



**A.E.I. Πειραιά Τ.Τ.**

## **Master of Science in Management of Educational Organizations**

### **Διπλωματική Εργασία**

***Εφαρμογή του μοντέλου  
Balanced Scorecard  
στο χώρο της ιδιωτικής  
προσχολικής εκπαίδευσης***

**Φοιτήτρια: Σταμέλου Στέλλα  
Επιβλέπων Καθηγητής : Σαλμόν Ιωάννης  
Αιγάλεω 2015-2016**

## Δήλωση

*Η παρούσα εργασία είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε για την απόκτηση του Διπλώματος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων».*

Στέλλα Ελ. Σταμέλου

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

*Στον πατέρα μου Σταμέλο Λευτέρη που μου έμαθε  
πως δεν αποκτούμε τίποτα στη ζωή αν δεν  
μοχθήσουμε ... είμαι σίγουρη ότι  
είναι περήφανος από κει ψηλά που με βλέπει.*

### Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή στη διπλωματική μου, κ. Σαλμόν Ιωάννη. Τον ευχαριστώ για την σωστή καθοδήγηση, τις εύστοχες παρεμβάσεις του και την άριστη συνεργασία κατά την εκπόνηση της εργασίας. Τον ευχαριστώ επίσης καθώς το μάθημά του «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης» και η διδασκαλία του αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος.

Ευχαριστώ όλο το Διδακτικό και Διοικητικό προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις αλλά και υπηρεσίες που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια φοίτησής μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω στον κ. Σπυριδάκο Αθανάσιο, Καθηγητή του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων αλλά και Διευθυντή του Π.Μ.Σ. «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ, ο οποίος αφουγκραζόταν και επίλυε άμεσα οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιαζόταν και ήταν πάντα δίπλα μας έτοιμος να μας υποστηρίξει.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένειά μου που με στήριξε με αγάπη σε μια ακόμη επιλογή μου και έδειξε κατανόηση στις προτεραιότητες που επέβαλε το μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα.

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

### **Περίληψη**

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι ν'αναδείξει την ανάγκη να εφαρμοσθεί από τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων ένας καινοτόμος στρατηγικός σχεδιασμός συστημικής προσέγγισης με σκοπό, μέσα από τη μέτρηση της απόδοσής τους, την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού τους προγράμματος.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 αναπτύσσεται η συζήτηση για την ποιότητα στην εκπαίδευση, εναρμονίζοντας αυτή με το μοντέλο της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» όπου χρησιμοποιείται σε πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Το μοντέλο της ΔΟΠ αντιμετωπίζει τις εκπαιδευτικές μονάδες ως παραγωγικά εκπαιδευτικά συστήματα και είναι προσανατολισμένο στην ικανοποίηση αυτών που εξυπηρετούνται, με τρόπο αποτελεσματικό, μέσα από διαδικασίες συνεχούς αυτοβελτίωσης (Κατσαρός, 2008).

Για να εξασφαλισθεί η επίτευξη των στόχων των εκπαιδευτικών οργανισμών που είναι ευθυγραμμισμένοι με το μοντέλο της ΔΟΠ απαιτείται, ο προσανατολισμός σε νέες συστημικές μεθοδολογίες και η χρήση νέων συστημικών εργαλείων, όπως είναι το **Balanced Scorecard**, όπου επιτρέπουν στα διοικητικά στελέχη τους ν' ανταποκριθούν σε ρόλους σαφώς ορισμένους και να ασκούν μια διοίκηση αποτίμησης της απόδοσης με τη βοήθεια συστημάτων μέτρησης και συνεχούς αξιολόγησης (Οικονομίδου, 2015).

Η εργασία χωρίζεται ουσιαστικά σε δύο μέρη.

Στο πρώτο μέρος θα γίνει μια θεωρητική προσέγγιση αναφορικά με τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, τα Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρησιακής Απόδοσης και των Συστημικών Εργαλείων SWOT και **Balanced Scorecard**, της δομής και των χαρακτηριστικών τους.

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Στο δεύτερο μέρος, για εκπαιδευτικούς λόγους, θα προβούμε στην ανάλυση και τον προγραμματισμό των στόχων ενός υφιστάμενου ιδιωτικού εκπαιδευτικού οργανισμού, ενός ιδιωτικού παιδικού σταθμού-νηπιαγωγείου, ο οποίος στοχεύει στην αναβάθμιση των υπηρεσιών του, χρησιμοποιώντας τις βέλτιστες πρακτικές, ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστικός.

Θα περιγραφούν όλα τα στάδια της εφαρμογής του μοντέλου, οι πρακτικές που χρησιμοποίησε η ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα για τη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού της καθώς και οι δείκτες μέτρησης της επιχειρησιακής της απόδοσης.

Αρχικά, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο **SWOT**, θα αναλύσουμε την ανταγωνιστική κατάσταση της επιχείρησης, τα δυνατά και τ' αδύνατα στοιχεία της, που προκύπτουν από το εσωτερικό της περιβάλλον αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές που οφείλονται στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να εξειδικεύσουμε τους στόχους της επιχείρησης με τη βοήθεια της μεθόδου **Balanced Scorecard**

**Λέξεις – Κλειδιά** : Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρησιακής Απόδοσης, SWOT analysis, Balanced Scorecard

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|  |         |
|--|---------|
| <b>Ευχαριστίες</b> .....σελ. 3   | σελ. 3  |
| <b>Περίληψη</b> .....σελ. 4  | σελ. 4  |
| <b>Κεφάλαιο 1</b>  |         |
| Εισαγωγή.....σελ. 8  | σελ. 8  |
| <b>Κεφάλαιο 2</b>  |         |
| <b>Διαχείριση Ολικής Ποιότητας</b>   |         |
| 2.1 Η έννοια και η σημασία της ποιότητας.....σελ. 11   | σελ. 11 |
| 2.2 Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης.....σελ. 13                                 | σελ. 13 |
| <b>Κεφάλαιο 3</b>  |         |
| <b>Συστήματα Μέτρησης της Επιχειρησιακής Απόδοσης</b>  |         |
| 3.1 Συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης.....σελ. 16   | σελ. 16 |
| 3.2 Σπουδαιότητα των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης για τις<br>επιχειρήσεις.....σελ. 17                | σελ. 17 |
| 3.3 Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης και η ανάγκη<br>ανάπτυξης νέων συστημάτων.....σελ. 19 | σελ. 19 |
| <b>Κεφάλαιο 4</b>  |         |
| <b>Συστημική Προσέγγιση – SWOT - <b>Balanced Scorecard</b> (εργαλεία<br/>συστημικής προσέγγισης)</b>     |         |
| 4.1 Συστημική Προσέγγιση.....σελ. 21   | σελ. 21 |
| 4.2 Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί - Μανθάνουσες Οργανώσεις.....σελ. 23  | σελ. 23 |
| 4.3 Swot Analysis – Μέθοδος εκτίμησης της επιχειρησιακής<br>ετοιμότητας.....σελ. 26                      | σελ. 26 |
| 4.4 Διαδικασία Στρατηγικής Διαχείρισης.....σελ. 31   | σελ. 31 |
| 4.5 <b>Balanced Scorecard</b> – Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας.....σελ. 34                              | σελ. 34 |
| 4.6 Σύνταξη της κάρτας BSC - Σύνδεση της BSC με την Επιχειρησιακή<br>Στρατηγική.....σελ. 37              | σελ. 37 |

*Εφαρμογή του μοντέλου Balanced Scorecard στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

4.7 Τα πλεονεκτήματα εφαρμογής της BSC.....σελ. 41

**Κεφάλαιο 5**

**Μελέτη Περίπτωσης Ιδιωτικού Παιδικού Σταθμού- Νηπιαγωγείου**

5.1 Περιγραφή και αποστολή του ιδιωτικού σχολείου «Το Τρενάκι».....σελ. 42

5.2 Είσοδος στον κλάδο της προσχολικής εκπαίδευσης - Ανταγωνισμός στον κλάδο.....σελ. 42

5.3 Περίοδος Οικονομικής Ύφεσης - Αναθεώρηση Στρατηγικής - Κατανόηση πραγματικότητας.....σελ. 43

5.4. SWOT analysis για τον Ιδιωτικό Παιδικό Σταθμό «Το Τρενάκι».....σελ. 45

5.5 Balanced Scorecard για τον ιδιωτικό παιδικό σταθμό – νηπιαγωγείο.....σελ. 46

5.6 Συνδέσεις Στρατηγικού Χάρτη.....σελ. 47

5.7 Αντικειμενικοί σκοποί.....σελ. 51

5.8 Δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό.....σελ. 53

**Κεφάλαιο 6**

Συμπεράσματα.....σελ. 66

**Βιβλιογραφία.....σελ. 69**

## 1. Κεφάλαιο

### Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια προσπάθεια να κατανοηθεί η αναγκαιότητα μεταφοράς της οργάνωσης και διοίκησης και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, όπου σύμφωνα με τη άποψη ορισμένων μελετητών χαρακτηρίζονται ως συστήματα με «χαλαρή συνοχή» (Κατσαρός, 2008).

