



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη

Δημόσια Διοίκηση

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ

ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ

ΠΡΩΤ/ΜΙΑΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ

της

ΟΛΥΜΠΙΑΣ Φ.ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ

Επόπτης Καθηγητής: Τσιότρας Γεώργιος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη
Δημόσια Διοίκηση

Ιούνιος 2021

Αφιέρωσεις

Σε ότι με εμπνέει

Στην οικογένειά μου...

Ευχαριστίες

Με την συγγραφή της παρούσας μελέτης ολοκληρώνεται μια ακόμη διαδρομή στη γνώση. Θερμά ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του ΠΑΜΑΚ που με βοήθησαν να εμπλουτίσω τις γνώσεις μου, να γίνω καλύτερος επαγγελματίας και καλύτερος άνθρωπος.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γιώργο Τσιότρα, η καθοδήγηση του οποίου υπήρξε καθοριστική στην ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης.

Τέλος, θα ήταν παράλειψη να μην ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Θεσσαλονίκης, που με προθυμία δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην μελέτη, εκφράζοντας απόψεις και εκτιμήσεις για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, συνεισφέροντας στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Περίληψη

Στόχος της έρευνας ήταν να καταγραφεί ο βαθμός εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης. Επιμέρους στόχος ήταν να καταγραφούν οι απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού για τη χρησιμότητα της ΔΟΠ. Ο χαρακτήρας της έρευνας ήταν ποιοτικός και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν οι συνεντεύξεις, ενώ το δείγμα αποτελούσαν 15 άτομα που εργάζονται στην υπηρεσία σαν προϊστάμενοι και διοικητικοί υπάλληλοι. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όχι όμως σε μεγάλη έκταση. Οι αρχές της συμμετοχικότητας, της δημοκρατίας και της διαφάνειας εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό βαθμό. Επίσης, διαπιστώθηκε πως υπάρχει θετική διάθεση, τόσο από την πλευρά της διοίκησης, όσο και από την πλευρά της πλειονότητας των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας. Φραγμούς στην πλήρη εφαρμογή της ΔΟΠ θέτει ο γραφειοκρατικός τρόπος λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών και ο υψηλός βαθμός εξάρτησης της Διεύθυνσης από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Λέξεις κλειδιά: Ποιότητα υπηρεσιών, εκπαιδευτική διοίκηση, δημοκρατία, συμμετοχή, διαφάνεια

Abstract

The aim of the research was to record the degree of implementation of Total Quality Management in the Directorate of Primary Education of Western Thessaloniki. A separate goal was to record the views of human resources on the usefulness of Total Quality Management. The nature of the research was qualitative and the research tool used was interviews, while the sample consisted of 15 people working in the service as supervisors and administrators. The results showed that there is application of the principles of Total Quality Management but not to a large extent. The principles of participation, democracy and transparency are satisfactorily applied. It was also found that there is a positive attitude, both on the part of the management and on the part of the majority of employees, to improve the quality of services provided and the efficiency of the service. Obstacles to the full implementation of the Total Quality Management are posed by the bureaucratic mode of operation of public organizations and the high degree of dependence of the Directorate on the Ministry of Education and Religions.

Keywords: Quality of services, educational administration, democracy, participation, transparency

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	9
----------------	---

Κεφάλαιο 1: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα

1.1. Βασικές έννοιες: Διοίκηση και Δημόσια Διοίκηση.....	12
1.2. Οι αρχές και το περιεχόμενο της Δημόσιας Διοίκησης.....	12
1.3. Ιστορική αναδρομή.....	13
1.4. Οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα.....	15
1.5. Ανάγκη για διοικητική μεταρρύθμιση.....	16
1.6. Η σπουδαιότητα της ποιότητας στην δημόσια διοίκηση.....	17

Κεφάλαιο 2: Η δημόσια διοίκηση στην εκπαίδευση

2.1. Θεωρητικές προσεγγίσεις στην διοίκηση της εκπαίδευσης	18
2.2. Οργάνωση, στελέχωση και ιεραρχία της εκπαιδευτικής διοίκησης.....	19
2.3. Παθογένειες και προβλήματα της εκπαιδευτικής διοίκησης στην Ελλάδα.....	21
2.4. Προκλήσεις και αντιμετώπιση των προβλημάτων της εκπαιδευτικής διοίκησης ...	22

Κεφάλαιο 3: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

3.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	24
3.2. Αρχές και στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	26
3.3. Ποιότητα στην εκπαίδευση	27
3.4. Η διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση.....	28
3.5. Διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαιδευτική διοίκηση	29
3.6. Δυσχέρειες της ΔΟΠ στην εκπαιδευτική διοίκηση	31

Κεφάλαιο 4: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

4.1. ΔΟΠ στην εκπαιδευτική διοίκηση.....	32
--	----

4.2. ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες	33
4.3. ΔΟΠ και εκπαιδευτική ηγεσία.....	35

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία

5.1. Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας	36
5.2. Ερευνητικά ερωτήματα	36
5.3. Ερευνητικές υποθέσεις	37
5.4. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα	37
5.5. Η μέθοδος της έρευνας	38
5.6. Οι συνεντεύξεις ως μέσο συλλογής δεδομένων	39
5.7. Διαδικασία συλλογής δεδομένων	40
5.8. Επεξεργασία δεδομένων	41

Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα

6.1. Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση Δυτικής Θεσσαλονίκης.....	43
6.2. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων	45
6.3. Αποτελέσματα	45
6.3.1. Εφαρμογή της Δ.Ο.Π.....	46
6.3.2. Κλίμα συνεργασίας.....	48
6.3.3. Ποιότητα υπηρεσιών	51
6.4. Σύνοψη αποτελεσμάτων	55

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα - Συζήτηση

7.1. Συμπεράσματα.....	57
7.2. Συζήτηση	59
7.3. Περιορισμοί – Προτάσεις	62

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση	63
Ξενόγλωσση	67
Νομολογία	70
Δικτυογραφία.....	71

Παράρτημα

1. Ερωτηματολόγιο	74
2. Συνεντεύξεις.....	75
Σ1	75
Σ2.....	77
Σ3	79
Σ4.....	81
Σ5.....	83
Σ6.....	85
Σ7.....	86
Σ8.....	89
Σ9.....	91
Σ10.....	93
Σ11	95
Σ12.....	98
Σ13.....	100
Σ14.....	103
Σ15.....	105

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, όπου επιχειρήσεις και οργανισμοί δρουν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, η αναζήτηση της ποιότητας στην παραγωγή προϊόντων και στην παροχή υπηρεσιών αποτελεί το ζητούμενο, τόσο από την πλευρά της κοινωνίας, όσο και από την πλευρά των παρόχων, καθώς η ποιότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την επιβίωση του οργανισμού/επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2001).

Στο πλαίσιο αυτό, πολλοί φορείς έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοικητικής διαχείρισης εμπεριέχοντας στρατηγικές και πολιτικές που στοχεύουν στην ικανοποίηση των χρηστών, αλλά και των εργαζομένων (Δερβιτσιώτης, 2001).

Εν κατακλείδι, μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ο φορέας που υιοθετεί τις αρχές της στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέοντας την ικανοποίηση των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν με την ικανοποίηση των πελατών τους (Λογοθέτης, 2005).

Οι βασικές αρχές που διέπουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) επικεντρώνονται στον ανθρώπινο παράγοντα, είτε αυτός είναι ο τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών ή προϊόντων που παράγει μια επιχείρηση/οργανισμός, είτε αυτός είναι ο εργαζόμενος, ενώ απώτερος στόχος είναι η επιδίωξη της διαρκούς βελτίωσης όλων των δράσεων του οργανισμού/επιχείρησης, μέσω μιας συγκριμένης κυκλικής διεργασίας που ξεκινά από τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την υλοποίηση και τον έλεγχο και καταλήγει στη δράση (Λογοθέτης, 2005).

Αξίζει να σημειωθεί πως μία από τις βασικές παραμέτρους που θέτει η ΔΟΠ για την επιτυχία των στόχων της είναι ο δημοκρατικός τρόπος λειτουργίας του οργανισμού. Αυτό σημαίνει πως όλοι οι εργαζόμενοι έχουν λόγο και άποψη η οποία λαμβάνεται υπόψη, από τη διοίκηση, κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο, εκτιμάται ότι το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται συν-διαμορφωτής των στόχων και πολύτιμος σύμμαχος στην ολοκλήρωση της αποστολής του οργανισμού (Ζαβλάνος, 2003).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο εκπαιδευτικός τομέας στοχεύει στη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει στην κοινωνία, αλλά και στην αναβάθμιση της ποιότητάς τους,

οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν αρχίσει να υιοθετούνται από πολλούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς και συστήματα καταγράφοντας εντυπωσιακά αποτελέσματα (Βαβουράκη κ.ά., 2007; Ραπτόπουλος, 2016).

Στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση οι αρχές της ΔΟΠ χρησιμοποιούνται ευρέως, αν και όχι στο σύνολο τους, σε αρκετές από τις σχολικές μονάδες (Δαμαλά, 2018; Καλογράνη, 2020; Σαϊτης, 2016), ενώ κάποιες άλλες όχι μόνον δεν εφαρμόζουν καμία από τις αρχές της, αλλά οι εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί δεν γνωρίζουν καν τι εστί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ούτε και υπάρχει δηλωμένη πρόθεση τους να δεσμευτούν για αναβάθμιση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Δαλάκα, 2011).

Πολλοί μελετητές θεωρούν πως το βασικό εμπόδιο στην υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι το γραφειοκρατικό σύστημα με το οποίο είναι διαρθρωμένη η ελληνική δημόσια διοίκηση, όπου ο γενικός στρατηγικός σχεδιασμός και ο καθορισμός της αποστολής της εκπαίδευσης γίνεται από τα ανώτατα στελέχη της κεντρικής υπηρεσίας, δηλαδή του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, χωρίς τη συμμετοχή των μεσαίων και κατώτατων στελεχών (Ακριβός, & Ψαρόπουλος, 2008; Γκένιου, 2013; Καλογεράκη, 2018; Κατσαρός, 2008).

Την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ως μέτρο βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, πραγματεύεται η παρούσα εργασία η οποία χωρίζεται σε δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος (θεωρητικό) περιλαμβάνει τέσσερα (4) κεφάλαια. Στο πρώτο (1^ο) κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην διάρθρωση και τον τρόπο λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στο δεύτερο (2^ο) κεφάλαιο περιγράφεται ο τρόπος που λειτουργεί η εκπαιδευτική δημόσια διοίκηση. Στο τρίτο (3^ο) κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχέση με την εκπαιδευτική διοίκηση, ενώ στο τέταρτο (4^ο) κεφάλαιο παρουσιάζονται ερευνητικά δεδομένα από μελέτες που έγιναν, κυρίως στον ελλαδικό χώρο, σχετικά με τη εφαρμογή της ΔΟΠ σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Το δεύτερο μέρος (ερευνητικό) αποτελείται από τρία (3) ακόμη κεφάλαια. Στο πέμπτο (5^ο) κεφάλαιο γίνεται περιγραφή της ερευνητικής μεθόδου που υιοθετήθηκε. Στο έκτο (6^ο) κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν και στο έβδομο (7^ο) κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα στα οποία οδηγήθηκε η ερευνήτρια.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση του συνόλου των βιβλιογραφικών πηγών που χρησιμοποιήθηκαν και του παραρτήματος που περιέχει το σύνολο των συνεντεύξεων με μέλη που έλαβαν μέρος στην ερευνητική διαδικασία.

Κεφάλαιο 1: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα

1.1. Βασικές έννοιες: Διοίκηση και Δημόσια Διοίκηση

Εννοιολογικά, η λέξη διοίκηση σημαίνει μέριμνα για την ολοκλήρωση ενός έργου. Ως επιστημονική έννοια όμως, αποτελεί σημείο τριβής, μεταξύ των επιστημόνων, με αποτέλεσμα να έχουν διατυπωθεί αρκετά θεωρήματα, κυρίως σε σχέση με τα οφέλη που μπορεί να έχει, από την δράση του διοικητικού τομέα, ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση (Σαϊτης, 2005).

Ο Fayol, (1952) την ορίζει ως διαδικασία λειτουργίας που επικεντρώνεται σε πέντε (5) συγκεκριμένες δράσεις ή ενέργειες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό της επιχείρησης ή του οργανισμού, την οργανωτική διάρθρωση, την άσκηση διεύθυνσης, τον συντονισμό των ενεργειών και τέλος τον έλεγχο, ενώ οι Montana & Charnov (2011) τη συνδέουν με το είδος της συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων, με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός ή η επιχείρηση.

Σε ότι αφορά τη δημόσια διοίκηση, η Λεκίδου (2001), τη συσχετίζει με την γενική λειτουργία του οργανισμού και τους ρόλους που υπάρχουν στον διοικητικό τομέα, τους οποίους διακρίνει σε διαπροσωπικούς (π.χ. ηγεσία), πληροφοριακούς (συγκέντρωση, ερμηνεία και διάχυση της πληροφορίας) και αποφασιστικούς (π.χ. ρύθμιση και ανάληψη δράσεων), ενώ οι Ακριβός & Ψαρόπουλος (2008), δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο των εργαζομένων, χαρακτηρίζουν τη διοίκηση, ως συντονιστική διαδικασία δράσης του ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπεί στην εκπλήρωση των στόχων και της αποστολής του οργανισμού που υπηρετούν.

1.2. Οι αρχές και το περιεχόμενο της Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με το Ελληνικό Σύνταγμα, η Δημόσια Διοίκηση, αποτελεί τμήμα της κρατικής εκτελεστικής λειτουργίας (Άρθρο 26). Οφείλει να λειτουργεί αποκεντρωμένα (Άρθρο 101) και το ανθρώπινο δυναμικό να υπηρετεί το σύνολο του ελληνικού λαού τηρώντας τις αρχές του Συντάγματος (Άρθρο 103).

Η άσκηση διοίκησης βασίζεται σε επτά βασικές αρχές οι οποίες αφορούν στον καθορισμό στόχου/σκοπού, στην κλίμακα ιεράρχησης, στην χρηστή διοίκηση, στην

ενότητα της εντολής, στην ενότητα του ανθρώπινου δυναμικού, στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση και στην αρχή της ισότητας, σε ότι αφορά την ευθύνη και την εξουσία (Σαϊτη, & Σαϊτης, 2011).

Οι ίδιες αρχές διέπουν κάθε διοικητικό σχήμα είτε αυτό λειτουργεί στο πλαίσιο ιδιωτικού, είτε στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα. Το ίδιο ισχύει και για την εκπαιδευτική διοίκηση η οποία επιπλέον, προκειμένου να ορίσει τον στρατηγικό σχεδιασμό της, βασίζεται και στις αρχές της δημοκρατικής διοίκησης, της άμεσης εποπτείας, της δικαιοσύνης, της προσαρμοστικότητας και της λήψης αποφάσεων (Κατσαρός, 2008).

Η αρχή της δημοκρατικής διοίκησης θέλει την εκπαιδευτική ηγεσία να επιζητά τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η αρχή της εποπτείας προϋποθέτει καλές διαπροσωπικές επαφές, ανάμεσα στην ηγεσία και τους εργαζόμενους, προκειμένου να επιτυγχάνονται υψηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας. Η αρχή της δικαιοσύνης θέλει την ηγεσία να τηρεί αμερόληπτη στάση προς όλους τους εργαζόμενους. Η αρχή της λήψης αποφάσεων συσχετίζει την ψυχραιμία με την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται, ενώ η αρχή της προσαρμοστικότητας θέλει την ηγεσία να λαμβάνει υπόψη, κατά τη λήψη των αποφάσεων, όλα τα στοιχεία που αφορούν τον οργανισμό που διοικεί (Σαϊτης, 2008).

1.3. Ιστορική αναδρομή

Οι πρώτες αναφορές και μορφές δημόσιας διοίκησης στην σύγχρονη Ελλάδα εντοπίζονται στις αποφάσεις της Α' Εθνοσυνέλευσης των επαναστατημένων Ελλήνων που έγινε στην Επίδαυρο το 1821 με την ψήφιση της Προσωρινής Διοίκησης της Ελλάδος, όπου μεταξύ άλλων προέβλεπε την διάκριση των εξουσιών, τον σχηματισμό κυβέρνησης και την διοικητική διάρθρωση της (Προσωρινή Διοίκησης της Ελλάδος).

Οι προβλεπόμενοι, από το αρχικό Σύνταγμα της Ελλάδος, διοικητικοί μηχανισμοί ενισχύθηκαν περαιτέρω με τις αποφάσεις που ελήφθησαν στην Β' Εθνοσυνέλευση στο Άστρος το 1823 (Σπηλιωτόπουλος, & Μακρυδημήτρης, 2001), ενώ στην Γ' Εθνοσυνέλευση, που έγινε στην Τροιζήνα το 1827, έγινε ο διαχωρισμός των εξουσιών σε δικαστική, νομοθετική και νομοτελεστική και ο προσδιορισμός των κυβερνητικών καθηκόντων (Πολιτικόν Σύνταγμα της Ελλάδος).

Η διοικητική δομή του κράτους ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο κατά την περίοδο διακυβέρνησης της χώρας από τον Καποδίστρια ο οποίος όρισε τις περιφέρειες του κράτους και τον τρόπο διοίκησης τους από εκλεγμένους δημογέροντες. Η μετάλλαξη του πολιτεύματος σε Μοναρχία, οι πολιτικές τριβές που υπήρξαν και οδήγησαν στην ψήφιση νέου Συντάγματος, το 1844, δεν επέτρεψαν την εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης. Μετά την απομάκρυνση του Όθωνα και κυρίως κατά την χρονική περίοδο 1864-1882 άρχισε σταδιακά να ενισχύεται και να εξελίσσεται η δημόσια διοίκηση και να τίθενται οι βάσεις για την στελέχωσή της, τις αρμοδιότητές της και τον τρόπο δράσης της (Σπηλιωτόπουλος, & Μακρυδημήτρης, 2001).

Πρέπει να σημειωθεί πως οι εξελίξεις στην δημόσια διοίκηση είναι συνυφασμένες ιστορικά με τις πολιτικές εξελίξεις στην Ελλάδα. Κάθε πολιτική σύγκρουση, προκαλούσε δομικές αλλαγές, οι οποίες είχαν αντίκτυπο στον τρόπο διοίκησης του κράτους. Στο πλαίσιο αυτό, νέες αλλαγές στην δημόσια διοίκηση έφερε η εξέγερση στο Γουδί και το νέο Σύνταγμα της Ελλάδας που ψηφίστηκε το 1911 και προέβλεπε, μεταξύ άλλων, την αξιοκρατική στελέχωση του δημόσιου τομέα (Το Σύνταγμα της Ελλάδος), ενώ νέες ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών του δημοσίου προβλέπονταν και στην Συνταγματική αναθεώρηση του 1927 η οποία έδινε βάση στο μόνιμο χαρακτήρα της απασχόλησης (Βουλή των Ελλήνων).

Η δημόσια διοίκηση κατά την δεκαετία 1940-1950 υπήρξε στάσιμη, λόγω της τριπλής κατοχής της Ελλάδας και του εμφυλίου πολέμου που ακολούθησε. Η ανασυγκρότησή της ξεκίνησε με την δημιουργία ειδικού υπουργείου (που είχε ως κύριο έργο τον συντονισμό των υπηρεσιών), την ψήφιση του ενιαίου υπαλληλικού κώδικα και τη δημιουργία του Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών, ως ανεξάρτητη αρχή, με κύριο στόχο την εφαρμογή του υπαλληλικού κώδικα (Ν. 1811/1951).

Ωστόσο, ο υπαλληλικός κώδικας ήταν ανενεργός για πολλά χρόνια, λόγω της κακής ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών, της αναξιοκρατικής στελέχωσής τους και τις πελατειακές σχέσεις, οι οποίες ενισχύονταν από το πολιτικό κλίμα που επικρατούσε (Μακρυδημήτρης, 1999).

Τα προαναφερόμενα προβλήματα ταλάνιζαν την ελληνική δημόσια διοίκηση επί σειρά ετών. Προσπάθειες αντιμετώπισης τους άρχισαν να εκδηλώνονται κατά την μεταπολίτευση, χωρίς όμως να σημειωθεί επιτυχία (Καζάκος, 2001).

Την δεκαετία του 1980 έγιναν προσπάθειες εκσυγχρονισμού με την καθιέρωση του ενιαίου μισθολογίου, τις προσλήψεις βάση μοριοδότησης και την εφαρμογή

μηχανογραφικών συστημάτων, ενώ στα χρόνια που ακολούθησαν, και ειδικά κατά την τελευταία δεκαετία όπου η Ελλάδα ήταν σε καθεστώς οικονομικής επιτήρησης, ψηφίστηκαν νέες διατάξεις για τη στελέχωση και λειτουργία των υπηρεσιών του δημοσίου κατά τα ευρωπαϊκά πρότυπα, δίδοντας έμφαση σε ένα νέο τρόπο διακυβέρνησης που στοχεύει στην μείωση της γραφειοκρατίας, την καθιέρωση της αξιοκρατικής στελέχωσης και της διαφανούς λειτουργίας (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018; Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

1.4. Οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα

Για πολλά χρόνια, η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα χαρακτηρίζονταν από αδυναμία προσαρμογής στις ανάγκες της κοινωνίας, έλλειψη δημοκρατικής διαδικασίας, καινοτομίας και λειτουργικότητας, καθώς περισσότερο έθετε εμπόδια, παρά εξυπηρετούσε τους Έλληνες πολίτες. Το μεγαλύτερο όμως μειονέκτημά της ήταν το γεγονός ότι χρησιμοποιήθηκε, από τις δυνάμεις εξουσίας (κυβερνήσεις) ως βασικό εργαλείο επιβολής των αποφάσεών τους στους πολίτες (Μακρυδημήτρης, 2012; Παρθενόπουλος, 1997).

Μερικές από τις πιο σημαντικές παθογένειες του ελληνικού δημόσιου μηχανισμού ήταν η για πολλά χρόνια αναξιοκρατική στελέχωσή του με ανθρώπινο δυναμικό χαμηλού μορφωτικού επιπέδου και απουσία εξειδίκευσης, η στρεβλή εφαρμογή του βεμπεριανού (γραφειοκρατικού) συστήματος διοίκησης το οποίο αν και περιελάμβανε τις αρχές της διαφάνειας και της αξιοπιστίας εντούτοις αυτές δεν εφαρμόστηκαν, η υπερστελέχωση των υπηρεσιών του δημοσίου, αλλά και η αρνητική αντίληψη που επικρατούσε, από την πλευρά των πολιτών, σε σχέση με την λειτουργία του δημόσιου τομέα η οποία εντεινόταν από την κακή εξυπηρέτηση και επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους (δημοσίους υπαλλήλους) και στους πελάτες/πολίτες (Μακρυδημήτρης, 2012).

Άλλα αρνητικά στοιχεία ήταν ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της δημόσιας διοίκησης, η στελέχωση των ανώτερων θέσεων με πολιτικούς όρους (γεγονός που ευνόησε και μεγέθυνε τις πελατειακές σχέσεις, τη διαπλοκή και τη διαφθορά), η κακή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η έλλειψη ενδιαφέροντος από την πλευρά των εργαζομένων προς τις ανάγκες των πολιτών (που οδήγησαν στη δημιουργία κακών σχέσεων συνεργασίας και έλλειψη εμπιστοσύνης, από την πλευρά των πολιτών), η πολυνομία και η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, η υπαλληλοκρατία και η απροθυμία εκσυγχρονισμού (Κατσίκας, κ.α., 2017).

1.5. Ανάγκη για διοικητική μεταρρύθμιση

Οι αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης έχουν τονιστεί επανειλημμένως από διάφορους διεθνείς και εγχώριους θεσμούς. Δεν είναι τυχαίο ότι οι ετήσιες εκθέσεις, τόσο του Συνηγόρου του Πολίτη, όσο και του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, μέχρι και τα πρόσφατα χρόνια, έθεταν τα ζητήματα της κακής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης ζητώντας από τους αρμόδιους τη λήψη μέτρων αντιμετώπισης, μέσω μεταρρυθμίσεων και υιοθέτησης νέων μορφών διοίκησης που θα θέτουν στο επίκεντρο τον άνθρωπο, δηλαδή τον πολίτη, και τις ανάγκες του και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, εκτιμώντας ότι με αυτούς τους τρόπους θα βελτιωθεί και η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018; Κατσίκας, κ.α., 2017).

Τα τελευταία χρόνια, λόγω και των μνημονιακών υποχρεώσεων, η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα έχει αρχίσει να μεταλλάσσεται, αν και κατά γενική ομολογία υπολείπονται πολλά ακόμη να γίνουν μέχρι η Ελλάδα να εναρμονιστεί με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

Στο πλαίσιο αυτό, έχουν αρχίσει να γίνονται εσωτερικές μετακινήσεις ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να ενισχυθούν υπηρεσίες που υπολειπονται και να αποσυμφορηθούν άλλες που έχουν πλεονάζον προσωπικό. Επίσης, δίνονται κίνητρα προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό μέσα από προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης. Η κάλυψη των ανώτερων διοικητικών θέσεων δεν γίνεται πλέον με όρους πολιτικούς, αλλά με όρους αξιοκρατίας με βάση τα προσόντα των υποψηφίων, ενώ οι προσλήψεις γίνονται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) (Υπουργείο Εσωτερικών).

