

Δάνεια επιχειρηματικής αριστείας που στηρίζουν το πλαίσιο αξιολόγησης του εκπαιδευτικού στην Ελλάδα και στην Κύπρο στην πρώτη 20ετία του 21ου αιώνα

Adopting an approach of entrepreneurial excellence to teacher evaluation in Greece and Cyprus during the first twenty years of the 21st century

*Δέσποινα Δέσπω Κωνσταντινίδη, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, Υποψήφια
Διδάκτορας, d.konstantinides@nup.ac.cy*

Αναστασία Αθανασούλα-Ρέππα, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, Διευθύντρια της Μονάδας Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης, a.reppa@nup.ac.cy

Despina Despo Konstantinides, Neapolis University Pafos, PhD Candidate, d.konstantinides@nup.ac.cy

Anastasia Athanasoula-Reppa, Neapolis University Pafos, Professor of Educational Administration, Director of Distance Learning Unit, a.reppa@nup.ac.cy

Abstract: This research has been conducted in the field of secondary teachers' evaluation process that is implemented in Greece and Cyprus during the first 20 years of the 21st century. Except from a references' review frame upon the existing evaluation system of Greece and Cyprus, our methodology consists of a qualitative research that has been undertaken for secondary teachers of Cyprus. In the vein of necessity for innovative elements that derive from private sector field, which might play a vital part for teachers' evaluation process, emphasis has been placed on measuring self-efficacy objective mode, in respect of excellence towards quality of education and student-centered classrooms. Conclusions have been reached through data analysis. The importance of this study could be revealed by findings that highlight ways for measuring the performance of teachers in terms of their individual and continuous contribution as per enhancing further their educational part.

Keywords: Evaluation, education, assessment, self-efficacy, objective, student-centered, excellence, quality, entrepreneurship.

Περίληψη: Στην παρούσα εργασία ασχοληθήκαμε με το θέμα του συστήματος της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ελλάδας και Μέσης Εκπαίδευσης Κύπρου στην πρώτη 20ετία του 21^{ου} αιώνα. Η μεθοδολογία περιλαμβάνει εκτός από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και ποιοτική έρευνα που διεξήχθη σε εκπαιδευτικούς της Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης Κύπρου. Μπροστά στην ανάγκη για εμβόλιμα καινοτόμα στοιχεία της αξιολόγησης του ιδιωτικού τομέα, που ενδέχεται να προσδώσουν νέα πνοή στο υπάρχον σύστημα αξιολόγησης, εστίασαμε στην εξέταση της μέτρησης της αυτοαποτελεσματικότητας με άξονα τη στοχοθεσία και αξίες της αριστείας στην ποιότητα εκπαίδευσης και του μαθητοκεντρισμού. Δημιουργήσαμε λοιπόν, ένα πλέγμα δεικτών και αφού επεξεργαστήκαμε τα δεδομένα παραθέτουμε μερικά από τα ευρήματα: τόσο στην

Ελλάδα (βιβλιογραφική προσέγγιση μόνο), όσο και στην Κύπρο (βιβλιογραφική και ποιοτική προσέγγιση), αναδεικνύεται καθοριστική η συμβολή κάθε εκπαιδευτικού στη βέλτιστη και αποτελεσματικότερη αξιοποίησή του ως ενεργού μέλους της σχολικής μονάδας μέσω της ενίσχυσης της αυτοαποτελεσματικότητάς του. Επιπροσθέτως, επειδή ελλείπουν δυνατότητες μέτρησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών σε ό,τι αφορά την πρακτική διάσταση σε επίπεδο ατομικής, συνεχούς και συντρέχουσας συμβολής στο διδακτικό και παιδαγωγικό έργο, διαφαίνεται και η σημασία της έρευνάς μας.

Λέξεις κλειδιά: Αξιολόγηση, Απόδοση, Αποτελεσματικότητα, Στοχοθεσία, Μαθητοκεντρισμός, Αριστεία, Επιχειρηματικότητα.

1. Εισαγωγή

Στο σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ελλάδας και Μέσης Εκπαίδευσης Κύπρου κατά την πρώτη 20ετία του 21^{ου} αιώνα δεν ανιχνεύονται στοιχεία μέτρησης της απόδοσης που θα μπορούσαν να είναι απόρροια της ενεργητικής συμμετοχής του αξιολογούμενου κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Ελλείπουν κριτήρια με μηχανισμούς μέτρησης της απόδοσης προς το διδακτικό-παιδαγωγικό έργο του κάθε εκπαιδευτικού, τη συνεχή συμβολή του ως μονάδα στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, την ατομική και συντρέχουσα συμβολή, όπως αυτή θα μπορούσε να ευθυγραμμιστεί με ειδικούς στόχους του αξιολογούμενου.

Έπειτα από βιβλιογραφική προσέγγιση των πρακτικών αξιολόγησης στην Ελλάδα και βιβλιογραφική και ποιοτική προσέγγιση του πλαισίου αξιολόγησης της Κύπρου, υπάρχει η αίσθηση ότι προκύπτει ανάγκη για στοιχεία που ενδέχεται να αποτελέσουν την προστιθέμενη αξία. Έχοντας κατά νου πτυχές αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα, που θεωρούνται αποτελεσματικές, έγινε προσπάθεια αξιοποίησής τους. Συγκεκριμένα, κύρια παράμετρος της έρευνας αποτέλεσε η εξέταση της μέτρησης της αυτοαποτελεσματικότητας στη βάση της στοχοθεσίας και των αξιών της αριστείας στην ποιότητα εκπαίδευσης και του μαθητοκεντρισμού. Αφού έγινε επεξεργασία δεδομένων ποιοτικής έρευνας, ακολούθησε η κατηγοριοποίηση σε δείκτες και η παράθεση ευρημάτων.

