

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	19
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	21

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΙΣΜΟΙ, ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Εισαγωγή	29
1.2 Η φύση της ποιότητας και το πρόβλημα της εννοιολογικής της οριοθέτησης	29
1.3 Ορισμοί και εννοιολογικές προσεγγίσεις της ποιότητας	30
1.3.1 Η έννοια της εξαιρετικότητας της ποιότητας	31
1.3.2 Η ποιότητα ως έλεγχος των προτύπων	32
1.3.3 Η ποιότητα ως τελειότητα ή συνέπεια	33
1.3.4 Η ποιότητα ως ανταπόκριση στον σκοπό	34
1.3.5 Η ποιότητα ως ανταπόκριση στις ανάγκες του καταναλωτή	35
1.3.6 Η ποιότητα ως οικονομικά συμφέρουσα	36
1.4 Η αναγκαιότητα της ποιότητας	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ
ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ
ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1	Εισαγωγή	40
2.2	Η εξελικτική πορεία του κινήματος ποιότητας	41
2.2.1	Επιθεώρηση Ποιότητας (Quality Inspection)	44
2.2.2	Έλεγχος Ποιότητας (Quality Control)	45
2.2.3	Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance)	46
2.2.4	Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Εννοιολογική θεώρηση και βασικές αρχές	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1	Εισαγωγή	53
3.2	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	53
3.2.1	Οι αντιλήψεις των σημαντικότερων στοχαστών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	55
3.2.1.1	Feigenbaum	56
3.2.1.2	Deming	57
3.2.1.3	Juran	32
3.2.1.4	Ishikawa	63
3.2.1.5	Crosby	64
3.2.2	Συγκριτική αποτίμηση των απόψεων των Deming, Juran και Crosby	68
3.3	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης	70
3.4	Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας	72
3.4.1	Παρουσίαση της Σειράς Προτύπων ISO 9000	73
3.5	«Ο λόγος περί ποιότητας»: Μια εννοιολογική σύνοψη	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

4.1	Εισαγωγή	78
4.2	Χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την παροχή υπηρεσιών από την παραγωγή υλικών προϊόντων	80

4.3 Οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών	85
4.4 Ανάπτυξη κουλτούρας Ολικής Ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών	88
4.5 Ποιοτική προβληματική και τομέας των υπηρεσιών: Συμπερασματικές σκέψεις	89

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

5.1 Εισαγωγή	95
5.2 Η φύση της ποιότητας της εκπαίδευσης και το πρόβλημα της εννοιολογικής της οριοθέτησης	96
5.3 Εννοιολογικές προσεγγίσεις και προσδιορισμοί της ποιότητας στην εκπαίδευση	99
5.4 Πρωτοβουλίες για την ποιότητα στην εκπαίδευση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και διεθνώς	104
5.5 Η ποιότητα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	109
5.6 Πρότυπα και μεθοδολογίες ποιότητας στην εκπαίδευση	113
5.7 Μοντέλα ποιότητας στην εκπαίδευση	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

6.1 Εισαγωγή	121
6.2 Θεώρηση της εκπαίδευσης ως συστήματος	121
6.2.1 Οι εισροές του συστήματος	122
6.2.2 Το ίδιο το σύστημα	123
6.2.3 Οι εκροές του συστήματος	123
6.3 Το πλαίσιο του προβληματισμού και ο λόγος «περί Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση»	124
6.3.1 Ο προβληματισμός	124
6.3.2 Ο λόγος «περί Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση»	125
6.4 Βασικές παραδοχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	127

6.5 Απόψεις για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	128
6.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση: Βασικές έννοιες και ορισμοί	132
6.7 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	134
6.8 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	137
6.9 Σχολεία Ολικής Ποιότητας	141

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

7.1 Εισαγωγή	143
7.2 Βασικές αρχές εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	143
7.2.1 Ικανοποίηση των απαιτήσεων και των αναγκών των πελατών	144
7.2.2 Συνεχής βελτίωση	145
7.2.3 Συμμετοχή – Ομαδική εργασία	146
7.2.4 Ηγεσία – Στρατηγική	148
7.2.5 Συστήματα και διαδικασίες ποιότητας	151
7.3 Αξιολόγηση	154
7.4 Διοίκηση Ποιότητας	157
7.5 Τα όρια, οι δυνατότητες και οι προοπτικές εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	161