Επισημαίνεται πως, η απουσία δεικτών απόδοσης και αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση δεν αποτελούν μόνον ελληνικό φαινόμενο, καθώς παρόμοια προβλήματα αντιμετωπίζουν και άλλες χώρες εντός και εκτός του Ευρωπαϊκού χώρου. Έτσι, σε μια προσπάθεια αντιμετώπισης των διαρθρωτικών προβλημάτων πολλές χώρες έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στο νέο δημόσιο μανάτζμεντ και κυρίως στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία, θέτοντας στο επίκεντρο τον άνθρωπο (είτε αυτός είναι ο εργαζόμενος, είτε αυτός είναι ο πελάτης/πολίτης), εκτιμάται ότι, μεταξύ άλλων, μπορεί να συμβάλλει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας καθιστώντας έτσι πιο αποτελεσματικές τις αλλαγές εντός του οργανισμού, στην οικοδόμηση σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης, στην καταπολέμηση της αναξιοκρατίας και της

διαφοράς, αλλά και στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από το κράτος (Μαρκαντωνάτου, 2011).

1.6. Η σπουδαιότητα της ποιότητας στην δημόσια διοίκηση

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι συνυφασμένη με την ικανοποίηση του πελάτη, εν προκειμένω του πολίτη. Όσο πιο ικανοποιημένος δηλώνει ο πολίτης από τις υπηρεσίες που του παρέχει ένας δημόσιος οργανισμός, τόσο πιο αποτελεσματικός κρίνεται αυτός ο οργανισμός (Καρβούνης, 2019).

Πρόσφατες μελέτες δείχνουν πως η ποιότητα των υπηρεσιών έχει στενή σχέση με τα επίπεδα εμπιστοσύνης που εκδηλώνουν οι πολίτες προς έναν δημόσιο φορέα, ενώ σχετίζονται με την γενική κοινωνική ευημερία, αλλά και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και τον ανταγωνισμό, και αποτελούν μια σαφή ένδειξη για τον τρόπο λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού μιας χώρας (Καρβούνης, 2019).

Παράλληλα, άλλες μελέτες δείχνουν πως οι αδυναμίες του κρατικού μηχανισμού, να λειτουργήσει αποτελεσματικά, επιδρούν αρνητικά, όχι μόνο στην γενική ανάπτυξη μιας χώρας, αλλά και στην επίτευξη του στόχου της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την λειτουργία της ενιαίας αγοράς (Καρβούνης, 2019).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η Ευρωπαϊκή Ένωση με μια σειρά μέτρων και οδηγιών προτρέπει τα κράτη – μέλη της, μεταξύ αυτών και την Ελλάδα, να προχωρήσουν σε μεταρρυθμίσεις καθιστώντας τη δημόσια διοίκηση περισσότερο ποιοτική, αποτελεσματική και ανταγωνιστική (Καρβούνης, 2019).

Κεφάλαιο 2: Η δημόσια διοίκηση στην εκπαίδευση

2.1. Θεωρητικές προσεγγίσεις στην διοίκηση της εκπαίδευσης

Σε θεωρητικό επίπεδο υπάρχουν πολλές σχολές σκέψης που αναφέρονται στην διοίκηση της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τη Νικολαΐδου, (2012), οι πιο σημαντικές θεωρίες είναι του Μαξ Βέμπερ (Max Weber) ο οποίος θεωρείται ο εμπνευστής του γραφειοκρατικού συστήματος και για το λόγο αυτό αναφέρεται από πολλούς και ως βεμπεριανό σύστημα, η σχολή ανθρωπιστικής σκέψης και το θεώρημα της επιστημονικής διαχείρισης του Φρειδερίκου Τέιλορ (Frederick Taylor)

Τα βασικά χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού (βεμπεριανού) συστήματος, το οποίο αποτελεί και την βάση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, είναι η αυστηρή ιεραρχία, ο εξίσου αυστηρός καταμερισμός των αρμοδιοτήτων που θεωρείται ότι συνεισφέρει στην αποδοτικότητα του συστήματος, η θέσπιση κανόνων που δεν επιδέχονται αμφισβητήσεων και πρέπει να τηρούνται απαρέγκλιτα και η απρόσωπη διοίκηση (Νικολαΐδου, 2012).

Η θεωρία της επιστημονικής διαχείρισης που ανέπτυξε ο Frederick Taylor θεωρείται το ίδιο απρόσωπη με το βεμπεριανό σύστημα, καθώς εστιάζει αποκλειστικά σε θέματα οργάνωσης δίνοντας έμφαση στα κριτήρια προσλήψεων και την αξιολόγηση των εργαζομένων, στην κατάρτιση υπηρεσιακών σχεδίων, στον τρόπο διαχείρισης του χρόνου και την επιστημονικοποίηση της εργασίας (Νικολαΐδου, 2012).

Η ανθρωπιστική σχολή βρίσκεται στον αντίποδα των δύο παραπάνω θεωρημάτων, καθώς θέτει στο επίκεντρο τον άνθρωπο και τις δεξιότητες του, εκτιμώντας ότι οι δεξιότητες αυτές, συμβάλλουν στην ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού. Πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν πως ενδείκνυται προς υιοθέτηση από τους σχολικούς οργανισμούς με το σκεπτικό ότι αυτοί αποτελούν κοινωνικά συστήματα που βασίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις στις οποίες άλλωστε εδράζεται το συγκεκριμένο θεώρημα (Νικολαΐδου, 2012).

2.2. Οργάνωση, στελέχωση και ιεραρχία της εκπαιδευτικής διοίκησης

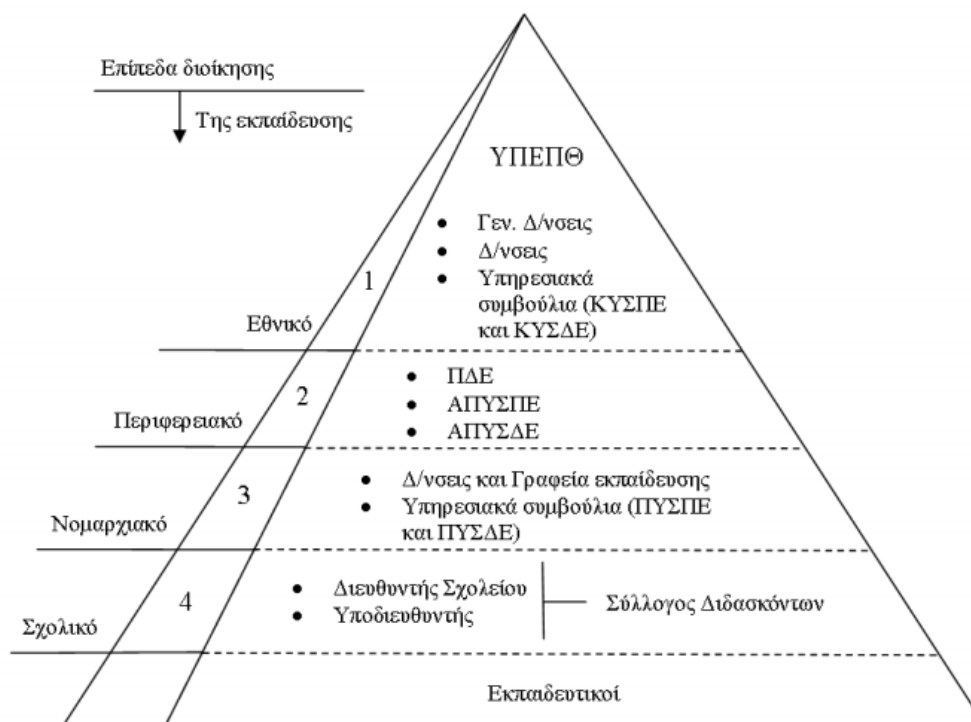
Το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διαρθρώνεται σε τρεις εκπαιδευτικές βαθμίδες, την Πρωτοβάθμια, στην οποία υπάγονται τα νηπιαγωγεία και τα δημοτικά σχολεία, στην δευτεροβάθμια, στην οποία υπάγονται τα Γυμνάσια και Λύκεια και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, στην οποία υπάγονται ανώτατες και ανώτερες πανεπιστημιακές σχολές. Επίσης το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, διαθέτει οργανισμούς δια βίου μάθησης και συνεχιζόμενης κατάρτισης (European Commission, 2021).

Στην κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας της διοίκησης (σχήμα 1) βρίσκεται η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας που χαράσσει την εκπαιδευτική πολιτική. Ακολουθούν οι περιφερειακές, οι νομαρχιακές και τοπικές δομές. Οι περιφερειακές αρχές έχουν την έδρα τους σε κάθε μια από τις 13 περιφέρειες της ελληνικής επικράτειας και οι αρμοδιότητές τους είναι κυρίως η εποπτεία του εκπαιδευτικού συστήματος (διοίκηση και οργάνωση των σχολείων) στο σύνολο των νομών που υπάγονται στην περιφέρεια δράσης τους. Αντίστοιχα οι νομαρχιακές αρχές εδρεύουν σε κάθε έναν νομό και εποπτεύουν τους αντίστοιχους σχολικούς οργανισμούς του δημοσίου που λειτουργούν στα όρια της ευθύνης τους, ενώ οι τοπικές αρχές (π.χ. σχολικός διευθυντής) εποπτεύουν τη δράση των εκπαιδευτικών οργανισμών σε τοπικό επίπεδο (π.χ. σχολική μονάδα). (Π.Δ.18, 2018).

Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την εκπαιδευτική διοίκηση της Ελλάδας διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες, στην ανώτατη, τη μεσαία και την κατώτατη (Νικολαΐδου, 2012).

Στην ανώτατη κατηγορία ανήκουν τα άτομα που στελεχώνουν την κεντρική διοίκηση της εκπαίδευσης και καλύπτουν υψηλές θέσεις εργασίας στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Στη μεσαία κατηγορία ανήκουν τα άτομα που στελεχώνουν τις περιφερειακές και νομαρχιακές εκπαιδευτικές υπηρεσίες, ενώ στην κατώτατη κατηγορία ανήκουν τα άτομα που στελεχώνουν θέσεις της τοπικής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και τις Διευθύνσεις των σχολικών μονάδων (Νικολαΐδου, 2012).

Κάθε στέλεχος, ανάλογα με την κατηγορία που ανήκει, οφείλει να λειτουργεί στο πλαίσιο της ιεραρχικής κλίμακας, η οποία καθορίζει και τις αρμοδιότητες, αλλά και τον βαθμός εξουσίας του (Σαΐτης, & Σαΐτη, 2011).



Σχήμα 1: Η ιεραρχική κλίμακα του εκπαιδευτικού συστήματος (πηγή: Σαΐτη & Σαΐτης, 2011)

Επισημαίνεται πως, η διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών δε διαφέρει σημαντικά από την διοίκηση άλλων υπηρεσιών του δημοσίου, καθώς και σε αυτή την περίπτωση τηρούνται οι γενικές αρχές της διοίκησης. Σύμφωνα με τους Ράπη & Βιτσιλάκη (2007), το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι βαθιά επηρεασμένο από το βεμπεριανό (γραφειοκρατικό) μοντέλο διοίκησης, ειδικά σε ότι αφορά τους τομείς που σχετίζονται με τον επιμερισμό της εργασίας, την εξουσία, την ευθύνη, τον έλεγχο, τη μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων και τη συνοχή των εντολών, ενώ δίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στην αποστολή του οργανισμού και τους στόχους του οργανισμού.

Ωστόσο, η εκπαιδευτική διοίκηση φαίνεται να δέχεται σημαντικές επιρροές και από την ανθρωπιστική θεωρητική σχολή σκέψης καθώς δίδει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, παρά το γεγονός ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο, όπως και η χάραξη των στρατηγικών στόχων, ο κάθε εκπαιδευτικός διαθέτει την απαραίτητη ευελιξία να πετύχει τους στόχους εφαρμόζοντας τις στρατηγικές διδασκαλίας που θεωρεί περισσότερο πρόσφορες για την τάξη του (Ράπης & Βιτσιλάκη, 2007).

Την ίδια ευελιξία διαθέτει και ο διευθυντής του σχολείου, καθώς έχει μεν την ευθύνη της υλοποίησης των γενικών στόχων που θέτει η κεντρική εξουσία, σε ότι αφορά το σύνολο της εκπαίδευσης, έχει όμως και την ευθύνη να χαράσσει στόχους για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας που διοικεί, να διαμορφώνει το εργασιακό κλίμα και να συνδέει τη σχολική μονάδα με τον γραφειοκρατικό μηχανισμό (Ράπης & Βιτσιλάκη, 2007).

2.3. Παθογένειες και προβλήματα της εκπαιδευτικής διοίκησης στην Ελλάδα

Οι παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αντικατοπτρίζονται και στην εκπαιδευτική διοίκηση η στελέχωση της οποίας, για πολλά χρόνια, γινόταν κατά βάση με πολιτικούς όρους και όχι με αξιοκρατικούς, κυρίως σε ότι αφορά τα ανώτατα και μεσαία στελέχη. Παράλληλα, λόγω της ιδιαίτερης φύσης της αποστολή της και του στρατηγικού σχεδιασμού της και της εξάρτησης από την κεντρική ηγεσία, η οποία δεχόταν ισχυρές επιρροές από τις εναλλαγές των πολιτικών προσώπων, υπήρχαν πολλά προβλήματα που επιδρούσαν στο σύνολο του εκπαιδευτικού έργου (Νικολαΐδου, 2012).

Σε διοικητικό επίπεδο, μια από τις κυριότερες προκλήσεις που αντιμετώπιζε και αντιμετωπίζει η εκπαιδευτική διοίκηση είναι η χαμηλή χρηματοδότηση, η οποία επιδεινώθηκε περαιτέρω λόγω των δημοσιονομικών προβλημάτων που αντιμετώπιζε η Ελλάδα, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η επιτυχία της εκπλήρωσης των στόχων της και να υπονομεύεται ο ρόλος της (IOBE, 2019).

Η ελλιπής χρηματοδότηση επηρεάζει την υλικοτεχνική υποδομή των σχολικών συγκροτημάτων, το μισθολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού, την εκτύπωση και την προμήθεια εκπαιδευτικού υλικού, την ενίσχυση της εκπαιδευτικής έρευνας, αλλά και τις παρεμβάσεις βελτίωσης στις κτιριακές υποδομές. Δηλαδή, επιδρά αρνητικά τόσο σε θέματα που σχετίζονται με την οργάνωση, όσο και σε θέματα που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος (IOBE, 2019).

Άλλα σημαντικά προβλήματα, που επηρεάζουν την αποστολή της εκπαίδευσης, είναι οι μαθητές που εγκαταλείπουν το σχολείο με αποτέλεσμα να χάνουν την ευκαιρία για επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη στην ενήλικη ζωή τους και να οδηγούνται σε κοινωνικό αποκλεισμό. Αν και την τελευταία δεκαετία ελήφθησαν μέτρα περιορισμού του φαινομένου, με την δημιουργία ολοήμερων και πολιτισμικών σχολείων, τμημάτων

ένταξης μη ελληνοφώνων, ενισχυτικής διδασκαλίας, προγραμμάτων συμβουλευτικής και προσανατολισμού, αλλά και σχολές γονέων, εντούτοις το συγκεκριμένο πρόβλημα εξακολουθεί να υφίσταται (ΙΕΠ, 2017).

Ένα ακόμη σημαντικό ζήτημα που καλείται να αντιμετωπίσει η εκπαιδευτική διοίκηση είναι η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης. Η εισροή μεταναστών, η αλλαγή του πολιτισμικού χάρτη και οι σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας στην Ελλάδα, καθιστούν επιτακτική την δημιουργία ειδικών προγραμμάτων επιμόρφωσης για τους εκπαιδευτικούς προκειμένου να ενισχυθούν οι δεξιότητες τους και να μπορέσουν να συμβάλουν στην επιτυχία της αποστολής των εκπαιδευτικών οργανισμών. Επιπλέον, από την πλευρά της διοίκησης, απαιτείται η χάραξη νέας εκπαιδευτικής στρατηγικής που θα έχει μακροπρόθεσμο και όχι βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα και θα δίνει έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Saiti, 2012).

2.4. Προκλήσεις και αντιμετώπιση των προβλημάτων της εκπαιδευτικής διοίκησης

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία και η εντατικοποίηση της παγκοσμιοποίησης δεν άφησαν ανεπηρέαστο ούτε τον τομέα της εκπαίδευσης, ούτε τον τομέα της διοίκησης, καθώς η ανταλλαγή πληροφοριών για βέλτιστες πρακτικές έχει καταστεί πολύ πιο εύκολη με αποτέλεσμα να υιοθετούνται νέα μοντέλα διοίκησης, αλλά και να δρομολογούνται νέες στρατηγικές από διεθνείς φορείς και θεσμούς (Burbules & Torres, 2000).

Όπως σημειώνουν οι Morrow & Torres, (2000), η νέα εποχή, που έφερε η τεχνολογική εξέλιξη αλλάζει, τόσο τη διαχείριση της γνώσης, όσο και την διαχείριση των οργανισμών δίδοντας έμφαση στον τρόπο διοίκησης, στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και στην οργανωτική δομή των οργανισμών/επιχειρήσεων, αλλά και στις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύονται μέσα από εκπαιδευτικά επιμορφωτικά προγράμματα.

Από την πλευρά τους οι Brown, Lauder, & Ashton (2008), συνδέουν τον εκπαιδευτικό τομέα με τον οικονομικό, επισημαίνοντας ότι το καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην οικονομική ευημερία της επιχείρησης/οργανισμού η οποία με τη σειρά της (επιχείρηση/οργανισμός) συνεισφέρει στην οικονομία της χώρας που δραστηριοποιείται. Ως εκ τούτου, η επιτυχία ή μη των στόχων του εκπαιδευτικού

τομέα και ο τρόπος με τον οποίον λειτουργεί η ηγεσία του, κρίνει και την οικονομική ή μη επιτυχία των οργανισμών και των κρατών.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και ο Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας (OECD, 2012), που σημειώνει επιπλέον, πως η εκπαίδευση είναι το κλειδί της επιτυχίας για την ανάπτυξη της κοινωνίας και της οικονομίας, ενώ η Ευρωπαϊκή Ένωση ήδη από το 2000 επενδύει στην οικονομία της γνώσης ευελπιστώντας ότι θα καταφέρει να καταστεί πρωτοπόρος και κυρίαρχη δύναμη σε ότι αφορά την εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού της (European Commission, 2001).

Στο πλαίσιο αυτό, η Ε.Ε., προώθησε και προωθεί προγράμματα επιμόρφωσης και δια βίου μάθησης, συνιστώντας παράλληλα την βελτίωση του διοικητικού τομέα προκειμένου να επιτευχθούν οι γενικότεροι στόχοι της εκπαιδευτικής πολιτικής και να αυξηθεί, τόσο η αποτελεσματικότητα της, όσο και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει προς τους πολίτες (Eurydice, 2012).

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι συνυφασμένη με τον τρόπο άσκησης διοίκησης. Για το λόγο αυτό, τόσο οι ευρωπαϊκές, όσο και οι εθνικές αρχές δίδουν έμφαση σε νέους τρόπους διοίκησης υιοθετώντας στην πλειονότητά τους τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η οποία επικεντρώνεται στην συνεχή βελτίωση του οργανισμού/επιχείρησης με αξιοποίηση και συμμετοχή των ανθρωπίνων πόρων (Τσιότρας, 2002).

Κεφάλαιο 3: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

3.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια ευρέως αναγνωρισμένη και χρησιμοποιημένη διοικητική πρακτική που χαίρει ιδιαίτερης εκτίμησης, λόγω της επιτυχούς συμβολής της, στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών που υιοθετούν τις αρχές της (Κέφης, 2014).

Η επιτυχία της είναι συνυφασμένη με το κλίμα συνεργασίας που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον, το μοντέλο της ηγεσίας που εφαρμόζεται και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην στοχοθεσία του οργανισμού ή της επιχείρησης (Ζαβλάνος, 2003).

Ως φιλοσοφία, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διαθέτει ανθρωποκεντρικά χαρακτηριστικά, καθώς δίνει ιδιαίτερη έμφαση στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού/επιχείρησης, όχι μόνο σε ότι αφορά το κλίμα συνεργασίας, αλλά και σε ότι αφορά την προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη. Έτσι, προωθεί την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, μέσα από συνεχή εκπαίδευση, ανατροφοδότηση και αξιολόγηση των επιδόσεων, συνδέοντας την αποδοτικότητα του ανθρώπινου οργανισμού με την αποτελεσματικότητα του φορέα (Δερβιτσιώτης, 2005).

Ως έννοια και διοικητική πρακτική, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εισήχθη από τον Edward Deming την δεκαετία του 1950 στην Ιαπωνία, η οποία την εποχή εκείνη προσπαθούσε να ορθοποδήσει και να μπει σε τροχιά ανάπτυξης μετά την ήττα της στον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Κατά τον Deming, ο κινητήριος μοχλός ενός αποτελεσματικού οργανισμού/επιχείρησης είναι οι άνθρωποι του. Σε αυτούς αποδίδονται οι επιτυχίες, ενώ στην διοίκηση αποδίδονται οι αποτυχίες (Ζαβλάνος, 2003).

Οι απόψεις του Deming έτυχαν ευρείας αποδοχής από τους Ιάπωνες, οι οποίοι οργάνωσαν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς τους δίνοντας έμφαση στην ποιότητα αποκτώντας σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, συμβάλλοντας στην οικονομική άνοδο της Ιαπωνικής οικονομίας καθιστώντας την «σημαντικό παίκτη» στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον (Deming, 1986).

Το «Ιαπωνικό θαύμα» προκάλεσε το ενδιαφέρον άλλων διεθνών οικονομικών «παικτών» και δη των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής οι οποίοι αν και γνώριζαν τη θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τις απόψεις του Deming, εντούτοις ποτέ δεν τις εφάρμοσαν, καθώς έδιναν έμφαση στην ποσότητα και όχι στην ποιότητα των αγαθών που παρήγαγαν (Δερβιτσιώτης, 2005).

Έτσι, άρχισε σταδιακά η εφαρμογή της ΔΟΠ και σε άλλες χώρες του κόσμου, αλλά κυρίως στις ΗΠΑ, ενώ αρκετοί θεωρητικοί και μελετητές ενίσχυσαν την φιλοσοφία του Deming εστιάζοντας στον ορισμό της ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτό, ο Juran, (1999), αναφέρει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη της διοίκησης η οποία οφείλει να διαμορφώνει τους ποιοτικούς στόχους ικανοποιώντας όχι μόνο τους εξωτερικούς πελάτες (πολίτες), αλλά και τους εσωτερικούς (εργαζόμενους). Επίσης, οφείλει να ελέγχει τις διαδικασίες που διασφαλίζουν την ποιότητα και να παρεμβαίνει όπου κρίνει πως απαιτούνται βελτιώσεις.

Στο ίδιο μήκος κύματος σε ότι αφορά τις ευθύνες της διοίκησης, κινούνται και οι απόψεις του Crosby (1979), ο οποίος επιπλέον θεωρεί πως η ποιότητα είναι αποτέλεσμα σωστών προβλέψεων και προληπτικών μέτρων και σωστού διοικητικού συντονισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά τον ίδιο, η βελτίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προσφερόμενων ή παραγόμενων αγαθών είναι το αποτέλεσμα συγκεκριμένων δράσεων που σχετίζονται με τη διοικητική δέσμευση, την αποτίμηση της ποιότητας, το σχηματισμό ειδικής ομάδας που θα επιβλέπει την ποιοτική βελτίωση των αγαθών, και τη δημιουργία συμβούλων ποιότητας. Επίσης, σχετίζονται με την οικονομική αποτίμηση της ποιότητας, τις βελτιωτικές παρεμβάσεις που απαιτούνται για την ποιοτική βελτίωση, την επιμόρφωση των εργαζομένων και την αναγνώριση της προσφοράς τους, τη σαφή διατύπωση της στοχοθεσίας σε ότι αφορά την ποιότητα και τέλος την ανίχνευση και εξάλειψη τυχόν προβλημάτων (Ζαβλάνος, 2003).

Με την πάροδο του χρόνου, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δέχθηκε επιδράσεις από διάφορους μελετητές οι οποίοι βοήθησαν στην εξέλιξή της και στην καλύτερη εφαρμογή της. Ως τέτοια σημαντική συνεισφορά αναγνωρίζονται οι θέσεις του Ιάπωνα Kaoru Ishikawa ο οποίος διαχώρισε την ποιότητα σε δύο κατηγορίες σε αυτήν που αντιλαμβάνονται οι τελικοί χρήστες (πελάτες/πολίτες) και σε αυτήν που αντιλαμβάνονται οι παραγωγοί (διοίκηση). Παράλληλα, ανέδειξε την σημαντικότητα της εφαρμογής ποιοτικών χαρακτηριστικών σε όλο το επιχειρησιακό φάσμα συνδέοντας την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι με την ικανοποίηση που νιώθουν οι τελικοί χρήστες των προσφερομένων αγαθών (Λογοθέτης, 2005).