2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1. Αδύνατα στοιχεία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα και Κύπρο

Σε μια προσπάθεια για πεδία της αξιολόγησης εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα και της Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης στην Κύπρο, στα οποία θα μπορούσε η έρευνα να συμβάλει με την έννοια της προστιθέμενης αξίας, φαίνεται να υπάρχει πρόσφορο έδαφος σε ό,τι αφορά κυρίως την πρακτική διάσταση. Το σύστημα ατομικής αξιολόγησης, λόγω του περιορισμένου χρόνου που αφιερώνεται για την αξιολόγηση του

κάθε εκπαιδευτικού, δεν παρέχει δυνατότητες τέτοιες που να μπορεί να αξιολογείται ο βαθμός της άρτιας εκπαίδευσης, της πληρότητας γνώσεων ή να φέρνει στην επιφάνεια στοιχεία της κοινωνικής και προσωπικής υπόστασης του εκπαιδευτικού. Στην Κύπρο ο επιθεωρητής επισκέπτεται τον εκπαιδευτικό στην τάξη με σκοπό την παρακολούθηση διδασκαλίας και αξιολόγηση δύο φορές τη σχολική χρονιά (δύο 45λεπτα), κατά την οποία ο εκπαιδευτικός τυγχάνει αξιολόγησης. Επιπλέον, τόσο σε Ελλάδα, όσο και σε Κύπρο, δεν δίνεται η ευκαιρία να αξιολογηθούν στην πράξη σημαντικές πτυχές του ρόλου που επιτελεί ένας εκπαιδευτικός, όπως δεξιότητες παιδαγωγικών πτυχών ή ικανότητες που καθιστούν τον ρόλο του αποτελεσματικό ή μη στην ποιοτική αγωγή και εκπαίδευση. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι το σύστημα αξιολόγησης πρακτικά απέχει από μια αξιολογική συνολική θεώρηση του ατομικού εκπαιδευτικού έργου.

Στην Κύπρο θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι είναι πιο αισθητό, καθώς ο αξιολογικός ρόλος του διευθυντή περιορίζεται σε πλαίσιο διαβούλευσης με τον επιθεωρητή, ενώ στην Ελλάδα ιδιαίτερο ρόλο έχει η εσωτερική αξιολόγηση από τον Διευθυντή ως προς το διοικητικό έργο. Κεντρικός άξονας του συστήματος αξιολόγησης της Κύπρου είναι ο θεσμός του Επιθεωρητή, που στην Ελλάδα έχει καταργηθεί με τον νόμο 1304/82, καθώς διεξάγεται αξιολόγηση για το εκπαιδευτικό - παιδαγωγικό έργο από τον Σχολικό Σύμβουλο. Διαδικαστικά παρατηρούμε ότι εντοπίζονται περιορισμοί και προκύπτει η ανάγκη για αξιοποίηση πρόσθετων εργαλείων αξιολόγησης. Η αξιολόγηση περιορίζεται στο τί γίνεται στην τάξη και στα προσόντα του εκπαιδευτικού (επαγγελματική κατάρτιση), μέσα από το μάθημα που αξιολογείται. Επιπλέον, κάποιες παράμετροι αξιολόγησης του παιδαγωγικού-διδασκτικού έργου εναπόκεινται στη διακριτική ευχέρεια του εκάστοτε αξιολογητή, διότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι μηχανισμοί μέτρησής τους.

Σε κάθε περίπτωση, ανιχνεύονται στοιχεία αξιολόγησης κυρίως τελικής μορφής, καθότι «έμφαση δίνεται στην ιεραρχική παρατήρηση, την ποσοτική μέτρηση και την αποτελεσματικότητα βάσει της επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, όπου ο αξιολογούμενος δεν συμμετέχει ουσιαστικά στην αξιολόγησή του παρόλο που η λήψη των αποφάσεων που απορρέουν από την αξιολόγησή του τον αφορούν άμεσα: μισθολογική και βαθμολογική αναβάθμιση, λήψη μέτρων για αλλαγή των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων κλπ.»

(Πασιαρδής, 1996. Στο: Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Στο σύστημα αξιολόγησης της Ελλάδας και Κύπρου δεν διαδραματίζει κύριο ρόλο ο αξιολογούμενος και δεν συμμετέχει ενεργά στην όλη διαδικασία, ενώ απουσιάζουν: α) η μέτρηση του βαθμού αποτίμησης των προσπαθειών, ενεργειών, δράσεων, δραστηριοτήτων του εκπαιδευτικού σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, β) η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού στη βάση προκαθορισμένων κριτηρίων και σκοπών. Δεν εντοπίζονται κριτήρια διαμορφωτικής αξιολόγησης, που θα μπορούσαν να αποτελέσουν δείκτες μέτρησης της απόδοσης ως προς το διδασκτικό-παιδαγωγικό έργο του κάθε εκπαιδευτικού και τη συνεχή συμβολή του ως μονάδα στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Έχοντας υπόψη ότι το σχολείο (Gunter&Fitzgerald, 2013: 213) μεταμορφώνεται σε μία επιχείρηση όπου πελάτες είναι οι γονείς-καταναλωτές και οι εκπαιδευτικοί γίνονται επαγγελματίες της εκπαίδευσης εκτελώντας το ρόλο του επιχειρηματία, ο οποίος πρέπει να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη, η υιοθέτηση πτυχών αξιολόγησης του ιδιωτικού τομέα θα μπορούσε να αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματική για τις ανάγκες του σκοπού της παρούσας έρευνας.

2.2. Πτυχές ιδιωτικού τομέα στη βάση μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας

Μοντέλα επιχειρησιακής αριστείας έχουν πελατοκεντρικό χαρακτήρα υπηρετώντας την αριστεία στην ποιότητα προϊόντων και/ή παροχής υπηρεσιών και «χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν κατά πόσο οι βασικές αξίες και έννοιες είναι ενσωματωμένες σε έναν οργανισμό» (Conti, 2007: 112-128). Τέτοιου τύπου μοντέλα μπορούν να κρίνουν τον βαθμό στον οποίο έχουν επιτευχθεί επιδιωκόμενοι στόχοι δια μέσου διαδικασιών αξιολόγησης, που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της εναρμόνισης με τις γενικές αξίες του οργανισμού/της εταιρείας. Το πρώτο μοντέλο επιχειρησιακής αριστείας, το MalcolmBaldridgeQualityAward (Η.Π.Α., έτος: 1987) ήταν άρρηκτα συνδεδεμένο με τη διευθυντική αριστεία του MalcolmBaldridge (Mannetal., 2010. Στο: Κόκκινος, 2016) και τη συμβολή της στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Η επιχειρηματική αριστεία είχε θεσμοθετηθεί με την «εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EuropeanFoundationofQualityManagement - EFQM) το 1991, σαν ένα πλαίσιο αναγνώρισης της οργανωσιακής αριστείας των ευρωπαϊκών εταιρειών» (Ρωσσίδης, χ.χ.) και απαρτίζεται από τρία επίπεδα (Κέφης, 2005. Στο: Ρωσσίδης, χ.χ.): α) Δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία, β) Αναγνώριση στην επιχειρηματική αριστεία, γ) Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας.