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΜΟΝΤΕΛΑ, ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

8.1 Εισαγωγή	167
8.2 Μοντέλα Ποιότητας στην εκπαίδευση	168
8.2.1 Το μοντέλο European Foundation Quality Management (EFQM) και η εφαρμογή του στην εκπαίδευση	168
8.2.1.1 Τα κριτήρια του μοντέλου EFQM	171

8.2.2 Το μοντέλο National Malcolm Baldrige Award	172
8.2.3 Το μοντέλο Deming	177
8.2.4 Σύγκριση των μοντέλων	178

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

9.1 Εισαγωγή	180
9.2 Η διαχείριση και η πιστοποίηση της ποιότητας στην εκπαίδευση	180
9.2.1 Η διαχείριση και η μέτρηση της ποιότητας στην εκπαίδευση	180
9.2.2 Η πιστοποίηση και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	182
9.2.3 Το σύστημα προτύπων διαχείρισης ποιότητας ISO.	183
9.2.4 Η διαχείριση και η πιστοποίηση της ποιότητας στην εκπαίδευση σύμφωνα με το πρότυπο πιστοποίησης ISO 9001: 2000.	186

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ, ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

10.1 Εισαγωγή	189
10.2 Βασικά εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης	190
10.3 Παρουσίαση εργαλείων συλλογής, μέτρησης και ερμηνείας δεδομένων για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης	192
10.3.1 Ιστόγραμμα (Histogram)	192
10.3.2 Διάγραμμα Αιτίας-Αποτελέσματος (Cause-Effect Diagram) ή Διάγραμμα Ishikawa ή Διάγραμμα Ψαροκόκαλο (Fishbone Diagram)	192
10.3.3 Ανάλυση Pareto ή Διάγραμμα Pareto (Pareto Chart)	194
10.3.4 Φύλλο Ελέγχου ή Έλεγχος Εργασιών (Check Sheet)	195
10.3.5 Διάγραμμα Ροής (Flow-Chart)	195
10.3.6 Διάγραμμα Διασποράς ή Διασκόρπισης (Scatter Diagram). . .	196
10.3.7 Διάγραμμα Ελέγχου (Control Chart)	196
10.3.8 Είκοσι πέντε εργαλεία ποιότητας	196
10.4 Τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης	198
10.4.1 Τεχνική του «Γιατί;»	199

10.4.2 Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)	199
10.4.3 Δήλωση οράματος	200
10.4.4 Μοντέλο Μελέτης των Αποτυχιών-Λαθών και Ανάλυση Αποτελεσμάτων ή Μελέτη Αστοχίας ή Ανάλυση Αποτελέσματος Σφάλματος (Failure Model and Effect Analysis – FMEA)	200

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ,
ΔΙΑΡΚΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

11.1 Εισαγωγή	205
11.2 Επανασχεδιασμός Διαδικασιών (Reengineering)	206
11.3 Διαρκής Βελτίωση Ποιότητας (KAIZEN)	210
11.4 Κύκλοι Ποιότητας	216

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ
ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

12.1 Εισαγωγή	218
12.2 Αξιολόγηση, εκπαιδευτική αξιολόγηση, αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου: Έννοιολογική προσέγγιση	220
12.3 Είδη, μορφές και μοντέλα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου	224
12.4 Αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου	225
12.4.1 Εννοιολογική προσέγγιση	225
12.4.2 Θεωρητικές παραδοχές και διασυνδέσεις	228
12.4.3 Ο ρόλος του διευθυντή στην εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης	232
12.5 Προγράμματα δράσης και μελέτες για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στην Ελλάδα	235
12.6 Πειραματικό πρόγραμμα εσωτερικής αξιολόγησης και προγραμματισμού του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα	236

12.6.1 Σκοπός, έννοια και περιεχόμενο του προγράμματος της εσωτερικής αξιολόγησης	236
12.6.2 Μεθοδολογία εφαρμογής	239
12.6.3 Έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης	242
12.6.4 Προτεινόμενοι δείκτες ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου	242
12.6.5 Αποτελέσματα προγράμματος	244
12.7 Το πιλοτικό πρόγραμμα της αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου	246
12.7.1 Σκοπός και στόχοι του έργου της αυτοαξιολόγησης	246
12.7.2 Το θεματικό πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης	246
12.7.3 Αποτελέσματα του πιλοτικού προγράμματος	247
12.8 Η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης με βάση τις οδηγίες του EFQM	249

