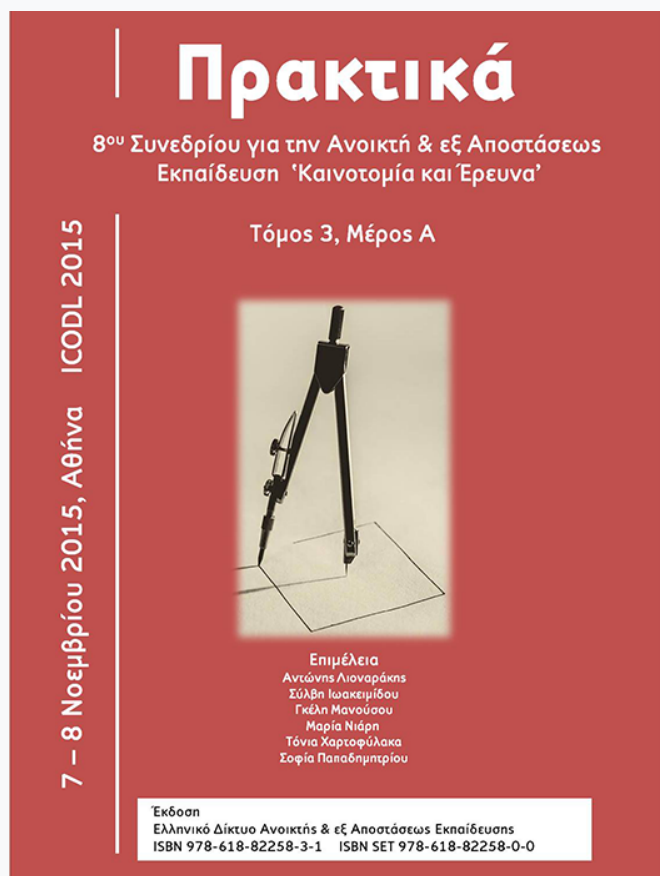


Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση

Τόμ. 8, Αρ. 3Α (2015)

Καινοτομία & Έρευνα στην Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση & στις Τεχνολογίες Πληροφορίας & Επικοινωνίας



Εφαρμογή καινοτομικών εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχολική τάξη

*Ιωάννης Γαλανάκης, Μαρία Μαλαγκονιάρη,
Κλεοπάτρα Ντέλιου*

doi: [10.12681/icodl.65](https://doi.org/10.12681/icodl.65)

Εφαρμογή καινοτομικών εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχολική τάξη

Application of innovative TQM tools in classroom

Γαλανάκης Ιωάννης Οικονομολόγος BSc galanakis.gian@gmail.com	Μαλαγκονιάρη Μαρία Οικονομολόγος BSc maria92mal@gmail.com	Ντέλιου Κλεοπάτρα Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών Διδάσκουσα & Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο ΣΕΠ cleoqual@aueb.gr
---	--	--

Abstract

The quality's tools and models are increasingly needed in education. This essay attempts to apply the combination of a basic quality tool, the Cause – Effect Diagram and a self-assessment quality model, the EFQM (European Foundation for Quality Management), in 21st High School of Athens addressing the issue of 'relations between teachers and students inside and outside the classroom.' It represents a best practice approach and proves that students can contribute equally to the teaching procedure.

Keywords: *Cause-Effect Diagram, EFQM Excellence Model, Teachers-Students Relationships, Quality improvement*

Περίληψη

Η χρήση των εργαλείων και μοντέλων ποιότητας στην Εκπαίδευση αποτελεί μία νέα προσέγγιση που αρχίζει και αναπτύσσεται στη χώρα μας. Διευθυντές, δάσκαλοι, γονείς αλλά και κρατικοί φορείς συνειδητοποιούν την επιτακτική ανάγκη εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο χώρο της Εκπαίδευσης. Στην παρούσα εισήγηση περιγράφεται η εφαρμογή του συνδυασμού ενός βασικού εργαλείου ποιότητας και ενός μοντέλου ποιότητας σε επίπεδο σχολικής τάξης. Συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκε επίσκεψη στο 21ο Ενιαίο Λύκειο Αθήνας, όπου κατόπιν συζήτησης με 33 μαθητές, 5 καθηγητές, την υποδιευθύντρια και τον διευθυντή του σχολείου, πραγματοποιήθηκε με επιτυχία η εφαρμογή του Διαγράμματος Αιτίου – Αποτελέσματος (Cause and Effect) και του εργαλείου αυτό-αξιολόγησης, του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM (European Foundation for Quality Management) σε επίπεδο σχολικής τάξης προσεγγίζοντας το θέμα «σχέσεις μαθητών – εκπαιδευτικών εντός και εκτός σχολικής τάξης».

Η εφαρμογή αυτή αποτελεί καλή πρακτική και αποδεικνύει πώς απλά εργαλεία ποιότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα σχολεία και να ενεργοποιήσουν το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των μαθητών οι οποίοι αποτελούν τον αποδέκτη και ταυτόχρονα τον συνδημιουργό της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οι απόψεις και αντιλήψεις τους πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη όσον αφορά στη βελτίωση της ποιότητας της Εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα.

Λέξεις-κλειδιά: Διάγραμμα Αιτίου – Αποτελέσματος, Μοντέλο Αριστείας του EFQM, Σχέσεις μαθητών –εκπαιδευτικών, Βελτίωση της ποιότητας

Εισαγωγή

Είναι πλέον καιρός τα σχολεία του 21^{ου} αιώνα να γίνουν σχολεία ποιότητας με στόχο τη συνεχή βελτίωση χωρίς να φοβούνται την αλλαγή και την εφαρμογή καινοτόμων μεθοδολογιών. Να υπάρξουν σχολεία που παρέχουν τα απαραίτητα μέσα στους μαθητές ώστε να ανακαλύπτουν μόνοι τους τη γνώση, να δημιουργούν και να αυτενεργούν. Να έχουν δασκάλους που θα διαδραματίζουν υποστηρικτικό ρόλο και διευθυντές που θα τους διευκολύνουν. Όχημα για τα παραπάνω είναι η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management-TQM ή εφεξής ΔΟΠ). Η φιλοσοφία της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση αναπτύχθηκε από τους Walter Shewhart και W. Edwards Deming (1982). Και οι δύο έδωσαν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, στις δυνατότητές του, στην ομαδική προσπάθεια, στον προγραμματισμό και την συνεχή βελτίωση μέσω των εργαλείων και των μοντέλων ποιότητας (Μπλάνας, 2003).