3.2. Αρχές και στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Σε ότι αφορά τις αρχές που διέπουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αυτές επικεντρώνονται στον ανθρώπινο παράγοντα, είτε αυτός είναι ο τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών ή προϊόντων που παράγει μια επιχείρηση/οργανισμός, είτε αυτός είναι ο εργαζόμενος, ενώ απώτερος στόχος είναι η επιδίωξη της διαρκούς βελτίωσης όλων των δράσεων του οργανισμού/επιχείρησης, μέσω μιας συγκριμένης κυκλικής διεργασίας που ξεκινά από τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την υλοποίηση και τον έλεγχο και καταλήγει στη δράση (Λογοθέτης, 2005).

Επισημαίνεται πως μια σημαντική παράμετρος που θέτει η ΔΟΠ, για την επιτυχία της, είναι η πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού/επιχείρησης. Αυτό, επιτυγχάνεται μέσω της διαρκούς επιμόρφωσης των εργαζομένων προκειμένου να αποκτηθούν νέες δεξιότητες και να ενισχυθούν υπάρχουσες, οι οποίες στη συνέχεια θα αξιοποιηθούν προς όφελος του οργανισμού/επιχείρησης. Δηλαδή, η βασική φιλοσοφία της ΔΟΠ θέλει τη βελτίωση της ποιότητας μέσω της βελτίωσης των ικανοτήτων των ανθρωπίνων πόρων (Λογοθέτης, 2005).

Άλλες σημαντικές παράμετροι που συμβάλουν στην επιτυχία της ΔΟΠ, και αποτελούν μέρος των αρχών της, είναι η διαμόρφωση μηχανισμού ανατροφοδότησης, η έγκαιρη ανίχνευση των προβλημάτων και η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Η τελευταία εκτιμάται ότι επιτυγχάνεται μέσω της καλλιέργειας καλού κλίματος συνεργασίας και σχέσεων εμπιστοσύνης, ώστε το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού να δεσμευτεί στην στοχοθεσία του οργανισμού ή στην εκπλήρωση της αποστολής του (Ζαβλάνος, 2003).

Τέλος, σε ότι αφορά τους σκοπούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αυτοί σχετίζονται με την βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων αγαθών/υπηρεσιών, με τον ευέλικτο προγραμματισμό, την αμεσότητα κάλυψης των αναγκών που εντοπίζονται, την διασφάλιση της αποδοτικότητας του οργανισμού/επιχείρησης, την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, την αξιοποίηση της τεχνολογίας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την καλλιέργεια καλού κλίματος συνεργασίας (Κέφης, 2014).

3.3. Ποιότητα στην εκπαίδευση

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα, η παγκοσμιοποίηση και η ένταση του ανταγωνισμού ανέδειξαν την σπουδαιότητα της ποιότητας σε όλα τα προσφερόμενα αγαθά, είτε αυτά είναι προϊόντα, είτε αυτά είναι υπηρεσίες. (Sallis, 2002).

Παράλληλα, η ποιότητα αποτελούσε και αποτελεί το βασικό ζητούμενο των κοινωνιών που θεωρούν πως μόνον οι ποιοτικές υπηρεσίες μπορούν να καλύψουν με επιτυχία τις ανάγκες που υπάρχουν. Σε ότι αφορά την ποιότητα στην εκπαίδευση αυτή ήταν πάγιο και χρόνιο αίτημα της κοινωνίας, πέρα από πολιτικές σκοπιμότητες και προσεγγίσεις (Sallis, 2002).

Ωστόσο, ο εννοιολογικός προσδιορισμός της ποιότητας σε επίπεδο εκπαίδευσης προκαλεί προβληματισμό και θέτει διλήμματα. Πολλοί μελετητές του χώρου επιχείρησαν να αποσαφηνίσουν την έννοια της ποιότητας και να την συνδέσουν με συγκεκριμένες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις και πρακτικές. Στο αναλυτικό γλωσσάρι περί ποιότητας της Harvey (2004-2020), στο οποίο περιλαμβάνετε η πλειονότητα των απόψεων των επιστημόνων, ξεχωρίζει η άποψη των Harvey & Green (1993) οι οποίοι αναφέρουν πέντε ξεχωριστές μεν, αλληλοσυνδεόμενες δε, κατηγορίες της ποιότητας στην εκπαίδευση.

Στην πρώτη κατηγορία συγκαταλέγεται η αυτούσια έννοια της ποιότητας και η αριστεία οι οποίες συνδέονται με τις υψηλές αποδόσεις. Ωστόσο, δεν είναι εφικτή η ακριβής μέτρηση τους. Ως εκ τούτου, ποιοτικό θεωρείται το εξαιρετικό και το οικονομικά ακριβό στο οποίο μπορούν να έχουν πρόσβαση πολύ λίγοι. Σε εκπαιδευτικό επίπεδο, με αυτούς τους όρους, μόνον πολύ μικρός αριθμός ιδρυμάτων μπορεί να συμπεριληφθεί (Harvey & Green, 1993).

Στην δεύτερη κατηγορία η έννοια της ποιότητας σχετίζεται με την τήρηση οδηγιών και προδιαγραφών στην παραγωγή ενός αγαθού ή στην διάθεση μιας υπηρεσίας, την αποφυγή λαθών και την οργανωσιακή κουλτούρα. Υπό αυτή την έννοια, η ποιότητα συνδέεται με τον τρόπο που διοικείται ένας οργανισμός και τον ρόλο που έχει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού στην τελική παραγωγή, ενδυναμώνοντας την δημοκρατική ηγεσία που επιζητά τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όλες τις διαδικασίες, από τον σχεδιασμό, μέχρι την τελική διάθεση του προϊόντος/υπηρεσίας στους πελάτες/πολίτες (Harvey & Green, 1993).

Και στην τρίτη κατηγορία η ποιότητα συνδέεται με τήρηση προδιαγραφών. Ωστόσο σε αυτή την κατηγορία παρεισφρέει και η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις τόσο των τελικών χρηστών, όσο και της αποστολής του οργανισμού. Ως τελικοί χρήστες νοούνται οι πελάτες/πολίτες που απολαμβάνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή τα παραγόμενα προϊόντα. Υπό αυτή την έννοια, ο ορισμός της ποιότητας έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών που έχει ο τελικός χρήστης. Σε ότι αφορά την αποστολή του οργανισμού/επιχείρησης, η ποιότητα συσχετίζεται με την εκπλήρωση της στοχοθεσίας που έχει ο φορέας και την τήρηση των κριτηρίων ποιότητας που ο ίδιος θέτει για να καλύψει, τόσο τους δικούς του στόχους, όσο και τις ανάγκες των τελικών χρηστών (Harvey & Green, 1993).

Η τέταρτη κατηγορία θέτει όρους ανταπόδοσης και λογοδοσίας καθώς συσχετίζει την ποιότητα με το αποδεκτό οικονομικό κόστος, ενώ η πέμπτη κατηγορία συνδέει την ποιότητα με τον μετασχηματισμό των υπηρεσιών, υπό την προϋπόθεση ότι οι υπηρεσίες γίνονται περισσότερο ανθρωποκεντρικές. Για παράδειγμα, στην εκπαίδευση ο μαθητής τίθεται στο επίκεντρο, αναπτύσσει κριτικές δεξιότητες και συμμετέχει στην μαθησιακή διαδικασία (Harvey & Green, 1993).

3.4. Η διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση

Λαμβάνοντας υπόψη ότι σκοπός της εκπαίδευσης είναι η αριστεία και η διαρκής βελτίωση με στόχο την τελειότητα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται ως η πιο ενδεδειγμένη μορφή διοίκησης, καθώς μπορεί να συνεισφέρει στην αύξηση, τόσο της αίσθησης της ικανοποίησης από την πλευρά των εργαζομένων, όσο και από την πλευρά των μαθητών, δεσμεύοντας παράλληλα, όλους τους εμπλεκόμενους, στην επιτυχία της αποστολής του εκπαιδευτικού συστήματος (Ακριβός, & Ψαρόπουλος, 2008).

Ωστόσο, όπως σημειώνουν οι Δερβιτσιώτης (2001), Harrington, (1987) και Hradesky, (1995), το μυστικό της επιτυχίας της ΔΟΠ είναι η συμμόρφωση της εκπαιδευτικής διοίκησης στις προσδοκίες των τελικών χρηστών, δηλαδή των μαθητών και των κηδεμόνων τους. Επίσης, η διαρκής εμπλοκή των διοικούντων σε όλες τις λειτουργικές διαδικασίες με την παράλληλη προσήλωση τους στις αρχές της ΔΟΠ, οι προσπάθειες για επαύξηση της προστιθέμενης αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η λήψη αντικειμενικών αποφάσεων.

Από την πλευρά του ο Deming, (1986), επισημαίνει ότι η επιτυχία της ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης προϋποθέτει καλή συνεργασία, όχι μόνο μεταξύ των στελεχών του

εκπαιδευτικού τομέα, αλλά και των εκπαιδευτικών με τους τοπικούς φορείς και αρχές, καθώς και με τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών, που προσδοκούν από την εκπαίδευση να παρέχει τα καλύτερα εφόδια στα παιδιά τους δημιουργώντας, για το μέλλον, χρήσιμους, για την κοινωνία, επαγγελματίες. Για το λόγο αυτό, σε διοικητικό επίπεδο, θα πρέπει να υιοθετηθούν οι ηγετικές εκείνες πρακτικές που θα διασφαλίζουν, στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, τη συμμετοχή του συνόλου της εκπαιδευτικής κοινότητας στην εκπλήρωση της αποστολής του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Την σπουδαιότητα της ηγεσίας αναδεικνύουν και οι Ζαβλανός (2003) και Πετρίδου (2002) επισημαίνοντας πως το ηγετικό μοντέλο που θα υιοθετηθεί στο διοικητικό τομέα της εκπαίδευσης θα έχει τις ανάλογες επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου. Ως ένα από τα πιο ενδεδειγμένα μοντέλα ηγεσίας θεωρείται το δημοκρατικό (όπου προβλέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων), εκτιμώντας ότι κατ' αυτόν τον τρόπο διασφαλίζονται υψηλά επίπεδα δέσμευσης, από όλους τους εμπλεκόμενους, ως προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα του φορέα.

Ο Ζωγόπουλος, (2011), σημειώνει πως η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση προϋποθέτει την τήρηση ορισμένων κριτηρίων ποιότητας τα οποία, σε διοικητικό επίπεδο, σχετίζονται με την γραφειοκρατική δομή και ιεραρχία που αποτελεί την βάση πάνω στην οποία είναι διαρθρωμένη η εκπαιδευτική διοίκηση. Έτσι, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη ότι οι αρχές της ΔΟΠ έρχονται σε αντίθεση με πολλά χαρακτηριστικά του βεμπериανού συστήματος, ο Ζωγόπουλος, (2011), συνιστά την υιοθέτηση ενός πιο δημοκρατικού τρόπου διοικητικής λειτουργίας παρέχοντας, σε σχολικό επίπεδο, τα απαιτούμενα επίπεδα ανεξαρτησίας προκειμένου το εκπαιδευτικό έργο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και στις ανάγκες των μαθητών. Άλλωστε, όπως επισημαίνει, σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ κάθε σχολική μονάδα είναι ένας ξεχωριστός οργανισμός που δρα στο πλαίσιο ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και η επιβίωση του εξαρτάται από τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει.

3.5. Διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαιδευτική διοίκηση

Η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε εκπαιδευτικό επίπεδο είναι παρόμοιες σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες αν και παρατηρούνται μικρές διαφοροποιήσεις σε ότι αφορά τον τρόπο με τον οποίον εφαρμόζονται (Κουρεμένος, 2018).

Οι πλέον συνηθισμένες πρακτικές της ΔΟΠ που χρησιμοποιούνται στην εκπαιδευτική διοίκηση, είναι:

- ❖ η αντιμετώπιση έκαστου σχολικού ιδρύματος ως επιχείρηση όπου αποτιμούνται οι εισροές και οι εκροές, ως προς τον τελικό στόχο. Με τον τρόπο αυτό εκτιμάται ότι αναδεικνύονται τα συστημικά στοιχεία της σχολικής μονάδας (Ζωγόπουλος 2011)
- ❖ η διαρκής βελτίωση της σχολικής μονάδας σε όλο το λειτουργικό φάσμα με τον ηγέτη του σχολείου να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, αναλύοντας αδυναμίες και ευκαιρίες, αξιολογώντας εργαζόμενους και παραγόμενο έργο, θέτοντας παράλληλα τους επιθυμητούς στόχους (Ζωγόπουλος 2011)
- ❖ η υιοθέτηση ηγετικού μοντέλου που διασφαλίζει την δέσμευση των εργαζομένων στην αποστολή του οργανισμού (Saiti, 2007)
- ❖ η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού σε όλο το φάσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθιστώντας τους συνυπεύθυνους στην επιτυχία ή αποτυχία της αποστολής του οργανισμού (Saiti, 2007)
- ❖ η διαρκής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία αναβαθμίζει τις επαγγελματικές δεξιότητες των εργαζομένων συνεισφέροντας στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών (Saiti, 2012)
- ❖ η δημιουργία καλών διαύλων επικοινωνίας με τις πληροφορίες να διαχέονται σε όλους τους εμπλεκόμενους. Με τον τρόπο αυτό εκτιμάται ότι υπάρχει αποτελεσματική ανατροφοδότηση και έγκαιρος εντοπισμός τυχόν προβλημάτων που χρίζουν διορθωτικών παρεμβάσεων (Al – Jamal, & Ghamrawi, 2013)
- ❖ η κάλυψη των αναγκών των εσωτερικών πελατών (εκπαιδευτικών) και των εξωτερικών πελατών (μαθητών) (Ζωγόπουλος 2011)
- ❖ η δημιουργία υποστηρικτικού κλίματος για την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη του και τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων του φορέα (Ζωγόπουλος 2011)

3.6. Δυσχέρειες της ΔΟΠ στην εκπαιδευτική διοίκηση

Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόστηκαν αρχικά, κατά τη δεκαετία του 1990, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες για να διαπιστωθεί πως υπήρξε βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, αλλά και των μαθησιακών αποτελεσμάτων (Μπρίνια,2008).

Ωστόσο, σε ότι αφορά τις υπόλοιπες βαθμίδες φαίνεται πως υπάρχουν προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν. Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), προσκόμματα στην υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση θέτει η γραφειοκρατική διάρθρωση της δημόσιας διοίκησης. Η χάραξη της στρατηγικής και ο καθορισμός της αποστολής γίνεται από την κεντρική διοίκηση και το πολιτικό προσωπικό αυτής, με αποτέλεσμα να μην παρέχεται η απαιτούμενη ευελιξία στα μεσαία και κατώτερα στελέχη της εκπαιδευτικής βαθμίδας να λειτουργήσουν εξατομικευμένα προσαρμόζοντας τις υπηρεσίες τους στις ανάγκες των σχολικών μονάδων και της τοπικής κοινωνίας που υπηρετούν.

Εξίσου σημαντικά προβλήματα δημιουργούν, η έλλειψη αξιολογικού συστήματος της εκπαιδευτικής διαδικασίας γεγονός που αποτρέπει την ανατροφοδότηση και τις βελτιωτικές παρεμβάσεις, οι συχνές μετακινήσεις του ανθρώπινου δυναμικού (μεταθέσεις, αποσπάσεις ωρομίσθιοι, αναπληρωτές), η μη καθιέρωση και τήρηση συλλογικών διαδικασιών ποιότητας, η απουσία κινήτρων και προγραμμάτων επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού, η απουσία οργανωσιακής κουλτούρας και η διάθεση για εφαρμογή νέων πρακτικών (Κατσαρός, 2008).

Κεφάλαιο 4: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

4.1. ΔΟΠ στην εκπαιδευτική διοίκηση

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση έχει διερευνηθεί από πληθώρα μελετητών με τους περισσότερους να εστιάζουν στις σχολικές μονάδες και στον ρόλο της ηγεσίας και όχι στο σύνολο της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του Σαΐτη (2016), στην οποία συμπεριλήφθησαν πολλές από τις σύγχρονες ελληνικές έρευνες διαφάνηκε πως αν και αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της ΔΟΠ και υπάρχει πρόθεση για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εκ μέρους της εκπαιδευτικής ηγεσίας (Κολτσάκης, 2008), εντούτοις οι όποιες αλλαγές προσκρούουν στο γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας της εκπαίδευσης και στην περιορισμένη αυτονομία που δίδει, καθώς και στο φόβο του ανθρώπινου δυναμικού, για τις αλλαγές που επιφέρει η ΔΟΠ (Οικονόμου, 2010).

Ωστόσο, στη δική του μελέτη (Σαΐτης, 2016), στην οποία συμμετείχαν 80 εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση του νομού Αιτωλοακαρνανίας διαπιστώθηκε πως ορισμένες από τις αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται άτυπα, σε πειραματικό κυρίως επίπεδο, υπολείπονται όμως πολλά ακόμη να γίνουν, καθώς ούτε η τοπική σχολική ηγεσία έχει ενσωματώσει τις αρχές της ΔΟΠ, ούτε αυτές προωθούνται από τα υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια με αποτέλεσμα οι όποιες προσπάθειες γίνονται να συναντούν εμπόδια, λόγω της ιεραρχικής διάρθρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος.

Παρόμοια ευρήματα εντοπίζονται και στην μελέτη της Δαμαλά (2018) στην οποία συμμετείχαν 157 εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης νομού Σερρών. Επιπλέον, στην συγκεκριμένη έρευνα φάνηκε πως οι συμμετέχοντες είχαν περιορισμένες γνώσεις σχετικά με τις αρχές και τον τρόπο εφαρμογής της ΔΟΠ, αν και παρατηρήθηκε εναρμόνιση της εργασιακής νοοτροπίας με τις βασικές αρχές της ΔΟΠ, η οποία όμως ήταν άτυπης μορφής.

Σε άλλη έρευνα, (Καλογράνη, 2020) στην οποία διερευνήθηκαν τα κριτήρια ηγεσία, στρατηγική και πολιτικές στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με τη συμμετοχή 180 εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Αττικής, φάνηκε πως σε ότι αφορά την ηγεσία αυτή διαθέτει πολλά από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που εμπεριέχει η ΔΟΠ. Δεν διαπιστώθηκε όμως το ίδιο σε ότι αφορά

τη στρατηγική, τις πολιτικές και την αποστολή του εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς απουσιάζει η πολύτιμη πληροφόρηση που παρέχει η διαδικασία της ανατροφοδότησης.

Σε παρόμοιες διαπιστώσεις οδηγήθηκαν και οι Anastasiadou & Zirinoglou, (2015), οι οποίοι διερευνώντας τις απόψεις 366 εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο σύνολο της Ελληνικής επικράτειας διαπίστωσαν πως είχαν άγνοια τόσο σε ότι αφορά την στρατηγική, όσο και σε ότι αφορά την πολιτική τακτική, ενώ οι απόψεις τους δεν λαμβάνονταν υπόψη σε καμία διαδικασία.

Τέλος, σε μια άλλη έρευνα που διενεργήθηκε από την Sfakianaki (2016) με τη συμμετοχή 351 εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, διαπιστώθηκε πως πολύ λίγες αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται στο ελληνικό διοικητικό εκπαιδευτικό σύστημα. Επίσης, στην ίδια μελέτη, η πλειονότητα των συμμετεχόντων εξέφρασε την άποψη ότι η εκπαιδευτική ηγεσία είναι αυτή που διαδραματίζει τον πιο σημαντικό ρόλο για την υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών που προσβέυει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

4.2. ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες

Από έρευνες που έχουν γίνει αποκλειστικά στις σχολικές μονάδες φάνηκε πως υπάρχουν ορισμένα σχολεία που έχουν υιοθετήσει, έστω και άτυπα, κάποιες από τις αρχές της ΔΟΠ, κυρίως με πρωτοβουλία της σχολικής διεύθυνσης, ενώ κάποια άλλα όχι μόνο δεν εφαρμόζουν τις αρχές, αλλά το ανθρώπινο δυναμικό δεν γνωρίζει καν τι σημαίνει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Σε σχετική, ποιοτικού χαρακτήρα, έρευνα της Δαλάκα, (2011) στην οποία συμμετείχαν 12 εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούν στο 1^ο Επαγγελματικό Λύκειο Σταυρούπολης Θεσσαλονίκης, διαπιστώθηκε παντελής έλλειψη εφαρμογής της ΔΟΠ η οποία επιπλέον συνοδεύεται και από απουσία δέσμευσης ως προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Αντίθετα στην μελέτη της Καραλιόλου (2011), που έγινε στο Πειραματικό Γυμνάσιο της Κοζάνης διαπιστώθηκε πως είχαν υιοθετηθεί ορισμένα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ τα οποία όμως έχριζαν περαιτέρω βελτιώσεων.

Παρόμοια ευρήματα εντοπίστηκαν και στην έρευνα της Γκένιου (2013), η οποία μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις 15 εκπαιδευτικών του υπηρετούσαν στο Ενιαίο Λύκειο Πεντάπολης Σερρών, διαπίστωσε πως υπήρχαν στοιχεία της ΔΟΠ, κυρίως σε ότι

αφορούσε τον στρατηγικό σχεδιασμό και τις πολιτικές. Ωστόσο, και σε αυτή την περίπτωση παρατηρήθηκαν αδυναμίες πλήρους εφαρμογής, λόγω της γραφειοκρατικής δομής της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Από την πλευρά της η Κατσίρη (2015) διερεύνησε δύο συγκεκριμένες διαστάσεις της ΔΟΠ που αφορούσαν την συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την κατάρτιση επιμορφωτικών προγραμμάτων. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 919 εκπαιδευτικοί και διευθυντές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε νομούς της Πελοποννήσου. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η ΔΟΠ εφαρμόζεται σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό μόνον σε ορισμένα από τα σχολεία που συμμετείχαν. Ωστόσο, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών ήταν μόνον στις περιπτώσεις που οι αποφάσεις αφορούσαν θέματα εκπαίδευσης.

Μικρό βαθμό εφαρμογής της ΔΟΠ βρήκε και στην δική του μελέτη ο Κολοζώφ (2016), στην οποία συμμετείχαν 102 εκπαιδευτικοί που υπηρετούσαν στο ΕΠΑΛ Δυτικής Θεσσαλονίκης. Επιπλέον, στην συγκεκριμένη μελέτη φάνηκε πως η σχολική ηγεσία έχει πολύ δρόμο ακόμη να διανύσει προκειμένου να εναρμονιστεί με το ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας EFQM το οποίο αποτελεί μια από τις διαστάσεις της ΔΟΠ.

Αντίθετα, στην έρευνα του Ραπτόπουλου (2016), η οποία όμως έγινε σε ιδιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα της Δυτικής Αττικής με τη συμμετοχή 176 ατόμων (66 εκπαιδευτικοί, 77 γονείς και 3 στελέχη διοίκησης), διαπιστώθηκε πλήρης εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και υψηλά επίπεδα ποιότητας και αποτελεσματικότητας του υπό έρευνα ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου.

Παρόμοια ευρήματα καταγράφηκαν και στην μελέτη των Nawelwa, Sichinsambwe και Mwanza (2015), οι οποίοι μέσω 120 εκπαιδευτικών διερεύνησαν τις πρακτικές ΔΟΠ σε σχολεία της Ζάμπια. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως στα σχολεία που συμμετείχαν υπήρχε πλήρης εφαρμογή του συνόλου της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, με την σχολική ηγεσία να την προωθεί σθεναρά. Επιπλέον στην ίδια μελέτη φάνηκε πως η προώθηση της ΔΟΠ από την σχολική ηγεσία ήταν συνυφασμένη με τις προσωπικές απόψεις των ηγετών για την ποιότητα, αλλά και με το μορφωτικό τους υπόβαθρο.

Σε άλλη έρευνα (Αδάμος, 2017), στην οποία συμμετείχαν 151 εκπαιδευτικοί που υπηρετούσαν σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο νομό των Τρικάλων βρέθηκε πως υπήρχε μεγάλη άγνοια για τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και ότι η εφαρμογή της ήταν σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα, με τους συμμετέχοντες να αποδίδουν ευθύνες στην σχολική ηγεσία.

