

Μάθημα: Οικονομία και Τεχνικές στην Οργάνωση Αθλητικών Δρώμενων (Τ206)

Διάλεξη 11^η

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ηγεσία στην Εκπαίδευση

Όλγα Κούλη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Αναστάσιος Γ. Παπαδόπουλος, Υποψήφιος Διδάκτορας

ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΛΕΞΗΣ...

➤ Οι συμμετέχοντες θα έχουν κατανοήσει:

- την έννοια της **Ποιότητας**
- την έννοια της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**
- τις δυνατότητες της **ΔΟΠ** και την εφαρμογή της ως νέου συστήματος διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών
- τις έννοιες του **Προμηθευτή** και **Πελάτη** στην **Εκπαίδευση**
- την έννοια της **Εκπαιδευτικής - Σχολικής Ηγεσίας**
- τα **Είδη - Στυλ** της Σχολικής Ηγεσίας
- τις **ικανότητες** του **Εκπαιδευτικού Ηγέτη**



‘QUALITY is everyone’s responsibility.’

‘It is not enough to do your best; you must know what to do, and then do your best’

W. EDWARDS DEMING
(1982, 1994)





Εισαγωγή

- **Οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές** συνθήκες ➔ επιχειρήσεις προς την **Π Ο Ι Ο Τ Η Τ Α**, ως
Νέου τρόπου Διοίκησης - - Νέας Φιλοσοφίας
- **2 10ετίες ➔ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση**
- **Τελευταία 10ετία ➔ Εκπαιδευτική Ηγεσία** ➔ παγκόσμιο ερευνητικό ενδιαφέρον
- **..‘Εκπαίδευση απαιτεί προσαρμογή στα νέα δεδομένα’**



Ω σ τ ό σ ο..

..Αν και...η **εμπειρία** της
Π Ο Ι Ο Τ Η Τ Α Σ προϊόντων και υπηρεσιών είναι
αρκετά διαδεδομένη έννοια, είναι **δύσκολο** να
οριστεί, διότι...

... ‘ως έννοια υποκειμενική από την φύση της, αυτό
που για κάποιον είναι ποιοτικό, μπορεί για
κάποιον άλλον να μην είναι..’ (Σφακιανάκη,
2010).



Τι είναι η Ποιότητα (απόλυτη έννοια)



❶ Ετυμολογικά: αρχαία ελληνική λέξη ‘**ποιότης**’ με ρίζα το ‘**ποιός** - τι λογής’
→ σημαίνει το **ποιόν**, τη **φύση** ή την **εσωτερική υπόσταση** ενός προσώπου ή πράγματος, καθώς και το σύνολο των ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα εμπόρευμα σε σχέση με τα ομοειδή του.

❷ Σύμφωνα με τον **Πλάτωνα**, η ποιότητα ήταν συνδεδεμένη με την αρετή, την ηθική, πνευματική και φυσική υπεροχή του ανθρώπου (Κέφης, 2014).

Τι είναι η Ποιότητα (απόλυτη έννοια)



Ο Ζαβλανός (2003) θεωρεί ως ποιότητα την αίσθηση της **υπεροχής** που προσδίδει η απόκτηση ενός αγαθού, απόλυτα αναγνωρίσιμου, για τα εξαιρετα χαρακτηριστικά του.

Στην καθημερινή ζωή η ποιότητα χρησιμοποιείται με την απόλυτη έννοια και συνδέεται με την φύση του καλού, της ομορφιάς και της αλήθειας. Σ' αυτό τον ορισμό η **σπανιότητα** και η **ακρίβεια** είναι δυο από τα χαρακτηριστικά ποιότητας.

Τι είναι η Ποιότητα (σχετική έννοια)



2 όψεις

- 1) Η πρώτη, συνδέεται με τη **μέτρηση**, της οποίας το αποτέλεσμα πρέπει να εκπληρώνει τις **προδιαγραφές**.
- 2) Η δεύτερη, με την **ικανοποίηση** των **απαιτήσεων** του **πελάτη** (Ζαβλανός, 2006).

Ορισμός Ποιότητας



☛ Σύνολο των **ιδιοτήτων** και **χαρακτηριστικών** ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που αφορούν την ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας να **ικανοποιούν** συγκεκριμένες εκφρασμένες **ανάγκες** (British Standards Institute, 1983).

☛ Ανάγκες όμως που χρήζουν επακριβούς ορισμού από την κάθε επιχείρηση και που **εξαρτώνται** άμεσα από τους **στόχους** που θέτει (Juran, 1984; Garvin, 1990).



Άλλοι Ορισμοί για την Ποιότητα



- Σύστημα **αξιών, αρχών, προτύπων** και **μεθόδων δράσης**, που εξασφαλίζει την πλήρη **αξιοποίηση** του **ανθρώπινου δυναμικού**, την **ικανοποίηση** των πελατών-πολιτών και τη **βελτιστοποίηση** της απόδοσης των επιχειρήσεων (Wyckoff; Κέφης, 2014).
- Ο Juran (1984), ορίζει την ποιότητα ως την **καταλληλότητα** προς την χρήση, ενώ ο Gilmore (1974) ως την **εκπλήρωση** προς τις **προδιαγραφές**.

Άλλοι Ορισμοί για την Ποιότητα



- Ο Crosby (1979), θεωρεί την ποιότητα ως τη **συμμόρφωση** του προϊόντος προς τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Ο Feigenbaum (1957), ως την ικανοποίηση του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος, ενώ..
- Εμπειρικός Ορισμός: Ποιότητα είναι αυτό που κάνει τον πελάτη να γυρίζει πίσω..

Ολική Ποιότητα - Total Quality

- Η **συνεχής** προσπάθεια **όλων** των ατόμων για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών.
- Είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης (Ζαβλανός, 2006).



Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

TQM - Total Quality Management

Η αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό (**ολιστικό** μοντέλο), για την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, ώστε να παραχθούν **προϊόντα** και **υπηρεσίες** που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Στον ορισμό της ΔΟΠ ο **πελάτης** αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο.
(Okyakusama = τιμώμενο πρόσωπο)



TQM - Total Quality Management

ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ

- (1) Έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών
- (2) Ομαδική εργασία
- (3) Στρατηγός σχεδιασμός
- (4) Συνεχής βελτίωση (Kaizen) των επιχειρηματικών & παραγωγικών διαδικασιών
- (5) Ηγεσία
- (6) Ενδυνάμωση των εργαζομένων
- (7) Διά βίου εκπαίδευση



(Doherty & Horne, 2002; Ζαβλανός, 2003)

TQM - KAIZEN

KAIZEN
The Practice of Continuous Improvement.