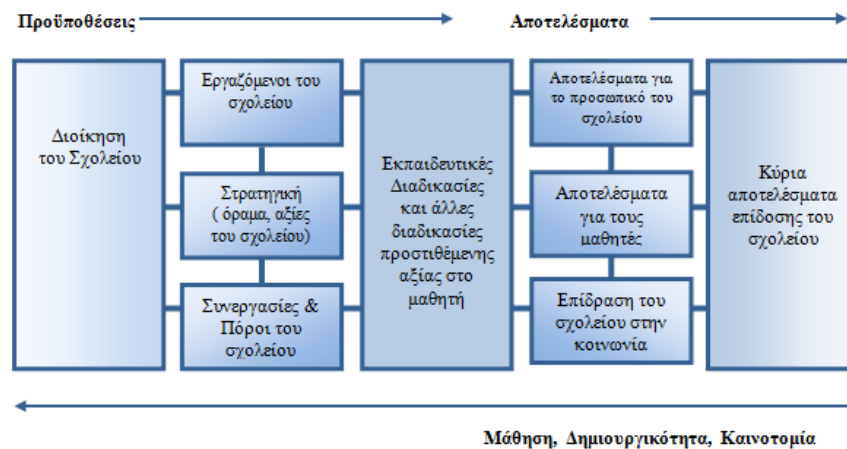
Η ανάπτυξη ενός συνόλου κατάλληλων εργαλείων ποιότητας είναι απαραίτητη για τη σωστή διαχείριση ενός συστήματος ποιότητας σε έναν οργανισμό. Τα εργαλεία αυτά μπορούν εύκολα να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση καθημερινών προβλημάτων και για να υποστηρίξουν την εφαρμογή δράσεων ποιότητας. Η διαφορά μεταξύ των εργαλείων σχετίζεται κυρίως με το βαθμό λεπτομέρειας και τυποποίησης που διακρίνει την κάθε εφαρμογή. Έτσι, η επιτυχής χρήση τους στην εκπαίδευση δίνει ώθηση στη βελτίωση της ποιότητας. Τα ίδια υποστηρίζουν τη μέτρηση απόδοσης των επιμέρους διαδικασιών, βοηθούν στην εφαρμογή διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών, στηρίζουν τη διαδικασία λήψης απόφασης και διευκολύνουν την ανάλυση πάσης φύσεως δεδομένων (Ζωγόπουλος, 2010; Bamford and Greatbanks, 2005).

Με αφετηρία τα παραπάνω, ξεκίνησε η εφαρμογή του συνδυασμού ενός βασικού εργαλείου ποιότητας, του Διαγράμματος Αιτίου – Αποτελέσματος (Cause and Effect) και ενός μοντέλου αυτό-αξιολόγησης, του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM (European Foundation for Quality Management) σε επίπεδο σχολικής τάξης. Η εφαρμογή πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο λύκειο του σχολικού συγκροτήματος της Γκράβας (21ο Ενιαίο Λύκειο Αθήνας), που βρίσκεται στο βόρειο τμήμα του Δήμου Αθηναίων του Νομού Αττικής. Αφού υλοποιήθηκαν οι απαραίτητες διαδικασίες με το διευθυντή του σχολείου, η μεθοδολογία μας εξετάστηκε σε μία τάξη με 33 μαθητές της Β' λυκείου (19 κορίτσια και 14 αγόρια). Στην εφαρμογή της μεθόδου πέρα από τους 33 μαθητές, συμμετείχαν 5 καθηγητές, η υποδιευθύντρια και ο διευθυντής του σχολείου, πραγματοποιήθηκε η εφαρμογή του συνδυασμού.

Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM

Συγκεκριμένα, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM αποτελείται από εννέα κατηγορίες κριτηρίων. Οι κατηγορίες αυτές χωρίζονται σε δυο ομάδες: τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα. Στις προϋποθέσεις περιλαμβάνονται: η Ηγεσία, η Στρατηγική, το Ανθρώπινο Δυναμικό, οι συνεργασίες και οι πόροι, οι Διαδικασίες, τα Προϊόντα και οι Υπηρεσίες. Στα κριτήρια αποτελεσμάτων περιλαμβάνονται: τα Αποτελέσματα για τους πελάτες, τους ανθρώπους, την κοινωνία και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα που ουσιαστικά αφορούν τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης ενός

οργανισμού. Βασικό στοιχείο του μοντέλου αποτελεί το γεγονός ότι για να λειτουργήσουν τα αποτελέσματα δηλαδή για να επιτύχει ένας οργανισμός ικανοποιημένους πελάτες, να έχει ευχαριστημένο το ανθρώπινο δυναμικό του, να έχει θετική επίδραση στην κοινωνία και να έχει αξιόλογα επιχειρηματικά αποτελέσματα χρειάζονται κάποιες βασικές προϋποθέσεις. Αυτές είναι μία ηγεσία που εμπνέει, μία ξεκάθαρη στρατηγική, ένα κατάλληλο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ένα κατάλληλο σύστημα διαχείρισης των συνεργατών και των πόρων του οργανισμού που σε συνδυασμό με κατάλληλα σχεδιασμένες διαδικασίες θα οδηγήσουν στα αποτελέσματα αυτά. Η θετική λοιπόν έκβαση των αποτελεσμάτων εξαρτάται από την αποτελεσματική εφαρμογή των προϋποθέσεων (Anastasiadou & Zirinoglou, 2014). Μετουσιώνοντας αυτό το μοντέλο στα πλαίσια μιας σχολικής μονάδας διαμορφώνεται ως εξής:



Σχήμα 1: Η εφαρμογή του EFQM σε μια σχολική μονάδα

Το μοντέλο EFQM, ως εργαλείο για την αυτό-αξιολόγηση της ποιότητας στην σχολική μονάδα, θέτει ως βασική προϋπόθεση τη μάθηση, διεργασία της οποίας βλέπει το μαθητή ως πελάτη, το δάσκαλο ως manager της τάξης και το διευθυντή ως ηγέτη-manager της εκπαιδευτικής μονάδας συνολικά. Στη συνέχεια τα σημαντικά κριτήρια του μοντέλου του EFQM θα συνδυαστούν με το εργαλείο ποιότητας «διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος» ως βασικοί άξονες της ραχοκοκαλιάς του.