Μία από τις εύλογες βασικές αξίες κάθε ιδιωτικής εταιρείας ή επιχείρησης, στο πλαίσιο του αυξανόμενου ανταγωνισμού και για σκοπούς συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες, είναι η αριστεία στην ποιότητα. Προκειμένου να είναι εφικτό το όραμα της επιχειρηματικής αριστείας, είναι απαραίτητη η εναρμόνιση με τις αρχές Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ συνίσταται σε «διοικητική προσέγγιση, η οποία στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ικανότητας ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, με την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης» (Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, χ.χ.), με σημαντική συνισταμένη τη «δέσμευση στην ποιότητα». Πρόκειται, λοιπόν, για μια πελατοκεντρική διοικητική προσέγγιση με στόχο τη συνεχή βελτίωση, την ενεργό συμμετοχή και την αποτελεσματικότητα. Κατά τον Nwankwo (Nwankwo, 1995: 5-15) ο βαθμός του πελατοκεντρισμού ενός οργανισμού εντοπίζεται σε τέσσερις διαστάσεις: α) τον ορισμό, που ορίζει τις ανάγκες του πελάτη, β) την ευαισθησία, που προσδιορίζει και προλαμβάνει τις προσδοκίες των πελατών, γ) τη μέτρηση, που προσδιορίζει την επίδοση του οργανισμού ως

απόρροια του πελατοκεντρισμού, δ) την εφαρμογή, μέσω της οποίας υλοποιούνται πελατοκεντρικές στρατηγικές. Επομένως, ο πελατοκεντρισμός για τους πλείστους οργανισμούς συνδέεται άρρηκτα με την πλέον αποτελεσματική εξυπηρέτηση και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με γνώμονα την αριστεία στην ποιότητα. Με την αριστεία στην ποιότητα στον τομέα της εξυπηρέτησης κάθε ενέργεια που γίνεται, στο πλαίσιο των καθηκόντων των υπαλλήλων, καθοδηγείται με κέντρο τον πελάτη μέσω της οποίας:

- Επιδιώκεται η τελειότητα
- Εφαρμόζονται οι καλύτερες διαθέσιμες πρακτικές
- Γίνεται αισθητό ότι είναι πρόκληση για βελτίωση μέσω καινοτομίας, στρατηγικού σχεδιασμού και συνεργασίας, ώστε να παρέχεται το καλύτερο για τους πελάτες.

Εν όψει των πιο πάνω, πελατοκεντρισμός και αριστεία στην ποιότητα οφείλουν να είναι συνοδοιπόροι σε έναν οργανισμό ή μία μονάδα με απώτερο σκοπό τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα επίδοσης.

2.3. Θεωρητικές προσεγγίσεις πτυχών αξιολόγησης ιδιωτικού τομέα

2.3.1. Στοχοκεντρικό μοντέλο αξιολόγησης

Ένα επιχειρησιακό μοντέλο μπορεί να είναι αποτελεσματικό και λειτουργικό εντός ενός πλαισίου αξιολόγησης που στηρίζεται σε τρόπους μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων και που έχει ως κύρια βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (managementbyobjectives).

Δύο βασικές αρχές που το διέπουν και που θα μπορούσαν να αναφερθούν είναι οι εξής:

- *Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τί ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά*
- *Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που πρέπει να επιτευχθεί (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001: 184).*

Αναλογιζόμενοι ότι μοντέλο τέτοιου τύπου είθισται να στρέφεται γύρω από τον άξονα της θέσπισης ατομικών στόχων, που εναρμονίζονται με τους γενικότερους στόχους ενός οργανισμού, θα πρέπει κανείς να αναλογιστεί αυτούς τους στόχους. Γενικότερα, ποια είναι τα χαρακτηριστικά των στόχων ενός οργανισμού που συμπίπτουν με αυτά (τα χαρακτηριστικά) μιας εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιος κίνδυνος ελλοχεύει σε περίπτωση μη περάτωσης αυτών των στόχων;

Γενικά, οι στόχοι των οργανώσεων, άρα και των εκπαιδευτικών μονάδων, είναι:

- α) η ελαστικότητα. Είναι η συνεχής προσαρμογή του εκπαιδευτικού οργανισμού στις αλλαγές του περιβάλλοντος.*

β) η παραγωγικότητα, δηλαδή η ικανοποιητική σχέση μεταξύ εκροών (αποτελεσμάτων) – εισροών (υλικών και άυλων πόρων).

γ) η ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων, οι οποίες αναφέρονται στην ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού περιβάλλοντος μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Σε περίπτωση που ο οργανισμός αδυνατεί να εκπληρώσει τους στόχους αυτούς διακινδυνεύει τη μελλοντική του βιωσιμότητα (Μπρίνια, 2008: 73).

2.3.2. Διάσταση αξιολόγησης με «πελατοκεντρικό» χαρακτήρα

Έχει προαναφερθεί ότι οι στόχοι μοντέλων επιχειρησιακής αριστείας στηριζόμενοι στην παραγωγικότητα είναι «πελατοκεντρικοί». Έχει, επίσης, σημειωθεί ότι εάν θεωρηθεί ότι το σχολείο αποτελεί ένα είδος επιχείρησης, «πελάτες» σε μια τέτοια επιχείρηση είναι οι μαθητές και οι γονείς. Έτσι, η εκπαίδευση μπορεί να διεξάγεται στη βάση του εξορθολογισμού, του ανταγωνισμού, της αυτοδυναμίας και ο μαθητής καθοδηγείται ως μορφωμένο άτομο από τους κανόνες της αγοράς (Lynch, 2014: 1-11).

Υπό αυτό το πρίσμα, «πελάτες» μας στην εκπαίδευση είναι οι «μαθητές». Επομένως, οι στόχοι για να υπηρετήσουν τους σκοπούς της έρευνάς μας από «πελατοκεντρικοί» μεταλλάσσονται σε «μαθητοκεντρικοί». Γίνεται, δηλαδή, λόγος για προσέγγιση μαθητοκεντρικής αξιολόγησης εκπαιδευτικών της ΜΓΕ.