4.3. ΔΟΠ και εκπαιδευτική ηγεσία

Ο ρόλος της ηγεσίας φαίνεται να είναι καθοριστικός σε ότι αφορά την εφαρμογή της ΔΟΠ. Σε σχετική ποιοτική μελέτη της Περνετζή (2018) με τη συμμετοχή 22 εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υπηρετούσαν στο Ενιαίο Λύκειο Αλεξανδρείας της Ημαθίας φάνηκε πως τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ υιοθετούνται και διαχέονται από την πλευρά του σχολικού διευθυντή, μέσα από πρωτοβουλίες που ο ίδιος αναλαμβάνει για την αναβάθμιση της συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Παρόμοια αποτελέσματα καταγράφηκαν και στην μελέτη της Καλογεράκη (2018). Από τις απαντήσεις 210 εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου φάνηκε πως οι σχολικοί ηγέτες ήταν καλοί γνώστες των ποιοτικών χαρακτηριστικών της ΔΟΠ, αλλά ενώ διέθεταν τις σχετικές δεξιότητες, δεν είχαν την δυνατότητα να τις εφαρμόσουν.

Ποιοτικά στοιχεία στην σχολική ηγεσία καταγράφηκαν και στην πρόσφατη μελέτη του Αϊδανόπουλου (2019), ωστόσο, και σε αυτή την περίπτωση, η όποια εφαρμογή της ΔΟΠ ήταν άτυπης μορφής.

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία

5.1. Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας

Στόχος της μελέτης ήταν να διαπιστωθεί αν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης.

Επιμέρους στόχος ήταν η καταγραφή των απόψεων των εμπλεκομένων (εργαζομένων και διοίκησης), σχετικά με την χρησιμότητα της ΔΟΠ και την υιοθέτηση των αρχών της, στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας.

5.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα άλλων ερευνών στις οποίες φάνηκε πως στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση εφαρμόζονται ορισμένες από τις αρχές της ΔΟΠ, σε άτυπη όμως μορφή (Δαμαλά 2018; Σαΐτης, 2016), ότι αν και οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αναβαθμίσουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, εντούτοις δεν γνωρίζουν πώς να το κάνουν (Γκένιου, 2013), καθώς και ότι υπάρχει άγνοια των αρχών της ΔΟΠ (Δαλάκα, 2011), ή έλλειψη διάθεσης (εκ μέρους διοίκησης και εργαζομένων), να δεσμευτούν για αναβάθμιση της ποιότητας (Οικονόμου, 2010), στην παρούσα μελέτη τέθηκαν τρία (3) συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Σε τι έκταση εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης;
2. Τηρούνται οι αρχές της δημοκρατίας, της διαφάνειας και της συμμετοχικότητας, οι οποίες αποτελούν μέρος της φιλοσοφίας της ΔΟΠ;
3. Ποια είναι η άποψη των εργαζομένων για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και το ρόλο της ΔΟΠ στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας;

5.3. Ερευνητικές υποθέσεις

Με το ίδιο σκεπτικό, δηλαδή με βάση τα ευρήματα ελληνικών μελετών που εντοπίστηκαν στην βιβλιογραφία, τέθηκαν και οι ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

1. Υποθέτουμε πως οι αρχές της Δ.Ο.Π. δεν εφαρμόζονται σε όλη τους την έκταση
2. Υποθέτουμε πως η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αποτελεί στόχο της ηγεσίας και των εργαζομένων στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης
3. Υποθέτουμε πως εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ, σε ότι αφορά την καλλιέργεια καλού κλίματος συνεργασίας στο εσωτερικό της υπηρεσίας

5.4. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα

Σύμφωνα με τις οδηγίες για τις επιστημονικές εργασίες με ποιοτική προσέγγιση, το δείγμα των συμμετεχόντων που θεωρείται επαρκές για να οδηγήσει σε αξιόπιστα συμπεράσματα κυμαίνεται από δέκα (10) έως 15 άτομα (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Στην παρούσα μελέτη, συμμετέχουν έξι (6) μέλη της Διοίκησης (Διευθυντής της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και πέντε (5) προϊστάμενοι των τμημάτων), προκειμένου να αποτυπωθούν οι απόψεις των ανώτερων διοικητικών στελεχών, και εννέα (9) ακόμη συνάδελφοι εργαζόμενοι στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης.

Η επιλογή του δείγματος έγινε με βάση την εγγύτητα της ερευνήτριας προς τους συμμετέχοντες, η οποία επίσης εργάζεται στο διοικητικό τμήμα της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης.

Απώτερος στόχος της ερευνήτριας, ο οποίος κατέστη εφικτός, ήταν να συγκεντρωθεί ο ανώτατος αριθμός των συμμετεχόντων που ορίζει η ποιοτική προσέγγιση (δηλαδή 15 άτομα) με εργαζόμενους από όλους τους κλάδους και τα τμήματα, της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, ώστε να υπάρξει σφαιρική άποψη και η μεγαλύτερη δυνατή αντιπροσώπευση του ανθρώπινου δυναμικού της συγκεκριμένης Διεύθυνσης (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

5.5. Η μέθοδος της έρευνας

Από τους θεωρητικούς των ερευνητικών μεθόδων έχει υποστηριχθεί πως η απόσπαση χρήσιμων πληροφοριών που να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, από ενθλίκους συμμετέχοντες, είναι εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση, καθώς ασυναίσθητα επικρατεί η πεποιθήση ότι θα πρέπει, σε μια ερώτηση, να αποδοθεί η «σωστή» απάντηση, η οποία όμως δεν είναι πάντα και η αληθινή (Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2008).

Η μέθοδος, η οποία θεωρείται ότι μπορεί να αντλήσει την καλύτερη πληροφόρηση είναι η προσωπική συνέντευξη, η οποία προϋποθέτει άμεση επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ του συνεντευκτή και του συνεντευξιζόμενου και αποτελεί ένα από τα βασικά ερευνητικά εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου (Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2008).

Επισημαίνεται πως τα βασικά είδη των ερευνητικών μεθόδων είναι δύο. Οι ποιοτικές και οι ποσοτικές. Οι ποσοτικές χρησιμοποιούνται κατά βάση, στις περιπτώσεις που ένας ερευνητής ή μια ερευνήτρια θέλουν να αποτιμήσουν, σε ποσοστά, τη συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου που μελετούν, ενώ οι ποιοτικές εξετάζουν ένα θέμα βαθύτερα αναζητώντας όχι μόνο τη συχνότητα της εμφάνισης τους, αλλά και τις αιτίες που προκαλούν το συγκεκριμένο φαινόμενο (Kvale, 1996).

Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της ποιοτικής μεθοδολογίας, σύμφωνα με τους Lincoln & Guba, (1985), είναι το γεγονός ότι τα στοιχεία που συλλέγονται δεν αποτελούν προϊόν καθοδήγησης, εκ μέρους της ερευνήτριας/ερευνητή, αλλά ελεύθερης συζήτησης με φυσιολογική ροή, η οποία όμως περιστρέφεται γύρω από ένα συγκεκριμένο θέμα, το θέμα που διερευνάται.

Επιπλέον, η ποιοτική μέθοδος επιτρέπει στην ερευνήτρια/ερευνητή να κατανοήσει και τις επιρροές που δέχεται ο συνεντευξιζόμενος και οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση των πεποιθήσεων που εκφράζει (Παπαγεωργίου, 1998).

Η καταγραφή των απόψεων, ο συνδυασμός τους με λογική συνέπεια, η σύνδεσή τους με πραγματικές καταστάσεις και στοιχεία και η ερμηνεία τους, που οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, έγκειται στην εμπειρία και τις γνώσεις του συνεντευκτή ο οποίος καλείται να αποδώσει τα ευρήματά του με αντικειμενικότητα και ρεαλισμό συνδυάζοντάς τα με άλλα βιβλιογραφικά δεδομένα (Eisner, 1991).

5.6. Οι συνεντεύξεις ως μέσο συλλογής δεδομένων

Όπως προαναφέρθηκε, η συνέντευξη είναι το σημαντικότερο ερευνητικό εργαλείο της ποιοτικής μεθοδολογίας, καθώς η αλληλεπίδραση που επιτυγχάνεται ανάμεσα σε αυτόν που κάνει την συνέντευξη (συνεντευκτή) και σε αυτόν που απαντά στις ερωτήσεις (συνεντευξιαζόμενο) διασφαλίζει υψηλή πιστότητα, όσον αφορά το κατά πόσο οι απαντήσεις που δίνονται ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα (Cohen & Manion, 1992).

Κατά τον Tuckman, (1972), οι συνεντεύξεις είναι ένα από τα πολυτιμότερα εργαλεία που έχει στην διάθεση της μια ερευνήτρια, κατά τη διαδικασία αναζήτησης πληροφοριών, γνώσεων και απόψεων πάνω στο θέμα που μελετά, καθώς της παρέχουν την δυνατότητα να εισέρθει στα άδυτα του νου, του συνεντευξιαζόμενου, και να κατανοήσει το γιατί εκφράζει αυτές τις απόψεις, αλλά και το πώς αυτές διαμορφώνονται.

Αν και ομοιάζουν με μια ελεύθερη και φιλική συζήτηση, εντούτοις οι συνεντεύξεις που γίνονται στο πλαίσιο των ποιοτικών μεθόδων, διαθέτουν κάποιες λεπτομέρειες που τις διαφοροποιούν από την απλή συζήτηση. Σύμφωνα με τους Rubin & Rubin, (1995) οι διαφοροποιήσεις αυτές σχετίζονται με το γεγονός ότι οι συνεντεύξεις αποτελούν τον καλύτερο έμμεσο τρόπο άντλησης πληροφοριών κατά τη διενέργεια μιας έρευνας με την ερευνήτρια να δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές προσεγγίζοντας το αντικείμενο της μελέτης της, ενθαρρύνοντας τον συνεντευξιαζόμενο να παρουσιάσει τις απόψεις του σε βάθος.

Πρέπει να σημειωθεί ότι για να είναι επιτυχής η άντληση των στοιχείων, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ερευνήτρια να κατέχει κάποιες δεξιότητες. Έτσι, εκτός από την αντικειμενικότητα που πρέπει να την χαρακτηρίζει, κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων θα πρέπει να έχει μελετήσει και η ίδια σε βάθος το θέμα που διερευνά, να έχει προηγηθεί πλήρης ενημέρωση για τους στόχους της μελέτης της, να δημιουργεί καλό και συνεργατικό κλίμα ανάμεσα στην ίδια και στον συνεντευξιαζόμενο, να είναι καλός ακροατής, να παρεμβαίνει όπου κρίνει ότι χρειάζεται ενθάρρυνση ο συνεντευξιαζόμενος ή όπου απαιτούνται διευκρινιστικά στοιχεία και να είναι καλός παρατηρητής (Kvale, 1996).

Επισημαίνεται πως υπάρχουν πολλά είδη συνεντεύξεων. Αυτές όμως που χρησιμοποιούνται ευρέως είναι οι δομημένες ή οι ημιδομημένες ή μη δομημένες. Το βασικό χαρακτηριστικό των δομημένων συνεντεύξεων είναι το γεγονός ότι η

ερευνήτρια προετοιμάζει συγκεκριμένες και κοινές για όλους τους συμμετέχοντες ερωτήσεις, ενώ στις ημιδομημένες συνεντεύξεις η συζήτηση είναι περισσότερο ελεύθερη, χωρίς όμως να ξεφεύγει από το θέμα που διερευνάται (Κυριαζή, 1998).

5.7. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα μελέτη, υιοθετήθηκε η ποιοτική προσέγγιση με βασικό ερευνητικό εργαλείο τις δομημένες συνεντεύξεις.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ένα από τα μειονεκτήματα των συνεντεύξεων είναι οι βεβιασμένες ερωτήσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε λάθος απαντήσεις (Antaki & Rapley, 1996), η ερευνήτρια προετοίμασε προσεκτικά το ερωτηματολόγιο με βάση τα βιβλιογραφικά ευρήματα, τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν για τη διενέργεια της μελέτης.

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε δέκα (10) ερωτήσεις που ήταν κοινές για όλους τους συμμετέχοντες, ανεξάρτητα αν αυτοί ανήκαν στα στελέχη της διοίκησης ή στο διοικητικό προσωπικό.

Οι ερωτήσεις διαχωρίστηκαν σε τρεις (3) κατηγορίες, σχετιζόμενες με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, με το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό του οργανισμού και με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Η διενέργεια των συνεντεύξεων έγινε εκ του σύνεγγυς, δηλαδή με προσωπική επαφή της ερευνήτριας με τους συμμετέχοντες συναδέλφους της.

Των συνεντεύξεων προηγήθηκε ενημέρωση της ερευνήτριας για τους σκοπούς και στόχους της μελέτης, ενώ δόθηκαν οι απαιτούμενες διαβεβαιώσεις για τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και χρήση των απόψεων τους μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Το σύνολο του ερωτηματολογίου και των συνεντεύξεων παρατίθενται στο παράρτημα που βρίσκεται στο τέλος της παρούσας εργασίας.

5.8. Επεξεργασία δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων, που αντλήθηκαν από τις συνεντεύξεις, έγινε με τη θεματική μέθοδο η οποία εξελίσσεται σε πέντε (5) στάδια (Τσιώλης, 2017).

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την μεταγραφή των δεδομένων. Δηλαδή την μετατροπή του προφορικού λόγου σε γραπτού. Η μετατροπή αυτή θα πρέπει να γίνεται με ακρίβεια, μεταφέροντας στον γραπτό λόγο ακόμη και τα λάθη ή τις επαναλήψεις ή τις διακοπές που έγιναν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (Τσιώλης, 2017).

Το δεύτερο στάδιο αφορά την αντιστοίχιση των απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης. Ακολουθούν η κωδικοποίηση των δεδομένων (στάδιο 3) με την περιγραφική απόδοση και ερμηνεία των ευρημάτων, η θεματοποίηση τους (στάδιο 4) και η έκθεση τους με την παράθεση αποσπασμάτων από τις συνεντεύξεις (Τσιώλης, 2017).

Στην παρούσα μελέτη η θεματοποίηση έγινε με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις ως ακολούθως:

Στο πρώτο (1^ο) ερευνητικό ερώτημα «*Σε τι έκταση εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ;*» αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 1: «*Γνωρίζεται τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;*», 3: «*Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;*» και 8; «*Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;*» εκτιμώντας ότι από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων θα απορριφθεί ή θα επιβεβαιωθεί η πρώτη (1^η) ερευνητική υπόθεση της παρούσας που θέλει να μην εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ σε όλο το εύρος τους.

Στο δεύτερο (2^ο) ερευνητικό ερώτημα «*Τηρούνται οι αρχές της δημοκρατίας, της διαφάνειας και της συμμετοχικότητας;*» αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 6: «*Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;*», 7: «*Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;*» και 9: «*Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;*» εκτιμώντας ότι μέσω των δηλώσεων των συμμετεχόντων θα απορριφθεί, ή θα επιβεβαιωθεί η δεύτερη (2^η) ερευνητική υπόθεση της παρούσας

που θέλει να υπάρχει εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε ότι αφορά την καλλιέργεια καλού κλίματος συνεργασίας στο εσωτερικό της υπηρεσίας.

Στο τελευταίο (3^ο) ερευνητικό ερώτημα «Ποια είναι η άποψη των εργαζομένων για τον ρόλο της ΔΟΠ στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας;» αντιστοιχήθηκαν οι ερωτήσεις 2: «Πιστεύεται πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;», 4: «Πιστεύεται πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;», 5: «Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);» και 10: «Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;» εκτιμώντας ότι από τις δηλώσεις των συμμετεχόντων θα επιβεβαιωθεί ή θα απορριφθεί η τρίτη (3^η) ερευνητική υπόθεση που θέλει να αποτελέσει στόχο, της ηγεσίας και των εργαζομένων στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Επισημαίνεται πως χάριν της τήρησης της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, οι δηλώσεις τους στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων αποδίδονται με το αρχικό της λέξης Συμμετέχον (Σ) και τον αύξοντα αριθμό. Έτσι ο πρώτος συμμετέχοντας ορίζεται ως Σ1, ο δεύτερος ως Σ2 κ.ο.κ.

Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα

6.1. Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση Δυτική Θεσσαλονίκης

Οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αποτελούν σημαντικά τμήματα της εκπαιδευτικής δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Βασικό τους έργο είναι η δημιουργία γέφυρας επικοινωνίας ανάμεσα στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων και στις σχολικές μονάδες που εποπτεύουν (Κωνσταντινίδης, 2019).

Διοικητικά, διαρθρώνονται σε πέντε (5) τμήματα τα οποία διαθέτουν ισάριθμους προϊστάμενους, ενώ η γενική διεύθυνση και ο συντονισμός είναι στην ευθύνη του εκάστοτε Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Κωνσταντινίδης, 2019).

Τα τμήματα είναι:

1. Τμήμα Διοικητικού
2. Τμήμα Προσωπικού
3. Τμήμα Οικονομικού
4. Τμήμα Πληροφοριών και Νέων Τεχνολογιών και
5. Τμήμα Εκπαιδευτικών Θεμάτων

Η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης εποπτεύει 456 σχολικές μονάδες (187 δημοτικά σχολεία και 269 νηπιαγωγεία), και μισθοδοτεί 3528 μόνιμους και 1219 αναπληρωτές εκπαιδευτικούς (Δ.Π.Ε.Δ.Θ.).

Συνολικά, σε αυτήν απασχολούνται 81 άτομα, ως διοικητικοί υπάλληλοι. Στην κεφαλή βρίσκεται ο διευθυντής της εκπαίδευσης και ακολουθούν οι προϊστάμενοι των τμημάτων και 75 εργαζόμενοι που τα στελεχώνουν (Δ.Π.Ε.Δ.Θ./ οργανόγραμμα).

Στο τμήμα διοικητικού, απασχολούνται 13 άτομα. Στις αρμοδιότητες του τμήματος είναι η γραμματειακή υποστήριξη προς τον Διευθυντή της υπηρεσίας, η διαχείριση των εκπαιδευτικών θεμάτων που σχετίζονται με τη δράση της διεύθυνσης (ευρωπαϊκά προγράμματα, εκπαιδευτικές επισκέψεις, προγράμματα παράλληλης στήριξης, ανταλλαγές μαθητών κλπ), η διεκπεραίωση διαγωνισμών και οι βεβαιώσεις σπουδών, η εποπτεία των ιδιωτικών σχολικών εκπαιδευτηρίων, η κτιριακή υποδομή και το εκπαιδευτικό υλικό των σχολείων που ανήκουν στον τομέα ευθύνης της Διεύθυνσης Δ. Θεσσαλονίκης και η παροχή πληροφοριών (Δ.Α.Ε.Δ.Θ./ οργανόγραμμα).

Στον τομέα οικονομικού, απασχολούνται δέκα (10) άτομα τα οποία έχουν την κύρια ευθύνη για τη μισθοδοσία και τα οικονομικά θέματα των εργαζομένων (λειτουργικές δαπάνες, συνταξιοδότηση, οδοιπορικά κλπ) (Δ.Α.Ε.Δ.Θ./ οργανόγραμμα).

Στον τομέα προσωπικού, απασχολείται η πλειονότητα των εργαζομένων (35 άτομα), καθώς έχουν και το μεγαλύτερο μέρος των αρμοδιοτήτων για την λειτουργία της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, στις αρμοδιότητες τους είναι η λειτουργία και γραμματειακή υποστήριξη του ΠΥΣΠΕ Δ. Θεσσαλονίκης, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (είτε αυτό ανήκει στον εκπαιδευτικό, είτε στον διοικητικό τομέα), η διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων, η διαχείριση του ευρωπαϊκού προγράμματος ΕΣΠΑ, η διαχείριση των αναπληρωτών εκπαιδευτικών, η διαχείριση του μητρώου απογραφής των δημοσίων υπαλλήλων, ο έλεγχος γνησιότητας τίτλων σπουδών και η αναγνώριση της προϋπηρεσίας, τόσο των διοικητικών υπαλλήλων που στελεχώνουν την υπηρεσία όσο και των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα σχολεία ευθύνης της υπηρεσίας (Δ.Α.Ε.Δ.Θ./ οργανόγραμμα).

Στο τμήμα πληροφορικής και νέων τεχνολογιών, απασχολούνται τέσσερα (4) άτομα τα οποία είναι υπεύθυνα για την μηχανοργάνωση, για την τεχνική υποστήριξη και την υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων (όπως το MySchool) και για την ηλεκτρονική Διαχείριση της Ειδικής Αγωγής με θέματα που σχετίζονται με την τήρηση των καταστάσεων και την διαχείριση θεμάτων όπως τα κενά, τα τμήματα ένταξης, παράλληλης στήριξης κλπ (Δ.Α.Ε.Δ.Θ./ οργανόγραμμα).

Το τμήμα εκπαιδευτικών θεμάτων απασχολεί εννέα (9) άτομα, στην αρμοδιότητα των οποίων είναι οι εγγραφές των μαθητών, τα αναλυτικά και ωρολόγια προγράμματα σπουδών και γενικά η λειτουργία των σχολικών μονάδων που υπάγονται στον τομέα ευθύνης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης (Δ.Α.Ε.Δ.Θ./ οργανόγραμμα).

Τέλος, η υπηρεσία διαθέτει ειδικό τμήμα καινοτόμων δράσεων στο οποίο απασχολούνται τέσσερα (4) άτομα, τα οποία είναι υπεύθυνα για τον συντονισμό της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, της αγωγής υγείας και των πολιτιστικών θεμάτων (Δ.Α.Ε.Δ.Θ./ οργανόγραμμα).

6.2. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 15 άτομα. Από αυτούς οι επτά (7) ανήκουν στα ανώτατα διοικητικά στελέχη και οι οκτώ (8) είναι διοικητικοί υπάλληλοι.

Από τους 15 συμμετέχοντες οι επτά (7) ανήκουν στο ανδρικό φύλο και οι οκτώ (8) στο θηλυκό.

Σε ότι αφορά την ηλικία τους, η πλειονότητα των συμμετεχόντων [δέκα (10) άτομα] ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 50-60, ενώ τα υπόλοιπα πέντε (5) άτομα ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 40-50.

Σε ότι αφορά τα έτη εργασίας, έξι (6) άτομα έχουν 10-20 χρόνια υπηρεσίας, πέντε (5) άτομα έχουν υπηρεσία άνω των 30 ετών, τρία (3) άτομα, έχουν 20-30 έτη εργασίας και ένα (1) άτομο έχει υπηρεσία κάτω των δέκα (10) ετών.

Τέλος, σε ότι αφορά το μορφωτικό τους υπόβαθρο, η πλειονότητα των συμμετεχόντων [εννέα (9) άτομα] είναι κάτοχοι βασικού πτυχίου Ανώτατης ή Ανώτερης Εκπαίδευσης, πέντε (5) άτομα, εκτός του βασικού πτυχίου, διαθέτουν και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και ένα (1) άτομο είναι κάτοχος διδακτορικού.

6.3. Αποτελέσματα

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο (Μεθοδολογία) προκειμένου να υπάρξει ευκολία στην παράθεση των συλλεχθέντων στοιχείων υιοθετήθηκε η θεματική μέθοδος. Έτσι, οι απαντήσεις του δείγματος ταξινομήθηκαν σε τρεις (3) κατηγορίες.

Η πρώτη (1^η) κατηγορία, με γενικό τίτλο «Εφαρμογή της Δ.Ο.Π.», περιλαμβάνει απαντήσεις που σχετίζονται με το αν και κατά πόσο υπάρχει γνώση των συμμετεχόντων για τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και τον βαθμό της εφαρμογής τους.

Η δεύτερη κατηγορία (2^η), με γενικό τίτλο «Κλίμα συνεργασίας στο εσωτερικό της υπηρεσίας», περιλαμβάνει τις απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στην υπηρεσία η οποία αποτελεί μια από τις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π., ενώ διερευνά την εφαρμογή τριών (3) ακόμη σημαντικών διαστάσεων της Δ.Ο.Π. που αφορούν την δημοκρατία, την διαφάνεια και την συμμετοχικότητα των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τέλος, η τρίτη (3^η) κατηγορία, με γενικό τίτλο «Ποιότητα υπηρεσιών», περιλαμβάνει απαντήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας και την παροχή υπηρεσιών με ποιοτικά χαρακτηριστικά, διερευνώντας παράλληλα τις απόψεις των συμμετεχόντων για την συμβολή της Δ.Ο.Π. στην λειτουργία της υπηρεσίας και τις αρχές που θα πρέπει να υιοθετηθούν για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς της.

6.3.1. Εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην υπηρεσία διερευνήθηκε μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν σε τρεις (3) ερωτήσεις και συγκεκριμένα από την 1^η ερώτηση: *«Γνωρίζεται τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;»*, την 3^η ερώτηση: *«Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;»* και την 8^η ερώτηση: *«Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;»*.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην 1^η ερώτηση *«Γνωρίζεται τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;»* προκύπτει ότι οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες έχουν πολύ καλή γνώση.

Ενδεικτική είναι η απάντηση του Σ3 που όταν ρωτήθηκε σχετικά δήλωσε ότι ΔΟΠ είναι *«η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και όλων των ενδιαφερόμενων μελών. Η συμμετοχή όλων των εργαζόμενων με έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας και η εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση»*.