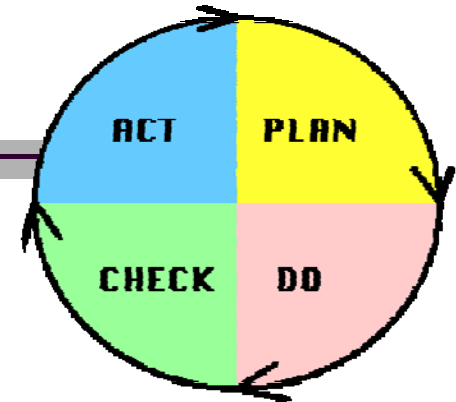


KAI-ZEN = Συνεχής Βελτίωση
(Ishikawa, 1962)

- ☐ Καμιά διαδικασία δεν μπορεί να θεωρηθεί τέλεια, διότι μπορεί να βελτιώνεται συνεχώς.
- ☐ Όλα μπορούν να βελτιωθούν, ακόμη κι αν 'δουλεύουν καλά'.
- ☐ Μπορούν να γίνουν ακόμη καλύτερα, καθαρότερα, ποιοτικότερα, φθηνότερα, ταχύτερα, ασφαλέστερα, ομορφότερα, αποτελεσματικότερα.

Φιλοσοφία Διοίκησης **DEMING**

- Θωρείται 'Πατέρας' και θεμελιωτής της **ΔΟΠ** ως νέας φιλοσοφίας και νέου τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων
- Παραδοσιακό → **Σύγχρονο Μάνατζμεντ**
- **1949- Ιαπωνία (Sony, Toyota)**
- **Στατιστικές μέθοδοι αλλά + ΗΓΕΣΙΑ (Επικριτικός)**
- Ευθύνη **Ποιότητας** - πρωταρχικά **Διοίκηση**
- **Άτομα** → κινητήρια δύναμη
- **Κύκλος Deming (P.D.C.A.)**
- **Συστημική προσέγγιση**



Learning is not
compulsory...
neither is
survival



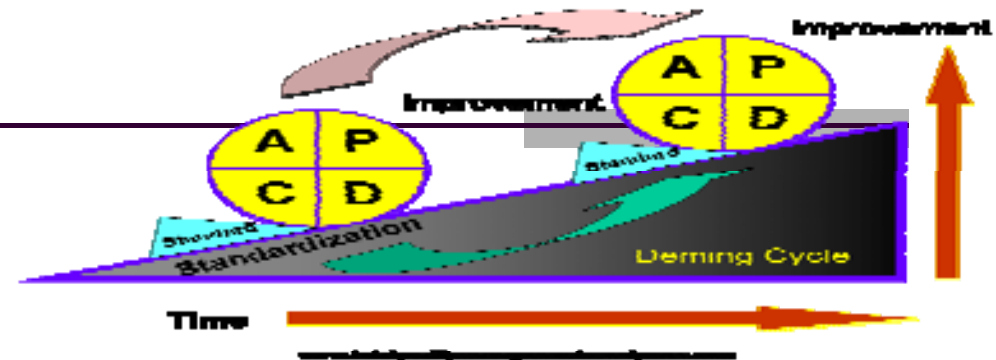
W. Edwards
Deming

Φιλοσοφία Διοίκησης κατά τον Deming

YOU CAN NOT
INSPECT QUALITY
INTO THE PRODUCT;
IT IS ALREADY
THERE.

- Η αυταρχική μέθοδος του Taylor (1911), υποβάθμιζε τον ανθρώπινο νου και το ενδιαφέρον των υπαλλήλων, ενώ,
- Η **υψηλή ποιότητα** αυξάνει την παραγωγικότητα οδηγώντας σε μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Τονίζοντας την ανάγκη **μετασχηματισμού** της επιχείρησης μέσω της **ηγεσίας** και αλλαγής της **οργανωτικής** της **κουλτούρας** Deming (1982; 1994)

Ποιότητα: (σύμφωνα με τον DEMING)



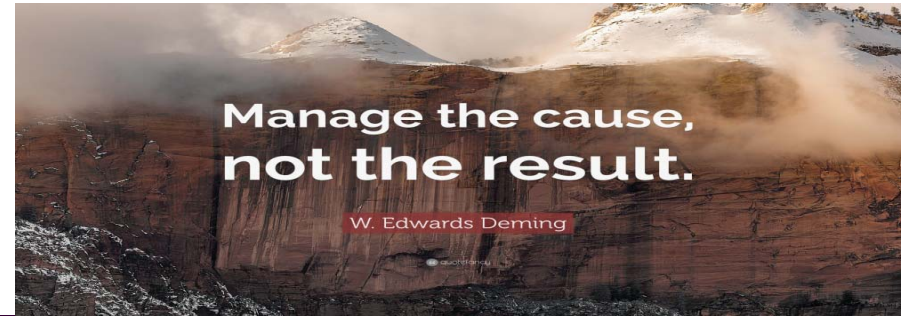
ΣΥΣΤΗΜΑ αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης, που εξασφαλίζει την **πλήρη αξιοποίηση** του **ανθρώπινου δυναμικού**, την **ικανοποίηση** των πελατών-πολιτών και τη **βελτιστοποίηση** της **απόδοσης** των επιχειρήσεων.

Κύκλος Deming (PDCA Cycle)

Plan - Do - Check - Act

Υψηλή ποιότητα & παραγωγικότητα → ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις

Ολική Ποιότητα



Κατά τον **Deming..**

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ, Τρόπος Ζωής που αναπτύσσει το
μυαλό και τη *σκέψη* του ατόμου,
ενδυναμώνοντας τους ανθρώπινους δεσμούς και
οδηγεί στο **ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ** του οργανισμού.

Πρόκειται για ανθρώπινη και όχι απλά
επιχειρησιακή διαδικασία που προάγει την
αξιοπρέπεια, την *αυτοεκτίμηση* και το *σεβασμό*.

Ειδικά σήμερα, η Εκπαίδευση...



...αντιμετωπίζει **προκλήσεις** θεσμικού και φιλοσοφικού χαρακτήρα. Ένας **εκπαιδευτικός οργανισμός** παρά τις **ιδιαιτερότητές** του, δεν παύει να είναι ένας οργανισμός που απαρτίζεται από **άτομα** που εργάζονται με στόχο την εκπαίδευση, άρα η υιοθέτηση των αρχών της **ΔΟΠ** συνεισφέρει στη συμμετοχή και κινητοποίηση όλων των εμπλεκομένων (Σφακιανάκη, 2016; Πασιαρδής, 2004)

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Total Quality
Management
in Education

- ✦ **Φιλοσοφία** με βάση τη **συνεχή βελτίωση**, την ενεργό αξιοποίηση του **ανθρώπινου δυναμικού** και με σκοπό τις **ποιοτικά ανώτερες** παρεχόμενες **εκπαιδευτικές υπηρεσίες** (Morgan & Murgatroyd, 1994).
- ✦ Αναφέρεται στη **βελτίωση** της **μαθησιακής διαδικασίας** με αναλυτικά προγράμματα προσαρμοσμένα στις ανάγκες των μαθητών (Cwiek, 2009; Zubair, 2013).
- ✦ **Νέα φιλοσοφία διοίκησης** με διαφορετική προσέγγιση και σκέψη, **ξεκινά** από την **κορυφή** οδηγώντας στη **βάση** της ιεραρχίας και είναι **άενη** (Μπρίνια, 2008; Ζαβλανός, 2003).