Τί εννοούμε όταν λέμε «μαθητοκεντρική αξιολόγηση»;

Η μαθητοκεντρική αξιολόγηση, σε αντίθεση με την εξουσιοκρατική, έχει δημοκρατική-αποκεντρωτική κατεύθυνση. Οργανώνεται και πραγματοποιείται από το εκπαιδευτικό κέντρο εξουσίας σε συνεργασία με τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Κυρίαρχος στόχος είναι πρωτίστως ο ίδιος ο μαθητής, μέσω του εκπαιδευτικού, του οποίου η αξιολόγηση έχει ως μοναδικό και αποκλειστικό στόχο τη βελτίωση της εκπαιδευτικής, διδακτικής και παιδαγωγικής επάρκειας και ετοιμότητάς του (Γεωργογιάννης, 2016: 26).

Το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας και Κύπρου στην πρώτη 20ετία του 21 αιώνα, πρακτικά, έχει στοιχεία κυρίως συγκεντρωτικού συστήματος. Επομένως ο μαθητοκεντρισμός, ως προστιθέμενη αξία, μας παραπέμπει σε αποκεντρωτική και όχι εξουσιοκεντρική πτυχή αξιολόγησης. Επειδή ενέχει και το δημοκρατικό στοιχείο, θα μπορούσε να λειτουργήσει επικουρικά στην έρευνα για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του εκπαιδευτικού έργου.

Η εξουσιοκεντρική αξιολόγηση δεν αποσκοπεί στο να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους και δεν εξυπηρετεί το μαθητοκεντρισμό (...). Στην περίπτωση εφαρμογής της μαθητοκεντρικής αξιολόγησης, που έχει δημοκρατική-αποκεντρωτική κατεύθυνση, κυρίαρχο όφελος έχει ο μαθητής, γιατί από τη στιγμή που βελτιώνεται η επάρκεια και η ετοιμότητα του εκπαιδευτικού βελτιώνονται και οι

επιδόσεις του μαθητή στην εκπαιδευτική διαδικασία. Από αυτού του τύπου την αξιολόγηση ωφελείται επίσης ο ίδιος εκπαιδευτικός, γιατί διευκολύνεται στην άσκηση του εκπαιδευτικού έργου και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών του διαδικασιών (Γεωργογιάννης, 2016: 26-27).

3. Σκοπός της έρευνας

Έγινε προσπάθεια εξέτασης στοιχείων που απαντούν σε δυνατά στοιχεία μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας προκειμένου να εντοπιστεί, αφενός μεν ο βαθμός στον οποίο υπάρχει δυνατότητα ενσωμάτωσής τους στο σύστημα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού και του εκπαιδευτικού έργου, αφετέρου δε (ο βαθμός) στον οποίο θα μπορούσαν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά με παράμετρο την αξιολόγηση της απόδοσης.

Ως εκ τούτου, κρίθηκε απαραίτητη η υιοθέτηση πτυχών στοχοκεντρικού μοντέλου αξιολόγησης με πελατοκεντρικό χαρακτήρα και γνώμονα την αριστεία στην ποιότητα.

4. Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν είναι:

1. Ποια τα αδύνατα στοιχεία στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών Ελλάδας και Κύπρου σε ό,τι αφορά τον γενικότερο ρόλο του εκπαιδευτικού;
2. Ποιες πτυχές μοντέλων επιχειρησιακής αριστείας θεωρούμε δυνατές;
3. Πώς μπορούν να εφαρμοστούν δυνατές πτυχές επιχειρηματικής αριστείας στην αξιολόγηση εκπαιδευτικών Ελλάδας και Κύπρου;

5. Θεωρητικές προσεγγίσεις πτυχών αξιολόγησης ιδιωτικού τομέα

5.1. Ερευνητικό εργαλείο

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας κρίθηκε απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί εργαλείο ανάλυσης περιεχομένου υπό μορφή ερωτηματολογίου. Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί κλήθηκαν, μεταξύ άλλων, σε πρώτη θεματική ενότητα να αναφέρουν στόχους που είχαν θέσει στην αρχή της σχολικής χρονιάς και σε επόμενη, να αναλύσουν τη θέση: «Αξιολογείστε με παραδείγματα τον βαθμό εφαρμογής από την πλευρά σας των αξιών της εκπαίδευσης: αριστεία στην ποιότητα, μαθητοκεντρισμός». Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην έρευνα ήταν εθελοντική. Το ερευνητικό εργαλείο δόθηκε στους συμμετέχοντες αφού πρώτα στάλθηκε σχετικό αίτημα με το ερευνητικό εργαλείο στο Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης του Υπουργείου Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας Κύπρου, το οποίο εγκρίθηκε. Παραχωρήθηκε άδεια για τη διεξαγωγή έρευνας τόσο από τη Διεύθυνση Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης, όσο και τη Διεύθυνση Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής

Εκπαίδευσης. Η άδεια εξασφαλίστηκε χωρίς καμία παρατήρηση σε ό,τι αφορά τον σκοπό της έρευνας, τη χρησιμότητα-αναγκαιότητα, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων, τη δειγματοληψία, το ερευνητικό εργαλείο αυτό καθαυτό, τη χρονική περίοδο έρευνας, τον αναμενόμενο χρόνο αποτελεσμάτων και θέματα ηθικής και ερευνητικής δεοντολογίας.

5.2. Δείγμα

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν 35 εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων της Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης που εργάζονταν κατά το σχολικό έτος 2019-2020 σε πέντε σχολικές μονάδες των επαρχιών Πάφου και Λεμεσού της Κύπρου.

5.3. Τρόπος ανάλυσης ερευνητικών δεδομένων

Χάρην ανάλυσης των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας έγινε αρχικά η κατηγοριοποίηση σε δείκτες με βάση την κοινή συνισταμένη στις απαντήσεις που δόθηκαν από συνολικό αριθμό συμμετεχόντων. Ακολούθησε η επεξεργασία των δεδομένων με την ερμηνευτική μέθοδο και καταγράφηκαν ενδεικτικές φράσεις σε αντιστοιχία προς τους δείκτες δηλώσεων. Παράλληλα, έγινε δημιουργία διαγραμμάτων μέσω των οποίων αναδεικνύεται η ποσοστιαία μορφή της βαρύτητας των απαντήσεων που δόθηκε από τους συμμετέχοντες με παρονομαστή τους δείκτες των δηλώσεων.

6. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων της Έρευνας

Στα διαγράμματα που ακολουθούν (βλ. Διάγραμμα 1. και 2.) παρουσιάζεται το ποσοστό των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών σε σχέση με το κέντρο βάρους στις κλειδές δεικτών των δηλώσεών τους, οι οποίες αντιστοιχούν σε θεματική ενότητα ερευνητικού εργαλείου με βάση την αριστεία στην ποιότητα και τον μαθητοκεντρισμό.