Με το όρο «χαλαρή συνοχή» υποδηλώνεται η περιορισμένη, ασυντόνιστη, αδύναμη, χαλαρή και αβέβαιη σύνδεση των υποσυστημάτων μιας οργάνωσης.

Οι σχολικές μονάδες, με βάση τις συγκεκριμένες προσεγγίσεις, έχουν δομή που χαρακτηρίζεται από αστάθεια, δεν έχουν σαφείς στόχους και διαδικασίες, και η συμμετοχή των μελών τους στη λήψη αποφάσεων είναι ρευστή.

Αποτελεί αντικείμενο έντονων αντιπαραθέσεων η προσπάθεια να μεταφερθούν οι γενικές αρχές του management στις σχολικές μονάδες, κυρίως σε αυτές που είναι ενταγμένες στο ευρύτερο πλαίσιο του πολιτικού σχεδιασμού του ελληνικού κράτους.

Το άρθρο 16 του Συντάγματος 1975/1986 ορίζει ότι *“Η παιδεία...έχει ως σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων”*, σύμφωνα με το νόμο 1566/85 (άρθρο 1) *«σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι να συμβάλλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών... (Κατσαρός, 2008) »*.

Οι εκπαιδευτικές μονάδες όμως δεν παύει να είναι και αυτές οντότητες/οργανισμοί μέσα στις οποίες απασχολείται ανθρώπινο δυναμικό



## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

(εκπαιδευτικοί) που καλείται ν' ασκήσει και ν' ανταποκριθεί σε ρόλους και λειτουργίες που, επικουρικά, θα βοηθήσουν στο βασικό στόχο της εκπαίδευσης όπως αυτός ορίζεται στο ισχύον Σύνταγμα.

Ο εκπαιδευτικές μονάδες στην Ελλάδα οφείλουν, σε μια περίοδο έντονων κοινωνικών και οικονομικών ανακατατάξεων:

- να εναρμονιστούν με τις ανάγκες της σύγχρονης εποχής που ζούμε, η οποία επιβάλλει η «*εκπαίδευση και η κατάρτιση ν' αντιπροσωπεύει ένα κατ' εξοχήν μέσο για την κοινωνική και πολιτισμική συνοχή καθώς και ένα σπουδαίο κοινωνικό πλεονέκτημα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και του δυναμισμού της κοινωνίας*»<sup>1</sup>,
- και να δείξουν συνέπεια στις αρχές του Νέου Management σε μια προσπάθεια αναμόρφωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και εναρμόνισής του με τα ευρωπαϊκά πρότυπα και τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς εργασίας (Οικονομίδου, 2015).

Τα εκπαιδευτικά συστήματα βελτιώνοντας την ποιότητα του εκπαιδευτικού τους έργου επιτελούν αποτελεσματικότερα τον εκπαιδευτικό τους ρόλο και ανταποκρίνονται θετικά στις εξελίξεις της κοινωνίας της γνώσης.

Η ανάγκη ποιοτικής αναβάθμισης του εκπαιδευτικού συστήματος δεν αφορά μόνο τον Ελλαδικό χώρο αλλά το σύνολο των κρατών-μελών της Ευρώπης που θέτουν ως βασικούς στρατηγικούς στόχους:

- «*τη δημιουργία ευέλικτων εκπαιδευτικών δομών, οι οποίες να δέχονται συνεχείς αλλαγές*»,
- «*την καθιέρωση θεσμών και διαδικασιών συνεχούς ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας*» και,
- «*την αναμόρφωση, τον εκσυγχρονισμό και την αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος*»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>[http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax\\_poiot\\_xar\\_prot\\_def\\_t\\_ekp/poiot\\_ekp\\_erevn/s\\_17\\_24.pdf](http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/poiot_ekp_erevn/s_17_24.pdf)

<sup>2</sup>[http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax\\_poiot\\_xar\\_prot\\_def\\_t\\_ekp/poiot\\_ekp\\_erevn/s\\_17\\_24.pdf](http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/poiot_ekp_erevn/s_17_24.pdf)

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Στην παρούσα εργασία θα επικεντρωθούμε στις ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες και πιο συγκεκριμένα σε αυτές που δραστηριοποιούνται στην προσχολική και πρώτη σχολική εκπαίδευση.

Μια ιδιωτική σχολική μονάδα είναι και αυτή μια επιχείρηση, ένα ανοικτό οικονομικό σύστημα, ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων (εκπαιδευτικοί) που εργάζονται μαζί για την εκπλήρωση ενός κοινού σκοπού (παρεχόμενη εκπαίδευση), τ' αποτελέσματα της οποίας έχουν αντίκτυπο στους εξυπηρετούμενους (μαθητές, γονείς, κοινωνία).

Με βάση αυτό το σκεπτικό, μια ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα δεν είναι απομονωμένη από το περιβάλλον της αλλά αντίθετα βρίσκεται σε σχέση αλληλεξάρτησης με αυτό, δεχόμενη και ασκώντας επιδράσεις.

Οι επιχειρήσεις, ως ανοικτά οικονομικά συστήματα, με βάση την οικονομική θεωρία, ασκούν οικονομική δραστηριότητα, παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες και επιδιώκουν την πραγματοποίηση του μέγιστου δυνατού κέρδους (Τερζίδης, 2004)».

Για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους μια οικονομική οντότητα, ανεξάρτητα από τη δραστηριότητα που ασκεί, χρησιμοποιεί ένα ορθολογικό μοντέλο στρατηγικής, που συνδυάζει περιβάλλον, πόρους και ικανότητες.

Τα βήματα που ακολουθούνται σ' ένα τέτοιο μοντέλο είναι (Παπαδάκης, 2007):

- ✓ Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης – Ανάλυση SWOT
- ✓ Η διαμόρφωση της στρατηγικής της.
- ✓ Η υλοποίηση της στρατηγικής της.
- ✓ Η αξιολόγηση και ο έλεγχος.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να επικεντρωθεί στο στάδιο της διαδικασίας του ελέγχου, της μέτρησης δηλαδή της απόδοσης μιας εκπαιδευτικής μονάδας/οργανισμού που στόχο έχει την αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού της ρόλου αλλά και την κερδοφορία που της είναι απαραίτητη για την επιβίωσή της μέσα σ' ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Αρχικά θα γίνει αναφορά σε ορισμένα συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης και στη συνέχεια θα κάνουμε ιδιαίτερη μνεία στη φιλοσοφία του **Balanced Scorecard**, όχι τόσο ως σύστημα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης αλλά ως ένα διευρυμένο πλαίσιο χαρτογράφησης και παρακολούθησης του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης, αναλύοντας τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη του.

Στο τέλος θα παρουσιάσουμε, ως case study, την εφαρμογή του μοντέλου σε μια ιδιωτική σχολική μονάδα προσχολικής και πρώτης σχολικής αγωγής.

Η σχολική αυτή μονάδα στην προσπάθειά της ν'αντιμετωπίσει ένα σκληρό και ανταγωνιστικό περιβάλλον σε περιόδους μεγάλης οικονομικής ύφεσης, θεωρεί αναγκαία την χάραξη μιας νέας στρατηγικής ανανεώνοντας παράλληλα και το μοντέλο λειτουργίας της.