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση - εκπαιδευτικό οργανισμό

- (1) Προσπάθεια, ενεργός συμμετοχή όλων
- (2) Αποδοχή κοινού οράματος
- (3) Ομαδική εργασία
- (4) Εκπλήρωση προσδοκιών μαθητών με ταυτόχρονη ανάθεση σε αυτούς ευθυνών
- (5) Νέες μεθόδους ποιοτικής και αποτελεσματικής μάθησης
- (6) Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών
- (7) Δέσμευση από τη Διεύθυνση της σχολικής μονάδας / Σχολής ή Πανεπιστημίου
- (8) Ηγεσία



Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση - εκπαιδευτικό οργανισμό

Απαιτεί:

**(9) Επιμόρφωση κι ενδυνάμωση
του προσωπικού**

(10) Ανατροφοδότηση

Ολική συμμετοχική προσπάθεια και μπορεί να απεικονιστεί σαν αλυσίδα, όπου κάθε εκπαιδευτικός ή κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης παραλαμβάνει ένα έργο, συμβάλλει ο ίδιος ή η ίδια με τη δική του/της προσθετική αξία και το παραδίδει σε κάποιον άλλο ή στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα.



Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση - εκπαιδευτικό οργανισμό

Μοντέλο εκπαίδευσης που διαφέρει πλέον ριζικά από το απλοϊκό μοντέλο που ήθελε ως **διεκπεραιωτή** το διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας και πια δεν μπορεί να λειτουργήσει σε μία κοινωνία που απαιτεί αποτελεσματικότερη, αποδοτικότερη και πιο ανταγωνιστική εκπαίδευση (Sahney et al, 2004; Ζαβλανός, 2003)

4 QUALITY
EDUCATION



Γιατί είναι απαραίτητη η ΔΟΠ στη Εκπαίδευση



- Η Ποιότητα Σχολείων & Πανεπιστημίων ➡ ποιότητα του εργατικού δυναμικού
- Εκπαιδευτικό Σύστημα ➡ κύριος μοχλός ανάπτυξης οποιασδήποτε χώρας
- Απαραίτητη η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση ➡ **ΔΟΠ**

‘..η εκπαίδευση δεν είναι μόνο κοινωνική αλλά και οικονομική ανάγκη..αν οι μαθητές και φοιτητές μας δεν μπορούν να ανταγωνιστούν σήμερα πώς θα ανταγωνιστούν αύριο..;.’ (John Akers, IBM)



ΕΡΕΥΝΕΣ ΔΟΠ

1. Διοικητικό επίπεδο;;

2. Διδασκαλία & μάθηση;;



- **ΔΟΠ** + βελτίωση **διδασκαλίας** μέσω στελεχών & εκπαιδευτικών (*Vanapriya & Dodhiya, 2008*)
- **Σύγκριση ΔΟΠ Β΄θμιας & Γ΄θμιας** –περιορισμός αυτονομίας! (*Doherty, 2008*)
- ↗ ενδιαφέρον **ΔΟΠ** από ασκούντες **Διοίκηση** (*Galvez & Fernandez Cruz, 2016*)
- **ΔΟΠ** + αποτελεσματικότητα στα **ΑΕΙ** (*Karahan και Mete, 2014*)
- ❗??**Πανεπιστήμια VS ανταγωνισμό μέσω αρχών Deming** (*Militaru, Ungureanu & Chenik, 2013*)



ΕΡΕΥΝΕΣ ΔΟΠ

1. Διοικητικό επίπεδο;;

2. Διδασκαλία & μάθηση;;



- **EFQM + UK QAA $\neq$ MB Award** –Derby University
(Osseo Asare & Longbottom, 2002)
- Εμπόδια;; **αλλαγή** $\Rightarrow$ ΔΟΠ
α) φύλο και β) χρόνια προϋπηρεσίας Δ/ντών &
Καθηγητών (Pourrajab, Basri, Daud & Asimiran,
2015)
- ***? Σχέσεις ‘πελατών’** Γ΄θμιας (φοιτητές, μαθητές,
γονείς, σύστημα ΔΕ, εργοδότες, κοινωνία)
(Prendergast, Saleh, Lynch & Murphy, 2001)
- **Διαφορές δημόσιων / ιδιωτικών** σχολείων
Σουηδία (Ramberg, 2013)



ΕΡΕΥΝΕΣ ΔΟΠ

1. Διοικητικό επίπεδο;;

2. Διδασκαλία & μάθηση;;



- ΔΟΠ (διδασκαλία + διοίκηση) (*Sahney, Banwet και Karunes, 2004*)
- **Ομάδες Ποιότητας** (όλες εκπαιδευτικές βαθμίδες) (*Taskon και Mitreva, 2014*)
- ΔΟΠ στην **Τεχνική/ Επαγγελματική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση** -90000 μαθητές ΤΕ Ολλανδία) (*Timmermans, Bosker, Doolaard και De Wolf, 2012*) ➔ διαφορές στην αποτελεσματικότητα
- Επιχειρήσεις ??.. **Ποιότητα** των αποφοίτων (*Willis και Taylor, 1999*)
- ➔ δεν εξακρίβωσε **σύνδεση** απόδοσης υπαλλήλων με ποιότητα που έλαβαν από τα Πανεπιστήμιά τους

Εφαρμογή ΔΟΠ κατά Deming στην Εκπαίδευση



- Σε **Υπηρεσίες** (*Douglas & Chakravorty, 2005; Reid & Chesterson, 2001; Gerst, 2013*) & στην **Εκπαίδευση** (*Ζαβλανός, 2003; Μπρίνια, 2008*).
- Έρευνα του Παπαδόπουλου (2011) - **Δείγμα ΔΔΕ Ροδόπης** → διαπιστώθηκε η εφαρμογή του μοντέλου Deming (*παρακίνηση, ηγεσία, επικοινωνία, επιμόρφωση, προγραμματισμός*) ➤ Αποτελεσματική & Ποιοτική Διοίκηση.

Επιτυχής Εφαρμογή Φιλοσοφίας Διοίκησης Deming:



- (α) **Διοίκηση** σχολικού συστήματος (στελέχη)
- (β) στην **Τάξη** (καθηγητής) (*Horine, 1993; Andrews, 1994; Yoshida, 1994; Fitz - Gibbon, 1997; Dill, 1995; Ζαβλανός, 2003; Redmond, Curtis, Noone & Keenan, 2008; Kriemadis, 2009; Tribus, 2009; Lunenbourg, 2010; Lohr, 2015*)
- Συμβάλλει ➡ μακροβιότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών (*Hughey, 2000; Stensaasen, 1995*)
- Έρευνα **Winchip** (1996) ⇒

Βαθμός υιοθέτησης Φιλοσοφίας Deming στις **ΗΠΑ..**

- (1) Μπορεί να εφαρμοστεί στα **Πανεπιστήμια;;**
- (2) Υπάρχουν **περιορισμοί** στην εφαρμογή της;;