6.1. Ανάλυση δεικτών δεδομένων: Αριστεία στην ποιότητα

Ακολουθεί συνοπτική ανάλυση για την αποτελεσματική ανάδειξη των δεδομένων, με διαχωρισμό σε υποκατηγορίες, όπου κρίνεται απαραίτητο. Ενδεικτικές φράσεις εκπαιδευτικών τίθενται εντός εισαγωγικών.

Οι παράμετροι για τον δείκτη της «αριστείας στην ποιότητα» έχουν ως ακολούθως:

- Διαφοροποίηση
- Μαθησιακοί στόχοι
- Κριτική σκέψη
- Επαγγελματική κατάρτιση

- Μαθησιακά αποτελέσματα
- Πειθαρχία
- Επάρκεια
- Επιβράβευση
- Συνεργασία
- Αναλυτικό πρόγραμμα
- Γνώση-επάρκεια
- Βελτίωση



Διάγραμμα 1. Οι Απαντήσεις των Εκπαιδευτικών στη Θεματική ενότητα ποιοτικού ερευνητικού εργαλείου. Αξία: Αριστεία.

Πιο συγκεκριμένα:

Βελτίωση

14 εκπαιδευτικοί απάντησαν με άξονα τη βελτίωση, δείχνοντας ότι η αριστεία στην ποιοτική διδασκαλία ενισχύεται μέσα από τον παράγοντα της βελτίωσης. Έγινε αναφορά σε «βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης», «βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων», «βελτίωση της πειθαρχίας των μαθητών» προσδιορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ότι μπορούν να φθάσουν στην αριστεία της εκπαίδευσης. Γίνεται λόγος για: α) ατομικού επιπέδου βελτίωση που αφορά εκπαιδευτικούς και μαθητές, β) βελτίωση σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

Γνώση-επάρκεια, Αναλυτικό πρόγραμμα, Επαγγελματική κατάρτιση

8 συμμετέχοντες έδωσαν βαρύτητα στη γνώση-επάρκεια, 2 στο αναλυτικό πρόγραμμα, 2 στην επαγγελματική κατάρτιση. Αριστεία στην ποιότητα της εκπαίδευσης νοήθηκε ότι σημαίνει να διακατέχουν «ουσιαστικές σφαιρικές γνώσεις σε επί παντός επιστητού ζητήματα, άριστες γνώσεις σχετικά με το γνωστικό αντικείμενο αυτό καθαυτό, που αναδεικνύονται μέσα από ποιοτικό εκπαιδευτικό υλικό/φύλλα εργασίας, δείχνοντας ότι χάριν επίτευξης στόχων εφαρμόζονται: ποιότητα στην εκπαίδευση, ποιότητα στο αναλυτικό πρόγραμμα».

Διαφοροποίηση, μαθησιακά αποτελέσματα, μαθησιακοί στόχοι, επάρκεια

4 εκπαιδευτικοί έκριναν ότι η αριστεία συνδέεται με τη διαφοροποιημένη διδασκαλία. «Ως εκπαιδευτικοί είμαστε πιο κοντά στην αριστεία όταν εφαρμόζουμε διαφοροποιημένη διδασκαλία, όταν την τροποποιούμε για να πετύχουμε τους μαθησιακούς στόχους που θέσαμε». Όταν, δηλαδή, προσαρμόζει ο εκπαιδευτικός την πορεία διδασκαλίας, έτσι ώστε να απευθύνεται σε όλους τους μαθητές, οι οποίοι (μαθητές) διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις ικανότητες, τις δυνατότητες, το επίπεδο μάθησης, είναι δυνατόν να φθάσουν εκπαιδευτικοί και μαθητές πιο κοντά στην αριστεία. 2 τεκμηρίωσαν την απάντησή τους δίνοντας έμφαση στα μαθησιακά αποτελέσματα, 2 στους μαθησιακούς στόχους και 3 στην επάρκεια.

Επιβράβευση, Συνεργασία

2 εκπαιδευτικοί έκαναν λόγο για επιβράβευση και 3 για συνεργασία. Η συνεργασία τόσο μεταξύ εκπαιδευτικών, όσο και μεταξύ μαθητών θεωρείται κινητήριος δύναμη. «Η συνεργασία στην εργασία έχει θετική συμβολή στην ομαλή και ποιοτική λειτουργία του σχολείου» και «προσπαθούμε για το καλύτερο μέσω διαλόγου, συνεργασίας και στρατηγικού σχεδιασμού», καθότι «μέσα από τη διαλογική μέθοδο και συνεργασία πραγματοποιούνται πολλοί στόχοι. Χρειάζεται μεθοδικότητα και στοχευμένες κινήσεις». Επίσης, η επιβράβευση, αλλά και η αποδοχή από συναδέλφους δείχνουν να έχουν επικουρικό ρόλο για τους εκπαιδευτικούς, ώστε να συνεχίσουν να προσπαθούν για το καλύτερο. Σημαντικό ρόλο έχει και για τους μαθητές η επιβράβευση, κατά συμμετέχοντες που δήλωσαν: «οφείλουμε να επιβραβεύουμε μαθητές που παρουσίασαν άριστα αποτελέσματα, με παράλληλη επιβράβευση όσων παρουσιάζουν βελτίωση».