Χαράσσει μια πελατοκεντρική στρατηγική και επιλέγει το μοντέλο της κάρτας ισόρροπης στοχοθεσίας ή αλλιώς την τεχνική **Balanced Scorecard** για την υλοποίηση και τον έλεγχο της νέας στρατηγικής της.

## **2. Κεφάλαιο**

### **Διαχείριση Ολικής Ποιότητας**

#### **2.1 Η έννοια και η σημασία της ποιότητας**

Αρκετά χρόνια τώρα έχει αναγνωρισθεί, από μεγάλες εταιρείες, η ανάγκη ανάπτυξης μιας στρατηγικής προσανατολισμένης γύρω από την αρχή της ποιότητας.

*Πως αποσαφηνίζεται όμως η έννοια της ποιότητας;*

Στις βιβλιογραφικές αναφορές διακρίνει κανείς τη δυσκολία αποσαφήνισης του όρου «ποιότητα» εξαιτίας της υποκειμενικότητας αλλά και της δυναμικότητας του.

Αποδίδονται λοιπόν διαφορετικοί ορισμοί για την ποιότητα ανάλογα με τα προσωπικά κριτήρια που υιοθετεί ο καθένας και τη θέση από την οποία

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

αντιμετωπίζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (παραγωγός ή αποδέκτης) (Κατσαρός, 2008).

Η κατηγοριοποίηση των ορισμών που δίνονται για την «ποιότητα» μπορεί να γίνει, περιεκτικά, ως προς:

- το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας και
- τη συμμόρφωση του προϊόντος/υπηρεσίας στις ανάγκες και την ικανοποίηση του πελάτη.

Μια διαφορετική διάκριση είναι αυτή μεταξύ της:

- απόλυτης ποιότητας όπου είναι συνδεδεμένη στο μυαλό των ανθρώπων με το τέλειο, το σπάνιο, αυτό που κάνει το προϊόν ή την υπηρεσία διαφορετική από οποιαδήποτε όμοιά της και
- τη σχετική ποιότητα η οποία σχετίζεται με το κατά πόσο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές (Κατσαρός, 2008).

Για τη «Διαχείριση Ολικής Ποιότητας» (ΔΟΠ) το ζήτημα του ορισμού της ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντικό.

Στη ΔΟΠ συναντάμε την έννοια της «σχετικής ποιότητας». Αυτό σημαίνει ότι δίνεται έμφαση στο κατά πόσο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές που έχει θέσει ο οργανισμός κατά τη φάση του σχεδιασμού, κατόπιν ελέγχων και μετρήσεων της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών του.

Στον τομέα της εκπαίδευσης οι προδιαγραφές αυτές σχετίζονται είτε με τις πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού και τους μετρήσιμους στόχους που θέτουν ειδικοί φορείς όπως το ΥΠΕΠΘ και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και αφορούν τα προγράμματα σπουδών του σχολείου, είτε με τα πρότυπα ποιότητας στις διαδικασίες, στους στόχους και στα κριτήρια που συναποφασίζονται, στο εσωτερικό της σχολικής μονάδας, από όλους τους εμπλεκόμενους στο σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Οι παραπάνω προσεγγίσεις όμως λειτουργούν στο πλαίσιο της εσωτερικής ποιότητας που δεν λαμβάνει υπόψη τις επιθυμίες και την ικανοποίηση των ωφελουμένων/πελατών.

Για να έχουμε μια πλήρη εκτίμηση της ποιότητας και σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ θα πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη σημασία και στην εξωτερική ποιότητα που συμπεριλαμβάνει σε όλα τα παραπάνω και την ικανοποίηση/εξυπηρέτηση του ωφελούμενου/πελάτη.

Οι «υποκειμενικές» απόψεις των ωφελούμενων, από τις υπηρεσίες της εκπαίδευσης, θεωρώντας ως δεδομένο το υπάρχων επίπεδο εκπαιδευτικής ποιότητας, αναβαθμίζουν της απαιτήσεις τους προσδίδοντας μια ιδιαίτερη δυναμική στην προσπάθεια, όσων ασχολούνται με την εκπαιδευτική διαδικασία, για βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου (Κατσαρός, 2008).

### **2.2 Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης**

Τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και πιο συχνά λόγος, στους εκπαιδευτικούς και πολιτικούς κύκλους, για την αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση, για το αποτελεσματικό σχολείο, για δείκτες ποιότητας, ανάληψη ευθυνών και λογοδοσία, σε μια προσπάθεια αντιμετώπισης των ραγδαίων κοινωνικών, τεχνολογικών αλλά και οικονομικών αλλαγών.

Η ποιοτική αναβάθμιση των εκπαιδευτικών συστημάτων δεν είναι ένα ζήτημα που προβληματίζει μόνο τις εθνικές εκπαιδευτικές πολιτικές καθώς η υψηλού επιπέδου εκπαίδευση συνδέεται άμεσα με την αγορά εργασίας και την ελεύθερη μετακίνηση των εργαζομένων στις Ευρωπαϊκές χώρες.

Διεθνείς οργανισμοί όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), ο Διεθνής Οργανισμός Εμπορίου (Δ.Ο.Ε) και η Ευρωπαϊκή Ένωση προβληματίζονται έντονα και προσπαθούν να θέσουν, καταγράφοντας, ένα διαχειριστικό πλαίσιο ποιοτικών χαρακτηριστικών της εκπαίδευσης (Οικονομίδου, 2015).

Όλες οι συζητήσεις που γίνονται προβάλλουν το ποιοτικό και αποτελεσματικό εκπαιδευτικό σύστημα ως αποφασιστικό μοχλό ανάπτυξης.

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Η Ευρωπαϊκή Ένωση στην έκτακτη Σύνοδο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου στη Λισαβόνα, θέτει ως στόχο «να γίνει η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή» (European Council , 2000)<sup>3</sup>.

Στο σημείο λοιπόν αυτό αντιλαμβάνεται κανείς την αναγκαιότητα εισαγωγής της ΔΟΠ στο χώρο της εκπαίδευσης.

Η ΔΟΠ στηρίζεται κατά βάση στην «*πρόσεγγιση της ποιότητας που ορίζει τον πελάτη ή (τον) καταναλωτή ως επίκεντρο*<sup>4</sup>».

Με βάση τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, για τη συνεχή βελτίωση λειτουργίας ενός οργανισμού, πρέπει να εφαρμόζονται ποσοτικές μέθοδοι αλλά και να χρησιμοποιούνται ανθρώπινες πηγές.

Για να είναι ένας οργανισμός αποδοτικός όλα τα τμήματα του πρέπει να συνεργάζονται ομαλά καθώς υπάρχει άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Η ιδέα της ΔΟΠ ξεκινά στη μεταπολεμική Ιαπωνία και στο «οικονομικό θαύμα» που συντελέστηκε κατόπιν προτάσεων και οδηγιών του Edward Deming, ειδήμονα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού<sup>5</sup>.

Αν και η φιλοσοφία του Deming υιοθετήθηκε αρχικά από τις επιχειρήσεις, στη συνέχεια έγινε αντιληπτή η σπουδαιότητα υιοθέτησης της φιλοσοφίας του και στους χώρους της εκπαίδευσης.

Το μοντέλο της ΔΟΠ στηρίζεται στην ανάγκες του πελάτη/ωφελομένου, στην ηγεσία, στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, στη συνεχή επικοινωνία μεταξύ συνεργατών και πελατών, στα κίνητρα και την αναγνώριση, στη μέτρηση και το αποτέλεσμα (Φυριππής, 2016).

