον καθορισμό του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων;                       |
|               | 1.1.5 Σε ποιο βαθμό αναθεωρεί περιοδικά ο Διευθυντής του ΕΠΑΛ την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, βάσει των αλλαγών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος;                                                       |
|               | 1.1.6 Σε ποιο βαθμό επιλύονται τυχόν συγκρούσεις με την παροχή των κατάλληλων οδηγιών ή παρεμβάσεων και γενικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας με όλους τους εκπαιδευτικούς καθώς και με άλλους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας; |
|               | <b>Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής.</b>                                                                                                                                                |
|               | 1.2.1 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής του ΕΠΑΛ αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό της Σχολικής Μονάδας καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας;                     |
|               | 1.2.2 Σε ποιο βαθμό η οργανωτική δομή και οι ακολουθούμενες διοικητικές διαδικασίες, εξυπηρετούν την υλοποίηση των στόχων της Σχολικής Μονάδας ;                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2.3 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής του Επαλ αναπτύσσει συνθήκες για την βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και μάθησης στη Σχολική Μονάδα?                                                                                 |
| 1.2.4 Σε ποιο βαθμό οι σκοποί και στόχοι της Σχολικής Μονάδας, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ εκπαιδευτικών – Διευθυντή;                                                                                                 |
| 1.2.5 Σε ποιο βαθμό το πλαίσιο και περιβάλλον λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects);                                                                                 |
| 1.2.6 Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της Σχολικής Μονάδας, είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και μαθητών;                                                             |
| 1.2.7 Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία της Σχολικής Μονάδας; |
| 1.2.8 Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται, οριοθετούνται και κοινοποιούνται στους εκπαιδευτικούς και στους εμπλεκόμενους στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας, οι ανάγκες για αναδιοργάνωση και αλλαγή;                              |
| <b>Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.</b>                                                                                                                     |
| 1.3.1 Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα του Διευθυντής ΕΠΑΛ, λειτουργεί ως παράδειγμα δράσης για τους εκπαιδευτικούς, σύμφωνα με τις αξίες και τους στόχους της Σχολικής Μονάδας;                                                |
| 1.3.2 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής ΕΠΑΛ, επανακαθορίζει τη στάση του, ανάλογα με τις αντιδράσεις και προτάσεις των εκπαιδευτικών;                                                                                              |
| 1.3.3 Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των εκπαιδευτικών, για την πραγματοποίηση των στόχων της Σχολικής Μονάδας;               |
| 1.3.4 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής ΕΠΑΛ ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους εκπαιδευτικούς;                                      |
| 1.3.5 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής ΕΠΑΛ δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομίας;                                                                             |
| 1.3.6 Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι εκπαιδευτικοί επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας;                                                                       |
| 1.3.7 Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από τον Διευθυντή ΕΠΑΛ, οι                                                                                                                                                    |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <p>ατομικές ανάγκες των εκπαιδευτικών;</p> <p><b>Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να εξασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.</b></p> <p>1.4.1 Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται επαφές με την ΔΔΕ, ώστε να υλοποιείται ανάλογα η διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής της στοχοθεσίας;</p> <p>1.4.2 Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η συλλογική ουσιαστική εφαρμογή της στοιχειοθεσίας</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Στρατηγική και προγραμματισμός</b> | <p><b>Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.</b></p> <p>2.1.1. Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται και καταγράφονται οι εμπλεκόμενοι στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας;</p> <p>2.1.2 Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εκπαιδευτικών και μαθητών στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας (π.χ. κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά, νομικά και άλλα στοιχεία);</p> <p>2.1.3 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής ΕΠΑΛ αξιολογεί (και με άξονες κινδύνων – ευκαιριών) συστηματικά πληροφορίες, σχετικά με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και μαθητών στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας;</p> <p><b>Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους.</b></p> <p>2.2.1 Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της Σχολικής Μονάδας;</p> <p>2.2.2 Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους εκπαιδευτικούς καθήκοντα, σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους;</p> <p>2.2.3 Σε ποιο βαθμό υπάρχει εξισορρόπηση μεταξύ διατιθέμενων πόρων για την ικανοποίηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προτεραιοτήτων και πιέσεων από την πλευρά των εκπαιδευτικών στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας ;</p> <p>2.2.4 Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η ανάγκη για την αναθεώρηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού καθώς και για την αναδιοργάνωση της Σχολικής Μονάδας ;</p> |

2.2.5 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής του ΕΠΑΛ εισάγει νέες δράσεις και προτάσεις για περαιτέρω βελτίωση της Σχολικής Μονάδας?

2.2.6 Σε ποιο βαθμό συνδέεται η ποιότητα Διοίκησης με την εσωτερική κουλτούρα της Σχολικής μονάδας?