Διάγραμμα Αιτίου - Αποτελέσματος

Το Διάγραμμα Αιτίας – Αποτελέσματος (cause and effect diagram ή Ishikawa diagram, σχήμα 2), αναπτύχθηκε από τον Kaoru Ishikawa (1968). Απεικονίζει γραφικά μια σχέση αιτίου – αποτελέσματος και ο σκοπός του είναι να εντοπιστούν οι διάφοροι λόγοι, που δημιουργούν το πρόβλημα και όχι τα συμπτώματά του (Arcaro, 1995). Το διάγραμμα αυτό έχει δύο πλευρές: τα αποτελέσματα που είναι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ποιότητας ή προβλήματα, π.χ. εμπόδια στη μάθηση και τις αιτίες που είναι παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα (Arcaro, 1995). Κάθε αιτία είναι μία πηγή μεταβολών. Πολλές φορές, οι αιτίες ταξινομούνται σε κύριες κατηγορίες και σε υπό-αιτίες. Για την κατασκευή του διαγράμματος αρχικά εντοπίζουμε το πρόβλημα – θέμα προς διερεύνηση. Έπειτα αποσαφηνίζουμε το αποτέλεσμα – «κλειδί» του προβλήματος και χαράσσουμε μία οριζόντια γραμμή στην οποία γράφεται το πρόβλημα στο δεξιό άκρο της. Με τη μέθοδο του καταιγισμού ιδεών προσδιορίζουμε όλες τις πιθανές αιτίες του προβλήματος.

Χαράσσουμε τις κύριες αιτίες κατά κανόνα κάτω από τους τίτλους. Τέλος προσθέτουμε τις διάφορες υπό-αιτίες στις κύριες αιτίες του προβλήματος.

Το διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος έχει τη μορφή της «ραχοκοκαλιάς» του ψαριού. Ως κύριες συνιστώσες του θέματος παρουσιάζουμε τους καθηγητές ως ανθρώπινο δυναμικό, τον διευθυντή ως ηγεσία και συν δημιουργό της στρατηγικής, τους μαθητές ως πελάτες, το κράτος ως βασικό παράγοντα χάραξης πολιτικής και στρατηγικής της σχολικής μονάδας αλλά και ως βασικό συνεργάτη και χορηγό πόρων.

Το συγκεκριμένο εργαλείο επιλέχθηκε από την ερευνητική μας ομάδα, γιατί θεωρείται εύκολο στην εφαρμογή και βασίζεται στη χρήση συνδυασμού εργαλείων ποιότητας όπως «ο καταγιγισμός ιδεών». Θεωρήθηκε κατάλληλο σε περιβάλλον σχολικής τάξης λόγω της δυνατότητας να ενεργοποιεί την ομαδική συμμετοχή και να προσελκύει το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων. Επιπλέον τέτοιου είδους εργαλεία δεν χρησιμοποιούνται συχνά στην ελληνική εκπαίδευση και η εφαρμογή του αποτελεί τόσο καινοτομία όσο και πρόκληση. Σαφώς, στόχος είναι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε να διευρυνθεί σε μεγαλύτερο εύρος συμμετεχόντων για να έχουμε πιο επαρκή εικόνα της αποτελεσματικότητας και της χρησιμότητάς του.

Εφαρμογή του Εργαλείου

Η πλευρά των μαθητών

Έπειτα από τις δέουσες συστάσεις των εξεταστών, έγινε αναγραφή του υπό διερεύνηση θέματος στον πίνακα και προβλήθηκε ένα βίντεο¹ διάρκειας 1 λεπτού αναφορικά με την επίδραση που έχει ένας καλός καθηγητής στους μαθητές του και το πώς μπορεί να επηρεάσει κάποιον από αυτούς, με σκοπό να αλλάξει ο δεύτερος ολόκληρη τη κοινωνία. Σημειώνεται πως το βίντεο παρουσιάστηκε με σκοπό να ενεργοποιήσει κατευθυνόμενο διάλογο με τους μαθητές.

Έτσι, οι αρχικές ερωτήσεις που τέθηκαν στο σύνολο της τάξης αφορούσαν στα συναισθήματα που «γεννήθηκαν» από το βίντεο, στο πώς πέρασε η προηγούμενη μέρα στο σχολείο και γενικά στην διάθεση που υπάρχει για μάθηση εντός της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν από δύο μαθητές αναφορικά με το βίντεο ήταν οι αναμενόμενες: «απλοί και καθημερινοί άνθρωποι γίνανε σπουδαίοι με την πάροδο των χρόνων, έφτασαν ως τη NASA, έχοντας τη στήριξη δικών τους ανθρώπων και φυσικά, των δασκάλων τους». Εν συνεχεία, όταν ρωτήθηκαν εάν έχουν συναντήσει τέτοιους δασκάλους ή καθηγητές όσα χρόνια βρίσκονται στα θρανία, μαζικά αρνήθηκαν. Ήταν εντυπωσιακό το ότι οι δύο μαθητές που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ημέρα και παρουσίασαν το πρόγραμμά τους δεν είχαν όρεξη για μάθημα.