Με βάση τις παραπάνω αρχές ο Deming εστιάζει σε ορισμένα βασικά σημεία που αφορούν στη βελτίωση της ποιότητας των σχολικών συστημάτων και τα

---

<sup>3</sup>[http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax\\_poiot\\_xar\\_prot\\_def\\_t\\_ekp/poiot\\_ekp\\_erevn/s\\_25\\_62.pdf](http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/poiot_ekp_erevn/s_25_62.pdf)

<sup>4</sup>[http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax\\_poiot\\_xar\\_prot\\_def\\_t\\_ekp/poiot\\_ekp\\_erevn/s\\_25\\_62.pdf](http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/poiot_ekp_erevn/s_25_62.pdf)

<sup>5</sup>[http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax\\_poiot\\_xar\\_prot\\_def\\_t\\_ekp/poiot\\_ekp\\_erevn/s\\_25\\_62.pdf](http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/poiot_ekp_erevn/s_25_62.pdf)

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

οποία, για πολλούς, απαντούν «...στις προκλήσεις της νέας τάξης πραγμάτων» και στη «...μετατόπιση της ευθύνης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων από τη σφαίρα της κρατικής εξουσίας στο επίπεδο της σχολικής μονάδας»<sup>6</sup>.

Σύμφωνα με το Ζαβλάνο (2003) η ΔΟΠ στην εκπαίδευση αποβλέπει (Οικονομίδου, 2015):

- Στη συνεχή εκπλήρωση και υπέρβαση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή/φοιτητή
- Στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών
- Στην ανάθεση ευθυνών στους εμπλεκόμενους αλλά και στους μαθητές/φοιτητές
- Στη μείωση των αδυναμιών του συστήματος και την υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην αποτελεσματική μάθηση και την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της κριτικής σκέψης
- Στην ενδυνάμωση των ατόμων και στην ομαδική εργασία
- Στη συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία των σχολείων/ιδρυμάτων ΤΕ.

Στον πίνακα που ακολουθεί μας δίνεται μια πλήρης εικόνα των χαρακτηριστικών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας σε αντιδιαστολή μ' ένα συνηθισμένο εκπαιδευτικό οργανισμό (Φυριππής, 2016):

---

<sup>6</sup>[http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax\\_poiot\\_xar\\_prot\\_def\\_t\\_ekp/poiot\\_ekp\\_erevn/s\\_25\\_62.pdf](http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/poiot_ekp_erevn/s_25_62.pdf)

## Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

Πίνακας 6: Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας (πηγή: Πετρίδου, 2002: 58, οι υπογραμμίσεις όπως στο πρωτότυπο)

| Εκπαιδευτικός οργανισμός ποιότητας   | Συνήθης εκπαιδευτικός οργανισμός  |
|--|---|
| Προσανατολισμός στην <i>ικανοποίηση των αναγκών των πελατών</i> .  | Προσανατολισμός στις <i>εσωτερικές</i> δυνατότητες του οργανισμού.                    |
| Προσανατολισμός στην <i>πρόληψη</i> των προβλημάτων.   | Προσανατολισμός στην <i>αντιμετώπιση προβλημάτων</i> .                                |
| <i>Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας</i> που περιλαμβάνει το <i>όραμα</i> , την <i>αποστολή</i> και τις <i>πολιτικές ποιότητας</i> . | <i>Βραχυπρόθεσμες</i> πολιτικές δράσης.   |
| Προσδιορισμός <i>προτύπων ποιότητας</i> για όλες τις μονάδες του εκπαιδευτικού οργανισμού.                                     | <i>Ανυπαρξία</i> προτύπων ποιότητας.  |
| <i>Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου management</i> στη φιλοσοφία της ποιότητας.  | Το ανώτερο management <i>εποπτεύει</i> και <i>ελέγχει</i> τα αποτελέσματα της δράσης. |
| <i>Επένδυση</i> στην εκπαίδευση – ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.   | Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως <i>κόστος</i> .                 |
| <i>Συμμετοχή</i> όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας.   | Γίνεται διάκριση αυτών που <i>αποφασίζουν</i> και αυτών που <i>εκτελούν</i> .         |
| <i>Συνεχείς αξιολογήσεις</i> , μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας.                               | <i>Ελλιπείς διαδικασίες επαναπληροφόρησης</i> .                                       |
| Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της <i>κουλτούρας</i> του οργανισμού.  | Η ποιότητα θεωρείται ως <i>θετικό αποτέλεσμα</i> της εκπαιδευτικής διαδικασίας.       |
| Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως <i>πελατών</i> που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.                                   | Αντιμετώπιση των εργαζομένων βάσει της <i>ιεραρχικής δομής</i> .                      |

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι, στον εκπαιδευτικό οργανισμό ποιότητας συναντάμε τα στάδια των βασικών αρχών της ΔΟΠ που λειτουργούν κάτω από την ομπρέλα των βασικών αρχών της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης και που συμμορφώνεται χρονικά με την τάση εισαγωγής του management στο χώρο της εκπαίδευσης, τόσο δε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο (Κατσαρός, 2008).

### 3. Κεφάλαιο

## Συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης

### 3.1 Συστήματα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης



## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

*«Με τον έλεγχο διαπιστώνεται αν εφαρμόζεται το πρόγραμμα, αν εκτελούνται οι εντολές και οδηγίες, αν υπάρχουν λάθη, παραλείψεις και υπερβολές».*

H. Fayol, 1915

Όπως προαναφέρθηκε κάθε επιχείρηση, σε οποιοδήποτε κλάδο και αν δραστηριοποιείται, για την επίτευξη των στόχων της ακολουθεί ένα στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος αποτελείται από μια σειρά βημάτων.

Στο τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού συναντάμε πάντα τον έλεγχο και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Ο έλεγχος, δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη κάθε οικονομικής οντότητας, μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, να λαμβάνουν τις πληροφορίες εκείνες που θα τους φανούν χρήσιμες ώστε να είναι σε θέση να μετρούν τ' αποτελέσματα της επιχείρησης, να τα συγκρίνουν με τα σχεδιασμένα πρότυπα απόδοσης, να εντοπίζουν τυχόν αποκλίσεις, από τους προσδιορισμένους κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού, αντικειμενικούς στόχους και να λαμβάνουν, αν χρειαστεί, τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα.

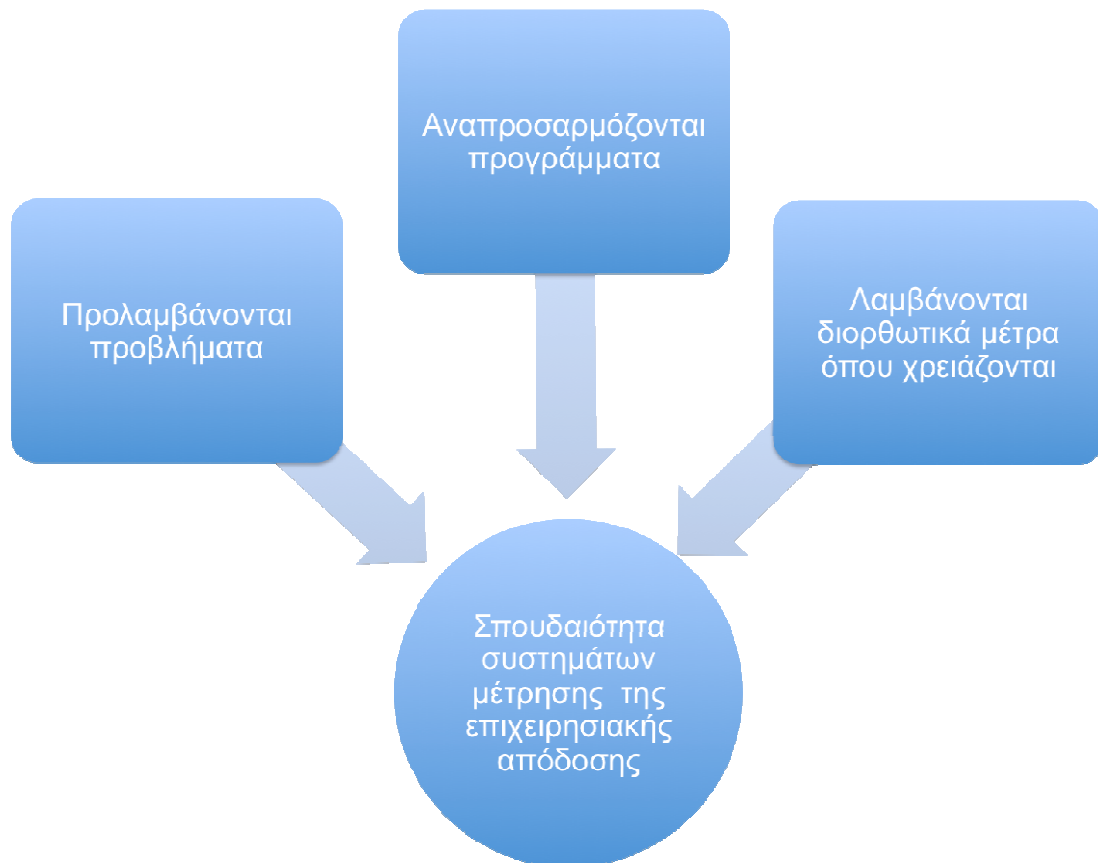
Η διαδικασία του ελέγχου ακολουθεί και αυτή κάποιες φάσεις. Η πρώτη από αυτές είναι ο προσδιορισμός των περιοχών ελέγχου.