**Σε ποιο βαθμό συνδέεται η ποιότητα Διοίκησης με την εσωτερική κουλτούρα της Σχολικής μονάδας?**

2.3.1 Σε ποιο βαθμό ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται με τη συμφωνία των εκπαιδευτικών στον καθορισμό προτεραιοτήτων, και χρονοδιαγραμμάτων;

2.3.2 Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους;

2.3.3 Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στους αρμόδιους εκπαιδευτικούς;

2.3.4 Σε ποιο βαθμό τα αποτελέσματα της Διοίκησης είναι ορατά από τους Εκπαιδευτικούς και μαθητές?

**Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.**

2.4.1 Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται η εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, με έμφαση στην εκπαίδευση, στη συγκριτική μέτρηση ικανοτήτων και επιδόσεων και το στρατηγικό προγραμματισμό;

2.4.2 Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας ;

2.4.3 Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται κάποιο σύστημα διοίκησης αλλαγών και καινοτομιών;

2.4.4 Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση των αλλαγών που σχεδιάζονται;

Ανθρώπινοι  
Πόροι

**Προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.**

3.1.2 Σε ποιο βαθμό η πολιτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει υπόψη τη γενικότερη στρατηγική της Σχολικής Μονάδας;

3.1.3 Σε ποιο βαθμό παρακολουθείται το ανθρώπινο δυναμικό που διατίθεται για την παραγωγή υπηρεσιών;

3.1.4 Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζουν ίση και δίκαιη αντιμετώπιση τα άξονες για την επιλογή εκπαιδευτικού για μια εργασία αλλά και για τις ανταμοιβές, ποινές κτλ;

3.1.5 Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην Σχολική Μονάδα ;

3.1.6 Σε ποιο βαθμό λαμβάνεται κατάλληλη μέριμνα για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των υπαλλήλων Α.Μ.Ε.Α.;

**Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τους ατομικούς στόχους με τους σκοπούς και τους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης.**

3.2.2 Σε ποιο βαθμό δημιουργείται συμφωνημένη πολιτική ανάπτυξης δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;

3.2.3 Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών της Σχολικής Μονάδας με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες των εκπαιδευτικών;

3.2.4 Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή – και προϊστάμενοι της Σχολικής Μονάδας βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους;

3.2.5 Σε ποιο βαθμό προωθείται η εσωτερική (εντός της Σχολικής Μονάδας) κινητικότητα των εκπαιδευτικών, δηλαδή η κυκλική ανάθεση εργασιών ανά έτος;

3.2.6 Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης (με χρήση πολυμέσων, μάθηση πάνω σε τρέχοντα αντικείμενα του φορέα-on the job training, e-learning κτλ);

3.2.7 Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;

**Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.**

3.3.2 Πραγματοποιούνται συσκέψεις της ηγεσίας της Σχολικής Μονάδας με τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργάνων των εκπαιδευτικών και αν ναι σε ποιο βαθμό τα αποτελέσματά τους κρίνονται ως σημαντικά στην προσπάθεια οργανωτικής βελτίωσης της Σχολικής Μονάδας;

3.3.3 Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και



προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών , προτάσεων των εκπαιδευτικών;

3.3.4 Αν διεξάγονται έρευνες ικανοποίησης των εκπαιδευτικών της Σχολικής Μονάδας, σε ποιο βαθμό είναι αυτό ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας του;

#### **Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας**

4.1.2 Ελέγχονται τα αποτελέσματα των συνεργασιών αυτών και αν ναι σε ποιο βαθμό αξιολογούνται ως ικανοποιητικά;

4.1.3 Σε ποιο βαθμό είναι ξεκάθαρες οι ευθύνες και αρμοδιότητες κάθε πλευράς στην ανάπτυξη συνεργασιών;

4.1.4 Δημιουργούνται εξειδικευμένες συνεργασίες και κοινά projects με άλλους Δημόσιους Φορείς (Μαθητεία – Προγράμματα πάσης Φύσης);

#### **Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες.**

4.2.1 Σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής ΕΠΑΛ είναι ανοικτός σε προτάσεις ή παράπονα των πολιτών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή τους;

4.2.2 Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης- πληροφόρησης των πολιτών;

#### **Διαχειρίζεται τα οικονομικά**

4.3.1 Σε ποιο βαθμό υπάρχει σύνδεση μεταξύ της χρήσης των οικονομικών πόρων και των στρατηγικών στόχων της Σχολικής Μονάδας;

4.3.2 Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας;

4.3.3 Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων της Σχολικής Μονάδας;

4.3.4 Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;

4.3.5 Σε ποιο βαθμό η κατανομή των πόρων εντός της Σχολικής Μονάδας συνδέεται με τη σημασία, και το οργανωτικό μέγεθος ή άλλους προσδιοριστικούς παράγοντες των μονάδων της;

Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση.