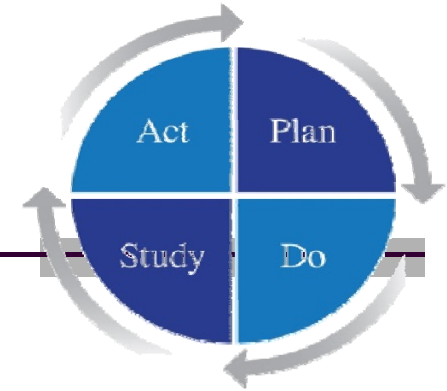


14 Αρχές Deming στην Εκπαίδευση



1. Προσήλωση στο **Σκοπό** (απόφοιτοι με προσόντα και υψηλού επιπέδου γνώσεις)
2. Υιοθέτηση από Διευθυντικά Εκπαιδευτικά Στελέχη της νέας **Φιλοσοφίας Ποιότητας**
3. Η **Ποιότητα** είναι ενσωματωμένη στη μάθηση από την **αρχή**
4. Αποτροπή παροχής γνώσης αποκλειστικά με βάση την **τιμή**
5. **Διαρκής Βελτίωση** με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του έργου του εκπαιδευτικού και του μαθητή
6. Καθιέρωση **Προγραμμάτων Εκπαίδευσης**
7. Καθιέρωση **Ηγεσίας** στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Deming's 14 Principles



8. Απομάκρυνση **φόβου**
9. **Κατάργηση εμποδίων** στην επικοινωνία διαφορετικών τμημάτων - **Συνεργασία**
10. Συνεχής **παρακολούθηση** νέων τάσεων
11. **Κατάργηση** προτύπων (ποσοτικών & εργασίας)
12. **Ενθάρρυνση** & εσωτερική **παρακίνηση** εκπαιδευτικών και μαθητών (υπερήφανοι για την εργασία τους)
13. Καθιέρωση δυναμικού **προγράμματος εκπαίδευσης** για τους εκπαιδευτικούς
14. **Όλο** το **ΑΔ** της ΣΜ, (Διεύθυνση, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, γραμματεία & εποπτικό προσωπικό), πρέπει από κοινού να εργαστούν σκληρά για τη **Νέα Φιλοσοφία Ποιότητας - Δέσμευση**

Προβλήματα στην υιοθέτηση της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση



1. Τα σχολεία **δεν** ελέγχουν τις δικές τους πηγές
2. Η εκπαίδευση **δεν** θεωρείται από όλους ως ζωτικής σημασίας
3. Τα σχολεία ασκούν ελάχιστο έως καθόλου **έλεγχο** στις **εξωτερικές μεταβλητές** του σχολικού περιβάλλοντος
4. Είναι **μικρός** ο **κρατικός προϋπολογισμός** για την εκπαίδευση
5. **Δεν** είναι **σαφείς** οι **σκοποί** του σχολείου
6. Οι εκπαιδευτικοί και τα **στελέχη** **δεν** είναι έτοιμοι για **αλλαγές**
7. **Σχολική διαρροή**

Ποιοι είναι οι Πελάτες για το εκπαιδευτικό σύστημα;



1. Ο **μαθητής/ φοιτητής** (‘παίρνει’ το εκπαιδευτικό προϊόν)
2. Οι **γονείς** του μαθητή/ φοιτητή, που πληρώνουν για το προϊόν
3. Οι **επιχειρήσεις**, που στηρίζονται στην εκπαίδευση των μαθητών/ φοιτητών μετά την αποφοίτησή τους
4. Η **κοινωνία**, συνεισφέροντας αργότερα το άτομο (πχ πληρωμή φόρων, επιχειρηματικότητα κλπ)

Οι έννοιες ‘Πελάτης - Προμηθευτής’ στην Εκπαίδευση

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ Πελάτες

- Μαθητές/ φοιτητές
- Οργανισμοί → δέχονται τους αποφοίτους των Πανεπιστημίων
- Πανεπιστήμιο → δέχεται τους αποφοίτους του Λυκείου
- Δημόσιο & Επιχειρήσεις (δέχονται αποφοίτους Λυκείου και Πανεπιστημίου)



Οι έννοιες ‘πελάτης - προμηθευτής’ στην Εκπαίδευση



ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ πελάτες

- Μαθητές/ φοιτητές
- Διευθυντές/ στελέχη
- Εκπαιδευτικοί
- Γραμματεία/ διοικητικό προσωπικό
- Φύλακες

Όλο το έμπυχο δυναμικό του σχολείου, επιδιώκει από κοινού να αυξήσει την απόδοση του μαθητή ➡

Αυτή η **συνεργασία**, **ικανοποιεί** τελικά τον **εξωτερικό πελάτη**

Σχέση Πελάτη - Προμηθευτή



- Ο προμηθευτής σε κάποιο στάδιο, είναι **πελάτης** σε επόμενο.
 - Η σχέση καλύπτει όλη την προμηθευτική αλυσίδα (**Αλυσίδα Ποιότητας**)
- πχ: ο **Δάσκαλος - Καθηγητής** όταν **διδάσκει** έχει το ρόλο του **Προμηθευτή** και ο **μαθητής - φοιτητής** το ρόλο του **Πελάτη**.
- !! Όταν όμως ο μαθητής απευθύνεται στο Δάσκαλο, αυτός έχει το ρόλο του Προμηθευτή και ο Δάσκαλος του Πελάτη.

ΚΥΚΛΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ



Ηγεσία - Ορισμοί



- «Η τέχνη να βάζεις κάποιον να κάνει αυτό που θες να γίνει, επειδή θέλει να το κάνει». Dwight Eisenhower
- «Η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάσει, να υποκινήσει και να καταστήσει ικανούς τους άλλους να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού». (House et al 1999)
- «Είναι σαν την ομορφιά.. δύσκολο να την ορίσεις, αλλά την αντιλαμβάνεσαι μόλις την αντικρίσεις». (Bennis, 1994)
- «Η ικανότητα να παρουσιάσει κανείς ένα όραμα, έτσι ώστε οι άλλοι να θέλουν να το πραγματοποιήσουν. (Connor, 1996)

ΗΓΕΣΙΑ



Η διαδικασία **επηρεασμού** της σκέψης, των **συναισθημάτων**, **στάσεων** και **συμπεριφορών** μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από **ένα άτομο (Ηγέτη)**, με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και την κατάλληλη συνεργασία, να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για **πρόοδο** ή ένα **καλύτερο μέλλον** (Μπουραντάς, 2005).

Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Ηγεσίας



- 1. Στρατηγική σκέψη**
- 2. Ηγετικές ικανότητες**
- 3. Συναισθηματική ωριμότητα**
- 4. Δεξιότητες επικοινωνίας**
- 5. Ικανότητα να προσελκύει και να εμπνεύσει άλλους ταλαντούχους ανθρώπους**
- 6. Επιχειρηματικό ένστικτο**
- 7. Οικονομικές ικανότητες**
- 8. Δυνατότητα επίτευξης αποτελεσμάτων**

Διοίκηση & Ηγεσία (Kotter 1990)



- ◆ Η διοίκηση παράγει τάξη και συνέπεια
Η ηγεσία παράγει αλλαγή και προσαρμοστικότητα
- ◆ Η διοίκηση εργάζεται με βάση μια στρατηγική
Η ηγεσία θεσπίζει το όραμα και την κατεύθυνση
- ◆ Η διοίκηση επιλέγει τα μέσα για την επίτευξη του σκοπού
Η ηγεσία προάγει τη συνεργασία και την ομαδική δουλειά
- ◆ Η διοίκηση παράγει προβλεψιμότητα
Η ηγεσία μεταμορφώνει τον οργανισμό