Στη φάση αυτή εντοπίζονται οι βασικές, για τη συνολική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, περιοχές δράσης και προσδιορίζονται οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας (Τερζίδης, Μπλέσιος, Κατσαλής, & Μιχαλόπουλος, 2008).

Οι δείκτες αυτοί αποτελούν ένα σύστημα μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης, είναι μετρήσιμοι, εξάγουν χρήσιμες πληροφορίες, οδηγούν σε όσο το δυνατόν ασφαλέστερα συμπεράσματα και καθοδηγούν ως ένα βαθμό τις αποφάσεις της επιχείρησης.

### **3.2 Σπουδαιότητα των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης για τις επιχειρήσεις**

## Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης



### Σχήμα 1

Η σπουδαιότητα της ύπαρξης ενός συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητή.

Αυξάνεται καθημερινά το ποσοστό των επιχειρηματιών και διοικητικών στελεχών που πιστεύουν ότι στο σύγχρονο αλλά και πολύπλοκο κόσμο που ζούμε και δραστηριοποιούμαστε, η σωστή αναζήτηση και διαχείριση πληροφοριών είναι το άλφα και το ωμέγα για να επιβιώσει μια επιχείρηση σ' ένα υπερανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι εταιρείες χρειάζονται υψηλής ποιότητας πληροφορίες για τη χάραξη των στρατηγικών σχεδίων τους, τον εντοπισμό εναλλακτικών ευκαιριών και την επιτυχή αλληλεπίδραση με το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον.

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Μέσω των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης και έχοντας στα χέρια τους τις ακριβείς μετρήσεις των δεικτών, τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων:

- Λαμβάνουν χρήσιμες πληροφορίες για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες των ενεργειών όλων όσων εμπλέκονται στις διαδικασίες/λειτουργίες της επιχείρησης.

Στα σημεία που εντοπίζονται οι αποτυχίες το διευθυντικό στέλεχος προχωρά σε διορθωτικές ενέργειες ώστε να εξαλειφθούν οι δυσλειτουργίες της επιχείρησης, να ενισχυθούν οι επιτυχίες της και κατ'έπείταση η αποτελεσματικότητά της (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

- Επικοινωνούν τ' αποτελέσματα πειστικότερα και αποτελεσματικότερα με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης
- Εμπλέκουν, τους εργαζόμενους στην εταιρεία, περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τ'αποτελέσματα των ενεργειών τους και της απόδοσης της εταιρείας τους, βελτιώνεται η απόδοσή τους στην εργασία τους αφού νιώθουν σημαντικοί και αντιλαμβάνονται ότι συμβάλλουν, ουσιαστικά, σε οποιαδήποτε διορθωτική ενέργεια απαιτηθεί προς όφελος της επιχείρησης.
- Αξιολογούν με δίκαιο τρόπο τους εργαζόμενους ανταμείβοντας όσους συνέβαλλαν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Σε κάθε σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί πλέον δεδομένη ενέργεια. Πολλοί εργαζόμενοι έχουν συνήθως την τάση ν' αντιδρούν αρνητικά σε κάθε μορφής αξιολόγηση, σε κάθε κριτική που ασκείται στην εργασία τους. Αυτός όμως που επιδιώκει την προσωπική του ανέλιξη είναι θετικά προσκείμενος στην αξιολόγηση, όταν γνωρίζει αποδεδειγμένα ότι αυτή είναι αποτέλεσμα προγραμματισμού και μετρήσιμων δεικτών απόδοσης.

- Έχουν σαφή εικόνα του βαθμού ικανοποίησης των πελατών τους για την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών τους (Τερζίδης, Μπλέσιος, Κατσαλής, & Μιχαλόπουλος, 2008).

### **3.3 Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης και η ανάγκη ανάπτυξης νέων συστημάτων**

Ανεξάρτητα από το ποιο μοντέλο συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση, η αξιολόγηση της στρατηγικής της είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να διατηρήσει τη βιωσιμότητά της σ'ένα ταχέως μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής που ακολουθεί μια εταιρεία δεν είναι μια εύκολη υπόθεση καθώς, μέσω αυτής, καλείται ν' απαντήσει σε μια σειρά ερωτημάτων που σχετίζονται με την ορθότερη επιλογή των στόχων της, των σχεδίων και των αποτελεσμάτων της.

Στη διαδικασία αυτή σημαντικό ρόλο παίζουν μια σειρά παραγόντων όπως:

- ✓ Το είδος της επιχείρησης
- ✓ Οι επιχειρηματικοί στόχοι της επιχείρησης
- ✓ Τα τυπικά συστήματα διοίκησης που εφαρμόζει
- ✓ Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, κ.α. (Παπαδάκης, 2007)

Αν κάποιος κοιτάξει τη σχετική βιβλιογραφία θα διαπιστώσει ότι υπάρχουν πολλές αναφορές που κάνουν λόγο για τη στασιμότητα της εξέλιξης και ανάπτυξης των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης της απόδοσης περίπου από το 1925.

Για την αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης έχουν παγιωθεί μέχρι σήμερα μοντέλα που στηρίζονται σε:

- εσωτερικούς ελέγχους οι οποίοι βασίζονται στο ύψος του κύκλου εργασιών, το είδος και τη φύση του αντικειμένου, τον αριθμό των υποκατάσταστων κ.α.,
- οικονομικούς ελέγχους (προϋπολογισμοί, χρηματοοικονομικοί δείκτες, διαχείριση ρευστών διαθέσιμων, έλεγχος κόστους)

που στόχο τους έχουν ν' αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, με βάση όμως ένα βραχυπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό (Τερζίδης, 2004).

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Παρ' ότι είναι δύσκολο ν' αποδείξει κανείς ότι ένα μοντέλο μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης είναι άριστο και να εγγυηθεί για τ' αποτελέσματά του, μπορεί ν' αξιολογήσει όμως τ' αποτελέσματά του.

Ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να χαρακτηριστεί επιτυχημένο ανάλογα με την ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών του και την προσαρμοστικότητά του στις ιδιαιτερότητες και ανάγκες μιας σύγχρονης επιχείρησης.

Τα παραδοσιακά μοντέλα μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης ήταν εστιασμένα, όπως προαναφέρθηκε, σε συγκεκριμένες πτυχές των διοικητικών λειτουργιών ενός οργανισμού και θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι ήταν αποτελεσματικά, ως ένα σημείο, σε βραχυπρόθεσμους προγραμματισμούς.

Οι σημερινές όμως επιχειρήσεις εξαιτίας της πολυπλοκότητάς τους, του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται και της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης, έχουν ανάγκη, για τη επιβίωσή τους, από ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό και από νέα συστήματα αξιολόγησής τους που θα παρέχουν πληρέστερη πληροφόρηση σε περισσότερες επιχειρηματικές πτυχές.

Έτσι παρατηρούμε ότι αναδείχθηκαν τα τελευταία χρόνια νέα μοντέλα και εργαλεία μέτρησης της απόδοσης όπως η «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», το «Lean Production» και η «Αναδιοργάνωση των Επιχειρηματικών Διαδικασιών» (Κλεφτάκης, 2007).

Τα νέα αυτά μοντέλα εστιάζουν στη δημιουργία ικανοποιημένων και πιστών πελατών, στην καινοτομία, στη προσφορά προϊόντων/υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος, στην υποκίνηση των υπαλλήλων κ.λ.π. (Παπαδάκης, 2007).