Κάποιοι άλλοι, όπως ο Σ13, δήλωσαν ότι οι γνώσεις περί ΔΟΠ είναι επιφανειακές, ωστόσο ξέρουν πως *«έχει σχέση με το πως μπορεί να βελτιωθεί η διοικητική λειτουργία μιας υπηρεσίας με τρόπο που να ικανοποιεί αυτούς που συναλλάσσονται μαζί της και αυτούς που την υπηρετούν»*.

Υπήρξαν όμως και δύο (2) άτομα που δήλωσαν άγνοια.

Σε ότι αφορά την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης η πλειονότητα απάντησε θετικά διευκρινίζοντας όμως, ότι η εφαρμογή δεν αφορά σε όλα τα εργαλεία της ΔΟΠ.

Σύμφωνα με τον Σ3 «υπάρχει εστίαση (από την υπηρεσία) στην ικανοποίηση του πελάτη –πολίτη. Υπάρχει όμως υστέρηση στην συμμετοχή όλων των συναδέλφων και η έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας είναι αδύνατη. Επίσης, η εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση κινείται σε πολύ αργούς ρυθμούς».

Αυτό, σύμφωνα με τον Σ2 συμβαίνει γιατί «ο τρόπος με τον οποίον είναι δομημένη η διοίκηση δεν βοηθά στην αυτονομία που προϋποθέτει η ΔΟΠ».

Παρόμοια άποψη εκφράζει και ο Σ9 σημειώνοντας πως «...δεν πρέπει να ξεχνούμε πως σε γενικές γραμμές η εκπαιδευτική διοίκηση, λειτουργεί όπως ακριβώς και η γενική διοίκηση. Όσο λοιπόν θα είμαστε εγκλωβισμένοι στα γρανάζια της γραφειοκρατίας, λίγα πράγματα θα μπορούμε να εφαρμόσουμε από τη ΔΟΠ», ενώ ο Σ8 εκτιμά ότι ο μικρός βαθμός εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ «δεν συμβαίνει επειδή δεν υπάρχει διάθεση αλλά, λόγω άγνοιας των αρχών αυτών, από μέλη της διοίκησης».

Γραφειοκρατικές αγκυλώσεις «βλέπει» και ο Σ13, ο οποίος παράλληλα εκτιμά ότι «... για να εφαρμοστούν όλες (οι αρχές της ΔΟΠ) θα πρέπει να αλλάξουμε στο σύνολο του τον τρόπο που διοικούνται οι υπηρεσίες του δημοσίου. Έτσι όπως είναι τώρα η κατάσταση, μόνο εν μέρει μπορούν να εφαρμοστούν καινοτόμοι τρόποι διοικητικής δράσης», ενώ ο Σ14 θεωρεί πως εφαρμόζονται μόνο όσες αρχές της ΔΟΠ «δεν επηρεάζουν την επικρατούσα οργανωτική κουλτούρα και μπορούν να έχουν άμεση επίδραση στην λειτουργία του οργανισμού».

Αξίζει να σημειωθεί από το σύνολο των συμμετεχόντων υπήρξαν και τρεις (3) απαντήσεις που ανέφεραν ότι οι αρχές της ΔΟΠ δεν εφαρμόζονται, με τον Σ7 να δηλώνει: «δεν έχω εντοπίσει κάτι από την φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας στην υπηρεσία μας».

Οι απόψεις των συμμετεχόντων δίστανται στην ερώτηση που αφορούσε την συλλογή στοιχείων από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας, που αποτελούν ένα από τα βασικά εργαλεία της ΔΟΠ στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Επτά (7) από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι υπάρχει σχετική συλλογή πληροφοριών καθώς, όπως διευκρινίζει ο Σ1, «η αξιολόγηση όλων αυτών των στοιχείων μας καθοδηγεί στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών».

Τρία άτομα δήλωσαν ότι δεν γίνεται καμία συλλογή και πέντε άτομα δήλωσαν πως η συλλογή των στοιχείων είναι ελλιπείς με πενιχρά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Σ3 αν και υπάρχει η συλλογή τέτοιων στοιχείων, εντούτοις «...η βελτίωση (των υπηρεσιών) βρίσκει ποικίλα εμπόδια και έχει αργούς ρυθμούς».

Από την πλευρά του ο Σ13 ανέφερε πως η συλλογή στοιχείων γίνεται «σε μικρό βαθμό και όχι πάντα με αντικειμενικά κριτήρια».

Ο Σ14 θεωρεί πως «δεν υπάρχει οργανωμένη συλλογή στοιχείων», αλλά «παρέμβαση σε περιπτώσεις περίπλοκων θεμάτων, όπως υπέρμετρες καθυστερήσεις ή για διοικητική διαχείριση στις περιπτώσεις που γίνεται αποδέκτης παραπόνων».

Από την πλευρά του ο Σ8 ήταν περισσότερο κατηγορηματικός δηλώνοντας: «...δυστυχώς δεν υπάρχουν τέτοιες μετρήσεις. Δεν υπάρχει καν ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της υπηρεσίας από το κοινό. Δεν γίνεται ποτέ σοβαρή αξιολόγηση και συζήτηση στα τμήματα για βελτίωση και καλύτερη απόδοση».

6.3.2. Κλίμα συνεργασίας

Οι αρχές της δημοκρατίας, της διαφάνειας και της συμμετοχικότητας και η καλλιέργεια καλού κλίματος συνεργασίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού αποτελούν βασικές συνιστώσες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Fu, et al., 2015).

Η εφαρμογή τους, από την υπηρεσία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, διερευνήθηκε από τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες, στην έρευνα, στην ερώτηση 6: «Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;», στην ερώτηση 7: «Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;» και στην ερώτηση 9: «Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμοδίους;».

Σε ότι αφορά τις αρχές της δημοκρατίας, της συμμετοχικότητας και της διαφάνειας οι απόψεις των εργαζομένων δίστανται αν και οι περισσότεροι εξ αυτών [εννέα (9) άτομα] απάντησαν θετικά, με τον Σ14 να επισημαίνει ότι «...υπάρχει δημοκρατία και διάλογος, για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της υπηρεσίας, διαφάνεια και επίκληση της νομοθεσίας», ωστόσο, σε ότι αφορά την συμμετοχικότητα, αυτή, σύμφωνα με τον ίδιο, «εφαρμόζεται, όσο δεν θίγει το διοικητικό πρότυπο» αλλά και «για επίλυση «διαφορών» ειδικά μεταξύ του τμήματος και άλλων τμημάτων της ΔΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης».

Αξιίζει να σημειωθεί πως, η πλειονότητα των συμμετεχόντων απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση εστιάζοντας κυρίως στο δικό της τμήμα και όχι στο σύνολο της υπηρεσίας για την οποία, ο Σ1 (ο επικεφαλής της υπηρεσίας), εμφανίστηκε ικανοποιημένος λέγοντας χαρακτηριστικά *«Ναι, είμαι αρκετά ικανοποιημένος, διότι υπάρχει διαφάνεια και συνεργασία»*.

Ένας εκ των συμμετεχόντων θεώρησε περισσότερο δίκαιο να κρίνει τα πεπραγμένα, επί του συγκεκριμένου θέματος, της προηγούμενης διοίκησης στην οποία άσκησε αρνητική κριτική σημειώνοντας, μεταξύ άλλων ότι *«...οι αποφάσεις παίρνονταν από μία μικρή ομάδα... η οποία δεν είχε εξειδίκευση πάνω στη διοίκηση αλλά ... μόνο προσωπική εμπειρία που ο καθένας είχε κερδίσει με την πάροδο των χρόνων»*.

Ένας άλλος από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (Σ13), εξέφρασε ουδέτερη στάση αναφέροντας χαρακτηριστικά: *«δεν μπορώ να πω ότι είμαι ικανοποιημένη, όμως δεν μπορώ να πω ότι είμαι και δυσαρεστημένη. Σε κάποιους τομείς η διοίκηση λειτουργεί καλύτερα και σε κάποιους τομείς χειρότερα»*.

Επιχειρώντας να αιτιολογήσει το γιατί συμβαίνει αυτό εκτίμησε πως *« αυτό συμβαίνει γιατί δεν υπάρχει σταθερή πολιτική»*.

Υπήρξαν όμως και τέσσερα (4) άτομα που εξέφρασαν αρνητικές απόψεις υποστηρίζοντας πως οι προαναφερόμενες αρχές (δημοκρατία, διαφάνεια, συμμετοχικότητα) απουσιάζουν από την λειτουργία της υπηρεσίας.

Σύμφωνα με τον Σ12 *«... χρειαζόμαστε περισσότερη διαφάνεια και συμμετοχικότητα... όσο για τη δημοκρατία... τι να πω.... Μάλλον μας περισσεύει... Εδώ χρειάζονται γενναίες αλλαγές και άμεσα»*, ενώ ο Σ3 επισημαίνει πως *«υπάρχει ζήτημα αξιοκρατίας και ισόποσης κατανομής της εργασίας. Δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα είναι κάτω του μετρίου»*.

Ανάλογες εκτιμήσεις υπήρξαν και στην ερώτηση για το κλίμα συνεργασίας που επικρατεί στην υπηρεσία.

Και σε αυτή την περίπτωση εννέα (9) άτομα εκφράστηκαν θετικά, με τον Σ2 να επισημαίνει πως *«...είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει καλό κλίμα στο εσωτερικό του οργανισμού. Βοηθά στην αποτελεσματικότητά του. Για αυτό δηλώνω πολύ ικανοποιημένος»*.

Παρόμοια άποψη εξέφρασε και ο Σ1 ο οποίος διευκρίνισε πως για να υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας απαιτείται η ύπαρξη κάποιου ατόμου που να *«...συντονίζει την όλη*

προσπάθεια...», ενώ ο Σ13 επισημαίνει πως «...η συνεργασία επαφίεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του κάθε υπαλλήλου» διευκρινίζοντας πως «...κάθε ένας από μας έχει τον δικό του τρόπο σκέψης. Τον δικό του χαρακτήρα. Δεν αντιλαμβανόμαστε όλοι ένα θέμα με τον ίδιο τρόπο. Αυτό όμως καθορίζει και το πώς θα συνεργαστούμε....».

Από την πλευρά του ο Σ8 «ως παρατηρητής του όλου», εκτιμά ότι «...τα τμήματα δεν συνεργάζονται καλά και λειτουργούν ως μονάδες και όχι σαν όλο», επιρρίπτοντας ευθύνες στην διοίκηση καθώς «...δεν υπάρχει μία γραμμή, από τη διοίκηση, που να ευνοεί και να τονίζει την αναγκαιότητα της καλής επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων. Υπάρχει η κλασική τάση του δημοσίου, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, ότι ο καθένας δουλεύει για τον εαυτό του και όχι για το σύνολο της υπηρεσίας».

Τέσσερις (4), από τους 15 συμμετέχοντες εκφράστηκαν αρνητικά, με τον Σ9 να δηλώνει ότι «το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας θα μπορούσε να είναι σε καλύτερο επίπεδο, κυρίως μεταξύ των τμημάτων, ωστόσο δεν είναι και αυτό είναι κρίμα γιατί σαφώς και επηρεάζει τη συνολική αποδοτικότητα της υπηρεσίας».

Σε παρόμοιο μήκος κύματος είναι και οι δηλώσεις του Σ3 που θεωρεί ότι «...δεν υπάρχει καλή συνεργασία και επικοινωνία ή ακόμη μηχανιστικές διαδικασίες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν» τονίζοντας ότι «οι συλλογικές διεργασίες είναι αναποτελεσματικές, ενώ απουσιάζει η σωστή καθοδήγηση».

Δύο (2) άτομα, από τους συμμετέχοντες τήρησαν στάση ουδετερότητας σημειώνοντας ότι απαιτούνται βελτιωτικές παρεμβάσεις, με τον Σ11 να διευκρινίζει πως το κλίμα συνεργασίας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί καλό, μόνο στην περίπτωση που θα συγκρίνονταν με άλλες υπηρεσίες του δημοσίου.

Ωστόσο, όταν οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για το αν έχουν υποβάλλει προτάσεις, για την βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας και αν αυτές έγιναν αποδεκτές, οι περισσότεροι (13 από τους 15) απάντησαν θετικά και μόνον δύο δήλωσαν πως οι προτάσεις που έκαναν απορρίφθηκαν.

Ωστόσο και σε αυτή την περίπτωση η υλοποίηση των προτάσεων είναι προβληματική και χρονοβόρα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Σ1 ο ίδιος κατέθεσε προτάσεις «αρκετές φορές. Δυστυχώς όμως, υπάρχουν μεγάλες χρονοκαθυστερήσεις στην αξιολόγηση των προτάσεων και στις αλλαγές που συχνά χρειάζεται να γίνουν».

Από την πλευρά του ο Σ9, ο οποίος κατέθεσε προτάσεις που έγιναν αποδεκτές, εκτιμά ότι η αποδοχή των προτάσεων από τους ιθύνοντες «είναι κάτι που σε ικανοποιεί και σε ωθεί να συνεισφέρεις στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας».

Παρόμοιες απόψεις εκφράζουν και ο Σ11 που θεωρεί ότι «... κάθε ένας εργαζόμενος που θέλει να βελτιώσει τον τρόπο εργασίας του κάνει και τις σχετικές προτάσεις», αλλά και ο Σ12 που σημειώνει ότι με την υποβολή προτάσεων και την αποδοχή τους «νιώθω ότι και εγώ συμβάλλω με τον τρόπο μου να βελτιωθεί η υπηρεσία».

Σύμφωνα όμως με τον Σ14, ο οποίος επίσης υπέβαλε προτάσεις για την οργάνωση του μισθολογικού αρχείου της υπηρεσίας, οι οποίες έγιναν δεκτές, «...δεν υπάρχει εποπτεία στο κατά πόσο αυτές έχουν υλοποιηθεί σε κεντρικό επίπεδο».

6.3.3. Ποιότητα υπηρεσιών

Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, διερευνήθηκε από τις απόψεις των εργαζομένων για τα επίπεδα ικανοποίησης των πολιτών που κάνουν χρήση της υπηρεσίας και τη δική τους αίσθηση ικανοποίησης από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας.

Επίσης, διερευνήθηκε η σχέση που οι ίδιοι εκτιμούν ότι υπάρχει μεταξύ της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και της διοίκησης ολικής ποιότητας, αλλά και οι απόψεις τους σχετικά με τις αρχές της ΔΟΠ που θα πρέπει να υιοθετηθούν, από την υπηρεσία, προκειμένου να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο η αποτελεσματικότητά της.

Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση 2: «Πιστεύεται πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;», στην ερώτηση 4: «Πιστεύεται πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;», στην ερώτηση 5: «Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);» και στην ερώτηση 10: «Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;».

Στην ερώτηση αν και κατά πόσο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας, η πλειονότητα των συμμετεχόντων εκφράστηκε θετικά με τον Σ1 να τονίζει ότι «...η ιστορία μέχρι τώρα έχει δείξει ότι υπάρχουν θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της (ΔΟΠ) στους οργανισμούς».

Ωστόσο, όπως διευκρινίζει ο Σ3 «...προϋπόθεση είναι, ότι η προσπάθεια είναι ομαδική με στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη-πολίτη...».

Από την πλευρά του ο Σ14 θεωρεί ότι *«μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, αρκεί τα κριτήρια που θα υιοθετηθούν να ανταποκρίνονται στο είδος κι τις παραμέτρους λειτουργίας της εκάστοτε υπηρεσίας»*, ενώ ο Σ12 εκφράζει επιφυλάξεις για την προσαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας *«στην ελληνική πραγματικότητα που είναι ξεκάθαρα γραφειοκρατική»*.

Ανάλογες επιφυλάξεις εκφράζει και ο Σ11 επισημαίνοντας ότι *«πολλές φορές ακούμε διάφορα που είναι καλά, αλλά στην θεωρία»*. Έτσι, το αν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αποτελεσματική *«θα πρέπει να το δούμε στην πράξη»*.

Σε ότι αφορά τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων για την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας και την ικανοποίηση των πολιτών που κάνουν χρήση των υπηρεσιών, οι περισσότεροι θεωρούν πως υπάρχει ικανοποίηση, καθώς οι ίδιοι έτυχαν αρκετές φορές επιβραβεύσεων. Ωστόσο, υπάρχουν και περιπτώσεις όπου έγιναν αποδέκτες παραπόνων.

Σύμφωνα με τον Σ1: *«...υπάρχει υψηλός βαθμός ικανοποίησης και τυχόν παράπονα που εκδηλώνονται οφείλονται, σχεδόν πάντα, στην απαίτηση για άμεση ικανοποίηση»*.

Από την πλευρά του, ο Σ3 θεωρεί ότι *«...σε γενικές γραμμές το αποτέλεσμα της υπηρεσίας συνδέεται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών. Υπάρχουν ελάχιστα παραπόνια, όπως και επιβραβεύσεις, γιατί θεωρούν αυτονόητη την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στα πλαίσια μιας γενικότερης κουλτούρας του target group (Εκπαιδευτικοί)»*.

Ο Σ8 δηλώνει πως οι πολίτες που συναλλάσσονται με την υπηρεσία έχουν εκφράσει κατά καιρούς και θετικά και αρνητικά σχόλια. Σύμφωνα με τον ίδιο *«...το αν το κοινό της υπηρεσίας είναι ευχαριστημένο από την εξυπηρέτηση ή όχι εξαρτάται καθαρά από το ποιος υπάλληλος θα τύχει να τον εξυπηρετήσει»*, καθώς *«δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη στρατηγική επικοινωνίας, από την Διοίκηση, που θα πρέπει να ακολουθούν οι υπάλληλοι»*.

Από την πλευρά του, ο Σ7 εκτιμά πως τα όποια παράπονα υπάρχουν, από την πλευρά των πολιτών που συναλλάσσονται με την υπηρεσία, εκπορεύονται *«από την γραφειοκρατία που μας επιβάλλεται άνωθεν»*.

Παρόμοιες είναι και οι εκτιμήσεις του Σ11 που αναφέρει ότι οι συναλλασσόμενοι *«δυσανασχετούν για τις καθυστερήσεις που προκαλεί ο γραφειοκρατικός τρόπος που λειτουργούμε»*, διευκρινίζοντας πως *«...όσο και να θέλουμε να βελτιωθούμε, είμαστε ακόμη σε γραφειοκρατική λειτουργία και αυτό φέρνει καθυστερήσεις»*.

Διαφορετική θέση εκφράζει ο Σ12 που δηλώνει: *«Προσωπικά δεν έχω γίνει αποδέκτης παραπόνων. Αυτό πιστεύω ότι δείχνει πως οι πολίτες που έρχονται σε μας για να εξυπηρετηθούν είναι ικανοποιημένοι. Άλλωστε και αυτοί εργαζόμενοι στο δημόσιο είναι... άρα ξέρουν πως λειτουργεί. Αν και εμείς εδώ, θεωρώ ότι είμαστε πιο αποτελεσματικοί».*

Σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας και την συμμετοχή τους σε αυτήν, οι συμμετέχοντες στο σύνολο τους, πλην ενός, εμφανίζονται ικανοποιημένοι αν και, όπως αναφέρει ο Σ1 *«εχθρός του καλού είναι το καλύτερο. Οπότε, σίγουρα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης».*

Ο Σ3 εκτιμά ότι *«υπάρχει υψηλός βαθμός αποτελεσματικότητας, αλλά με υψηλό κόστος στην προσπάθεια»*, ενώ ο Σ7 θεωρεί πως η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας είναι συνυφασμένη με τη συνεχή *«επαγρύπνηση και προσπάθεια»* εκ μέρους των εργαζομένων και της ηγεσίας.

Υψηλά ποσοστά ικανοποίησης εκφράζει και ο Σ14, επισημαίνοντας ότι *«η βαθμίδα ικανοποίησης είναι μεγαλύτερη στο επίπεδο του επιχειρησιακού σχεδιασμού, της επικοινωνίας και της κατανομής εργασιών και μικρότερη στον τακτικό σχεδιασμό».*

Ομοίως και ο Σ11 που δηλώνει ικανοποιημένος *«ειδικά αν συγκρίνω τον τρόπο λειτουργίας της δικής μας υπηρεσίας σε σχέση με άλλες υπηρεσίες δημόσιων φορέων»* υπογραμμίζοντας παράλληλα ότι *«αυτό βέβαια δε σημαίνει πως η κατάσταση δεν επιδέχεται βελτιώσεις».*

Αντίθετα ο Σ13 δηλώνει μη ικανοποιημένος *«σε απόλυτο βαθμό»*, εκτιμώντας ότι *«μπορούμε να είμαστε καλύτεροι».*

Τέλος, σε ότι αφορά τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που θα πρέπει να υιοθετηθούν, πέραν αυτών που ήδη εφαρμόζονται, στην διοικητική λειτουργία της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, οι απόψεις των συμμετεχόντων παρουσιάζουν αποκλίσεις, αν και όλοι συμφωνούν ότι απαιτείται μεγαλύτερος βαθμός εφαρμογής της ΔΟΠ.

Ο Σ1 εκτιμά ότι θα πρέπει να *«υπάρχει περισσότερη εκπαίδευση του προσωπικού, έτσι ώστε να μπορεί να στελεχώνει και άλλα τμήματα σε περίπτωση έκτακτων αναγκών»* ενώ *«απαιτείται πιο συχνή επικοινωνία με τις ανώτερες διοικητικές αρχές, έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση».*

Επίσης, θεωρεί ότι *«πρέπει να δοθούν μεγαλύτερα περιθώρια αυτενέργειας, έτσι ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα»* και να γίνονται *«πιο ουσιαστικές και αντικειμενικές αξιολογήσεις του συνολικού προγραμματισμού, έτσι ώστε να γίνονται και ουσιαστικές αλλαγές»*.

Σχεδιασμό των διαδικασιών *«για την για την ορθότερη επίτευξη στόχων και την ορθότερη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων»* προτείνει ο Σ2, ενώ ο Σ3 προτείνει *«εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση»*.

Από την πλευρά του ο Σ5 θεωρεί πως οι αρχές που θα πρέπει να υιοθετηθούν θα πρέπει να σχετίζονται με τη *«συνεχή βελτίωση και μάθηση, με σεμινάρια στους εργαζόμενους, κυρίως βιωματικά, ώστε να επιτευχθεί καλύτερη απόδοση στην εργασία ως απόρροια της εκμάθησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, ώστε να μπορεί η Υπηρεσία να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα»*.

Επίσης, εκτιμά ότι θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη *«μέγιστη συμμετοχή των εργαζομένων, με ομαδικό πνεύμα στην υλοποίηση των στόχων της υπηρεσίας και στη λήψη των αποφάσεων, ώστε να επιτευχθεί μέσα από αυτόν τον συντονισμό ενεργειών η καλύτερη επίλυση των προβλημάτων και ο μηδενισμός των σφαλμάτων»*.

Ο Σ6 προτείνει να υιοθετηθούν οι αρχές που ενισχύουν την συνοχή του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσίας καθώς *«η συνοχή που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα σε συναδέλφους θα συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργικότητας της υπηρεσίας ως σύστημα»*, ενώ ο Σ7 θεωρεί πως θα πρέπει να υπάρξουν *«κίνητρα για συνεργασία και αποτελεσματικότητα, και αλλαγή νοοτροπίας, ώστε να υπάρξει αποδέσμευση από τη δημοσιουπαλληλίστικη νοοτροπία»*.

Ο Σ8 επισημαίνει πως *«όλες οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρειάζεται να βελτιωθούν, σε μεγάλο βαθμό, και η λειτουργία της υπηρεσίας να σταματήσει να οφείλεται στο γεγονός του τυχαίου»*, διευκρινίζοντας παράλληλα ότι *«θα πρέπει αυτοί που διοικούν να έχουν τις επιστημονικές γνώσεις της Διοίκησης, αλλά πάνω από όλα τις ικανότητες και δεξιότητες για να τις βάλουν σε εφαρμογή»*.

Ο Σ9 συνδέει την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την θέληση για αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ θεωρεί σημαντικό *«να εντοπισθούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, έτσι ώστε να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα»* εκτιμώντας ότι με αυτόν τον τρόπο, *«θα επιτευχθεί η αναβάθμιση της λειτουργίας της Διεύθυνσης και η ικανοποίηση των πολιτών θα είναι μεγαλύτερη»*.

Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, ομαδικότητα, εκσυγχρονισμό και σχεδιασμό προτείνει ο Σ10, ενώ ο Σ11 προτείνει ξεκάθαρο διαχωρισμό υπηρεσιακών αρμοδιοτήτων προκειμένου να σταματήσει η ταλαιπωρία του πολίτη από την «αλληλοεπικάλυψη υπηρεσιών».

Ο Σ12 πιστεύει ότι η υπηρεσία θα πρέπει να επικεντρωθεί σε τρία (3) συγκεκριμένα ζητήματα που αφορούν «στο σχεδιασμό των διαδικασιών, στα υπολογιστικά μέσα επίλυσης προβλημάτων και στην ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων για την ουσία της διοίκησης ολικής ποιότητας».