Οδεύοντας προς το κυρίως θέμα λοιπόν, οι ερωτήσεις στράφηκαν στο εάν οι μαθητές επηρεάζονται από το φύλο του διδάσκοντος και το πώς επηρεάζει τη σχέση τους το ζήτημα της βαθμολογίας. Η πρώτη απάντηση που λάβαμε ήταν ξεκάθαρη, τυπική και βρήκε αντίκρισμα από μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων: «μας αρέσει ένας καθηγητής που είναι διαλλακτικός, που κάνει συζητήσεις για πολιτικά και κοινωνικά θέματα, που κάνει πλάκες, μιλάει για τον αθλητισμό και προσπαθεί να μας κάνει ολοκληρωμένες προσωπικότητες. Βαριόμαστε τους αυστηρούς καθηγητές και νιώθουμε ότι ερχόμαστε στο σχολείο αναγκαστικά, όταν κάνουμε μάθημα με αυτούς. Ακόμη, μας χαλάνε τη διάθεση οι επαρμέντοι καθηγητές γιατί προβάλλονται οι ίδιοι και δεν ενδιαφέρονται για τη μόρφωσή μας». Σε αυτό το σημείο αναφέρθηκε η διαφορά του δημόσιου και ιδιωτικού σχολείου· ένας μαθητής επέμεινε και ανέφερε ότι «το σχολείο είναι δημόσιο και η

δουλειά που γίνεται δεν είναι καλή γενικώς». Αντίθετα έμφαση δόθηκε στα μαθήματα κατεύθυνσης, όπου παιδιά δήλωσαν ότι στις Βασικές Αρχές Κοινωνικών Επιστημών κάνουν συζητήσεις για θέματα της επικαιρότητας. Στη Φιλοσοφία, δεν βασίζονται στην ύλη, αλλά καλλιεργούν σκέψη, από οποιοδήποτε κύκλο σπουδών κι αν προέρχονται. Ακόμη, αναφέρθηκε ότι θα ήθελαν να κάνουν Καλλιτεχνικά ή/και Μουσική για να καλλιεργήσουν το πνεύμα τους και να έρθουν πιο κοντά στην τέχνη ή/και να προσεγγίζουν άλλα μαθήματα μέσω αυτής. Επιπροσθέτως, στο μάθημα της Πολιτικής Παιδείας, γίνονται συζητήσεις για κοινωνικά, πολιτικά και οικονομικά θέματα, ενώ δεν γίνεται χρήση άλλων εποπτικών μέσων (ΤΠΕ) στη διδασκαλία των περισσότερων μαθημάτων, πέρα από του μαυροπίνακα.

Όσον αφορά στο ζήτημα της βαθμολογίας, οι μαθητές είχαν άποψη και ζήλο να την καταθέσουν. Κοινή συνιστώσα όλων είναι το ότι συμπαθούν τον καθηγητή που θα βάλει υψηλούς βαθμούς και θα αντιπαθήσουν εκείνον που θα είναι ανελαστικός, ακόμη και αν δεν αξίζουν την υψηλή βαθμολογία. Τέλος, έκανε ιδιαίτερη εντύπωση η παρατήρηση μίας μαθήτριας, που επεσήμανε ότι *«υπάρχουν καθηγητές, που μπορεί να μας «απειλούν» με απουσίες στη διάρκεια του τετραμήνου, οι οποίοι δεν γνωρίζουν καν τα ονόματά μας, αφού συνήθως δεν μας θέλουν στο μάθημά τους, άρα πώς μπορούν να μας βαθμολογήσουν;»*. Κι εδώ, δόθηκε το έναυσμα για ολιγόλεπτη συζήτηση περί των απουσιών, που πολλοί μαθητές είπαν χαρακτηριστικά ότι *«μας βάζουν απουσίες γιατί βαριόμαστε όταν κάνουμε μάθημα, παίζουμε με το κινητό ή δεν μας θέλουν στην αίθουσα. Ακόμη, πολλές φορές, μας βάζουν απουσίες επειδή κοιμόμαστε στα τελευταία θρανία. Βέβαια, άμα είμαστε στα πρόθυρα να μείνουμε στην ίδια τάξη, μας χαρίζονται, αλλά πολλές φορές φτάνουν σε σημείο να αναφερθούν στο ήθος μας ή να μας χαρακτηρίσουν χωρίς να τους έχουμε δώσει αυτό το δικαίωμα, οπότε κι η σχέση μας αρχίζει να διαταράσσεται»*.

Συμπεράναμε λοιπόν, ότι τα θέματα των βαθμολογιών και των απουσιών απασχολούν ιδιαίτερα τους μαθητές, οι οποίοι επιρρίπτουν διαρκώς ευθύνες στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας και θεωρούν τον τρόπο βαθμολόγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση εξαιρετικά άδικο. Ακόμη, είναι φανερό από τα λεγόμενά τους, ότι δεν θέλουν να θίγεται η προσωπικότητα και να υποτιμάται η νοημοσύνη τους, ειδικά εντός της σχολικής αίθουσας μπροστά σε όλους τους συμμαθητές τους. Το άγχος, η ανασφάλεια, η αμηχανία υπάρχουν καθημερινά στις ζωές τους, αλλά θα ήθελαν να εισπράττουν περισσότερο σεβασμό, κατανόηση και αγάπη από τους διδάσκοντες.