### **4. Κεφάλαιο**

## **Συστημική Προσέγγιση – SWOT - Balanced Scorecard (εργαλεία συστημικής προσέγγισης)**

#### **4.1 Συστημική Προσέγγιση**

Για πολλούς αιώνες επικρατούσε στη δυτική επιστημονική σκέψη η Αριστοτέλεια λογική. Σύμφωνα με την άποψη του Αριστοτέλη, ο άνθρωπος πρέπει να κατανοήσει ότι *«...η φύση και η ζωή διέπονται από τάξη και αιτιοκρατικούς κανόνες»* (Θεραπευτικό Εργαστήρι, 2014).

Στις αρχές του 17ου αιώνα, μεγάλα ονόματα επιστημόνων, όπως ο Γαλιλαίος, ο Καρτέσιος και ο Νεύτωνας, προσεγγίζουν την ερμηνεία των φυσικών φαινομένων με βάση μια νέα “μηχανιστική” θεωρία η οποία επικρατεί στον επιστημονικό χώρο για περίπου 300 χρόνια.

Η μηχανιστική αυτή θεώρηση πρεσβεύει ότι *«...τα πάντα συνδέονται μεταξύ τους με μια γραμμική, αιτιοκρατική σχέση»* (Θεραπευτικό Εργαστήρι, 2014).

Σύμφωνα λοιπόν με την αναλυτική – μηχανιστική προσέγγιση των Γαλιλαίου, Νεύτωνα, Καρτέσιου, για να κατανοήσουμε το «όλον» θα πρέπει να το διασπάσουμε σε μικρότερα μέρη και να προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε τους κανόνες που τα ρυθμίζουν.

Στις αρχές όμως του 20<sup>ου</sup> αιώνα επιστήμονες από διαφορετικά επιστημονικά πεδία όπως τις επιστήμες της ψυχολογίας, της βιολογίας και της κυβερνητικής έρχονται με νέα ευρύματα ν’ αναμορφώσουν την μέχρι τότε επιστημονική πραγματικότητα.

Σύμφωνα με τα νέα δεδομένα το μηχανιστικό μοντέλο δεν είναι σε θέση να ερμηνεύσει όλα τα φαινόμενα.

Οι νέες παρατηρήσεις από το χώρο της βιολογίας και ιδιαίτερα η συμβολή του βιολόγου Ludwig Von Bertalanffy και του μαθηματικού /μηχανικού Norbert Wiener αποδεικνύουν ότι οι ιδιότητες του όλου είναι διαφορετικές από τις ιδιότητες των επιμέρους τμημάτων.

Αναδεικνύεται έτσι μια νέα επιστημονική προσέγγιση, η ολιστική ή συστημική προσέγγιση, η οποία δίνει έμφαση περισσότερο στην οργάνωση, με βασική της αρχή ότι *«Το όλον είναι διαφορετικό από το άθροισμα των μερών του»* (Θεραπευτικό Εργαστήρι, 2014).

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Η συστημική αντίληψη εστιάζει στο σύνολο του προβλήματος και όχι στα επιμέρους σημεία του. Μελετά τις αλληλεπιδράσεις όλων των μερών ενός συστήματος, τα οποία αλληλεξαρτώνται και αλληλοεπηρεάζονται και δημιουργεί τα κατάλληλα μοντέλα ώστε να δοθούν αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματα (Παππάς, 2016).

Οι βασικές αρχές της συστημικής προσέγγισης σε συνδυασμό με την επιστήμη της Κυβερνητικής του Nobert Wiener, που επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την πρώτη, εκφράζονται στη Γενική Θεωρία των Συστημάτων.

Η Γενική θεωρία των συστημάτων εστιάζει σε αυτό που ο Von Bertalanffy ονομάζει «Ανοικτά Συστήματα».

Ένα σύνολο δηλαδή από αντικείμενα/στοιχεία που σχετίζονται μεταξύ τους και η συμπεριφορά του ενός επηρεάζεται από τη συμπεριφορά του άλλου (μη γραμμική συστημική θεωρία).

Τα συστήματα, σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση, χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα.

Η θεωρία της πολυπλοκότητας δεν μπορεί να περιγραφεί ακριβώς, αλλά προκύπτει από τη μελέτη της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει τα συστήματα σε διαφορετικά επιστημονικά πεδία.

Η μελέτη αυτή έχει προεκταθεί και στην επιστήμη της Διοίκησης τα τελευταία χρόνια ορίζοντας τα, σύμφωνα με τους Axley και McMachon (2006), «*ως τα συστήματα που μπορούν να προσαρμοστούν και να δημιουργήσουν σε συνθήκες πολυπλοκότητας που προέρχονται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον*» (Γεωργίου, Μάρκου-Αντωνίου, & Πασιαρδής).

Όντας μη γραμμικά συστήματα, με ευαισθησία στις «αρχικές συνθήκες» (φαινόμενο πεταλούδας – Bertalanffy) και επομένως επιρρεπή στις οποιοσδήποτε μεταβολές, μπορούν μέσω της θετικής ανατροφοδότησης να διαφοροποιηθούν από τις αρχικές συνθήκες και να οδηγηθούν σε μια νέα κατάσταση (Γεωργίου, Μάρκου-Αντωνίου, & Πασιαρδής).

Μεταφέροντας την παραπάνω θεώρηση στον κλάδο της εκπαίδευσης, με τον οποίο ασχολούμαστε στη συγκεκριμένη εργασία, καταλήγει κανείς στα ακόλουθα συμπεράσματα (Γεωργίου, Μάρκου-Αντωνίου, & Πασιαρδής):

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

- Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι ανοικτά – ζωντανά συστήματα που δέχονται έντονες εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις.
- Είναι ευαίσθητα στις «αρχικές συνθήκες» και ως εκ τούτου ο εκπαιδευτικός ηγέτης οφείλει, πρωτού αναλάβει οποιαδήποτε πρωτοβουλία αλλαγής, να έχει κατανοήσει την κουλτούρα του οργανισμού, να γνωρίζει τη θέασή του και ν' αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα στο «όλον» της.
- Κατά τη διαδικασία της διοργάνωσης λήψης αποφάσεων, ο εκπαιδευτικός ηγέτης οφείλει να διασφαλίζει την ποιότητα της λήψης της απόφασης με βάση τις υπάρχουσες συνθήκες, να μη τη θεωρεί τυποποιημένη διαδικασία που επαναλαμβάνεται κάθε φορά με τον ίδιο τρόπο και να μην παραμένει στη αδράνεια.

Η οποιαδήποτε αλλαγή σ'ένα μη γραμμικό οργανισμό συντελείται με την αρωγή όλων των εμπλεκομένων σε αυτόν. Με συνεργασία και ομαδικότητα.

### **4.2 Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί - Μανθάνουσες Οργανώσεις**

Μιλώντας παραπάνω για τη συστημική προσέγγιση ορίσαμε τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ως ανοικτά – ζωντανά συστήματα. Ένα σύνολο δηλαδή από αλληλοσυνδεδεμένα στοιχεία για ένα σκοπό, τα οποία αλληλοεπηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον τους και αποτελούν το κάθε ένα ξεχωριστά ερέθισμα για τα υπόλοιπα (Βαγιάτης, 2008).

Οποιοσδήποτε Οργανισμός για να μπορέσει να επιβιώσει, σε περιόδους ταχέων αλλαγών, πρέπει να είναι ευέλικτος, προσαρμοστικός και παραγωγικός.

Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο ένας οργανισμός πρέπει να έχει την ικανότητα να μαθαίνει.

Στο σημείο αυτό μπορεί να θέσει κάποιος τα εξής ερωτήματα. Είναι οι Οργανώσεις ικανές να μαθαίνουν; Υπάρχουν φραγμοί στη μάθηση και αν ναι με ποιο τρόπο μπορούμε να τους ξεπεράσουμε (Σαλμόν, 2016);

Η έννοια του οργανισμού που μαθαίνει προκύπτει από τη συστημική ανάλυση οργανισμών και αποτελεί το όραμα του P. Senge.