Συνεργασίες και πόροι

4.4.1 Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι εξελίξεις (π.χ. νομοθεσία, νομολογία, επιστήμη) που είναι απαραίτητες για την υποβοήθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας και την επίτευξη των στόχων της;

4.4.2 Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποτελεσματική χρήση της πληροφορίας- ενημέρωσης που έχει η Σχολική Μονάδας από το εξωτερικό της περιβάλλον;

4.4.3 Σε ποιο βαθμό παρακολουθείται τακτικά και αξιολογείται η διαθέσιμη πληροφορία και η γνώση, και συνδέεται με το στρατηγικό προγραμματισμό της Σχολικής Μονάδας;

4.4.4 Σε ποιο βαθμό λειτουργούν αποτελεσματικά, εσωτερικοί δίαυλοι ενημέρωσης και διάδοσης της διοικητικής πληροφόρησης, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των εκπαιδευτικών στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;

4.4.5 Σε ποιο βαθμό οι διοικητικές πληροφορίες που παρέχει η Σχολική Μονάδας, είναι έγκυρες και παρουσιάζονται με φιλικό προς τον χρήστη τους τρόπο;

4.4.6 Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ότι οι γνώσεις των εκπαιδευτικών παραμένουν στη Σχολική Μονάδα ακόμη κι αν αποχωρήσουν από αυτή;

#### **Διαχειρίζεται την τεχνολογία**

4.5.1 Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται μια ολοκληρωμένη πολιτική εισαγωγής των νέων και καινοτόμων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας;

4.5.2 Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)

4.5.3 Σε ποιο βαθμό η Σχολική Μονάδας επικοινωνεί με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)

#### **Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της**

4.6.1 Σε ποιο βαθμό η τοποθεσία που βρίσκεται το κτίριο στο οποίο στεγάζεται η Σχολική Μονάδας, διευκολύνει την πρόσβαση των υπαλλήλων της, αλλά και όσων έρχονται σε επαφή με αυτή;

4.6.2 Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ένα περιβάλλον εργασίας που είναι ασφαλές, αποδοτικό και βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας αξιοποιώντας ανάλογα τους διατιθέμενους χώρους και τον υπάρχοντα εξοπλισμό;

4.6.3 Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού, των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων της Σχολικής Μονάδας είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της;

4.6.4 Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητική η κτιριακή υποδομή όσον αφορά την κάλυψη των αναγκών πρόσβασης των εκπαιδευτικών και των εξυπηρετούμενων από τη Σχολική Μονάδα; (προβλέψεις ΑΜΕΑ, χώροι στάθμευσης, εσωτερικοί χώροι για ειδικές δραστηριότητες, άθληση, κτλ)

4.6.5 Σε ποιο βαθμό υπάρχει ολοκληρωμένη πολιτική της Σχολικής Μονάδας για τη διαχείριση των υποδομών της;

**Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της σε συνεχόμενη βάση.**

5.1.1. Σε ποιο βαθμό ο τρόπος περιγραφής, ανάλυσης και αξιολόγησης των βασικών διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της Σχολικής Μονάδας είναι συνεχής και επαρκής;

5.1.2 Σε ποιο βαθμό ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών - λειτουργιών σε καθορισμένους εκπαιδευτικούς και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους;

5.1.3 Σε ποιο βαθμό η κατανομή των πόρων (άνθρωποι, εξοπλισμός, χρηματοδότηση κτλ) στις διαδικασίες – λειτουργίες, γίνεται ανάλογα με την συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων;

5.1.4 Σε ποιο βαθμό κωδικοποιείται το κανονιστικό μέρος (νόμοι, κανονιστικές πράξεις, οργανικές διατάξεις, κτλ) που προσδιορίζει τις διαδικασίες – λειτουργίες της Σχολικής Μονάδας;

5.1.5 Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η επιρροή των εφαρμογών διαδικτύου και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις διαδικασίες της Σχολικής Μονάδας;

5.1.6 Σε ποιο βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της Σχολικής Μονάδας, και των στόχων της κατά την αξιολόγηση-αναθεώρηση των βασικών διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών;

5.1.7 Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;

5.1.8 Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση εσωτερικών διεργασιών περιοδικά στη σχολική Μονάδα?

5.1.9 Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται η αξιολόγηση και επανεξέταση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένης της

Διαδικασίες

αξιολόγησης της ικανοποίησης των μαθητών καθώς και του προσωπικού?

**Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πελάτη.**

5.2.1 Σε ποιο βαθμό η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας, είναι κατανοητή και σαφής στους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;

5.2.2 Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό των διαύλων και μεθόδων επικοινωνίας τους με τη Σχολική Μονάδα;

5.2.3 Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών;

5.2.4 Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας της Σχολικής Μονάδας, με τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;

5.2.5 Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύστημα διαχείρισης παραπόνων πολιτών, για τυχόν δυσλειτουργίες της Σχολικής Μονάδας;

**Αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή των πολιτών/πελατών**

5.3.1 Σε ποιο βαθμό υπάρχει αξιοποίηση των καινοτομιών άλλων φορέων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της Σχολικής Μονάδας;

5.3.2 Σε ποιο βαθμό είναι επαρκείς οι πόροι που διατίθενται για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών;

5.3.3 Σε ποιο βαθμό αναλύονται και αντιμετωπίζονται οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτομιών;

**Αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης του Εκπαιδευτικού και μέτρησης της υποκίνησης.**

6.1.1 Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετική τη δραστηριότητα της Σχολικής Μονάδας, για το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, εντός του οποίου λειτουργεί;

6.1.2 Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις σχέσεις της Σχολικής Μονάδας με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφές;

6.1.3 Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των Εκπαιδευτικών της Σχολικής Μονάδας;

6.1.4 Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης της Σχολικής Μονάδας;

Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

- 6.1.5 Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβραβεύονται οι ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των Εκπαιδευτικών από τη Σχολική Μονάδα;
- 6.1.6 Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικούς τους εσωτερικούς μηχανισμούς διαλόγου-επικοινωνίας στο πλαίσιο της λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας;
- 6.1.7 Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθεί η Σχολική Μονάδα στην καθημερινή της λειτουργία;
- 6.1.8 Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει η Σχολική Μονάδα
- 6.1.9 Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συνολική εικόνα και απόδοση της Σχολικής Μονάδας;
- 6.1.10 Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο χώρος στέγασης της Σχολικής Μονάδας και το περιβάλλον εργασίας σε αυτήν;
- 6.1.11 Σε ποιο βαθμό διευκολύνει η Σχολική Μονάδα τους Εκπαιδευτικούς της, στην προσπάθεια αντιμετώπισης προσωπικών προβλημάτων;
- 6.1.12 Σε ποιο βαθμό το ωράριο λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας διευκολύνει την ικανοποίηση των προσωπικών και οικογενειακών αναγκών των Εκπαιδευτικών;
- 6.1.13 Σε ποιο βαθμό η πέραν του κανονικού ωραρίου εργασία σε ειδικές περιστάσεις, γίνεται όχι καταναγκαστικά, αλλά με την συναίνεση και προθυμία των Εκπαιδευτικών;
- 6.1.14 Σε ποιο βαθμό η Σχολική Μονάδα αντιμετωπίζει αποτελεσματικά θέματα όπως η άνεση, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας;
- 6.1.15 Σε ποιο βαθμό η Σχολική Μονάδα μεταχειρίζεται τους Εκπαιδευτικούς με βάση την αρχή της ισότητας;
- 6.1.16 Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ουσιαστικό μέσο υποκίνησης, τη συμμετοχή των Εκπαιδευτικών, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα αποτελεσματικής λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας;
- 6.1.17 Σε ποιο βαθμό το ισχύον σύστημα αξιολόγησης Εκπαιδευτικού, αποτελεί μέσο υποκίνησης του Εκπαιδευτικού και βοηθά την προσπάθεια αποτελεσματικής λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας;
- 6.1.18 Σε ποιο βαθμό η Σχολική Μονάδα αναπτύσσει συστηματικά τις δυνατότητες, γνώσεις και δεξιότητες του Εκπαιδευτικού σε σχέση και με τους στόχους που τίθενται; (π.χ. ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής σε συνδυασμό με το στόχο για την αύξηση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών)

6.1.19 Σε ποιο βαθμό είναι αποτελεσματικές οι αλλαγές στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας;

#### **Δείκτες αποτελεσματικότητας Εκπαιδευτικού**

6.2.1 Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι ο εκπαιδευτικός υποπίπτει σε σφάλματα σχετικά με την υπηρεσιακή του συμπεριφορά;

6.2.2 Σε ποιο βαθμό ο εκπαιδευτικός υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;

6.2.3 Σε ποιο βαθμό η απόδοση του Εκπαιδευτικού αξιολογείται από τον Διευθυντή?

6.2.4 Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως επαρκή τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από τον εκπαιδευτικό;

6.2.5 Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;

6.2.6 Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή την εναλλαγή καθηκόντων μέσα στη Σχολική Μονάδα;

6.2.7 Σε ποιο βαθμό καταγράφονται οι συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ Εκπαιδευτικών ή ομάδων εντός της Σχολικής Μονάδας;