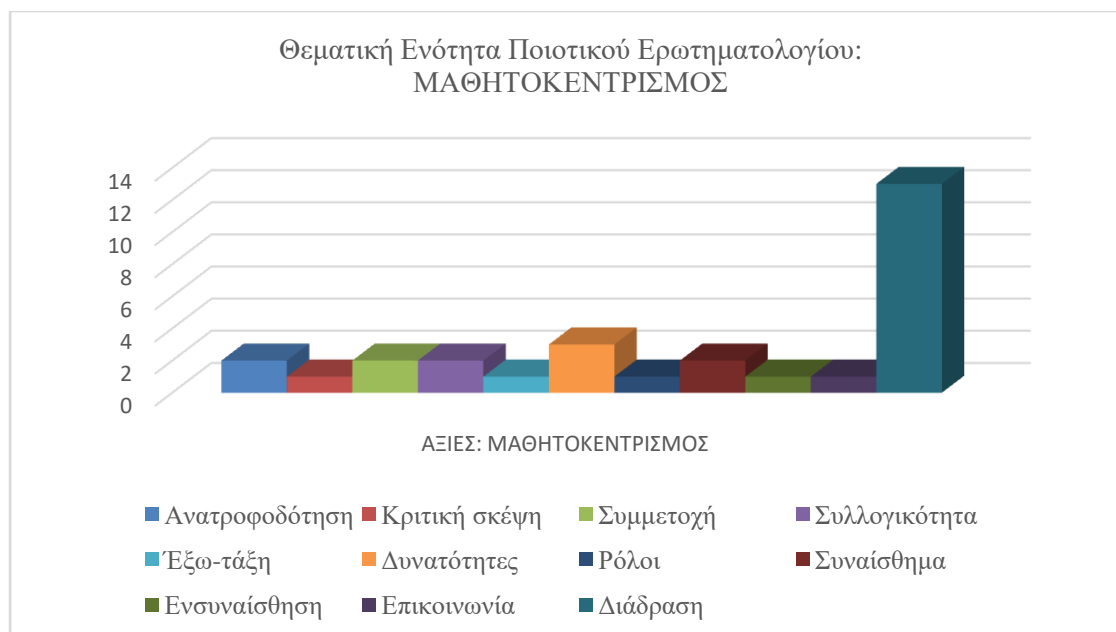
Κριτική σκέψη, Πειθαρχία

Η κριτική σκέψη ήταν σημείο αναφοράς σε 2 περιπτώσεις και η πειθαρχία σε επίσης άλλες 2. «Ως φιλόλογος πιστεύω ότι θα φθάσω στην αριστεία εκπαίδευσης όταν οδηγήσω τους μαθητές στην ανάπτυξη ιστορικής κριτικής σκέψης και μελέτης λογοτεχνικών κειμένων». Η κριτική σκέψη κατά τους εκπαιδευτικούς είναι αυτό που απορρέει από εφαρμογές της αριστείας εκπαίδευσης.

6.2. Ανάλυση δεικτών δεδομένων: Μαθητοκεντρισμός

Οι παράμετροι με βάση τον δείκτη του «μαθητοκεντρισμού» που προέκυψαν είναι:

- Ανατροφοδότηση
- Κριτική σκέψη
- Συμμετοχή
- Συλλογικότητα
- Έξω-τάξη
- Δυνατότητες
- Ρόλοι
- Συναίσθημα
- Ενσυναίσθηση
- Επικοινωνία
- Διάδραση



Διάγραμμα 2. Οι Απαντήσεις των Εκπαιδευτικών στη Θεματική ενότητα ποιοτικού ερευνητικού εργαλείου. Αξία: Μαθητοκεντρισμός.

Εκπαιδευτικοί φαίνεται να στοχάζονται ως καθοριστική τη βαρύτητα του μαθητοκεντρισμού κατά την αριστεία στην εκπαίδευση και στη μαθησιακή-γνωστική διαδικασία θεωρώντας τη «μαθητοκεντρική διδασκαλία ως σύγχρονη και ασύγχρονη διδασκαλία», στην οποία «πάντοτε το επίκεντρο πρέπει να είναι ο μαθητής», διότι «στη μαθησιακή διαδικασία πρωταγωνιστής δεν είναι ο εκπαιδευτικός, αλλά ο μαθητής».

Πιο συγκεκριμένα:

Διάδραση

14 εκπαιδευτικοί συνδέουν την αριστεία με τον μαθητοκεντρισμό με ειδικές αναφορές στην έννοια της διάδρασης, λ.χ. «στο διήμερο του εκπαιδευτικού (δύο φορές τον χρόνο) έκανα παρουσιάσεις για μαθητοκεντρικές προσεγγίσεις και την κάλυψη της ανάγκης της μαθησιακής διαδικασίας να ενέχει διάδραση μεταξύ καθηγητή και μαθητή, αμφίδρομη επικοινωνία, κοινωνική επαφή. Γενικότερα, σε όλες τις απαντήσεις που δόθηκαν από εκπαιδευτικούς με κεντρικό άξονα την αξία του μαθητοκεντρισμού, διαχέεται η ροπή τους προς τη διάδραση.

Ανατροφοδότηση

Σημαντικές πλευρές του μαθητοκεντρισμού σύμφωνα με 3 συμμετέχοντες είναι «η ανατροφοδότηση από τους μαθητές», «η ανατροφοδότηση μέσα από το ενδιαφέρον και τις γνώσεις των μαθητών», δίνοντας σημασία στην «προσωπική ανατροφοδότηση, που προκύπτει μέσα από τις προσπάθειες του κάθε μαθητή».

Δυνατότητες

Δίνεται έμφαση στις δυνατότητες από 4 εκπαιδευτικούς. «Μέσα από διάφορες προσεγγίσεις βοηθώ τους μαθητές μου να πετύχουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους» αναφέρει εκπαιδευτικός, ενώ κάποιος άλλος απαντάει «βλέπουμε τις δυνατότητες των μαθητών και προσπαθούμε να τις ενισχύσουμε». Κάποιοι στοχάζονται με κριτήριο την ατομική ενίσχυση, ώστε ο κάθε μαθητής να φτάσει στο μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Συναίσθημα, ενσυναίσθηση

Σε 3 απαντήσεις που δόθηκαν γίνεται λόγος για το συναίσθημα και σε 2 για την ενσυναίσθηση. Συγκεκριμένα, έγινε ειδική αναφορά σε «καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα από τον διάλογο», σε «ενσυναίσθηση που επέρχεται με την ουσιαστική επικοινωνία» δίνοντας το στίγμα της επίγνωσης ότι το συναίσθημα μπορεί να επιδράσει στη μαθησιακή επίδοση και ότι ο διάλογος παίζει σημαντικό ρόλο κατά τη γνωστική διαδικασία. Κατά κάποιους εκπαιδευτικούς φαίνεται ότι η παράμετρος της ψυχολογίας συμβαδίζει με την εξύψωση των μαθησιακών δυνατοτήτων, λέγοντας «καθημερινά επικεντρώνεσαι στην

ψυχολογία, την ετοιμότητα, τις μαθησιακές δυνατότητές τους και προσπαθείς να τα ενισχύσεις».