## *Εφαρμογή του μοντέλου Balanced Scorecard στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Σύμφωνα με τον Senge μανθάνοντας οργανισμός είναι αυτός που «*διαρκώς αναπτύσσει την ικανότητά του να διαμορφώνει ο ίδιος το μέλλον του*»<sup>7</sup>.

Αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων που οι προσωπικοί τους στόχοι, το οραμά τους και οι επιδιώξεις τους εντάσσονται στο συλλογικό καλό του οργανισμού.

Το μοντέλο του P. Senge εστιάζει σε πέντε βασικά σημεία που χαρακτηρίζουν τους μανθάνοντες οργανισμούς που καινοτομούν<sup>8</sup>: Αυτά είναι:

- **Η συστημική σκέψη**

Για να πετύχουμε τους στόχους που τέθηκαν κατά το στρατηγικό σχεδιασμό μας, εστιάζουμε, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στο σύνολο και όχι στα μέρη. Κατανοούμε τη δυναμικότητα του συστήματος διαφορετικά θα οδηγηθούμε σε αποτυχίες.

- **Η ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων**

Υποκίνηση των ατόμων που εργάζονται σ'έναν οργανισμό για τη συνεχή προσωπική τους εξέλιξη και ανάπτυξη μέσα από τη διά βίου μάθηση.

- **Η ομαδική μάθηση**

Ευθυγράμμιση των μελών της ομάδας στην ανάπτυξη κοινών δυνατοτήτων για τη δημιουργία κοινών αποτελεσμάτων.

- **Τα νοητικά μοντέλα**

Αναθεώρηση των νοητικών μοντέλων και νορμών που χρησιμοποιούνται σ'έναν οργανισμό και που πιθανόν να αποτελούν τροχοπέδη για την επιβίωση και την εξέλιξή του.

- **Η δημιουργία κοινού οράματος**

Διαμόρφωση ενός κοινού οράματος για το που θέλουμε να φτάσει η οργάνωση και τι στόχους θέλουμε να πετύχουμε.

Η εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί και αυτή έναν μανθάνων οργανισμό. Έναν οργανισμό που έχει την ικανότητα «...να κατανοεί, ν' αναλύει και ν' αξιοποιεί

---

<sup>7</sup>[http://aee.iep.edu.gr/sites/default/files/iep\\_files/iep\\_pdf%20Dec\\_2012/Μεθοδολογία%20-%20Εργαλεία/Μεθοδολογία%20%26%20εργαλεία.pdf](http://aee.iep.edu.gr/sites/default/files/iep_files/iep_pdf%20Dec_2012/Μεθοδολογία%20-%20Εργαλεία/Μεθοδολογία%20%26%20εργαλεία.pdf)

<sup>8</sup> <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>

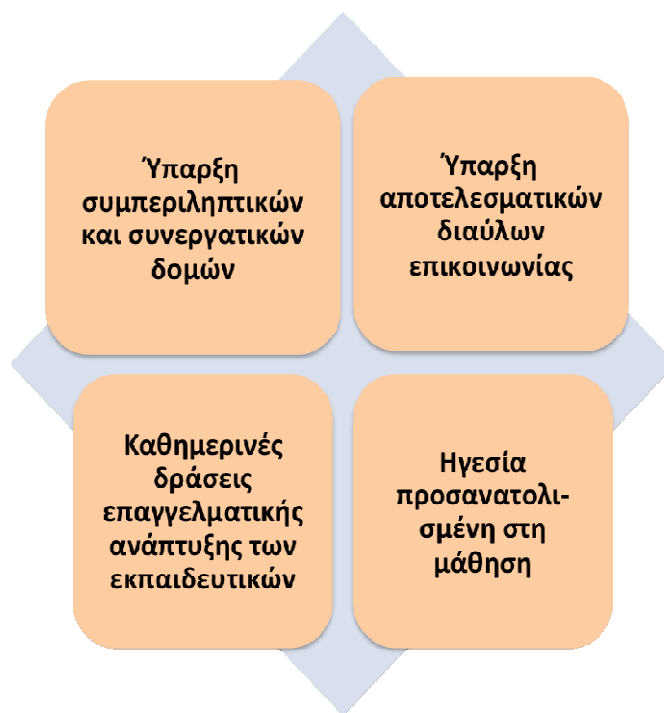
## Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

θετικά προς όφελός του το δυναμικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί»<sup>9</sup>.

Είναι στελεχωμένη από ανθρώπινο δυναμικό με κοινές επιδιώξεις, δεσμευμένο ν' αξιολογεί συνεχώς τις δράσεις του, ώστε να οδηγείται αποτελεσματικά προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της μονάδας.

Έρευνα σε σχολεία της Μ. Βρετανίας (Johnston 1998), στα οποία εφάρμοσαν τη μέθοδο του P. Senge κατέληξε στο συμπέρασμα, εστιάζοντας σε 4 κύρια χαρακτηριστικά, ότι οι σχολικές μονάδες αποτελούν μανθάνοντες οργανισμούς.

Τα 4 αυτά χαρακτηριστικά συνοψίζονται στο σχήμα που ακολουθεί<sup>10</sup>



### Σχήμα 2 - Χαρακτηριστικά Οργανισμών που μαθαίνουν

Πηγή: Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης

<sup>9</sup>[http://aee.iep.edu.gr/sites/default/files/iep\\_files/iep\\_pdf%20Dec\\_2012/Μεθοδολογία%20-%20Εργαλεία/Μεθοδολογία%20%26%20εργαλεία.pdf](http://aee.iep.edu.gr/sites/default/files/iep_files/iep_pdf%20Dec_2012/Μεθοδολογία%20-%20Εργαλεία/Μεθοδολογία%20%26%20εργαλεία.pdf)

<sup>10</sup>[http://aee.iep.edu.gr/sites/default/files/iep\\_files/iep\\_pdf%20Dec\\_2012/Μεθοδολογία%20-%20Εργαλεία/Μεθοδολογία%20%26%20εργαλεία.pdf](http://aee.iep.edu.gr/sites/default/files/iep_files/iep_pdf%20Dec_2012/Μεθοδολογία%20-%20Εργαλεία/Μεθοδολογία%20%26%20εργαλεία.pdf)

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Αντιμετωπίζοντας τις εκπαιδευτικές μονάδες ως οργανισμούς που μαθαίνουν αντιλαμβανόμαστε ότι, για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά χρειάζεται να έχουν στη διάθεσή τους κάποια συστημικά εργαλεία.

Εργαλεία που θα τις βοηθήσουν να κατανοήσουν τη δυναμικότητα του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντός τους, να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία αλλά και τις αδυναμίες τους και να δημιουργήσουν τέτοια σχέδια δράσεις ώστε να μπορέσουν ν' ασκήσουν το όραμα που θα τους αποδώσει καρπούς.

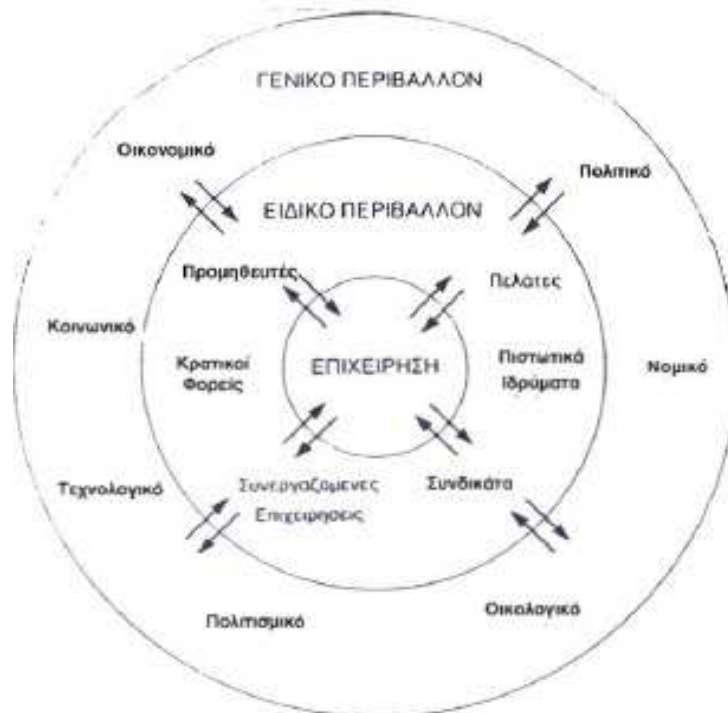
Δύο τέτοια συστημικά εργαλεία είναι η ανάλυση SWOT και η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας ή αλλιώς *Balanced Scorecard*.