Εν συνεχεία, κατευθυνόμενοι προς τη διερεύνηση του σχολικού κλίματος και της επικοινωνίας μαθητών – καθηγητών, αναφερθήκαμε στο πιο ευχάριστο ζήτημα των εκδρομών. Ο διοργανωτής της φετινής πολυήμερης εκδρομής πήρε το λόγο και μας είπε χαρακτηριστικά: *«πρότεινα εγώ κάποιους καθηγητές στα υπόλοιπα παιδιά, συμφωνήσαμε και στη συνέχεια τους ρωτήσαμε εάν θέλουν να έρθουν μαζί μας. Στην εκδρομή είχαμε την ευκαιρία να κάνουμε συζητήσεις διαφόρων ειδών. Μέσα στο σχολείο δεν μπορούμε γιατί θα φανεί σα «γλείψιμο». Οι καλές σχέσεις δημιουργούνται εκτός του σχολείου»*. Σε αυτό το σημείο ακούστηκαν, συμπληρωματικά, φράσεις όπως: *«Η συμπεριφορά των καθηγητών αλλάζει όταν είμαστε έξω από το σχολείο»*, *«Στην επαρχία, οι καθηγητές είναι ίδιοι εντός και εκτός της σχολικής τάξης, ενώ εδώ όχι»*, *«Εμείς θέλουμε να βλέπουμε τον καθηγητή ως φίλο και να παίζουμε μπάλα και στα διαλείμματα· κάποιιοι το κάνουν, αλλά οι πιο πολλοί είναι αποστασιοποιημένοι»*. Ένας μαθητής ολοκλήρωσε τη συζήτηση κάνοντάς ένα παραλληλισμό του σχολείου με μία επιχείρηση: *«Όταν δύο άνθρωποι δουλεύουν σε μία τράπεζα, μπορεί να είναι φίλοι εκτός αυτής, αλλά εντός του χώρου εργασίας να μη μιλάνε*

καν. Έτσι γίνεται και στο σχολείο· η εκδρομή είναι εκτός της δουλειάς των καθηγητών, γι' αυτό και μας μιλάνε τόσο πολύ εκεί».

Όσον αφορά στο κλίμα εμπιστοσύνης που προσφέρει το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου στους μαθητές, ώστε να μπορούν οι δεύτεροι να εκφράσουν κάποιο προσωπικό (οικογενειακό) πρόβλημα χωρίς ενδοιασμούς, καταλάβαμε ότι αυτό γίνεται σε σπάνιες περιπτώσεις και σε «λίγους, συζητήσιμους, προσιτούς και λογικούς» καθηγητές, όπως τους χαρακτήρισαν τα παιδιά, που θεωρούνται αξιόπιστοι και δεν κάνουν μεταφορά της συζήτησης στο σύλλογο των διδασκόντων και στους γονείς τους.

Αναφορικά με τις στιλιστικές επιλογές των καθηγητών, μία μαθήτρια επεσήμανε χαρακτηριστικά ότι «δεν πρέπει να κρίνουμε τον κάθε άνθρωπο από την εξωτερική του εμφάνιση, αλλά από τον χαρακτήρα του. Πολλές φορές, κάποιος μπορεί να μην έχει καλό ντύσιμο, αλλά να κάνει πολύ ωραίο μάθημα. Η σεμνότητα στην ενδυμασία παίζει σημαντικό ρόλο και καταλαβαίνουμε εάν ένας άντρας καθηγητής είναι αυστηρός και τυπικός από το πουκάμισο που φοράει». Ενώ ένας μαθητής απάντησε λέγοντας ότι «όλοι κρινόμαστε από την εξωτερική μας εμφάνιση γιατί είναι το πρώτο πράγμα που βλέπουμε όταν συναντάμε κάποιον· είναι η πρώτη εντύπωση που αποκομίζουμε».

Επιπλέον, αναφορικά με την ειδικότητα των καθηγητών, τα παιδιά είπαν ομόφωνα ότι δεν διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο στη σχέση τους και με την ηλικία του διδάσκοντος, ότι δεν είναι θέμα καταλυτικής σημασίας για τη διαμόρφωση καλής ή κακής σχέσης μεταξύ τους. Τέλος, μια καίρια ερώτηση, η οποία συζητήθηκε για 8-10 λεπτά και προσέφερε στα παιδιά την δυνατότητα να προβληματιστούν ιδιαίτερα επί του ζητήματος, αφορούσε στις πεποιθήσεις τους για τον ιδανικό καθηγητή, τι χαρακτηριστικά έχει αυτός. Για να απαντήσουν κατάλληλα παροτρύνθηκαν να μουν στη θέση του.

Η πλευρά των Εκπαιδευτικών

Αφού ολοκληρώθηκε η συζήτηση με τους μαθητές, σειρά είχαν μερικοί από τους καθηγητές της εν λόγω εκπαιδευτικής μονάδας. Αρχικά, μιλήσαμε με τη χημικό, η οποία θεωρεί ότι έχει καλή σχέση με τους μαθητές της, αφού επιδιώκει να προσέχουν όλοι στο μάθημα και είναι «υπέρ της άσκησης του μυαλού», όπως μας είπε. Πιστεύει ότι οι γνώσεις που αντλούν οι μαθητές από το σχολείο, μπορεί να μην χρειαστούν στην πορεία της ζωής τους, αλλά είναι χρήσιμο να επιμορφώνονται στις διάφορες επιστήμες. Είναι αναπληρώτρια στο σχολείο, οπότε δε συνοδεύει στις εκδρομές. Τέλος, ανέφερε χαρακτηριστικά ότι «οι εκδρομές είναι μία αφορμή να έρθουν οι μαθητές πιο κοντά με εμάς. Αναφορικά με τις σχέσεις που καλλιεργούνται, οφείλω να ομολογήσω ότι παίζει ρόλο ο τρόπος που θα προσεγγίσεις το κάθε παιδί. Εμείς, ως Έλληνες, έχουμε μία ιδιόμορφη νοοτροπία σε πολλά ζητήματα, γι' αυτό χρειάζεται πολλές φορές να κάνουμε και αυτοκριτική στη δουλειά μας».