Διοίκηση vs Ηγεσία



ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- Λογική
- Επαγγελματική
- Επίμονη
- Αναλυτική
- Δομημένη
- Αυταρχική
- Συγκεντρωτική γνώση
- Υλοποιεί
- Δε δέχεται το λάθος
- Εστιάζει στα αποτελέσματα

ΗΓΕΣΙΑ

- Οραματίζεται
- Παθιασμένη
- Δημιουργική
- Καινοτόμα
- Θαρραλέα
- Πειραματική
- Μοιράζεται τη γνώση
- Υποκινεί
- Εκφράζεται με ταπείνωση
- Επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων

Εκπαιδευτική Ηγεσία

Το παγκόσμιο **ερευνητικό** ενδιαφέρον προέρχεται από τα αποτελέσματα που επιφέρει στη Σχολική **Βελτίωση** και τη Σχολική **Αποτελεσματικότητα** (Καλογιάννης, 2015; Πασιαρδής, 2012; Θεοφιλίδης, 2012; Simpkins, 2005; Leithwood & Riehl, 2003; Sergiovanni, 2006; Marzano, Waters & MucNulty, 2005; Zhao & Ordonez de Pablos, 2009).

!!Σημερινές ανάγκες των σχολικών μονάδων,
επιβάλλουν τη μετακίνηση της σχολικής ηγεσίας

☛ **μετασχηματιστικού** τύπου

+ νέα επαγγελματική
κουλτούρα Στελεχών

**Educational
Leadership**

Εκπαιδευτική Ηγεσία:



Εστιάζει στις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών που επηρεάζουν άμεσα την **ανάπτυξη** των **μαθητών** (Leithwood & Duke, 1999).

1^η Προσέγγιση ➡ **σχολικοί ηγέτες** αντλούν τη δύναμη εξουσίας και επιρροής τους από τις διοικητικές θέσεις αλλά και την εξειδικευμένη γνώση την οποία κατέχουν, δεδομένου ότι επιλέγονται για την θέση αυτή και με βάση τις εξειδικευμένες σπουδές τους

2^η Προσέγγιση ➡ σχολικοί ηγέτες είναι όχι μόνο οι Διευθυντές και τα στελέχη της εκπαίδευσης, αλλά και πολλοί εκπαιδευτικοί (Bush, 2005)



Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας Διεθνείς Έρευνες



- (1) Σχολική Ηγεσία + Σχολική Βελτίωση (*Brauckman & Pashiardis, 2011, Kythreotis, Pashiardis & Kyriakides, 2010, Marzano, Waters & McNulty, 2005, Pashiardis, 2014*)
- (2) Σήμερα η εκπαίδευση ➡ θεμελιώδης παράγοντας της **εθνικής οικονομικής** επιτυχίας (*Kalogiannis, 2014*)
- (3) Απαραίτητη η Εκπαιδευτική Ηγεσία ➡ (καλύτερη δυνατή εκπαίδευση στους μαθητές, ανάπτυξη ΑΔ μέσω **ενδυνάμωσης**) (*Bush, 2009*)
- (4) Διαφορετική θεώρηση σχολικής ηγεσίας, **ανά χώρα** ‘*think **Globally** but act **Locally***’ ➡ **Κατανεμημένη Σχολική Ηγεσία**, (*Townsend, 2011*)

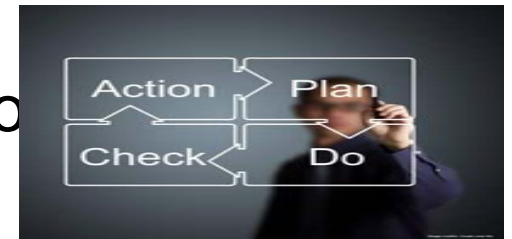
(5) **Διαφορετικά** Χαρακτηριστικά σχολικών ηγετών σε περιόδους **κρίσης**, από ένα 'φυσιολογικό' σχολικό περιβάλλον (Smith & Riley, 2012)

(6) Το **κραχ** του **2008**, έχει αναπόφευκτες συνέπειες στο μάνατζμεντ της εκπαίδευσης, ειδικότερα στην **κατανεμημένη** σχολική ηγεσία (Hartley, 2015)

(7) το μοντέλο του Διευθυντή – διεκπεραιωτή **Θ**μοντέλο του Διευθυντή-ηγέτη, (Reppa, 2008)

(8) Νέα χιλιετία, μεγάλο **πολιτικό ενδιαφέρον** για ηγεσία [συγκείμενο εκπαίδευσης, σχολική αποτελεσματικότητα + σχολική βελτίωση (Fullan, 2007)

(9) Μετακίνηση της σχολικής ηγεσίας από το γραφειοκρατικό **Θ****μετασχηματιστικό** και **κατανεμημένο** μοντέλο (Theofilides, 2012)



Είδη - Στυλ Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

INSTRUCTIONAL
LEADERSHIP
ASSOCIATION

(1) Διδακτική Ηγεσία - Instructional Leadership

- ✓ Η εκπαιδευτική διοίκηση & ηγεσία πρέπει να δίνουν έμφαση στις δύο κεντρικές δραστηριότητες του σχολείου, τη **διδασκαλία** και τη **μάθηση** (Bush, 2007; Κατσαρός, 2008; Southworth, 2002).
- ✓ **Κριτική** του μοντέλου: θεωρείται ότι υποτιμά άλλες εξίσου σημαντικές πτυχές της σχολικής ζωής, όπως είναι τα **αθλήματα**, η **κοινωνικοποίηση**, η **μαθητική ευημερία** και η **αυτοεκτίμηση** (Bush, 2003)

(2) Μετασχηματιστική Ηγεσία:

Αναφέρεται στον ηγέτη που **ωθεί** τον υφιστάμενο να λειτουργεί **πέρα** από τα αναμενόμενα επίπεδα επίδοσης.

Ο **μετασχηματιστικός ηγέτης**:

- (1) **ενδιαφέρεται** για την **προσωπική ανάπτυξη** των υφισταμένων
- (2) **αυξάνει** το **ενδιαφέρον** τους για **υψηλή επίδοση**
- (3) **καλλιεργεί** την ανάγκη τους για **αυτοπραγμάτωση**
- (4) **είναι** εκείνος που με δυναμικό **όραμα** θα **ανατρέψει** την υπάρχουσα κατάσταση

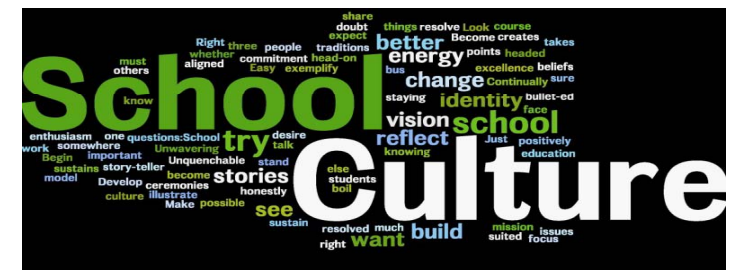
Πολυδιάστατη έννοια: **χάρisma/ εξατομικευμένη φροντίδα/ διανοητικά ερεθίσματα** (Avolio, Bass, & Yung, 1999; Bass, 1985, 1999; Leithwood & Jantzi, 2005).