Δημιουργία σταθερής πολιτικής στην διοίκηση της υπηρεσίας, βελτίωση του οργανογράμματος και έμφαση στην συνεργασία και την επιμόρφωση των εργαζομένων ζητά ο Σ13, ενώ ο Σ14 προτείνει να υιοθετηθούν οι αρχές της ΔΟΠ που παρέχουν «μεγαλύτερη ευελιξία στη διευθέτηση θεμάτων υλικοτεχνικής υποδομής», που καλλιεργούν «πλέγμα επικοινωνίας σε κεντρικό επίπεδο και μεταξύ τμημάτων» και σε αυτές τις αρχές που βοηθούν να υπάρξει «αναλυτικός επιχειρησιακός σχεδιασμός σε επίπεδο τμημάτων σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο».

6.4. Σύνοψη αποτελεσμάτων

Συνοψίζοντας τα ευρήματα της παρούσας γίνεται αντιληπτό ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων γνωρίζει τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είτε σε βάθος, είτε σε γενικές γραμμές. Ωστόσο εντοπίστηκαν και δύο συμμετέχοντες (από τους συνολικά 15) που δήλωσαν ότι έχουν άγνοια για το συγκεκριμένο είδος διοίκησης.

Σε ότι αφορά την έκταση εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, αυτή φαίνεται πως δεν είναι μεγάλη γεγονός που αποδίδεται στην γραφειοκρατική διάρθρωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και στο γεγονός ότι η Διευθύνσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων

Σε ότι αφορά τη συλλογή στοιχείων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες αποτελούν βασικές συνιστώσες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την ανατροφοδότηση, τον εντοπισμό των ευκαιριών και των κινδύνων καθώς και την αύξηση της αποτελεσματικότητας, οι απόψεις των συμμετεχόντων δίστανται. Επτά (7) από τους 15 θεωρούν ότι η συλλογή στοιχείων γίνεται, τρεις (3) δηλώνουν ότι δεν γίνεται και πέντε (5) εκτιμούν ότι γίνεται σε μικρό βαθμό και με λάθος κριτήρια.

Σε ότι αφορά τις αρχές της δημοκρατίας, της συμμετοχικότητας και της διαφάνειας, που επίσης αποτελούν βασικές συνιστώσες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η πλειονότητα των συμμετεχόντων (11 από τους 15) δηλώνουν ότι αυτές εφαρμόζονται.

Οι θετικές απόψεις μειώνονται όταν οι συμμετέχοντες εκφράζουν εκτιμήσεις για το κλίμα της συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας. Εννέα (9) από τους 15 το χαρακτηρίζουν καλό, τέσσερις (4) το χαρακτηρίζουν αρνητικό και δύο δηλώνουν ουδέτεροι. Όλοι όμως συμφωνούν ότι το κλίμα συνεργασίας μπορεί να βελτιωθεί.

Σε ότι αφορά την υποβολή προτάσεων για την βελτίωση της υπηρεσίας, οι περισσότεροι εκ των συμμετεχόντων δηλώνουν πως έχουν καταθέσει σχετικές προτάσεις, πολλές εκ των οποίων έχουν υιοθετηθεί, αλλά υπάρχει καθυστέρηση στην εφαρμογή τους.

Σε ότι αφορά την συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας η πλειονότητα εκφράζει θετικές απόψεις εκτιμώντας ότι μέσω της ΔΟΠ επέρχεται βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Σε ότι αφορά τα επίπεδα ικανοποίησης των πολιτών που εξυπηρετεί η υπηρεσία, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες αυτά κινούνται σε ικανοποιητικά επίπεδα, ενώ οι περισσότερες περιπτώσεις, όπου εντοπίζονται προβλήματα και παράπονα, σχετίζονται με τον αργό γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας του δημόσιου τομέα

Σε ότι αφορά την δική τους ικανοποίηση από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας, οι περισσότεροι εκφράζονται θετικά αν και συμφωνούν ότι υπάρχουν αρκετά σημεία που χρίζουν βελτιώσεων.

Τέλος, σε ότι αφορά τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που θα πρέπει να υιοθετηθούν (εκτός από αυτές που ήδη εφαρμόζονται) από την Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης οι περισσότεροι προτείνουν να υιοθετηθούν αρχές που σχετίζονται με την βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας, την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, τον σχεδιασμό των διαδικασιών, τον διαχωρισμό αρμοδιοτήτων και την άσκηση σταθερής πολιτικής.

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα - Συζήτηση

7.1. Συμπεράσματα

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διαπιστωθεί αν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, ενώ επιμέρους στόχος ήταν η καταγραφή των απόψεων του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσίας για τη χρησιμότητα της ΔΟΠ και την υιοθέτηση των αρχών της, για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας.

Στην μελέτη, η οποία είχε ποιοτικό χαρακτήρα, συμμετείχαν 15 άτομα οι οποίοι υπηρετούν είτε ως προϊστάμενοι τμημάτων, είτε ως διοικητικοί υπάλληλοι στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα ήταν τρία (3) και επικεντρώθηκαν στην έκταση που εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, στην τήρηση των αρχών της δημοκρατίας, της διαφάνειας και της συμμετοχικότητας, οι οποίες αποτελούν μέρος της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, καθώς και στις απόψεις των εργαζομένων για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και το ρόλο της ΔΟΠ στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας.

Τρείς (3) ήταν και οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας οι οποίες ήθελαν την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μικρό βαθμό, την υιοθέτηση συγκεκριμένων αρχών της ΔΟΠ, από την Διοίκηση της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, σε ότι αφορά την καλλιέργεια καλού κλίματος συνεργασίας στο εσωτερικό της υπηρεσίας και τη θετική πρόθεση της ηγεσίας και των εργαζομένων για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και αύξηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας.

Τα ευρήματα δείχνουν πως η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης εφαρμόζει αρκετές από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όχι όμως σε όλο το εύρος τους, επιβεβαιώνοντας την πρώτη (1^η) ερευνητική υπόθεση.

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες εκτιμούν ότι η ημιτελής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, από την Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, είναι απόρροια της γραφειοκρατικής δομής της ελληνικής διοίκησης.

Σε ότι αφορά το κλίμα συνεργασίας, αυτό θεωρείται καλό σε γενικές γραμμές, από την πλειονότητα των συμμετεχόντων, καθώς υπήρξαν και κάποια άτομα που είχαν αρνητική άποψη. Κοινή πεποίθηση όλων όμως, ήταν ότι το κλίμα συνεργασίας μπορεί να βελτιωθεί.

Οι αρχές της δημοκρατίας, της συμμετοχικότητας και της διαφάνειας, που αποτελούν βασικές συνιστώσες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, κατά δήλωση των περισσότερων εκ των συμμετεχόντων, φαίνεται πως έχουν υιοθετηθεί και εφαρμόζονται στην υπηρεσία, ενώ θετικές ήταν και οι απόψεις, της πλειονότητας, σε ότι αφορά την υποβολή προτάσεων, από την πλευρά τους, και την αποδοχή τους από την διοίκηση.

Τα συγκεκριμένα ευρήματα επιβεβαιώνουν και την δεύτερη (2^η) ερευνητική υπόθεση της παρούσας που ήθελε την υιοθέτηση και εφαρμογή των συγκεκριμένων, προαναφερόμενων αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (δημοκρατία, συμμετοχικότητα, διαφάνεια και καλό κλίμα συνεργασίας), από την πλευρά της ηγεσίας της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης.

Τέλος, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων διαφαίνεται πως υπάρχει θετική διάθεση για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και αυξημένη αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας, καθώς στις προτάσεις που κατέθεσαν για τις επιπλέον αρχές της ΔΟΠ που θα πρέπει να υιοθετηθούν από την Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, περιλαμβάνονται αυτές που αναβαθμίζουν, τόσο τις δικές τους δεξιότητες όσο και την συνολική αποδοτικότητα της υπηρεσίας.

Με αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται και η τρίτη (3^η) ερευνητική υπόθεση της παρούσας που ήθελε την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών να αποτελεί στόχο της ηγεσίας και των εργαζομένων στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης.

Εν κατακλείδι, τα συμπεράσματα που προκύπτουν, μετά από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων είναι ότι:

- Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί προτεραιότητα της ηγεσίας και των εργαζομένων, προκειμένου να αυξηθεί, τόσο η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν, όσο και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.
- Υπάρχει διάθεση, από τους περισσότερους συμμετέχοντες, και δη την ηγεσία, για υιοθέτηση και εφαρμογή του συνόλου των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

- Ο γραφειοκρατικός τρόπος με τον οποίον λειτουργεί η ελληνική δημόσια διοίκηση θέτει φραγμούς στην πλήρη εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Η επιμόρφωση της εργαζομένων, η αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας, η υιοθέτηση σταθερής πολιτικής και ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων είναι, κατά την άποψη της πλειονότητας των συμμετεχόντων, οι καλύτεροι τρόποι για αύξηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας και αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

7.2. Συζήτηση

Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε πως οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζονται, αν και όχι σε μεγάλη έκταση, στην Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, επιβεβαιώνοντας στοιχεία πολλών άλλων, σχετικών ερευνών, όπως του Σαϊτη, (2016) και της Δαμαλά (2018) που βρήκαν ότι η όποια εφαρμογή της ΔΟΠ έχει άτυπο χαρακτήρα, αλλά και της Sfakianaki (2016) η οποία επιπλέον διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι είχαν την άποψη πως η εκπαιδευτική ηγεσία είναι αυτή που διαδραματίζει τον πιο σημαντικό ρόλο για την υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών που πρεσβεύει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Έκπληξη προκάλεσε το γεγονός ότι ανάμεσα στους 15 συμμετέχοντες διοικητικούς υπαλλήλους, εντοπίστηκαν δύο περιπτώσεις που δήλωσαν άγνοια για τις αρχές και τη σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κάτι παρόμοιο είχε εντοπιστεί σε παλαιότερη έρευνα (Δαλάκα, 2011) στην οποία επιπλέον είχε φανεί και απουσία θετικής πρόθεσης για αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Ωστόσο, στα χρόνια που μεσολάβησαν δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με αποτέλεσμα η συντριπτική πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων να αποκτήσει σχετικές γνώσεις, έστω και αν αυτές είναι οι βασικές (Καλογράνη, 2020).

Κατά την άποψη των συμμετεχόντων, στην παρούσα μελέτη, το γεγονός ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται σε περιορισμένη έκταση, είναι αποτέλεσμα της γραφειοκρατικής διάρθρωσης του δημόσιου τομέα και της εξάρτησης της υπηρεσίας από την κεντρική διοίκηση (Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων).

Παρόμοιες απόψεις καταγράφηκαν και στην μελέτη του Σαϊτη (2016) που βρήκε πως οι αρχές της ΔΟΠ, δεν προωθούνται από τα υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια με

αποτέλεσμα οι όποιες προσπάθειες γίνονται να συναντούν εμπόδια, λόγω της ιεραρχικής διάρθρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος.

Ομοίως και στην έρευνα της Γκένιου (2013), που διαπίστωσε αδυναμίες πλήρους εφαρμογής της ΔΟΠ, λόγω της γραφειοκρατικής δομής της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Αντίθετα, σε μια έρευνα που έγινε σε ιδιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα, από τον Ραπτόπουλο (2016), διαπιστώθηκε πλήρης εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και υψηλά επίπεδα ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτηρίου.

Ενδεχομένως το συγκεκριμένο εύρημα να σχετίζεται με το γεγονός ότι τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια δεν έχουν άμεση εξάρτηση, σε διοικητικό επίπεδο, από την κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, οπότε δεν επηρεάζονται από τον γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας (Ραπτόπουλος, 2016).

Ορισμένες από τις βασικές παραμέτρους της ΔΟΠ, και οι οποίες θεωρείται ότι συνηγορούν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, είναι η συλλογή στοιχείων από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, η υιοθέτηση των αρχών της δημοκρατίας, της διαφάνειας και της συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και η καλλιέργεια καλού εργασιακού κλίματος που προάγει την συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού (Fu, et al., 2015).

Στην παρούσα μελέτη, κατά τις δηλώσεις της πλειονότητας, η υπηρεσία εφαρμόζει τη διαδικασία συλλογής στοιχείων από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, όπως και τις αρχές της συμμετοχικότητας, της διαφάνειας και της συνεργασίας, ενώ πολλές από τις προτάσεις που κατατέθηκαν από τους εργαζόμενους έγιναν αποδεκτές.

Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα πρόσφατης μελέτης που διενεργήθηκε από την Καλογράνη, (2020) στην οποία διαπιστώθηκε απουσία συλλογής στοιχείων, με αποτέλεσμα να απουσιάζει η πολύτιμη πληροφόρηση που παρέχει η διαδικασία της ανατροφοδότησης.

Ομοίως και με τα ευρήματα των Anastasiadou & Zirinoglou, (2015), που διαπίστωσαν ότι οι απόψεις των εργαζομένων δεν λαμβάνονταν υπόψη σε καμία διαδικασία.

Αντίθετα, τα ευρήματα της Κατσίρη (2015), φαίνεται να εναρμονίζονται με αυτά της παρούσας, καθώς εκεί διαπιστώθηκε πως οι απόψεις των εκπαιδευτικών λαμβάνονταν

υπόψη από την σχολική ηγεσία, μόνον όμως σε θέματα που αφορούσαν την εκπαιδευτική διαδικασία.

Θα πρέπει να επισημανθεί όμως, πως η έρευνα της Κατσίρη (2015) δεν διενεργήθηκε σε διεύθυνση εκπαίδευσης, αλλά σε σχολική μονάδα όπου η εκάστοτε σχολική ηγεσία διαθέτει μεγαλύτερη ευελιξία, καθώς ο σχεδιασμός της στρατηγικής του σχολείου και των πολιτικών που εφαρμόζει είναι στην ευχέρεια του διευθυντή (Ζαβλάνος, 2003).

Θετικές αποκρίσεις, από την πλειονότητα των συμμετεχόντων, βρέθηκαν και σε ότι αφορά το κλίμα συνεργασίας που επικρατεί στο εσωτερικό της υπηρεσίας, αν και κοινή πεποίθηση όλων είναι ότι αυτό μπορεί να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο.

Παρόμοιες απόψεις καταγράφονται και στην μελέτη της Sfakianaki (2016) και της Περνετζή (2018), στην οποία επιπλέον διαπιστώθηκε πως την κύρια ευθύνη για την δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος την έχει η ηγεσία του οργανισμού.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων, στην παρούσα μελέτη, εκτιμά ότι οι άνθρωποι με τους οποίους συναλλάσσεται η υπηρεσία (κυρίως εκπαιδευτικοί), είναι ικανοποιημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών που απολαμβάνουν, ενώ τις όποιες δυσχέρειες παρατηρούνται, τις αποδίδουν στην γραφειοκρατία.

Επίσης, οι περισσότεροι, δηλώνουν ικανοποιημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν, αν και εκτιμούν ότι αυτές μπορούν να βελτιωθούν ακόμη περισσότερο εφόσον υιοθετηθούν και άλλες αρχές που διέπουν την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Κατά την άποψη τους, η αύξηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας είναι συνυφασμένη με την αύξηση των δικών τους δεξιοτήτων. Για το λόγο αυτό, εκτιμούν ότι, μεταξύ των αρχών της ΔΟΠ, στις οποίες θα πρέπει να δοθεί έμφαση είναι η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Παρόμοια αποτελέσματα εντοπίζονται στην μελέτη των Nawelwa, Sichinsambwe και Mwanza (2015), οι οποίοι, μεταξύ άλλων, διαπίστωσαν η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι συνυφασμένη και με το υψηλό μορφωτικό επίπεδο τόσο της διοίκησης, όσο και των εργαζομένων.

Τέλος, τα ευρήματα της παρούσας μελέτη, υποδηλώνουν πως υπάρχει υψηλή θετική διάθεση για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με άλλα ευρήματα παλαιότερων μελετών, όπως της Δαλάκα, (2011), στην οποία εκτός από

άγνοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διαπιστώθηκε και έλλειψη διάθεσης υιοθέτησης μέτρων για αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Ομοίως και στην έρευνα της Οικονόμου (2010), στην οποία καταγράφηκε απουσία διάθεσης εφαρμογής της ΔΟΠ, λόγω του φόβου των αλλαγών που θα επέλθουν στην διοικητική λειτουργία.

Αντίθετα, συμφωνούν με την μελέτη της Δαμαλά (2018) στην οποία παρατηρήθηκε εναρμόνιση της εργασιακής νοοτροπίας με τις βασικές αρχές της ΔΟΠ.

7.3. Περιορισμοί – Προτάσεις

Αν και στην παρούσα τηρήθηκαν όλα όσα ορίζονται για την διενέργεια ποιοτικών μελετών, με το δείγμα των συμμετεχόντων να ανταποκρίνεται στον μέγιστο βαθμό (15 άτομα) που προβλέπει η ποιοτική προσέγγιση, την επιλογή του (δείγματος) να απηχεί στο σύνολο των τμημάτων της υπηρεσίας (συμπεριλαμβάνοντας τόσο τους προϊσταμένους αυτών, όσο και εργαζόμενους), και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων να γίνεται με το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αντικειμενικότητας (εκ μέρους της ερευνήτριας), εντούτοις υπάρχουν στοιχεία που μπορεί να λειτουργήσουν περιοριστικά (ιδιαίτερα σε ότι αφορά τον αριθμό του δείγματος), με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτή η γενίκευση των συμπερασμάτων (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Για το λόγο αυτό, συνιστάται σε μελλοντικές έρευνες να προβλεφθεί μεγαλύτερος αριθμός δείγματος με ποσοτική διερεύνηση, ή με συνδυασμό των δύο μεθόδων (ποσοτική και ποιοτική).

Επίσης, εκτιμάται πως θα έχει ενδιαφέρον σε μια μελλοντική έρευνα να ανιχνευθεί ο βαθμός πρόθεσης της κεντρικής διοίκησης (Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων) για υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε όλη την κλίμακα της εκπαιδευτικής ιεραρχίας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αδάμος, Κ. (2017). Η διοίκηση ολικής ποιότητας στο ελληνικό σχολείο: η ανάδειξη του βαθμού εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας στο ελληνικό σχολείο μέσα από τις απόψεις και τις στάσεις εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η περίπτωση της περιφερειακής ενότητας Τρικάλων. *Διπλωματική εργασία*. ΕΑΠ. Πάτρα.

Αϊδινόπουλος, Β. (2019). Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση και η συμβολή της στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: εμπειρική έρευνα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. *Διπλωματική εργασία*. ΕΑΠ. Πάτρα.

Ακριβός, Χ., & Ψαρόπουλος, Χ., (2008). «*Διοίκηση ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και στο χώρο της εκπαίδευσης*». Έκδοση: Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων ΚΠΣ – Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Αθήνα.

Βαβουράκη, Α., Ζουγανέλη, Α., Σοφού, Ε., & Κούτρα, Χ. (2007). Ευρωπαϊκές θέσεις για την Ποιότητα στην Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, 33 – 42.

Γκέγιου, Θ. (2013). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση: Η δυνατότητα εφαρμογής του μοντέλου EFQM στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας. *Διπλωματική Εργασία*. ΕΑΠ. Πάτρα.

Δαλάκα, Ε. (2011). Δημόσια διοίκηση ολικής ποιότητας και διοίκηση της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Μεταπτυχιακή διατριβή*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Δαμαλά, Α., (2018). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Η Περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Σερρών. *Διπλωματική Εργασία*. ΕΑΠ. Πάτρα. .

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν., (2001). «*Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*». Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν., (2005). «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*». Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη. Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ. (2003). «*Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*». Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα.

Ζωγόπουλος, Ε., (2011). «*Ανάλυση Παραγόντων και Κριτηρίων και Υλοποίηση Μοντέλου Βελτίωσης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*». Αυτοέκδοση. Αθήνα.

Fayol, H. (1952). «*Γενικά αρχαί εκμεταλλεύσεως εις τας επιχειρήσεις*». Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Καζάκος, Π. (2001). «*Ανάμεσα σε κράτος και αγορά*». Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Καλογεράκη, Ι. (2018). Διοίκηση σχολικών μονάδων μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας με στόχο την αποτελεσματικότητα. *Διδακτορική διατριβή*. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Κόρινθος.

Καλογράνη, Γ., (2020). Τα κριτήρια ‘Ηγεσία και ‘Στρατηγική και Πολιτικές’ ως συνιστώσες ποιοτικής και αναπτυξιακής διαδικασίας στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Μια προσέγγιση στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. *Διπλωματική Εργασία*. ΕΑΠ. Αθήνα.

Καραλιόλιου, Π. (2011). Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: το κριτήριο Στρατηγική και Πολιτικές στο μοντέλο EFQM. *Διπλωματική εργασία*. ΕΑΠ. Πάτρα.

Καρβούνης, Α., (2019). «*Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης: Μια εργαλειοθήκη για τους επαγγελματίες της δημόσιας διοίκησης*». Υπουργείο Εσωτερικών. Αθήνα. ISBN:978-618-84633-0-1.

Κατσαρός, Ι. (2008). «*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*». Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αθήνα.

Κατσίκας, Δ., Φιλίνης, Κ., & Αναστασάτου, Μ., (2017). *«Κατανοώντας την Ελληνική κρίση: απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα για το κράτος, την οικονομία και την Ευρώπη»*. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.

Κατσίρη, Θ.Β. (2015). Απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών δημόσιων σχολείων α/θμιας και β/θμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μια εμπειρική μελέτη. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 59, 118-141.

Κέφης, Β. (2014). *«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

Κολοζώφ, Χ. (2016). Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα ποιοτικά ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών των ΕΠΑ.Λ.. Μια εμπειρική αποτίμηση τους υπό το πρίσμα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών – Επιστημονικών Θεμάτων*, 8, 169-186.

Κολτσάκης, Ε. (2008). Χαρακτηριστικά ποιότητας στις διαδικασίες των Σχολικών Μονάδων στην Ελλάδα: μία εμπειρική έρευνα στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. *Διπλωματική εργασία*. Ε.Α.Π., Πάτρα.

Κυριαζή, Ν. (1998). *«Η κοινωνιολογική έρευνα, κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών»*. Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις. Αθήνα.

Κωνσταντινίδης, Μ., (2019). Νέο οργανόγραμμα Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Προβλήματα, Δυσλειτουργίες. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, Τόμος 7, τεύχος 2. ISSN: 2241-4576

Λογοθέτης, Ν. (2005). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Απο τον Deming στον Taguchi και το SPC. Εκδόσεις INTERBOOKS. Αθήνα.

Μακρυδημήτρης, Α., (1999). *«Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα»*. Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.

Μακρυδημήτρης Α. & Πραβίτα, Μ.Η., (2012). *«Δημόσια διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, 4^η έκδοση»*. Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.

Montana, P., & Charnov, B., (2011). *«Μάνατζμεντ, 3^η έκδοση»*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Μπρίνια, Β. (2008). «Μάνατζμεντ Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης». Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα.

Νικολαΐδου, Μ. (2012). «Εκπαιδευτική ηγεσία ε, και;» Εκδόσεις ΙΩΝ. Αθήνα.

Οικονόμου, Ν. (2010). Πλαίσιο αξιολόγησης της ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα: προοπτικές και εμπόδια. *Μεταπτυχιακή Διατριβή*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.

Παπαγεωργίου Γ., (1998). «Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα». Εκδόσεις: Τυπωθήτω. Αθήνα.

Παρασκευοπούλου – Κόλλια, Ε.Α., (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, Volume 4, Number 1, Section one.

Παρθενόπουλος, Κ. (1997). «Ελληνική δημόσια διοίκηση: Θεωρίες, εμπειρίες, πρακτικές και προοπτικές: Μια πολιτιστική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα». Εκδόσεις Ζήτη. Θεσσαλονίκη.

Περνετζή, Α. (2018). Ο Διευθυντής-Ηγέτης στη Σχολική Μονάδα, η πορεία προς την Ποιότητα. *Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία*. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Θεσσαλονίκη.

Πετρίδου, Ε. (2002). Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. *Διοικητική Ενημέρωση*, 22, 55-60.

Ράπτης, Ν., Βιτσιλάκη, Χ. (2007). «Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης». Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη. Θεσσαλονίκη.

Ραπτόπουλος, Σ. (2016). Η εφαρμογή της προσέγγισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: μελέτη περίπτωσης. *Διπλωματική εργασία*. ΕΑΠ. Πάτρα.

Σαΐτης, Χ. (2005). «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης». Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ., (2011). «Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων». Ιδιωτική Έκδοση. Αθήνα.

Σαΐτης, Θ., (2016). Διερεύνηση Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Οργανισμούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. *Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία*. Πανεπιστήμιο Πατρών. Πάτρα.

Σπηλιωτόπουλος, Π.Ε., & Μακρυδημήτρης, Α., (2001). «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα». Εκδόσεις Σάκκουλα. Αθήνα.

Τσιότρας, Γ. (2002). «Βελτίωση Ποιότητας». Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα

Ξενόγλωσση

Al – Jamal, K. & Ghamrawi, N. (2013), Teacher Professional Development in Lebanese Schools. *Basic Research Journal of Education Research and Review*, 2(7), 104-128.