Στη συνέχεια, ακολούθησε ένας εκτενής διάλογος με την κοινωνιολόγο του σχολείου, η οποία έχει έρθει τα τελευταία χρόνια στο συγκρότημα της Γκράβας και εκπλήσσεται θετικά με όσα βιώνει. Σε αντίθεση με ένα σχολείο στα εύπορα προάστια που δούλευε, συνειδητοποίησε ότι τα παιδιά στο κέντρο της Αθήνας είναι πιο φιλότιμα και προσιτά. «Υπάρχει διαφοροποίηση στη συμπεριφορά των μαθητών στις τρεις τάξεις του λυκείου διότι τα παιδιά βρίσκονται στην εφηβεία και κάθε γενιά έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες. Αξιοσημείωτη είναι η πίεση που δεχόμαστε από το Υπουργείο Παιδείας αναφορικά με την διδασκτέα ύλη, το νέο σύστημα των εξετάσεων, τα νέα βιβλία του λυκείου· εμείς, οι καθηγητές, είμαστε ακριβώς στο κέντρο όλων σαν μαξιλαράκι του μπουξ.», είπε

χαρακτηριστικά η εκπαιδευτικός. Κι ενώ συνόδευε παλιά στις εκδρομές, πλέον δεν το κάνει διότι δεν παρέχεται η δέουσα ασφάλιση από του Υπουργείου Παιδείας σε περίπτωση κινδύνου. Τα μαθήματα που διδάσκει, προσφέρονται για περαιτέρω συζητήσεις με τους μαθητές, οπότε έχει την δυνατότητα να τους γνωρίζει μέσω αυτών. Όσον αφορά στη βαθμολογία, θεωρεί ότι οι βαθμοί δεν ανταποκρίνονται εν γένει στην πραγματικότητα και καλύτερο θα ήταν να υπάρχει μία περιγραφική αξιολόγηση της επίδοσης του μαθητή. Τέλος, αναφέρθηκε στην κατάσταση που επικρατεί στην εν λόγω εκπαιδευτική μονάδα ένεκα της οικονομικής κρίσης λέγοντας χαρακτηριστικά ότι «υπάρχουν παιδιά που έρχονται στο σχολείο για να θερμανθούν. Αρκετοί μαθητές προέρχονται από οικογένειες χαμηλού εισοδήματος και παρατηρούνται πολλά κρούσματα υποσιτισμού παιδιών. Ακόμη, πολλοί γονείς δουλεύουν εκτός του νομού και δεν μπορούμε να έχουμε τη δέουσα επαφή. Γι' αυτό δεν έχουμε αντιμετωπίσει ρατσιστικά προβλήματα και επικρατεί κλίμα αλληλεγγύης, αγάπης, σεβασμού στη διαφορετικότητα.»

Η καθηγήτρια των Αγγλικών τόνισε την αξία του διαλόγου και της επικοινωνίας εντός της σχολικής αίθουσας για την αποτελεσματικότερη διδασκαλία. Κι ενώ το μάθημα δεν είναι πρωτεύον και τα παιδιά συνήθως το απαξιώνουν, βρήκε τρόπο να προσεγγίσει 16 μαθητές της Β' Λυκείου μέσω της συμμετοχής σε ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα. «Δούλεψαν πολύ στο σπίτι, επικοινωνούσαμε μέσω τηλεφώνου ή email κι έτσι είμαι σε θέση να γνωρίζω τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις κλίσεις, τα ενδιαφέροντα καθενός από τα παιδιά που συνεργάστηκα όλο το τετράμηνο. Πήγαμε μαζί πολυήμερη εκδρομή γιατί αγαπάω τους μαθητές και θέλω να είμαι δίπλα τους· είναι παιδιά από δημόσιο σχολείο του κέντρου της Αθήνας και φαίνεται ότι αγωνίζονται καθημερινά για κάτι καλύτερο.», μας ανέφερε επακριβώς η καθηγήτρια. Σειρά είχαν δύο φιλόλογοι που μας ανέλυσαν ο καθένας ξεχωριστά το πώς βιώνει την καθημερινότητά του τα τελευταία χρόνια στην εν λόγω σχολική μονάδα –και οι δύο είναι μόνιμοι καθηγητές και εργάζονται πολλά χρόνια εκεί. «Προσπαθώ να είμαι καλή, φιλική, αλλά να μην χάνω το ρόλο μου. Θα ήθελα να αποκτήσω σχέσεις με τους μαθητές μου, αλλά βλέπω ότι όσο περνάνε τα χρόνια, οι ίδιοι δεν ενδιαφέρονται. Ειδικά στην Γ' τάξη μας αντιμετωπίζουν εντελώς απαξιωτικά. Θεωρώ ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η ζήλεια που υπάρχει μεταξύ τους, η ηλικία – η εφηβεία, ο ανταγωνισμός που εμφανίζεται σε μεγάλο βαθμό και το ερωτικό στοιχείο.», συνεχίζει λέγοντας «Δεν με νοιάζει να τους μάθω τα ρήματα στη γραμματική - με ενδιαφέρει να μπορούν να συζητάνε· μου αρέσει ένα φτιάχνω ανθρώπους! Κι όσον αφορά στο θέμα των βαθμών, δεν θέλω να έχω ενοχές – βάζω βαθμούς!» Η συγκεκριμένη καθηγήτρια ολοκληρώνει τα λεγόμενά της με το θέμα των εκδρομών, μια και είναι συνοδός σε αυτές πάντα, αναφέροντας ότι «η συμπεριφορά μου είναι ίδια εντός και εκτός της εκπαιδευτικής μονάδας, οπότε δεν παρατηρώ αλλαγές και στον τρόπο που συμπεριφέρονται σε εμένα.

Ο δεύτερος φιλόλογος, που είχε στο γραφείο του φωτογραφίες από προσωπικές-οικογενειακές του στιγμές, εικόνες της θρησκείας, φωτογραφίες από την αθλητική ομάδα του, εικόνες από τα πολιτικά «πιστεύω» του, παραλλήλισε τη σχέση μαθητή – καθηγητή με τη γονική. Μας είπε ότι έχει ως στόχο να κερδίζει την εμπιστοσύνη των μαθητών του και προσπαθεί καθημερινά να συνδέει την ύλη του μαθήματος με την κοινωνική πραγματικότητα. Θεωρεί ότι «η έγχρωμη κιμωλία είναι το πιο καλό παιδαγωγικό εργαλείο» και μας αναφέρει χαρακτηριστικά στιγμές από τη διδασκαλία του: «Στην Ιστορία θα χρησιμοποιήσω το χάρτη για να δείξω το τόπο διεξαγωγής κάποιου γεγονότος, εν συνεχεία θα γράψω στο μαυροπίνακα το ερώτημα με την κίτρινη κιμωλία και θα

απαντήσω γραπτώς σε αυτό με την πράσινη. Θα σκουπιστώ πάνω μου και θα πάω παρακάτω· έτσι απολαμβάνω τη διδασκαλία μου!» Όσον αφορά σε περιστατικά ενδοσχολικής βίας ή/και ρατσισμού, σημειώνει ότι δε έχει βιώσει κάτι αξιοσημείωτο ως εκπαιδευτικός στην εν λόγω μονάδα. Τέλος, ολοκληρώνει το λόγο του με το θέμα των εκδρομών, όπου είναι συνοδός και θεωρεί ότι εκεί συνεχίζει το εκπαιδευτικό έργο του. Πιστεύει ότι το σχολείο που διδάσκει επί σειρά ετών είναι ιδιαίτερα παιδοκεντρικό και «αγκαλιάζει» τον κάθε μαθητή με τις ιδιαιτερότητές του.