NEW-SCHOOL LEADERSHIP



Μετασχηματιστική Ηγεσία:

Η διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες εμπνέουν τους εκπαιδευτικούς και μαθητές έχοντας **όραμα**, **προωθούν** τη **συνεργασία** μεταξύ τους, **ενδιαφέρονται** **εξατομικευμένα** για αυτούς, έχοντας τέλος, από αυτούς, **υψηλές προσδοκίες**.



Κριτική του Μοντέλου

When it comes to **Educational Leadership**, which **Style**?

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει δεχθεί κριτική για **αντιδημοκρατικά** χαρακτηριστικά, λόγω της ισχυρής, ηρωικής και χαρισματικής φύσης της ηγεσίας, που μπορεί να την μετατρέψουν σε καθεστώς δεσποτείας (Allix, 2000),

ενώ θεωρείται ότι μπορεί να καταστεί ακόμη και μηχανισμός ελέγχου των εκπαιδευτικών, οι οποίοι εν τέλει υπάρχουν να μην αποδεχθούν αυτού του είδους την ηγεσία (Chirichello, 1999).

(3) Κατανεμημένη Ηγεσία (Distributed Leadership)



1. χρειάζεται **χώρος, περιβάλλον** και **ευκαιρίες** για την ανάπτυξή της
2. οι **σχέσεις** ηγέτη - ακολούθου **δεν** μπορούν να επιβληθούν
3. η ηγεσία είναι **αμοιβαία - αμφίδρομη** σχέση που **δεν μπορεί** να ανατεθεί
4. απαιτεί **συνέργεια** και **ευθυγράμμιση** (κοινή κατεύθυνση) (Riley, 2000)

(4) Ηθική Ηγεσία (Moral Leadership)



1. Πρέπει να εστιάζει στις **αξίες**, στις **πεποιθήσεις** και στον **ηθικό κώδικα** του ηγέτη (Bush, 2007; Κατσαρός, 2008).
2. Η εξουσία και η άσκηση επιρροής του ηγέτη πρέπει να βασίζονται στον κανονιστικό ορθολογισμό και να πηγάζουν από **κοινά αποδεκτές αντιλήψεις** για το τι θεωρείται ότι είναι σωστό ή καλό (Sergiovanni, 1991; Leithwood et al., 1999).

(5) Συμμετοχική Ηγεσία (Participative Leadership)



1. **Αντίθετη** από τα ηρωικά **ατομικά** μοντέλα ηγεσίας
2. Ο σχολικός ηγέτης είναι πρώτιστα **συνάδελφος** που θεωρείται '**πρώτος μεταξύ ίσων**', καθώς διοικεί ένα οργανισμό εντάσεως **γνώσης**, στο οποίο λειτουργούν και εργάζονται ειδικοί (Baldrige et al, 2008)
3. Η **συμμετοχή** συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης
4. Η συμμετοχή υπαγορεύεται από τις **δημοκρατικές** αρχές

(6) Διοικητική Ηγεσία (Managerial Leadership)

Managerial Leadership Skills

1. «Η διοικητική ηγεσία θεωρεί ότι οι ηγέτες θα πρέπει να εστιάζουν σε **λειτουργίες, καθήκοντα και συμπεριφορές** και ότι εάν αυτές οι λειτουργίες εκτελούνται ικανοποιητικά, το έργο των άλλων θα διευκολύνεται» (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999)
2. Ταυτίζεται περισσότερο με τον **προσανατολισμό** των Διευθυντών σχολικών μονάδων και των Προϊστάμενων Διευθύνσεων του **Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος**, των οποίων βασικός ρόλος, σύμφωνα με το νομικό καθεστώς, είναι η **εποπτεία** και ο **έλεγχος** (Κατσαρός, 2008)

(7) Ενδεχομενική Ηγεσία (Contingent Leadership)

When it comes
to **Educational
Leadership**,
which **Style?**

1. Η δουλειά του διευθυντή είναι αρκετά **περίπλοκη** και **απρόβλεπτη** ώστε να βασίζεται σε ένα σύνολο προτυποποιημένων ανταποκρίσεων σε συμβάντα (Yuki, 2002).
2. Κάθε **σχολικό περιβάλλον** είναι **μοναδικό** ➔ **απορρίπτει** την προσέγγιση **‘one size fits all’** και απαιτεί την αποτελεσματική διάγνωση των προβλημάτων και τη συνακόλουθη υιοθέτηση της πιο κατάλληλης προσέγγισης στο πρόβλημα ή την κατάσταση (Morgan, 1997)



(8) Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)

Ταυτίζεται με τα **πολιτικά** μοντέλα της εκπαιδευτικής διοίκησης (management). Οι Bush (2006a, 2003) και Burns (2007), την ορίζουν ως την *«ηγεσία κατά την οποία οι **σχέσεις** με τους εκπαιδευτικούς βασίζονται σε μια ανταλλαγή για κάποιον αποτιμημένο πόρο»*.

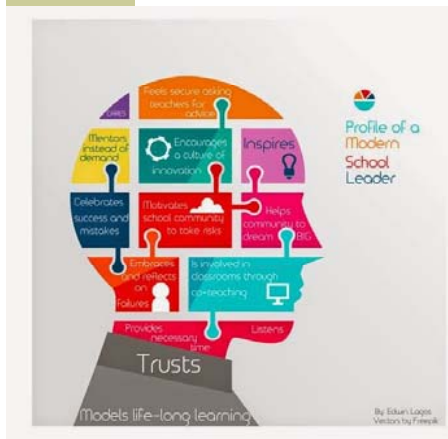
Κριτική..

- (α) δεν εμπλέκει μακροπρόθεσμα το προσωπικό
- (β) δε διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη δέσμευση στο όραμα και τις αξίες που ενστερνίζονται οι ηγέτες (Bush, 2006a, 2003, 2007)

(9) Μετανεωτερική Ηγεσία (Post-modern Leadership)

Ιδιαίτερη σημασία έχει η «**φωνή**» των εμπλεκομένων, το **δικαίωμα** δηλαδή, να ακουστούν οι **διαφορετικές απόψεις** οι οποίες αποτελούν την **ατομική ερμηνεία** των συμβάντων

(Sackney & Mitchell, 2001)



Έρευνες ΔΟΠ & Ηγεσία στην Εκπαίδευση

- ❶ Anastasiadou, Zirinoglou & Florou (2014) ➔ ΔΟΠ Ελληνική Α΄θμια και Β΄θμια Εκπαίδευση - εργαλείο μέτρησης EFQM ➔ Όραμα & *Εκπαιδευτική Ηγεσία*
- ❷ Berry (1998) ➔ *Ηγεσία* ➔ σύστημα ποιότητας στα σχολεία στη Νέα Νότια Ουαλία της Αυστραλίας
- ❸ Cheng & Yau (2011) ➔ Υιοθέτησης στοιχείων ΔΟΠ από Διευθυντές δημοτικών σχολείων ➔ υπόβαθρο μαθητών, σχολική παράδοση/κουλτούρα, σχολικό κλίμα ++σχολική αποτελεσματικότητα
- ❹ Παπαδόπουλος (2015) ➔ Επίδειξη ισχυρής *Μετασχηματιστικής Ηγεσίας* ➔ οδηγός ΣΜ