Κριτική σκέψη, ρόλοι

Η κριτική σκέψη ξετυλίγεται μέσα από 2 απαντήσεις, σε 2 άλλες γίνεται αναφορά στη σημασία των ρόλων. Εκπαιδευτικός αναφέρει ενδεικτικά: «προσπαθώ να προκαλώ τον προβληματισμό κατά τη διάρκεια του μαθήματος, ώστε να αναπτύσσω την κριτική σκέψη των μαθητών». Η καλλιέργεια της κριτικής σκέψης μπορεί να γίνει και μέσα από δραστηριότητες με την ανάθεση ρόλων, σύμφωνα με δήλωση εκπαιδευτικού. Η επιλογή αυτή συνεπάγεται ότι ο μαθητής μπήκε στη διαδικασία να αναλογιστεί τον ρόλο που του αρμόζει, να φανταστεί τον εαυτό του σε αυτό τον ρόλο, να κρίνει ότι μπορεί να ανταπεξέλθει μέσα από αυτό τον ρόλο.

Συμμετοχή, συλλογικότητα

Η συμμετοχή για την αξία του μαθητοκεντρισμού κρίνεται σημαντική από 3 άτομα και η συλλογικότητα από άλλα 3. «Προσπαθώ σε καθημερινή βάση για μεγαλύτερη συμμετοχή των μαθητών τόσο στο μάθημα, όσο και στην οργάνωση του μαθήματος» δήλωσε εκπαιδευτικός, «η συλλογική λήψη αποφάσεων θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντική στο πλαίσιο της υπευθυνότητας του τμήματος», κρίνει άλλος, παραπέμποντάς μας σε μάθηση συλλογικού χαρακτήρα.

Επικοινωνία, Έξω-τάξη

2 εκπαιδευτικοί δείχνουν να έχουν την αντίληψη ότι η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον μαθητοκεντρισμό. «Τα πάντα είναι δυνατά με την επικοινωνία, την κοινωνική επαφή, την αμεσότητα» στοχάζονται αρκετοί εκπαιδευτικοί. Δυο άλλοι εκπαιδευτικοί δίνουν σημασία και στις δραστηριότητες εκτός τάξης, «οι εξωδιδασκτικές δραστηριότητες δίνουν ευκαιρία για ανάπτυξη καλύτερων επικοινωνιακών δεσμών και είναι σημαντικό να γίνονται σε εθελοντική βάση».

7. Συμπεράσματα: Συζήτηση - Προτάσεις

Με βάση τα πιο πάνω στοιχεία έχει προκύψει ένα πλέγμα δεδομένων που αναδεικνύει την καθοριστική συμβολή που θα μπορούσαν να έχουν στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών πτυχές μοντέλων της επιχειρησιακής αριστείας όπως η «αριστεία στην ποιότητα» και ο «μαθητοκεντρισμός», με πυρήνα τη στοχοκεντρική διάσταση.

7.1. Αριστεία

Η αριστεία στην ποιοτική εκπαίδευση, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, βρίσκεται σε εναρμόνιση με τη βελτίωση. Προκειμένου να επιδείξουν αποτελεσματική απόδοση οι εκπαιδευτικοί για να πετύχουν τους στόχους τους, καταβάλλουν προσπάθειες βελτίωσης σε επίπεδο: διδασκαλίας-διάδρασης για την κατάκτηση γνώσης, κατάλληλων αποτελεσμάτων που προκύπτουν από μαθησιακούς στόχους, επαγγελματικής κατάρτισης, εύρυθμης λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Η απόδοσή τους σε όλη αυτή τη διαδικασία επίτευξης, θα μπορούσε να μετρηθεί με βάση: α) το ατομικό επίπεδο στο οποίο καταβάλλονται προσπάθειες για βελτίωση, β) το προσωπικό στίγμα βελτίωσης που εναποθέτει ο κάθε εκπαιδευτικός σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

Παράγοντες, όπως η εφαρμογή διαφοροποιημένης διδασκαλίας, η υιοθέτηση πρακτικών καλλιέργειας κριτικής σκέψης και τήρησης πειθαρχίας μπορούν να λειτουργήσουν ως κριτήρια «μέτρησης» της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού για τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος μάθησης, στο πλαίσιο του οποίου όλοι οι μαθητές θα μπορούν να φτάσουν στο ύψιστο σημείο των δυνατοτήτων τους.

Επιπρόσθετα, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, διαφαίνονται κινητήριες δυνάμεις που υποκινούν εκπαιδευτικούς να ανταποκρίνονται σε ικανοποιητικό βαθμό, όπως η επιβράβευση, η συνεργασία και η αμοιβαία εκτίμηση σε επίπεδο κυρίως συναδελφικό. Οι δυνάμεις αυτές δύνανται να ληφθούν υπόψη ως συστατικά που αναδεικνύουν την ατομική κοινωνική και προσωπική υπόσταση.

7.2. Μαθητοκεντρισμός

Καθοριστική φαίνεται να αποβαίνει η βαρύτητα του μαθητοκεντρισμού κατά τη μαθησιακή-γνωστική διαδικασία στην οποία «πρωταγωνιστής δεν είναι ο εκπαιδευτικός, αλλά ο μαθητής». Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, χάριν αποτελεσματικότητας και απόδοσης, η ποιοτική εκπαίδευση στη βάση του μαθητοκεντρισμού συνδέεται άρρηκτα με τη διάδραση σε επίπεδο μεταξύ: α) καθηγητή-μαθητή, β) συναδέλφων.

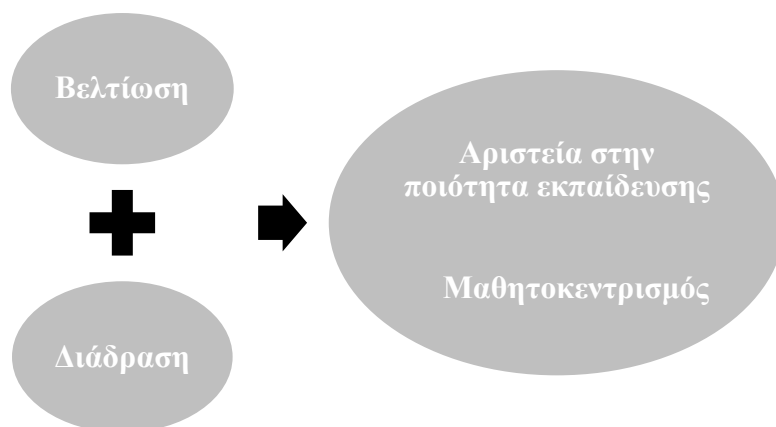
Σημαντικός παράγοντας για την απόδοση με άξονα τον μαθητοκεντρισμό αναδείχθηκε η ανατροφοδότηση σε επίπεδο κυρίως μαθησιακής διαδικασίας, μέσα από την οποία με επικοινωνιακούς μηχανισμούς και διδακτικές πρακτικές θα έρθουν στην επιφάνεια οι δυνατότητες των μαθητών και θα ενισχυθούν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Σε τέτοιου τύπου διδασκαλία θέση έχουν πρακτικές και δραστηριότητες που πρεσβεύουν την ενίσχυση του προβληματισμού, της κριτικής σκέψης και που προάγουν την ενσυναίσθηση με στόχο την καλύτερη μαθησιακή επίδοση. Η απόδοση των εκπαιδευτικών μπορεί να κριθεί ως προς τον δείκτη αποτελεσματικότητας με βάση την εφαρμογή εκπαίδευσης ομαδοσυνεργατικού χαρακτήρα και τον βαθμό συμμετοχής των μαθητών σε επίπεδο: α) τάξης, β) σχολικών δράσεων.