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

13.1 Εισαγωγή	251
13.2 Οργανωσιακή Μάθηση (Organizational Learning) – Μανθάνοντες Οργανισμοί (Learning Organizations): Εννοιολογικές θεωρήσεις και προσδιορισμοί	252
13.3 Διοίκηση και ηγεσία στους μανθάνοντες οργανισμούς	257
13.4 Το σχολείο ως οργανισμός μάθησης και ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας	260
13.4.1 Το σχολείο ως οργανισμός μάθησης	260
13.4.2 Η σχέση και ο ρόλος της εκπαιδευτικής διοίκησης και των πρακτικών ηγεσίας στη λειτουργία του σχολείου ως οργανισμού μάθησης	263
13.5 Η σύνδεση του σχολείου ως οργανισμού μάθησης με την αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας	267
13.6 Προϋποθέσεις, προοπτικές και διαδικασίες μετασχηματισμού του σχολείου σε οργανισμό μάθησης	270
13.6.1 Προϋποθέσεις και προοπτικές	270
13.6.2 Διαδικασίες μετασχηματισμού του σχολείου σε οργανισμό μάθησης	272

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

14.1	Εισαγωγή	275
14.2	Εκπαιδευτική κουλτούρα και ποιότητα εκπαίδευσης: Εννοιολογικοί προσδιορισμοί και διασαφήσεις	276
14.3	Προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο αλλαγής της υφιστάμενης εκπαιδευτικής κουλτούρας σε ποιοτική: Δομικά στοιχεία	281

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

Η ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ
(BENCHMARKING) ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

15.1	Εισαγωγή	292
15.2	Εννοιολογική οριοθέτηση της Συγκριτικής Ανάλυσης Επιδόσεων	293
15.3	Μεθοδολογικές προσεγγίσεις και κατηγορίες Συγκριτικής Ανάλυσης Επιδόσεων	294
15.3.1	Μεθοδολογικές προσεγγίσεις Συγκριτικής Ανάλυσης Επιδόσεων	294
15.3.2	Κατηγορίες Συγκριτικής Ανάλυσης Επιδόσεων	296
15.4	Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της Συγκριτικής Ανάλυσης Επιδόσεων	297
15.4.1	Πλεονεκτήματα της Συγκριτικής Ανάλυσης Επιδόσεων . . .	297
15.4.2	Μειονεκτήματα της Συγκριτικής Ανάλυσης Επιδόσεων . . .	299
15.4.3	Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της Συγκριτικής Ανάλυσης Επιδόσεων	299
15.5	Συγκριτική Ανάλυση Επιδόσεων στην εκπαίδευση	300
15.6	Εφαρμογές Συγκριτικής Ανάλυσης Επιδόσεων στην εκπαίδευση	303

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΜΙΑ ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

16.1	Εισαγωγή	310
16.2	Εννοιολογικό πλαίσιο ποιότητας στην εκπαίδευση	311
16.2.1	Βασικές παραδοχές	311

16.2.2 Βασικές αρχές	313
16.2.3 Η φιλοσοφία του πλαισίου	314
16.2.4 Προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο ποιότητας	316
16.3 Παρουσίαση δομικών χαρακτηριστικών του προτεινόμενου εννοιολογικού πλαισίου ποιότητας	317
16.3.1 Έννοιες, χαρακτηριστικά και προσεγγίσεις ποιότητας	317
16.3.1.1 Έννοιες και χαρακτηριστικά ποιότητας	317
16.3.1.2 Ισότητα	318
16.3.1.3 Δημοκρατία	321
16.3.1.4 Εκχώρηση αρμοδιοτήτων – Απόδοση λόγου	322
16.3.1.5 Μαθησιακή διαδικασία	322
16.3.2 Αποτελέσματα εκπαιδευτικής μονάδας – Αξιολόγηση	323
16.4 Τελικές διαπιστώσεις	324
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	327