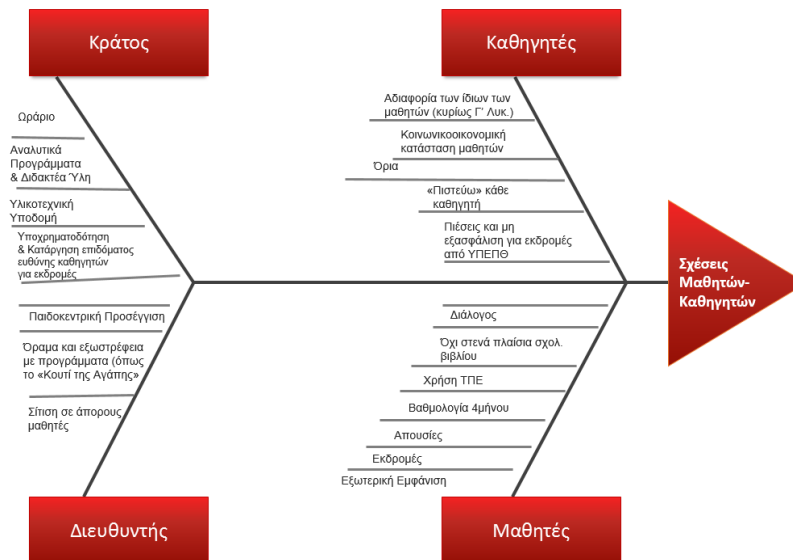
Η υποδιευθύντρια του σχολείου, η καθηγήτρια της πληροφορικής, μας δέχθηκε στο γραφείο της για λίγα λεπτά, αναφέροντας εν τάχει: «χρησιμοποιώ το εργαστήριο με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τις ανάγκες των μαθημάτων που διδάσκω. Γενικότερα, σε όλα τα θέματα – απουσίες και βαθμολογία- , είμαστε πιο αυστηροί, με τους μαθητές της Α' και Β' τάξης, ενώ με τα παιδιά της Γ' λυκείου είμαστε πιο ελαστικοί και προσπαθούμε να τα στηρίξουμε για τις εξετάσεις. Αν παρατηρήσουμε κάποιο ανησυχητικό περιστατικό, κάνουμε συζήτηση κατ' ιδίαν με το μαθητή. Προσπαθούμε να προλαμβάνουμε άσχημες καταστάσεις, μέσω του διαλόγου εντός της σχολικής τάξης. Εγώ, ως υποδιευθύντρια, δεν συνοδεύω στις εκδρομές και λόγω των μαθημάτων που διδάσκω, δεν δημιουργώ ιδιαίτερες σχέσεις με τα παιδιά.»

Η πλευρά του διευθυντή

Για το τέλος αφήσαμε το διευθυντή του σχολείου, ο οποίος είναι μαθηματικός και ανέφερε εξ αρχής ότι δεν χρησιμοποιεί εποπτικά μέσα στη διδασκαλία του, μια και δεν διδάσκει πολλές ώρες. Γι' αυτό, δεν γνωρίζει τη συμπεριφορά όλων των μαθητών εντός της σχολικής αίθουσας και δεν έχει τη σχέση που αναπτύσσουν οι καθηγητές με αυτούς. Παρ' όλα ταύτα, προσπαθεί να είναι δίπλα στα παιδιά και στα προβλήματά τους, να παρέχει σίτιση σε οικογένειες χαμηλού εισοδήματος μέσω συνεργασιών με ιδρύματα, να είναι σαν εξωγενές μέλος της οικογένειάς τους, να παρέχει συμβουλές για κάθε ζήτημα. Τέλος, διοργανώνει συχνά ημερίδες για φλέγοντα ζητήματα, όπως τα ναρκωτικά, το κάπνισμα, η βία, ο ρατσισμός, ώστε να ενημερώνονται έγκαιρα και έγκυρα οι έφηβοι.

Συμπεράσματα

Βάσει των προαναφερθέντων, είναι φανερό ότι η σχέση μαθητών – καθηγητών είναι ιδιόμορφη και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που την επηρεάζουν. Γι' αυτό το διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος σε συνδυασμό με βασικά κριτήρια του EFQM που αφορούν την Ηγεσία, τη Στρατηγική το Ανθρώπινο Δυναμικό, τους μαθητές (πελάτες) και το Κράτος που χαράσσει πολιτική – στρατηγική και αποτελεί και βασικό συνεργάτη και χορηγό της εκπαιδευτικής μονάδας διαμορφώνεται στη συγκεκριμένη περίπτωση ως εξής:



Σχήμα 2: Διάγραμμα Αίτιου – Αποτελέσματος μετά την εφαρμογή στο σχολείο

Ο εκπαιδευτικός καλείται να κερδίζει την εμπιστοσύνη των μαθητών του με τη συμπεριφορά, την πνευματική και παιδαγωγική του πανοπλία. Χρειάζεται να αγαπά τη δουλειά του και πολύ περισσότερο τα παιδιά. Οι μαθητές που δέχονται την ευεργετική επίδραση της αγάπης του καθηγητή τους, μπορούν να πετύχουν πολλά: να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να είναι πειθαρχημένοι και υπάκουοι, να έχουν σεβασμό, να κοινωνικοποιηθούν ευκολότερα, να είναι συνεργάσιμοι. Επίσης, είναι χρήσιμο να εξασφαλίζει πνεύμα συνεργασίας και σωστής επικοινωνίας με τους μαθητές μέσα στην τάξη και στο σχολείο γενικότερα. Με το πνεύμα αυτό ο εκπαιδευτικός μπορεί να γνωρίσει την ψυχική ιδιομορφία των μαθητών, να εκριζώνει κάθε κακή και αρνητική καταβολή τους, να τους εξοπλίζει με τις αρετές της εργατικότητας και της αυτοβελτίωσης, να καλλιεργήσει διάφορες ψυχικές και ηθικές δυνάμεις, όπως την υπομονή, την επιμονή, τον ενθουσιασμό, το θάρρος, την αισιοδοξία (Μπρίνια, 2008α).