Ο Αποτελεσματικός Εκπαιδευτικός Ηγέτης



Πρέπει να ενεργεί με βάση την περιρρέουσα ατμόσφαιρα προσαρμόζοντας τη δράση του στις τοπικές συνθήκες (Marzano, Waters και McNulty, 2005)

10 Βασικοί Παράγοντες Δράσης

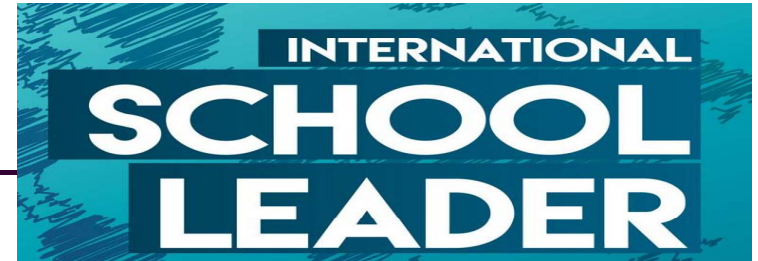
1. Πρόγραμμα ➔ τοπικές συνθήκες
2. Εμπλοκή γονέων και ευρύτερης κοινότητας
3. Επιδιώξεις με feedback
4. Τάξη και πειθαρχία
5. Προώθηση συναδελφικότητας

Ο Αποτελεσματικός Εκπαιδευτικός Ηγέτης



6. **Επαγγελματισμός**
7. **Ανανέωση διδακτικών στρατηγικών**
8. **Αποτελεσματική οργάνωση/
διαχείριση τάξης**
9. **Βελτίωση των μαθησιακών
αποτελεσμάτων**
10. **Κίνητρα παρώθησης για όλα τα μέλη
της σχολικής κοινότητας**

Σήμερα ο Σχολικός Ηγέτης πρέπει να επιδεικνύει ΠΟΛΛΑ..

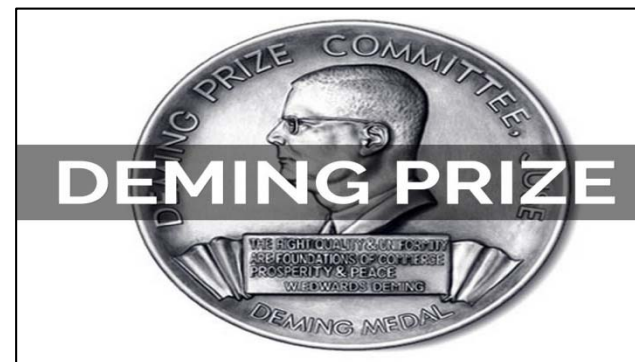


- ☐ Οραματιστής
- ☐ Καθοδηγητής - Εμπνευστής
- ☐ Δάσκαλος & Μαθητής
- ☐ Καινοτόμος
- ☐ Μάνατζερ - (Διαχειριστής ανθρώπων αλλά & οικονομικών, νομικών, διδακτικών κα υποθέσεων)
- ☐ Αποτελεσματικός - Ουσιαστικός
- ☐ Να γνωρίζει τις *αγορές* & τις *κοινωνίες*
- ☐ Να έχει *καλές δημόσιες σχέσεις* -εκφράζοντας προς τα 'έξω' το καλό πρόσωπο του σχολείου
- ☐ Να γνωρίζει τις *σύγχρονες τάσεις*/ αλλαγές (Παπαδόπουλος, 2015)

Αξιολόγηση Ποιότητας

Βραβεία Ποιότητας

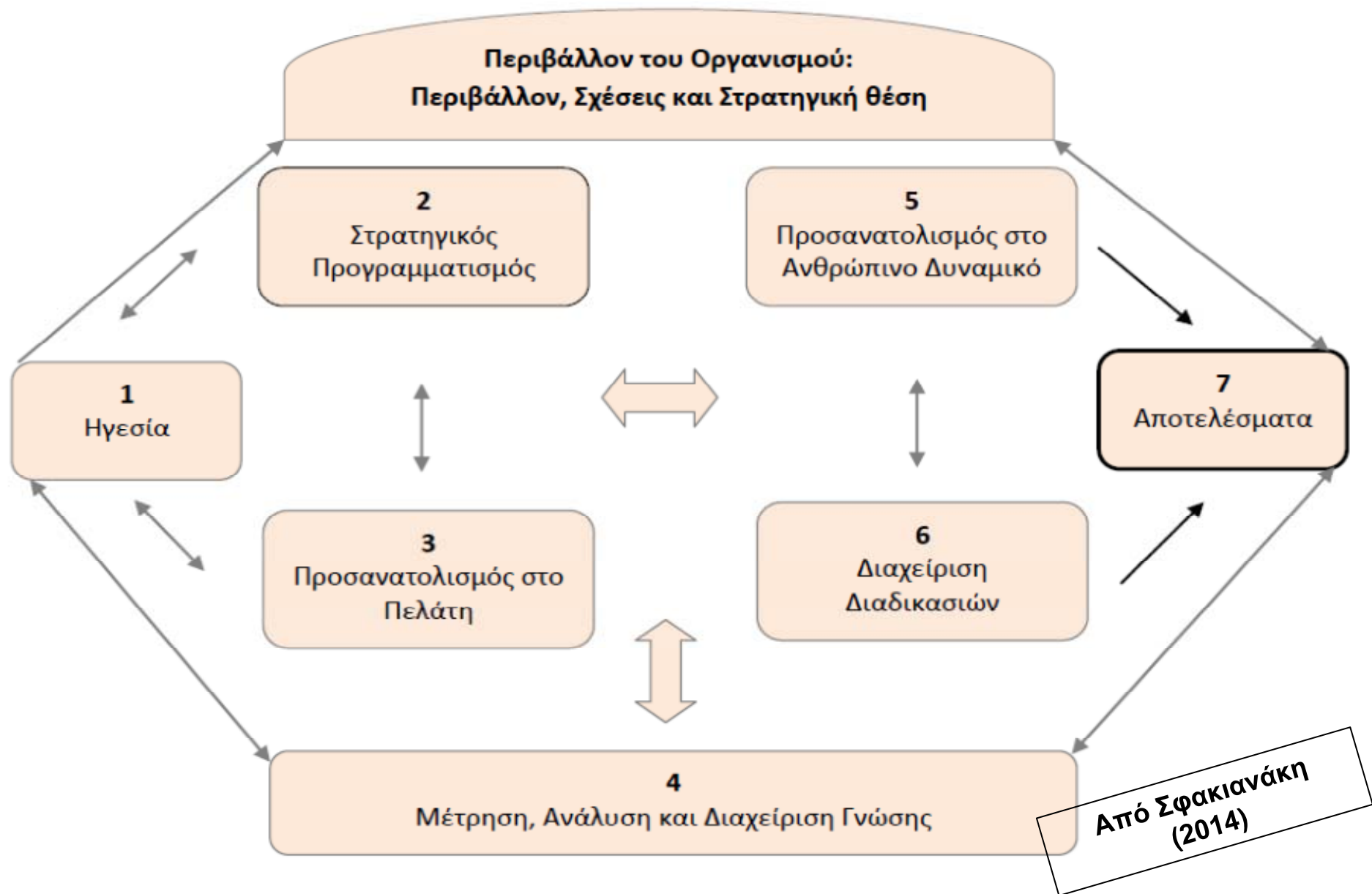
1. Το Μοντέλο του **Malcolm Baldrige**
2. Το Μοντέλο του **Deming**
3. Το Μοντέλο **EFQM**