Επιπλέον, η απόδοση των εκπαιδευτικών μπορεί να μετρηθεί αποτελεσματικά εάν ανιχνευθεί ο βαθμός στον οποίο είναι απόρροια πρακτικής διάστασης της συνειδητοποίησης ότι μαθητές και εκπαιδευτικοί είναι συνοδοιπόροι σε μια πορεία κατάκτησης γνώσης, καλλιέργειας πνεύματος και κριτικής σκέψης, προαγωγής παιδείας και ανθρωπισμού.

7.3. Γενική διατύπωση συμπερασμάτων - Πρόταση

Εν κατακλείδι, η μέτρηση της αυτοαποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού στο πλαίσιο καθορισμού στόχων θα μπορούσε να συμβάλει καθοριστικά: α) στη βέλτιστη και αποτελεσματικότερη αξιοποίησή του ως ενεργού μέλους της σχολικής μονάδας, β) στην πρακτική διάσταση της μέτρησης της απόδοσής του σε πεδία που αφορούν την ατομική και συνεχή συμβολή στο διδακτικό και παιδαγωγικό του έργο. Επίσης, σημαντικό εύρημα, μέσω του οποίου διαφαίνεται και η σημασία της έρευνάς μας, είναι ότι τα δεδομένα που προέκυψαν θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη για τον σχηματισμό δεικτών μέτρησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών με στόχο τη βέλτιστη και αποτελεσματικότερη αξιοποίησή τους ως ενεργά και αποτελεσματικά μέλη της σχολικής μονάδας.

Το σύνολο αυτών των συνισταμένων θα μπορούσε να δώσει τη θέση του σε ένα πρόσθετο εργαλείο αξιολόγησης με στοχοκεντρικό πυρήνα, με την έννοια της προστιθέμενης αξίας, αποσκοπώντας στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού, όπως αυτή θα προκύπτει στη βάση των αξιών της αριστείας στην ποιότητα εκπαίδευσης και του μαθητοκεντρισμού.



Διάγραμμα 3. Βασικές παράμετροι μέτρησης αποτελεσματικότητας προτεινόμενου μοντέλου αξιολόγησης εκπαιδευτικών στη βάση αξιών.

8. Περιορισμοί

Σε μία έρευνα που εκμαιεύονται οι απόψεις των συμμετεχόντων, λόγω της υποκειμενικότητας των δηλώσεων, ελλοχεύει ο βασικός περιορισμός ότι δεν είναι αντικειμενικές, καθότι μπορεί να παρουσιαστεί η εικόνα δεδομένων, ως απόρροια των δηλώσεών τους.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσσες

- Babin, B.J. & Boles, J.S. (1996). The effects of Perceived Co-Worker Involvement and supervisor Support on Service Provider Role, Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75
- Conti, T. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 19(2), 112-128
- Gunter, H. M., & Fitzgerald, T. (2013). New Public Management and the modernisation of education systems 2. *Journal of Educational Administration and History*, 45(4), 303–305
- Lynch, K. (2014). New managerialism: The impact on education. *Concept*, 5(3), 1-11
- Mann, R., Mohammad, M. and Agustin, M.T. (2011). *Understanding business excellence: An awareness guidebook for SMEs*. Tokyo: Asian Productivity Organization
- Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice. *Academy of Management Review*, 7(1), Jan., 80-88
- Mitchell, T.R., Dowling, P., Kabanoff, B. & Larson, J. (1992). *People in Organizations. An Introduction to Organizational Behavior in Australia*. Sydney: McGraw-Hill
- Montana, P.J. & Charnov, B.H. (2008). *Management* (4th ed.). N.Y.: Barron’s Educational Series
- Mullins, L.J. (2007). *Management and Organizational Behaviour* (7th ed.). Harlow: FT/Prentice Hall
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of consumer marketing*, 12(5), 5-15
- Ryan, A.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67
- Spillane, J.P., Halverson, R., & Diamond, J.B. (2004). Towards a theory of leadership practice A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36, 3-34

Ελληνόγλωσσες

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Ίων
- Γεωργογιάννης, Π. (2016). *Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου των εκπαιδευτικών. Ένα μοντέλο μαθητοκεντρικής αξιολόγησης*. Πάτρα: Typocenter, Νεκτάριος Σαραντίδης
- Καδιανάκη, Μ., Παπαδανιήλ, Μ. (2020). *Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών: παρελθόν, παρόν, μέλλον*. Μυτιλήνη: Μύθος Γκρουπ Ε.Π.Ε

- Κέφης, Β., (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε
- Μπρούζος, Α. (1998²). *Ο εκπαιδευτικός ως λειτουργός συμβουλευτικής*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα
- Παπακωνσταντίνου, Γ.& Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Gutenberg
- Πασιαρδής, Π. (1996). *Η αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Γρηγόρη

Ιστοσελίδες

- Κόκκινος, Π., (2016). *Επιχειρηματική αριστεία: Ο τρόπος της λιτής παραγωγής*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα. Ανακτήθηκε 25/11/20 από Kokkinos_Panagiotis.pdf (unipi.gr)
- Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση, Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης, *Επιχειρηματική Αριστεία*. Ανακτήθηκε 10/01/21 από Τίτλος (tuc.gr)
- Ρωσσίδης, Ι., *Η επιχειρηματική αριστεία ως εργαλείο ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων*. Ανακτήθηκε 29/11/20 από (PDF) Η επιχειρηματική αριστεία ως εργαλείο ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων (researchgate.net)