Τέλος, «ψυχή» και ανώτατο όργανο διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας είναι ο διευθυντής και τις περισσότερες φορές η επιτυχία της εξαρτάται απ' αυτόν και από τον τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του. Οφείλει να ενώσει τον κόσμο του σχολείου με την κοινωνία, αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις της εποχής, που απαιτούν ευελιξία, προσαρμοστικότητα στις αλλαγές και δημιουργικότητα στην καινούρια γνώση, ενταγμένη στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι ο ρόλος του διευθυντή, του οποίου η επιτυχία ή η αποτυχία κρίνεται από την επίτευξη των παραπάνω στόχων, καθίσταται, ιδιαίτερα, σύνθετος και καθορίζεται από πρακτικές και μεθόδους, που ανήκουν στο χώρο του management ενώ η δράση του βασίζεται στην εκπαιδευτική νομοθεσία (Μπρίνια, 2008β).

Για το υπό εξέταση σχολείο παρατηρήθηκε πως έχει ένα πολύ «παιδοκεντρικό» άξονα γύρω από τον οποίο βασίζει κάθε του δράση· διαμορφώνεται από το διευθυντή του σχολείου και διαχέεται προς τα κάτω. Δηλαδή, ακόμη και οι εκπαιδευτικοί προσαρμόζονται στο κλίμα αυτό και λειτουργούν υπό αυτό το πρίσμα. Ωστόσο, το παιδοκεντρικό κλίμα δεν φτάνει στους ίδιους τους μαθητές. Οι μαθητές που συμμετείχαν στην έρευνα ένιωθαν ιδιαίτερα περιορισμένοι και τα πλαίσια ελευθερίας τους στο σχολείο ήταν μικρά σε σχέση με αυτά που θα ήθελαν οι ίδιοι.

Δεν είναι τυχαία η αναφορά στον παράγοντα «κράτος» που αφέθηκε για το τέλος της ανάλυσης. Ο ρόλος του είναι καίριος γιατί δεν χρηματοδοτεί απλά τη λειτουργία, της σχολικής μονάδας αλλά καθορίζει τις πολιτικές λειτουργίας της σε πολλά επίπεδα. Συνεπώς το κράτος αποτελεί με τον τρόπο που διαχειρίζεται τη σχολική μονάδα ταυτόχρονα παράγοντα που επηρεάζει τη λειτουργία του αλλά και λύση του προβλήματος εφόσον αλλάξει τον τρόπο που οργανώνει τη δομή της σχολικής εκπαίδευσης. Κρατικοί μηχανισμοί, άλλωστε, διαμορφώνουν και το πρόγραμμα σπουδών, τα αναλυτικά πρόγραμμα, το ωρολόγιο πρόγραμμα και ό,τι άλλο σχετίζεται με τη διοικητική λειτουργία του σχολείου.

Το σχολείο, επομένως, είναι ένας ζωντανός οργανισμός εφόσον αλληλεπιδρά με τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, την κοινωνία, τους γονείς· ένα σύστημα συνεχών ροών που διαμορφώνει μεταξύ άλλων τις σχέσεις που αναπτύσσονται στους κόλπους του και μεριμνά για την ολόπλευρη διαμόρφωση του τελικού του προϊόντος. Αυτό δεν είναι άλλο από το μαθητή που κατά τη μαθησιακή διαδικασία δεν βελτιώνει μόνο το γνωστικό του οπλοστάσιο, αλλά ολοκληρώνεται και ως προσωπικότητα.

Αναφορές

- Anastasiadou, S. D., & Zirinoglou, P. A. (2014). Reliability Testing of EFQM Scale: The Case of Greek Secondary Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 990-994.
- Arcaro, J. (1995). *Quality in education: An implementation handbook*. CRC Press.
- Bamford, D. R., & Greatbanks, R. W. (2005). The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 376-392.
- Soliman, K. S. (2014). Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation. *24th International Business Information Management Association Conference*, pp. 738-745
- Γκίκας, Α. Β., Κονετάς, Δ., Βιβίτσου, Μ., Λαμπροπούλου, Ν., & Οικονομάκος, Η. (2007). Ενεργός συμμετοχή μαθητών στα σχέδια εργασίας με τη χρήση ιστολογίων (Blogs) στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.
- Επίσημος Ιστοχώρος της Ελληνικής Εταιρείας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ). Ανάκτηση από <http://goo.gl/OTwHpz>
- Επίσημος ιστοχώρος του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας (EFQM). Ανάκτηση από <http://www.efqm.org>
- Ζωγόπουλος, Ε. (2010). Ανάλυση παραγόντων και κριτηρίων και υλοποίηση μοντέλου βελτίωσης ολικής ποιότητας στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση.
- Μπλάνας, Γ. (2003). *Διοίκηση ολικής ποιότητας: Δίκτυα ανθρώπινου δυναμικού και πληροφορικών συστημάτων*. Αθήνα: Πατάκη
- Μπρίνια, Β. (2008α). *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μπρίνια, Β. (2008β). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.

ⁱ Το βίντεο είναι διαθέσιμο στο σύνδεσμο: <https://youtu.be/PGtdWG68phw>