Το Μοντέλο του Malcolm Baldrige - Βραβείο Ποιότητας

ΚΡΙΤΗΡΙΑ του ΜΟΝΤΕΛΟΥ	ΒΑΡΥΤΗΤΑ
1. Ηγεσία	90
2. Διαχείριση πληροφοριών και ανάλυση	75
3. Στρατηγικός σχεδιασμός	55
4. Διοίκηση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	160
5. Διαχείριση διαδικασιών	140
6. Επιχειρηματικά αποτελέσματα	165
7. Προσανατολισμός στον πελάτη – ικανοποίηση πελατών	250
ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΒΑΘΜΩΝ	1000





Σχήμα 1: Κριτήρια του Malcolm Baldrige για την αριστεία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού (Education Criteria for Performance Excellence 2011-12, Baldrige Performance Excellence Program)

Το Μοντέλο του Deming - Βραβείο Ποιότητας



- **1951** από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων, τιμώντας την προσφορά του *W. E. Deming* στην ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων στατιστικού ελέγχου **ποιότητας** στην ιαπωνική βιομηχανία.

2 κατηγορίες

1. άτομα που συνέβαλαν στην έρευνα και στην εκπαίδευση σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
2. Επιχειρήσεις

Διαφορά με υπόλοιπα Βραβεία Ποιότητας:

Όχι 1 μόνο νικητής, αλλά όλοι όσοι **πληρούν** τα Κριτήρια Ποιότητας.

Το Μοντέλο του Deming - Βραβείο Ποιότητας



ΚΡΙΤΗΡΙΑ του ΜΟΝΤΕΛΟΥ

1. Πολιτικές
2. Ο οργανισμός/η επιχείρηση και οι λειτουργίες του/της
3. Εκπαίδευση και Διάδοση
4. Συλλογή πληροφοριών, επικοινωνία και χρήση
5. Ανάλυση
6. Τυποποίηση
7. Έλεγχος & Διοίκηση
8. Διασφάλιση Ποιότητα
8. Συνέπειες
9. Μελλοντικά Σχέδια

Το Μοντέλο EFQM - Βραβείο Ποιότητας



Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Αρχές δεκαετίας 1990-2000→

Συνεργασία:

(1) Ευρωπαϊκό Ίδρυμα ΔΟΠ (European Foundation for Total Quality Management - EFQM)

(2) Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ποιότητας

(3) Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ποιότητα
(European Organization for Quality – EOQ)

Το Μοντέλο EFQM - Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - Αναγκαίοι ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ή ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ του ΜΟΝΤΕΛΟΥ (ENABLERS)	ΒΑΡΥΤΗΤΑ
1. Ηγεσία	100
2. Πολιτική και Στρατηγική	80
3. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	90
4. Συνεργασίες και άλλοι πόροι	90
5. Διεργασίες - Διαδικασίες	140
ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΒΑΘΜΩΝ	500

Το Μοντέλο EFQM Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ



ΚΡΙΤΗΡΙΑ του ΜΟΝΤΕΛΟΥ (RESULTS)	ΒΑΡΥΤΗΤΑ
6. Ικανοποίηση Πελατών	200
7. Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού	90
8. Επίδραση στο Περιβάλλον	60
9. Επιχειρηματικά Αποτελέσματα	150
ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΒΑΘΜΩΝ	500

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



- Ένας Εκπαιδευτικός Οργανισμός, έχει **Ιδιαιτερότητες**.
- Χωρίς αποτελεσματική **ΗΓΕΣΙΑ**, δεν υπάρχει **ΔΟΠ**.
- Η εφαρμογή της **ΔΟΠ**, δεν θα εξασφαλίσει **Επιτυχία**, αν δεν υπάρχει η **αποδοχή** από **Όλους** τους εμπλεκόμενους, κυρίως της **Ηγεσίας**, της ανάγκης για **Αλλαγή**.



■ Το Πλάνο Υλοποίησης στην επίτευξη της ΔΟΠ περιλαμβάνει:

- (1) **Δέσμευση** της Διοίκησης για την εισαγωγή των αρχών της ΔΟΠ - **Συνεχής Βελτίωση**
- (2) Ενεργό εμπλοκή - συμμετοχή **όλων** των εργαζομένων
- (3) **Αξιολόγηση** της παρούσας κατάστασης του εκπαιδευτικού οργανισμού (πού βρισκόμαστε τώρα)
- (4) **Όραμα** (πού θέλουμε να πάμε)
- (5) **Στρατηγική**
- (6) **Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας**
- (7) **Εισαγωγή αρχών ΔΟΠ** στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού (πώς θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε;)
- (8) **Υλοποίηση** των βελτιώσεων
- (9) **Ανατροφοδότηση**
- (10) **Διορθωτικές Διαδικασίες**



ΤΕΛΙΚΑ...



‘Το πρόβλημα δεν είναι να αυξήσεις την ποιότητα.. Η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση του προβλήματος..’ (Myron Tribus, 1992)

‘Η Ποιότητα δεν είναι ποτέ τυχαία..Είναι πάντοτε το αποτέλεσμα διανοητικών προσπαθειών..Η επιθυμία να παράγουμε ένα ανώτερο προϊόν..’ (Ruskin, 2010)

‘Η ποιότητα χρειάζεται παντού: στις επιχειρήσεις, στους οργανισμούς, στην εκπαίδευση και γενικότερα στην ίδια τη ζωή..’ Deming (1982, 1994)

...Δραστηριότητα

- ✓ *Η δραστηριότητα της συγκεκριμένης διάλεξης, που καλείστε ατομικά να απαντήσετε, αναρτήθηκε στο e-class ταυτόχρονα με τη διάλεξη.*
- ✓ *Θα τη βρείτε στον φάκελο «Εργασίες» του συγκεκριμένου μαθήματος T206.*
- ✓ *Η έκταση της απάντησής σας, δεν θα πρέπει να ξεπερνά τις 250-300 λέξεις.*
- ✓ *Καταληκτική ημερομηνία απάντησης είναι η Κυριακή 30/5/2026.*



In God we trust; all
others bring data.

W. Edwards Deming

Word cloud featuring the phrase **changes ahead** in large red letters. Other words include: vision, ideas, business, CEO, motivation, teamwork, values, efficiency, management, initiative, executive, calculation, active, successful, financial, focus, innovation, products, coaching, engagement, best, feedback, achievement, organization, positive, company, idea, operation, assignment, effect, solution, job, results, finance, and concern.



Ευχαριστώ