Anastasiadou, S., & Zirinoglou, P. (2015). EFQM Dimensions in Greek Primary Education System. *Procedia Economics and Finance*, 33, 411-431. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01725-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01725-6).

Antaki, C., & Rapley, M., (1996). ‘ “Quality of life” talk: the liberal paradox of psychological testing’. *Discourse and society*, 7 (3), 293-316.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Brown, P., Lauder, H., & Ashton, D., (2008). Education, Globalisation and the Future of the Knowledge Economy. *European Educational Research Journal*, 7 (2). <http://dx.doi.org/10.2304/eeerj.2008.7.2.131>.

Burbules, N., & Torres, C.A. (2000). Globalisation and education: an introduction. In N. Burbules & C. A. Torres (Eds.), *Globalization and education: critical perspectives* (pp. 1-26). New York: Routledge.

Cohen, L., & Manion, L., (1992). «*Research methods in education (3rd edition)*». Routledge. London.

Crosby, P.B. (1979). «*Quality is free: the Art of Making Quality Certain*». Mc Graw Hill, New York, NY.

Deming, W. E. (1986). «*Out of the Crisis*». Cambridge: Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study.

Eisner, W. E. (1991). «*The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*». Macmillan. New York.

European Commission. (2001). *European report on the quality of school education: Sixteen quality indicators*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg.

Eurydice. (2012). Key data on education in Europe 2012. Brussels: EACEA P9 Eurydice. Doi:10.2797/77414.

Fu, S. L., Chou, S. Y., Chen, C. K., & Wang, C. W. (2015). Assessment and cultivation of total quality management organisational culture an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), 123-139.

Harrington, H.J., (1987). «*The Improvement Process*». Mc Graw- Hill. New York.

Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18 (1), 9-34. DOI: 10.1080/0260293930180102.

Hradesky, J., (1995). «*Total quality Management Handbook*». McCraw- Hill. New York.

Juran, J.M. (1999). «*Juran's quality handbook (4th.ed)*». New York: Mc Graw Hill.

Kvale, S. (1996). «*Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*». Thousand Oaks: SAGE Publications.

Lincoln, Y. S. and Guba, E. (1985). «*Naturalistic Inquiry*». SAGE: Beverly Hills.

Morrow, R., & Torres, C. A. (2000). The state, globalization and educational policy. In N. Burbules & C. A. Torres (Eds.), *Globalization and Education: Critical Perspectives* (pp. 27-56). New York: Routledge.

Nawelwa, J., Sichinsambwe, C., & Mwanza, B. G. (2015). An analysis of total quality management (TQM) practices in Zambian secondary schools. *The TQM Journal*, 27(6), 716–731. doi:10.1108/tqm-06-2015-0080.

OECD. (2012). Education at a Glance 2012. *OECD Indicators*. Paris, Doi: 10.1787/eag-2012-en.

Rubin, J. H., & Rubin, S. I. (1995). «*Qualitative interviewing, the art of hearing data*». SAGE publications. London.

Saiti, A. (2007). School, leadership and educational equality: analysis of Greece secondary school data. *School Leadership and Management*. 27 (1), 65-78.

Saiti, A. (2012). Leadership and quality management: An analysis of three key features of the Greek education system. *Quality Assurance in Education*, 20(2), 110-138.

Sallis, E. (2002). «*Total quality management in education (3rd.)*». Kogan Page Limited. London.

Sfakianaki, E.. (2016). A measurement instrument for implementing total quality management in Greek primary and secondary education. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1065-1081. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2018-024>.

Tuckman, B. W., (1972). «*Conducting educational research*». Harcourt Brace Jovanovich. New York.

Νομολογία

Άρθρο 26: Διάκριση των εξουσιών. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-26/>. [Ανακτήθηκε 22/03/2021].

Άρθρο 101: Διοικητική αποκέντρωση. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-104/>. [Ανακτήθηκε 22/03/2021].

Άρθρο 103: Δημόσιοι υπάλληλοι. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-107/>. [Ανακτήθηκε 22/03/2021].

Ν. 1811/1951. Εφημερίς της Κυβερνήσεων του Βασιλείου της Ελλάδας. Νόμος υπ' αριθ.1811 Περί Κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων. Διαθέσιμο διαδικτυακά: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHcWy5TcIpA3HdtvSoClrL89ciLegIW2m55MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIud8LDcTEvJwmDWJAyZbCVW4OEjQq6X8i_dsQIQILjRPH. [Ανακτήθηκε 03/03/2021].

Π.Δ.18., (2018). Οργανισμός Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Εφημερίδα της Κυβερνήσεων της Ελληνικής Δημοκρατίας. Αριθμός Φύλλου 31. Διαθέσιμο διαδικτυακά: https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/FEK_organismos_ypourgeiou_paideias2018.pdf. [Ανακτήθηκε 20/02/2021].

Πολιτικόν Σύνταγμα της Ελλάδος. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/syn09.pdf>. [Ανακτήθηκε 25/02/2021].

Προσωρινή Διοίκησης της Ελλάδος. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/syn06.pdf>. [Ανακτήθηκε 25/02/2021].

Το Σύνταγμα της Ελλάδος: Μετά την κατά το έτος 1911 αναθεώρισιν και μεταρρύθμισιν αυτού. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/syn14.pdf>. [Ανακτήθηκε 26/02/2021].

Δικτυογραφία

Βουλή των Ελλήνων: *Συνταγματική Ιστορία*. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagmatiki-Istoria/>. [Ανακτήθηκε 26/02/2021].

Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης. Ανακοίνωση της Διεύθυνσης. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <https://dipe-v-thess.thess.sch.gr/index.php/component/content/article?id=313:anakoinosi-tis-dieythynsis>. [Ανακτήθηκε 27/04/2021].

Δ.Α.Ε.Δ.Θ./οργανόγραμμα. Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης: Οργανόγραμμα. Διαθέσιμο διαδικτυακά: https://dipe-v-thess.thess.sch.gr/images/docs2021/OrganogrammaDPEDTH_20210423.pdf. [Ανακτήθηκε 27/04/2021].

ΕΛΙΑΜΕΠ, (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση / Περιγραφή / Αποτίμηση*. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>. [Ανακτήθηκε 06/03/2021].

European Commission (2021). «Ελλάδα: Οργάνωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος και της Δομής του». Διαθέσιμο διαδικτυακά: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-33_el. [Ανακτήθηκε 09/03/2021].

Harvey, L., (2004-2020). Analytic Quality Glossary, Quality Research International. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <http://www.qualityresearchinternational.com>. [Ανακτήθηκε 13/03/2021].

ΙΕΠ, (2017). Η μαθητική διαρροή στην ελληνική Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Περίοδος αναφοράς 2013-2016. Διαθέσιμο διαδικτυακά: http://www.iep.edu.gr/images/IEP/EPISTIMONIKI_YPIRESIA/Paratiritirio/2017/Mathitiki_Diarroi_Ereyna_2013-2016_Paratiritirio_Mathitikis_Diarrois.pdf. [Ανακτήθηκε 12/03/2021].

IOBE, (2019). Εκπαίδευση στην Ελλάδα: Κρίση και εξέλιξη της δημόσιας και ιδιωτικής δαπάνης. Διαθέσιμο διαδικτυακά: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_14032019_REP.pdf. [Ανακτήθηκε 12/03/2021].

Τσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ., (2015). Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <http://hdl.handle.net/11419/5826>. [Ανακτήθηκε 30/03/2021].

Κατσαρός, Ι., (2008). «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης». Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Διαθέσιμο διαδικτυακά: http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf. [Ανακτήθηκε 03/03/2021].

Κουρεμένος, Γ. (2018). Διοίκηση στην Εκπαίδευση. Πρακτικά συνεδρίου «Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης: Δράσεις-Αποτελέσματα Προοπτικές» (283-286). Βόλος, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων-139 Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Διαθέσιμο διαδικτυακά: http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/praktika/praktika.pdf. [Ανακτήθηκε 12/03/2021].

Λεκίδου, Μ. (2001). «Οργάνωση και διοίκηση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών: θεωρητική προσέγγιση και Ελληνική εμπειρία». 10ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο διαδικτυακά: <https://lekythos.library.ucy.ac.cy/bitstream/handle/10797/11676/10psab015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Ανακτήθηκε 27/02/2021].

Μακρυδημήτρης, Α. (2012). «Η μεταρρύθμιση της κρατικής διοίκησης: Ο βράχος του Σίσυφου». Ανακοίνωση στο 3ο Συνέδριο της Ελληνικής Πανεπιστημιακής Ένωσης Ευρωπαϊκών Σπουδών. Αθήνα. Διαθέσιμο διαδικτυακά:

http://www.jmc.uoa.gr/fileadmin/jmc.pspa.uoa.gr/uploads/PDFs/20140306_book_synedrio.pdf. [Ανακτήθηκε 01/03/2021].

Μαρκαντωνάτου, Β. Μ. (2011). Κράτος και νέο δημόσιο μανάτζμεντ: Η προνοιακή απορρύθμιση μέσα από την επιχειρηματική διακυβέρνηση, τις καλές πρακτικές και την ISO προτυποποίηση. Περιοδικό Θέσεις, 116, περίοδος: Ιούλιος – Σεπτέμβριος. Διαθέσιμο διαδικτυακά: http://www.theseis.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1152&Itemid=29. [Ανακτήθηκε 09/03/2021].

Σαϊτης, Χ., (2008). «Οργάνωση και Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης». Διαθέσιμο διαδικτυακά: <http://edul11.ekt.gr/edul11/bitstream/10795/1377/2/1377.pdf>. [Ανακτήθηκε 30/03/2021].

Τσιώλης, Γ., (2017). Θεματική Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων. ΕΑΠ. Διαθέσιμο διαδικτυακά: http://www.amarkos.gr/material/Thematic_Analysis.pdf. [Ανακτήθηκε 11/04/2021].

Υπουργείο Εσωτερικών. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. «Πλαίσιο αρχών – Προσκλήσεις στελέχωσης». Διαθέσιμο διαδικτυακά: <http://www.opengov.gr/home/services/%CF%80%CE%BB%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B9%CE%BF-%CE%B1%CF%81%CF%87%CF%8E%CE%BD-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%BA%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%87%CF%89%CF%83%CE%B7>. [Ανακτήθηκε 05/03/2021].

Παράρτημα

1. Ερωτηματολόγιο

Προσωπικά Στοιχεία

Όνοματεπώνυμο (Αρχικά)

Φύλο

Ηλικία

Μορφωτικό υπόβαθρο

Θέση εργασίας

Έτη εργασίας

Ερωτήσεις

ΕΡΩΤΗΣΗ1: Γνωρίζεται τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Πιστεύεται πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Πιστεύεται πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμοδίους;

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

.....

2. Συνεντεύξεις

Σ1

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Και βέβαια έχω γνώση της φιλοσοφίας και των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Εννοείται. Η ιστορία μέχρι τώρα έχει δείξει ότι υπάρχουν θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της στους οργανισμούς

- ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Κατά ένα μεγάλο μέρος ναι .
- ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Και τα δύο. Υπάρχει υψηλός βαθμός ικανοποίησης και τυχόν παράπονα που εκδηλώνονται οφείλονται, σχεδόν πάντα, στην απαίτηση για άμεση ικανοποίηση.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Είμαι ικανοποιημένος, αλλά εχθρός του καλού είναι το καλύτερο. Οπότε, σίγουρα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι ,είμαι αρκετά ικανοποιημένος διότι υπάρχει διαφάνεια και συνεργασία.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Πολύ, με την προϋπόθεση πως κάποιος συντονίζει την όλη προσπάθεια για τη διατήρηση αυτού του κλίματος.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 8:** Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Σίγουρα. Διότι η αξιολόγηση όλων αυτών των στοιχείων μας καθοδηγεί στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- ΕΡΩΤΗΣΗ 9:** Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Αρκετές φορές. Δυστυχώς όμως, υπάρχουν μεγάλες χρονοκαθυστερήσεις στην αξιολόγηση των προτάσεων και στις αλλαγές που συχνά χρειάζεται να γίνουν.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 10:** Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Από την εμπειρία μου και με βάση τις γνώσεις μου για την ΔΟΠ και την ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα πιστεύω πως θα πρέπει να υπάρχει περισσότερη εκπαίδευση του προσωπικού, έτσι ώστε να μπορεί να στελεχώνει και άλλα τμήματα σε περίπτωση έκτακτων αναγκών. Επίσης, απαιτείται πιο συχνή επικοινωνία με τις ανώτερες διοικητικές αρχές, έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση. Πρέπει να δοθούν μεγαλύτερα περιθώρια αυτενέργειας, έτσι ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και τέλος απαιτούνται πιο ουσιαστικές και αντικειμενικές αξιολογήσεις του συνολικού προγραμματισμού, έτσι ώστε να γίνονται και ουσιαστικές αλλαγές.

Σ2

- ΕΡΩΤΗΣΗ1:** Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι τις γνωρίζω.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Θεωρώ ότι βοηθάει με μεγάλο βαθμό
- ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;

- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Όχι ιδιαίτερα. Αυτό όμως δεν θα πρέπει να αποτελεί και έκπληξη. Ο τρόπος με τον οποίον είναι δομημένη η διοίκηση δεν βοηθά στην αυτονομία που προϋποθέτει η ΔΟΠ.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Σε ότι αφορά το τμήμα στο οποίο προϊσταμαι, θα μπορούσα να πω ότι υπάρχει συνολική προσπάθεια προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες όλων όσων έρχονται σε επαφή. Στο σύνολο της υπηρεσίας, όμως, παρατηρούνται μεμονωμένα, ευτυχώς, περιστατικά δυσανασχέτησης πολιτών.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι. Μπορώ να δηλώσω πως σε μεγάλο βαθμό, ναι, είμαι ικανοποιημένος.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος μου και γενικότερα από το σύνολο της υπηρεσίας μου. Θεωρώ πως υπάρχει ενεργή συμμετοχή, πρωτοβουλία, δημοκρατία και διαφάνεια στις διοικητικές διαδικασίες.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι και σε αυτόν τον τομέα μπορώ να δηλώσω ικανοποιημένος. Θεωρώ πως είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει καλό κλίμα στο εσωτερικό του οργανισμού. Βοηθά στην αποτελεσματικότητά του. Για αυτό δηλώνω πολύ ικανοποιημένος.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 8:** Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε

επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δυστυχώς εδώ υπάρχει πρόβλημα. Προσπάθειες γίνονται αλλά τα αποτελέσματα δείχνουν πως θα πρέπει να εντατικοποιηθεί η προσπάθεια. Αυτή τη στιγμή η συλλογή των στοιχείων γίνεται σε ελάχιστο βαθμό.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Στα πλαίσια της διαρκούς συνεργασίας έχω καταθέσει προτάσεις βελτίωσης των υπηρεσιών. Κάποιες από αυτές, στο βαθμό που είναι εφικτό, έχουν υλοποιηθεί, ενώ κάποιες άλλες βρίσκονται υπό επεξεργασία.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Κατά την άποψη μου απαιτείται σχεδιασμός των διαδικασιών για την για την ορθότερη επίτευξη στόχων και την ορθότερη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Σ3

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι. Είναι η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και όλων των ενδιαφερόμενων μελών. Η συμμετοχή όλων των εργαζόμενων και έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας και η εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;

- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει συνολικά την παροχή υπηρεσίας ενός φορέα. Προϋπόθεση είναι, ότι η προσπάθεια είναι ομαδική με στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη-πολίτη. Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών οδηγεί στην επίτευξη των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Μέσω της ΔΟΠ εντοπίζονται οι δυνάμεις οι αδυναμίες οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός δημοσίου φορέα.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Υπάρχει εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη –πολίτη. Υπάρχει όμως υστέρηση στην συμμετοχή όλων των συναδέλφων και η έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας είναι αδύνατη. Επίσης, η εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση κινείται σε πολύ αργούς ρυθμούς
- ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Θεωρώ ότι σε γενικές γραμμές το αποτέλεσμα της υπηρεσίας συνδέεται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών. Υπάρχουν ελάχιστα παραπόνια, όπως και επιβραβεύσεις, γιατί θεωρούν αυτονόητη την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στα πλαίσια μιας γενικότερης κουλτούρας του target group (Εκπαιδευτικοί).
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Υπάρχει υψηλός βαθμός αποτελεσματικότητας, αλλά με υψηλό κόστος στην προσπάθεια. Ανάλογο χαρακτηρισμό θα έδινα και στην δική μου συμμετοχή.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Έως τώρα όχι. Υπάρχει ζήτημα αξιοκρατίας και ισόποσης κατανομής της εργασίας. Δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα είναι κάτω του μετρίου.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δεν υπάρχει καλή συνεργασία και επικοινωνία ή ακόμη μηχανιστικές διαδικασίες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν. Οι συλλογικές διεργασίες είναι αναποτελεσματικές, ενώ απουσιάζει η σωστή καθοδήγηση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Υπάρχει πληροφόρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως και από το εσωτερικό περιβάλλον. Η βελτίωση όμως βρίσκει ποικίλα εμπόδια και έχει αργούς ρυθμούς.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι. Έχουν υποβληθεί προτάσεις, αλλά είχαν προσωρινό χαρακτήρα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση.

Σ4

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι

- ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Δυστυχώς δεν είμαι σε θέση να εκφέρω άποψη πάνω σε αυτό που με ρωτάται. Όπως σας είπα νωρίτερα δεν έχω γνώσεις πάνω στην διοίκηση ολικής ποιότητας
- ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ούτε αυτό είμαι σε θέση να το γνωρίζω
- ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Πιστεύω ότι σε μεγάλο ποσοστό οι εκπαιδευτικοί και οι πολίτες που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία μας είναι ικανοποιημένοι και το δηλώνουν.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την απόδοση αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Είμαι ικανοποιημένος με την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας μου, αλλά και από τη δική μου συμμετοχή σ' αυτή τη συμβολή.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Θεωρώ ότι στην υπηρεσία μου κυριαρχούν η διαφάνεια, η δημοκρατία και η συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων
- ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Είμαι ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων του ίδιου τμήματος αλλά και μεταξύ των τμημάτων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Οτιδήποτε έρχεται υπόψη των προϊσταμένων και εν γένει όλων των εργαζόμενων της υπηρεσίας μου αξιοποιείται προκειμένου να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Έχω υποβάλει προτάσεις και έχουν ληφθεί υπόψη των αρμοδίων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Λυπάμαι, ούτε εδώ μπορώ να σας απαντήσω γιατί δεν γνωρίζω τι ακριβώς είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και πως αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στην διοίκηση της εκπαίδευσης.

Σ5

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι, έχω σχετικές γνώσεις.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Φυσικά

ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Σε μεγάλο βαθμό ναι

ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;

- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ένα μεγάλο ποσοστό είναι ικανοποιημένο. Προσωπικά, έχω γίνει αποδέκτης και παραπόνων και επιβραβεύσεων
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Είμαι ικανοποιημένη σε μεγάλο βαθμό.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι
- ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι
- ΕΡΩΤΗΣΗ 8:** Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Θεωρώ πως ναι.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 9:** Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι έχω υποβάλλει και ναι ελήφθησαν υπόψη.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 10:** Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Η συνεχής βελτίωση και μάθηση με σεμινάρια στους εργαζόμενους, κυρίως βιωματικά, ώστε να επιτευχθεί καλύτερη απόδοση στην εργασία ως απόρροια της εκμάθησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε να μπορεί η Υπηρεσία να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα. Επίσης, η μέγιστη συμμετοχή

των εργαζομένων, με ομαδικό πνεύμα στην υλοποίηση των στόχων της υπηρεσίας και στη λήψη των αποφάσεων ώστε να επιτευχθεί μέσα από αυτόν τον συντονισμό ενεργειών η καλύτερη επίλυση των προβλημάτων και ο μηδενισμός των σφαλμάτων και τέλος η μέγιστη ικανοποίηση αιτημάτων των συναλλασσομένων πολιτών, εκπαιδευτικών και υπαλλήλων.

Σ6

- ΕΡΩΤΗΣΗ1:** Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Όχι σε βάθος. Έχω ακούσει ορισμένα πράγματα γύρω από την διοίκηση ολικής ποιότητας, αλλά δεν έχω ασχοληθεί εντατικά με αυτήν ώστε να αποκτήσω επιπλέον γνώσεις
- ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι. Από τα όσα έχω ακούσει, αυτή η μορφή της διοίκησης μπορεί να κάνει έναν οργανισμό περισσότερο αποτελεσματικό.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Εν μέρει και αυτό το λέω με επιφύλαξη, γιατί όπως σας είπα δεν έχω μεγάλη γνώση επί του θέματος
- ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Άλλοτε ναι και άλλοτε όχι. Πολύ θα θέλαμε να ήταν όλοι ικανοποιημένοι, αλλά δεν το καταφέρνουμε πάντα.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Θα μπορούσα να πω πως σε προσωπικό επίπεδο υπάρχει αρκετή ικανοποίηση

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι. Προσωπικά είμαι.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι. Θεωρώ πως τα επίπεδα συνεργασίας είναι σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι. Αυτό γίνεται σε τακτική βάση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι, μέχρι στιγμής δεν χρειάστηκε να κάνω κάποια βελτιωτική πρόταση

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσίας σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Συχνές εκδηλώσεις με τη συμμετοχή όλων των τμημάτων για την αύξηση της συνοχής μεταξύ των μελών. Αυτό, είναι κατά την άποψη μου το πιο κρίσιμο σημείο. Πιστεύω πως η συνοχή που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα σε συναδέλφους θα συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργικότητας της υπηρεσίας ως σύστημα.

Σ7

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι

- ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Σίγουρα ναι
- ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Όχι δεν έχω εντοπίσει κάτι από την φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας στην υπηρεσία μας
- ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πιστεύεται πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Δεν είναι πάντα ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση στην υπηρεσία μας έχουμε γίνει αποδέκτες παραπόνων, κυρίως για την γραφειοκρατία που μας επιβάλλεται άνωθεν. Έχει υπάρξει επιβράβευση όσον αφορά τους υπαλλήλους του τμήματός μου αλλά και για τα άλλα τμήματα.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Σε γενικές γραμμές είμαι ικανοποιημένη από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας μας, αλλά χρειάζεται συνεχής επαγρύπνηση και προσπάθεια γι αυτό το αποτέλεσμα. Είμαι ευχαριστημένη από την δική μου προσπάθεια για το αποτέλεσμα γενικά, καθώς και του δικού μου τμήματος πιο ειδικά.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι είμαι ευχαριστημένη. Υπάρχει ανταπόκριση και ενδιαφέρον από την Διεύθυνση. Θεωρώ ότι υπάρχει μεγαλύτερη ανεκτικότητα ή ελαστικότητα σε κάποιες περιπτώσεις, όπως για

παράδειγμα στη συμμόρφωση στο ωράριο και γενικά στις υποχρεώσεις των υπαλλήλων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι απόλυτα, υπάρχει καλή διάθεση, αλλά μεγάλο περιθώριο βελτίωσης.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι, δεν διαθέτει η υπηρεσία μας ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Τα στοιχεία συγκεντρώνονται εμπειρικά.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι αρκετές φορές και τις περισσότερες ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πιστεύω πως χρειάζονται πιά συχνές συναντήσεις και συζητήσεις με τους υπαλλήλους για αντιμετώπιση προβλημάτων καθώς και καθιέρωση και εφαρμογή στόχων για περαιτέρω βελτίωση. Επίσης θα πρέπει να δημιουργηθούν ερωτηματολόγια και κουτί παραπόνων για να αποκτήσουμε εικόνα της εικόνας της υπηρεσίας μας. Τέλος πρέπει να υπάρχει κινητοποίηση και κίνητρα για συνεργασία και αποτελεσματικότητα, και αλλαγή νοοτροπίας ώστε να υπάρξει αποδέσμευση από τη δημοσιουπαλληλίστικη νοοτροπία.

Σ8

- ΕΡΩΤΗΣΗ 1:** Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι τις γνωρίζω
- ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι σίγουρα
- ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Εφαρμόζονται όλες αλλά σε μικρό βαθμό, τυχαία και όχι συνειδητά, όχι γιατί δεν υπάρχει διάθεση αλλά, λόγω άγνοιας των αρχών αυτών από μέλη της διοίκησης.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Υπάρχουν και οι δύο κατηγορίες. Έχω γίνει αποδέκτης και παραπόνων και επιβραβεύσεις υπαλλήλων από το κοινό. Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη στρατηγική επικοινωνίας από την Διοίκηση που θα πρέπει να ακολουθούν οι υπάλληλοι. Έτσι, το αν το κοινό της υπηρεσίας είναι ευχαριστημένο από την εξυπηρέτηση ή όχι εξαρτάται καθαρά από το ποιος υπάλληλος θα τύχει να τον εξυπηρετήσει.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Αν υπήρχε μία κλίμακα από το 1 έως το 5 θα έλεγα ότι ο βαθμός ικανοποίησης μου, ως προς την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας, είναι στο 3. Θεωρώ ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Θα απαντήσω για την προηγούμενη διοίκηση όπου έχει ολοκληρώσει πρόσφατα την θητεία της και έχω ολοκληρωμένη εικόνα. Όχι, δεν θεωρώ ότι υπήρχε διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά ότι οι αποφάσεις παίρνονταν από μία μικρή ομάδα... η οποία δεν είχε εξειδίκευση πάνω στη διοίκηση αλλά μόνο προσωπική εμπειρία που ο καθένας είχε κερδίσει με την πάροδο των χρόνων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Εγώ προσωπικά έχω πολύ καλή συνεργασία με όλα τα τμήματα λόγω της φύσης του αντικειμένου μου. Όμως, ως παρατηρητής του όλου, θεωρώ ότι τα τμήματα δεν συνεργάζονται καλά και λειτουργούν ως μονάδες και όχι σαν όλο. Και εδώ θεωρώ ότι δεν υπάρχει μία γραμμή από τη διοίκηση που να ευνοεί και να τονίζει την αναγκαιότητα της καλής επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων. Υπάρχει η κλασική τάση του δημοσίου, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, ότι ο καθένας δουλεύει για τον εαυτό του και όχι για το σύνολο της υπηρεσίας

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι, δυστυχώς δεν υπάρχουν τέτοιες μετρήσεις. Δεν υπάρχει καν ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της υπηρεσίας από το κοινό. Δεν γίνεται ποτέ σοβαρή αξιολόγηση και συζήτηση στα τμήματα για βελτίωση και καλύτερη απόδοση.

- ΕΡΩΤΗΣΗ 9:** Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι, μετά από ανάλογες εκπαιδεύσεις που είχα κατά καιρούς έκανα προτάσεις στη διοίκηση για βελτίωση οι οποίες όμως θεωρήθηκαν ότι δεν θα βοηθούσαν σε κάτι. Οπότε δεν ελήφθησαν υπόψη...
- ΕΡΩΤΗΣΗ 10:** Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Όλες οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρειάζεται να βελτιωθούν σε μεγάλο βαθμό και η λειτουργία της υπηρεσίας να σταματήσει να οφείλεται στο γεγονός του τυχαίου. Με την έννοια ότι θα πρέπει αυτοί που διοικούν να έχουν τις επιστημονικές γνώσεις της Διοίκησης, αλλά πάνω από όλα τις ικανότητες και δεξιότητες για να τις βάλουν σε εφαρμογή.

Σ9

- ΕΡΩΤΗΣΗ1:** Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι
- ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι
- ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Σε κάποιες περιπτώσεις ναι, όχι όμως συνειδητά και όχι έτσι όπως πρέπει ή με την έκταση και την ένταση που πρέπει. Βέβαια δεν πρέπει να ξεχνούμε πως σε γενικές γραμμές η εκπαιδευτική διοίκηση, λειτουργεί όπως ακριβώς και η γενική διοίκηση. Όσο λοιπόν θα είμαστε εγκλωβισμένοι στα γρανάζια της

γραφειοκρατίας, λίγα πράγματα θα μπορούμε να εφαρμόσουμε από τη ΔΟΠ

ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Πιστεύεται πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Γενικά στην Υπηρεσία μας προσπαθούμε να εξυπηρετούμε άμεσα και αποτελεσματικά τους πολίτες, όμως σε κάποιες περιπτώσεις έχουν γίνει και παράπονα. Τώρα σε ότι αφορά την επιβράβευση που υπάρχει, αυτή περισσότερο επικεντρώνεται στην ηθική διάσταση, καθώς δεν υπάρχει κάποιου άλλου είδους επιβράβευση, όπως για παράδειγμα η αύξηση μισθού ή η καταβολή κάποιου μόνους κ.λ.π.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι, αλλά σίγουρα υπάρχουν και περιθώρια βελτίωσης.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Σε γενικές γραμμές ναι. Αλλά και εδώ θα πω ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας θα μπορούσε να είναι σε καλύτερο επίπεδο, κυρίως μεταξύ των τμημάτων, ωστόσο δεν είναι και αυτό είναι κρίμα γιατί σαφώς και επηρεάζει τη συνολική αποδοτικότητα της υπηρεσίας.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του

εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Αυτό είναι κάτι που πραγματικά δεν το γνωρίζω. Για το λόγο αυτό δεν θα ήθελα να πάρω θέση για να μην αδικήσω κανέναν. Πάντως αν εφαρμόζεται κάτι τέτοιο, δεν έχει γίνει αντιληπτό από εμένα προσωπικά.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Κατά καιρούς έχω κάνει προτάσεις, οι οποίες ναι λήφθηκαν υπόψη και αυτό είναι κάτι που σε ικανοποιεί και σε ωθεί να συνεισφέρεις στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Καταρχήν χρειάζεται να υπάρχει θέληση για αλλαγή και βελτίωση. Δηλαδή χρειάζεται να αλλαχθεί η οργανωσιακή νοοτροπία. Επιπλέον χρειάζεται να εντοπισθούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, έτσι ώστε να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα. Με αυτόν τον τρόπο, πιστεύω, ότι θα επιτευχθεί η αναβάθμιση της λειτουργίας της Διεύθυνσης και η ικανοποίηση των πολιτών θα είναι μεγαλύτερη.

Σ10

ΕΡΩΤΗΣΗ1: Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πιστεύω ναι γιατί βασίζεται στην συνεργασία όλων των υπαλλήλων και αυτό κάνει ποιο αποτελεσματικό το έργο της υπηρεσίας

- ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Επειδή η υπηρεσία μας είναι χωρισμένη σε τμήματα, ανάλογα με το αντικείμενο με το οποίο ασχολούμαστε, νομίζω ότι αυτό γίνεται πιο πολύ στα τμήματα και όχι στο σύνολο της υπηρεσίας
- ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Εμείς σαν υπάλληλοι προσπαθούμε να κάνουμε ότι μπορούμε και σε γενικές γραμμές όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία μας εκτός ελαχίστων περιπτώσεων είναι ικανοποιημένοι
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Είμαι αρκετά ικανοποιημένη και εγώ προσωπικά προσπαθώ να κάνω ότι καλύτερο μπορώ
- ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Είμαι αρκετά ικανοποιημένη αλλά θα μπορούσαν να γίνουν κάποιες βελτιώσεις πάντα με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία μας
- ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Σε γενικές γραμμές ναι και στο τμήμα μας πιστεύω ότι υπάρχει πολλή καλή συνεργασία μεταξύ μας
- ΕΡΩΤΗΣΗ 8:** Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του

εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πιστεύω ναι

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Μας έχει ζητηθεί να κάνουμε τις προτάσεις μας κάποιες φορές και υπήρξε κάποια βελτίωση, αλλά νομίζω μπορούν να γίνουν πολύ περισσότερα

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, ομαδικότητα, εκσυγχρονισμός ,σχεδιασμός αρμοδιοτήτων

Σ11

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι ακριβώς. Ξέρω κάποια γενικά πράγματα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Από αυτά που γνωρίζω, ναι θεωρείται πως η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Το αν όντως μπορεί αυτό να γίνει, θα πρέπει να το δούμε στην πράξη. Πολλές φορές ακούμε διάφορα που είναι καλά, αλλά στην θεωρία.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Με βάση αυτά που γνωρίζω θα μπορούσα να πω πως εφαρμόζονται αλλά σε μικρό βαθμό.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Το μεγαλύτερο ποσοστό του κοινού είναι ικανοποιημένο. Βέβαια υπάρχουν και ορισμένοι που δεν είναι ικανοποιημένοι. Εδώ θα πρέπει να πω ότι σε κάποιες περιπτώσεις που ήρθαμε αντιμέτωποι με δυσανασχέτηση, από τους πολίτες, και τους ρωτήσαμε γιατί θεωρούν ότι δεν είναι καλό το επίπεδο των υπηρεσιών δεν μας έχουν εξηγήσει επαρκώς τι είναι αυτό που τους ενοχλεί. Οι περισσότεροι μιλούν γενικόλογα και οι ενστάσεις τους περιστρέφονται κυρίως στο γιατί δεν εξυπηρετούνται άμεσα. Με λίγα λόγια δυσανασχετούν για τις καθυστερήσεις που προκαλεί ο γραφειοκρατικός τρόπος που λειτουργούμε. Δυστυχώς όμως και εμείς, οφείλουμε να τηρήσουμε τις οδηγίες και τους κανόνες του τρόπου λειτουργίας. Ας μη ξεχνούμε πως όσο και να θέλουμε να βελτιωθούμε, είμαστε ακόμη σε γραφειοκρατική λειτουργία και αυτό φέρνει καθυστερήσεις.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι, ειδικά αν συγκρίνω τον τρόπο λειτουργίας της δικής μας υπηρεσίας σε σχέση με άλλες υπηρεσίες δημόσιων φορέων, τότε με σιγουριά σας λέω ότι υπάρχει υψηλή προσωπική ικανοποίηση. Αυτό βέβαια δε σημαίνει πως η κατάσταση δεν επιδέχεται βελτιώσεις.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Αρκετά. Όμως, θέλω να διευκρινίσω πως η όποια ικανοποίηση νιώθω είναι συγκρινόμενη με τον τρόπο δράσης άλλων δημοσίων υπηρεσιών. Αν πούμε να συγκρίνουμε με επιχειρήσεις ή οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό χώρο, ή πως

θα ήταν ο ιδανικός τρόπος λειτουργίας, τότε τα επίπεδα της ικανοποίησης είναι πιο μικρά. Σε σχέση όμως με το δημόσιο, θεωρώ πως η δική μας υπηρεσία είναι πολύ καλή και σε ότι έχει σχέση με τη διαφάνεια και σε ότι έχει σχέση με τη δημοκρατία και τη συμμετοχή.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Σίγουρα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Μη ξεχνάτε πως το αντικείμενο της συζήτησης μας είναι μια υπηρεσία του δημοσίου. Επίσης ότι περιλαμβάνει πολλούς εργαζόμενους και ο καθένας από αυτούς έχει τα δικά του προβλήματα, τις δικές του αντιλήψεις και τον δικό του τρόπο λειτουργίας. Και φυσικά τη δική του προσωπικότητα. Κάποιοι είναι πιο δεκτικοί, κάποιοι άλλοι όχι τόσο. Σε γενικές γραμμές πάντως και πάντα σε σχέση με άλλες υπηρεσίες που ξέρω, ναι θα μπορούσαμε να πούμε πως τα επίπεδα συνεργασίας είναι καλά.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι, από όσα μπορώ να καταλάβω, γιατί σας είπα οι όποιες γνώσεις έχω για την διοίκηση ολικής ποιότητας είναι γενικές.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι. Προσωπικά πιστεύω πως κάθε ένας εργαζόμενος που θέλει να βελτιώσει τον τρόπο εργασίας του κάνει και τις σχετικές προτάσεις. Έτσι έκανα και εγώ. Κάποιες προτάσεις εισακούστηκαν, κάποιες όχι.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Γνωρίζοντας ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας στοχεύει στην ικανοποίηση του πολίτη που συνεργάζεται με την υπηρεσία μας πιστεύω πως σε αυτόν τον τομέα πρέπει να βελτιωθούμε. Επίσης, γνωρίζοντας ότι σε πολλές περιπτώσεις ο πολίτης ταλαιπωρείται επειδή υπάρχει αλληλοεπικάλυψη υπηρεσιών, πιστεύω πως θα πρέπει να υπάρχει και ένας ξεκάθαρος διαχωρισμός αρμοδιοτήτων.

Σ12

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι, το πιστεύω. Τόσος ντόρος γίνεται για αυτόν τον τύπο διοίκησης. Δεν ξέρω όμως πως μπορεί να προσαρμοστεί στην ελληνική πραγματικότητα που είναι ξεκάθαρα γραφειοκρατική

ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι, όλες. Αρκετές όμως έχουν βρει εφαρμογή στην δική μας υπηρεσία όχι πάντα με επιτυχία... γίνονται προσπάθειες όμως.. και πιστεύω πως στο μέλλον μπορούν να είναι καλύτερα τα πράγματα

ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Προσωπικά δεν έχω γίνει αποδέκτης παραπόνων. Αυτό πιστεύω ότι δείχνει πως οι πολίτες που έρχονται σε μας για να εξυπηρετηθούν είναι ικανοποιημένοι. Άλλωστε και αυτοί εργαζόμενοι στο δημόσιο είναι... άρα ξέρουν πως λειτουργεί. Αν και εμείς εδώ θεωρώ ότι είμαστε πιο αποτελεσματικοί. Από την

άλλη βλέπουν τις προσπάθειες που κάνουμε για να τους εξυπηρετήσουμε, οπότε.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι είμαι αρκετά ικανοποιημένη. Ακούστε, σε όλες τις υπηρεσίες, ακόμη και σε αυτές που είναι ιδιωτικές, υπάρχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία. Εδώ κάνουμε ότι καλύτερο μπορούμε και αυτό φαίνεται και στο αποτέλεσμα. Πρέπει να βελτιωθούμε; Σίγουρα. Νομίζω όμως ότι το καταφέρνουμε γιατί σε αυτή την κατεύθυνση κινούμαστε.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δυστυχώς εδώ θα είμαι αρνητική. Δεν είμαι ικανοποιημένη... δε νιώθω ικανοποίηση σε κανένα από τα σημεία που αναφέρθηκαν στην ερώτηση. Θεωρώ πως χρειαζόμαστε περισσότερη διαφάνεια και συμμετοχικότητα... όσο για τη δημοκρατία... τι να πω... Μάλλον μας περισσεύει... Εδώ χρειάζονται γενναίες αλλαγές και άμεσα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι... κατηγορηματικά όχι.... Δεν θα ήθελα όμως να μπω σε λεπτομέρειες.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Από αυτά που γνωρίζω, όχι δεν γίνεται καμία τέτοια αξιολόγηση. Νομίζω πως και αυτό είναι ένα σημείο που πρέπει να το

κοιτάζουμε σε υπηρεσιακό επίπεδο. Κάτι τέτοια στοιχεία είναι σημαντικά. Μας βοηθούν να βελτιωθούμε.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι. Σε αυτό το σημείο μπορώ να πω ότι νιώθω ικανοποίηση. Έχω υποβάλλει αρκετές προτάσεις και όλες έγιναν αποδεκτές και πολλές από αυτές πραγματοποιήθηκαν, οπότε είμαι ευχαριστημένη σε αυτόν τον τομέα. Νιώθω ότι και εγώ συμβάλλω με τον τρόπο μου να βελτιωθεί η υπηρεσία.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Πιστεύω πως θα πρέπει η υπηρεσία να επικεντρωθεί σε τρία συγκεκριμένα πράγματα. Στον σχεδιασμό των διαδικασιών. Στα υπολογιστικά μέσα επίλυσης προβλημάτων, δηλαδή κατά πόσο μπορεί η διεύθυνση μας να αντιμετωπίσει προβλήματα που εμφανίζονται, για καλύτερη απόδοση των εργαζομένων και παροχή καλύτερων υπηρεσιών και στην ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων για την ουσία της διοίκησης ολικής ποιότητας και φυσικά να είμαστε έτοιμοι για τις ανάγκες των πελατών μας αυτή τη στιγμή και για μελλοντικές που μπορεί να προκύψουν.

Σ13

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι τις γνωρίζω. Όχι εξειδικευμένα πράγματα. Σε γενικές γραμμές ξέρω ότι έχει σχέση με το πως μπορεί να βελτιωθεί η διοικητική λειτουργία μιας υπηρεσίας με τρόπο που να ικανοποιεί αυτούς που συναλλάσσονται μαζί της και αυτούς που την υπηρετούν.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;

- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Θεωρώ πως ναι.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Μόνο εν μέρει. Δεν ξέρω τι φταίει και δεν εφαρμόζονται όλες. Εικάζω πως έχει σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο που λειτουργεί το ελληνικό δημόσιο σύστημα. Κατά την άποψη μου για να εφαρμοστούν όλες θα πρέπει να αλλάξουμε στο σύνολο του τον τρόπο που διοικούνται οι υπηρεσίες του δημοσίου. Έτσι όπως είναι τώρα η κατάσταση, μόνο εν μέρει μπορούν να εφαρμοστούν καινοτόμοι τρόποι διοικητικής δράσης.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πιστεύεται πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ας μιλήσουμε για μένα, γιατί δεν μπορώ να έχω άποψη για το πώς βιώνουν οι άλλοι συνάδελφοι την επαφή τους με τους ανθρώπους που εξυπηρετούμε. Εγώ λοιπόν έχω γίνει αποδέκτης και παραπόνων και επιβραβεύσεων. Όταν δέχομαι παράπονα προσπαθώ να βελτιωθώ και χαίρομαι όταν ο άνθρωπος που εξυπηρετήσα λέει πως η υπηρεσία λειτουργεί καλά και είναι κοντά του.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Όχι σε απόλυτο βαθμό. Μπορούμε να είμαστε καλύτεροι.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Εδώ θα πω ότι είμαι στη μέση, ουδέτερη. Δεν μπορώ να πω ότι είμαι ικανοποιημένη, όμως δεν μπορώ να πω ότι είμαι και δυσαρεστημένη. Σε κάποιους τομείς η διοίκηση λειτουργεί καλύτερα και σε κάποιους τομείς χειρότερα. Γιατί συμβαίνει αυτό; Πιστεύω πως αυτό συμβαίνει γιατί δεν υπάρχει σταθερή

πολιτική.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι. Σε γενικές γραμμές μπορώ να πω πως είμαι ικανοποιημένη. Δυστυχώς η συνεργασία επαφίεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του κάθε υπαλλήλου. Τι θέλω να πω; Θέλω να πω πως κάθε ένας από μας έχει τον δικό του τρόπο σκέψης. Τον δικό του χαρακτήρα. Δεν αντιλαμβανόμαστε όλοι ένα θέμα με τον ίδιο τρόπο. Αυτό όμως καθορίζει και το πώς θα συνεργαστούμε. Όμως όπως σας είπα, σε γενικές γραμμές η συνεργασία είναι καλή. Μπορεί όμως να γίνει και καλύτερη.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Σε μικρό βαθμό και όχι πάντα με αντικειμενικά κριτήρια. Είναι και αυτό ένα θέμα που νομίζω ότι πρέπει να το δουλέψουμε λίγο περισσότερο.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ναι. Κάποιες φορές. Λίγες φορές, έκανα κάποιες προτάσεις. Σε κάποιες περιπτώσεις έγιναν αποδεκτές, σε κάποιες άλλες όχι.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Σε πρώτη φάση πρέπει να υπάρξει σταθερή πολιτική. Μετά θα πρέπει να δούμε το θέμα της οργάνωσης. Αυτή πρέπει να βελτιωθεί όπως και το οργανόγραμμα της υπηρεσίας. Πρέπει να είναι περισσότερο δίκαιο και ξεκάθαρο. Και πρέπει να δούμε

τον τομέα της συνεργασίας και την επιμόρφωση. Θα πρέπει να καθιερωθούν και να γίνουν υποχρεωτικές συναντήσεις συνεργασίας. Όπως και η επιμόρφωση. Και αυτή θα πρέπει να είναι υποχρεωτική για όλους, υπαλλήλους και προϊσταμένους.

Σ14

ΕΡΩΤΗΣΗ 1:

Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Η ΔΟΠ αφορά την δημιουργία ενός πλαισίου αρχών με βάση τις οποίες θα λειτουργεί ένας οργανισμός ή μια εταιρεία και να επιτυγχάνει τους επιχειρηματικούς σκοπούς της ή/και να επιτύχει τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα. Στις αρχές αυτές περιλαμβάνονται η διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας και τυπολογίας των διαδικασιών λειτουργίας (με την μορφή κανονισμού λειτουργίας και οργανογράμματος). Η διαμόρφωση κριτηρίων μέτρησης της αποτελεσματικότητας των υπαρχόντων διαδικασιών με σκοπό τη βελτίωσή της και η διαμόρφωση των απαραίτητων συνθηκών για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής λειτουργίας (υποδομή, εκπαίδευση προσωπικού, οικονομική αυτοτέλεια, συνεργασία και επικοινωνία στελεχών)

ΕΡΩΤΗΣΗ 2:

Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, αρκεί τα κριτήρια που θα υιοθετηθούν να ανταποκρίνονται στο είδος κι τις παραμέτρους λειτουργίας της εκάστοτε υπηρεσίας

ΕΡΩΤΗΣΗ 3:

Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Εφαρμόζονται στο πλαίσιο και στο μέτρο που δεν επηρεάζουν την επικρατούσα οργανωτική κουλτούρα. Επίσης εφαρμόζονται μόνο όσες μπορούν να έχουν άμεση επίδραση στην λειτουργία του οργανισμού .

- ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι. Συνήθως γίνομαι δέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων για την ταχύτητα ή τις καθυστερήσεις στην διεκπεραίωση και διοικητική απάντηση σε αιτήματα.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Σε μεγάλο βαθμό. Η βαθμίδα ικανοποίησης είναι μεγαλύτερη στο επίπεδο του επιχειρησιακού σχεδιασμού, της επικοινωνίας και της κατανομής εργασιών και μικρότερη στον τακτικό σχεδιασμό.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Ναι, υπάρχει. Υπάρχει δημοκρατία και διάλογος για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της υπηρεσίας, διαφάνεια και επίκληση της νομοθεσίας. Η συμμετοχικότητα εφαρμόζεται όσο δεν θίγει το διοικητικό πρότυπο και για επίλυση «διαφορών» ειδικά μεταξύ του τμήματος και άλλων τμημάτων της ΔΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης.
- ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Καλή συνεργασία υπάρχει περισσότερο μεταξύ του εσωτερικού της υπηρεσίας, παρά μεταξύ των τμημάτων της ΔΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης
- ΕΡΩΤΗΣΗ 8:** Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του

εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δεν υπάρχει οργανωμένη συλλογή στοιχείων, απλώς υπάρχει παρέμβαση σε περιπτώσεις περίπλοκων θεμάτων, σε υπέρμετρες καθυστερήσεις ή για διοικητική διαχείριση στις περιπτώσεις που γίνεται αποδέκτης παραπόνων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Υποβλήθηκαν προτάσεις για την οργάνωση του μισθολογικού αρχείου της υπηρεσίας. Έγιναν δεκτές. Ωστόσο, δεν υπάρχει εποπτεία στο κατά πόσο αυτές έχουν υλοποιηθεί (σε κεντρικό επίπεδο) .

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Θα πρέπει να υιοθετηθούν οι παρακάτω αρχές. ένα: μεγαλύτερη ευελιξία στην διευθέτηση θεμάτων υλικοτεχνικής υποδομής. Δύο: πλέγμα επικοινωνίας σε κεντρικό επίπεδο και μεταξύ τμημάτων. Τρία: αναλυτικός επιχειρησιακός σχεδιασμός σε επίπεδο τμημάτων σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Σ15

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Πιστεύετε πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δεν ξέρω. Μπορεί

ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δε νομίζω

- ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Πιστεύετε πως όσοι έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία σας είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα; Έχετε γίνει αποδέκτης παραπόνων ή επιβραβεύσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Είναι ικανοποιημένοι. Υπάρχουν ελάχιστα παράπονα. Και οι επιβραβεύσεις όμως είναι λίγες
- ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Εσείς προσωπικά είστε ικανοποιημένος/η από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας σας και τη δική σας συμμετοχή σε αυτή (δλδ την αποτελεσματικότητα);
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Είμαι ικανοποιημένος και από τα δύο
- ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση της υπηρεσίας σας; Υπάρχει δημοκρατία, διαφάνεια και συμμετοχικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Όχι δεν υπάρχει κανένα από αυτά τα τρία στοιχεία που αναφέρατε
- ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Είστε ικανοποιημένος από το κλίμα συνεργασίας που υπάρχει στο εσωτερικό της υπηρεσίας σας τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ των εργαζομένων;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Και ναι και όχι. Πιστεύω πως μπορεί να βελτιωθεί
- ΕΡΩΤΗΣΗ 8:** Η διεύθυνση της υπηρεσίας σας συλλέγει τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με την υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (δλδ των ανθρώπων που εργάζονται στην υπηρεσία) προκειμένου να βελτιωθεί;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Μπορεί να γίνεται αλλά δεν έχω ασχοληθεί με το θέμα
- ΕΡΩΤΗΣΗ 9:** Έχετε υποβάλει προτάσεις για την βελτίωση της υπηρεσίας σας; Αν ναι ελήφθησαν υπόψη από τους αρμόδιους;
- ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Προτάσεις; Ναι υπέβαλα. Αν έγιναν αποδεκτές; Όχι δεν έγιναν
- ΕΡΩΤΗΣΗ 10:** Ποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιστεύεται πως θα πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον, από την υπηρεσία σας και γιατί;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

Δεν ξέρω, γιατί δεν ξέρω για την διοίκηση ολικής ποιότητας. Αν όμως ισχύουν αυτά που είπατε πριν σε μια ερώτησή σας για διαφάνεια, συμμετοχικότητα, δημοκρατία, τότε φαντάζομαι πως θα πρέπει να υιοθετηθούν όλες.