### ***4.3 Swot Analysis – Μέθοδος εκτίμησης της επιχειρησιακής ετοιμότητας***

Για να επιτύχει ένας οργανισμός την επίτευξη των στόχων του στρατηγικού του προγράμματος πρέπει, τ' ανώτερα στελέχη του να εναρμονίσουν τους στόχους αυτούς με τα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός.

Για να επιτευχθεί όμως κάτι τέτοιο πρέπει να προηγηθεί λεπτομερής ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Να εντοπισθούν οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι του εξωτερικού περιβάλλοντος του και τα δυνατά αλλά και αδύνατα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντός του (Τερζίδης, 2004).

## Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης



### Σχήμα 3 – Το Περιβάλλον της Επιχείρησης

Πηγή: Εικόνα από το διαδύκτιο

Η ανάλυση SWOT είναι ένα στρατηγικό εργαλείο με τη βοήθεια του οποίου μια επιχείρηση μπορεί να δώσει απάντηση σε δύο καίρια ερωτήματα:

- Σε ποιο σημείο βρίσκεται
- Που θέλει να πάει

Τ' αρχικά SWOT προκύπτουν από τις αγγλικές λέξεις : Strengths (Δυνατά σημεία), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές)

*Εφαρμογή του μοντέλου Balanced Scorecard στο χώρο της ιδιωτικής  
προσχολικής εκπαίδευσης*



**Σχήμα 4**

Πηγή: εικόνα από το διαδύκτιο

Κατά την εφαρμογή στην ανάλυση SWOT η επιχείρηση καλείται ν' απαντήσει με ορθολογικό τρόπο σε ορισμένα ερωτήματα για κάθε περιβάλλον που εξετάζει (εσωτερικό-εξωτερικό).

Στην εικόνα που ακολουθεί παρουσιάζονται ενδεικτικά κάποια από αυτά τα ερωτήματα που χρήζουν απαντήσεων.

## Δυνατά σημεία & Αδυναμίες Ανάλυση Εσωτερικής Κατάστασης



## Ευκαιρίες & Απειλές Αξιολόγηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

### Σχήμα 5

Τ' ανώτερα στελέχη της επιχείρησης με τις κατάλληλες στρατηγικές επιλογές και τη βοήθεια της μεθόδου SWOT μπορούν, να μετατρέψουν τ' αδυνατά σημεία της επιχείρησης σε δυνατά και τις απειλές τους εξωτερικού περιβάλλοντος σε ευκαιρίες.

Για την αποφυγή όμως επιλογής στρατηγικών σχεδιασμών που θα χαρακτηρίζονται από γενικότητα και ασάφεια και επομένως από μη

## *Εφαρμογή του μοντέλου Balanced Scorecard στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

αποτελεσματικότητα, τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού πρέπει να ακολουθήσουν κάποιους συγκεκριμένους κανόνες (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

### **Εστίαση σε συγκεκριμένες περιοχές**

Τ' αποτελέσματα μιας SWOT Ανάλυσης θα οδηγήσουν τα στελέχη στην κατάλληλη επιλογή στρατηγικού σχεδιασμού εφόσον συλλεχθούν από συγκεκριμένες περιοχές, όπως για παράδειγμα από τη συγκεκριμένη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση κ.λ.π.

### **Κοινό όραμα**

Επειδή καμιά επιχείρηση δεν δημιουργείται από μόνη της αλλά από τη θέληση των ανθρώπων που τη στελεχώνουν είναι προφανές ότι, για να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι σ'έναν οργανισμό πρέπει καταρχήν να υπάρχει συγκεκριμένο όραμα. Μια βασική δηλαδή τοποθέτηση της μελλοντικής εικόνας και του ρόλου της επιχείρησης που επιθυμούν οι δημιουργοί της αλλά και οι εργαζόμενοι σε αυτήν.

Από την ύπαρξη συγκεκριμένου οράματος προκύπτουν συγκεκριμένα επιχειρησιακά πρότυπα, για όλους τους εμπλεκόμενους στον οργανισμό, τα οποία συνδυαστικά με τη μέθοδο SWOT θα οδηγήσουν σε συλλογή περισσότερων και αποτελεσματικότερων πληροφοριών.

### **Διάδραση της επιχείρησης με τους πελάτες**

Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εστιάσουν στην ανάλυση των δυνατών αλλά και των αδύνατων σημείων που αναγνωρίζουν οι πελάτες τους ως τέτοια με τρόπο σαφή και ειδικό, όπως για παράδειγμα:

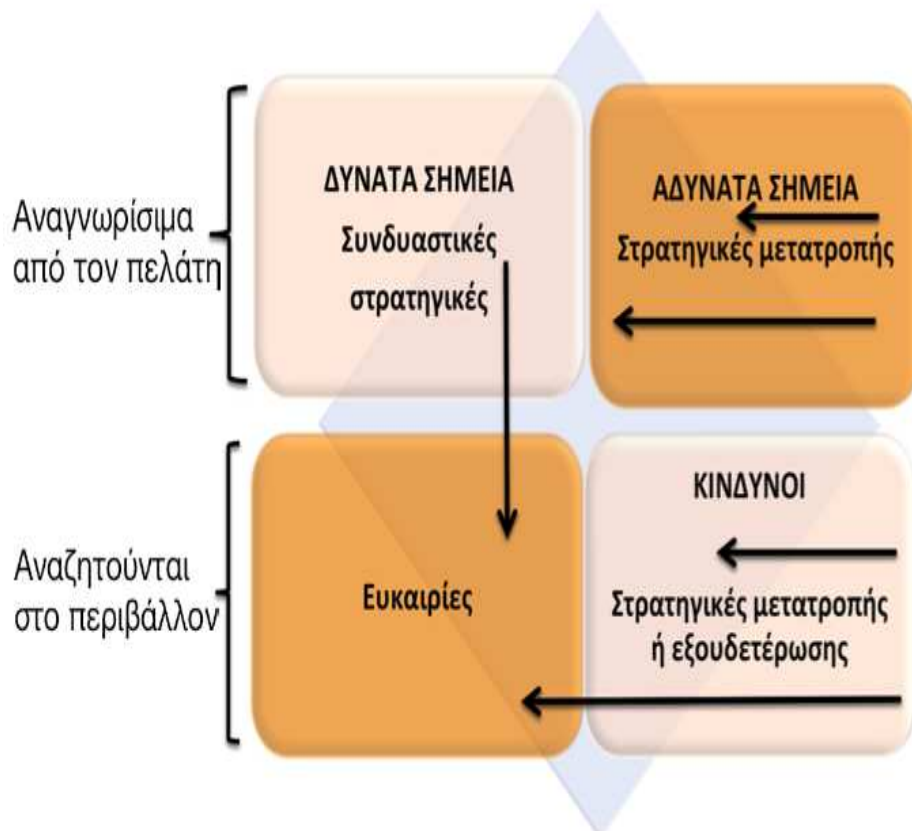
- Τι υπηρεσίες προσφέρουμε
- Πως τις επικοινωνούμε στους ωφελούμενούς μας
- Πόσο καινοτόμες είναι οι υπηρεσίες μας κ.α.

### **Αντικειμενική ανάλυση του περιβάλλοντος**

Κατά την ανάλυση του περιβάλλοντος τα στελέχη πρέπει να εξετάσουν τις πραγματικές ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν σε αυτό, είτε υπάρχει η επιχείρηση είτε όχι και να τις κατηγοριοποιήσουν σωστά. Να εξετάσουν προσεκτικά τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των παραγόντων του περιβάλλοντος, τη δυναμικότητά και την πολυπλοκότητά του.

## Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

Με βάση τους κανόνες αυτούς και με τη βοήθεια της ανάλυσης SWOT τα στελέχη, όπως προαναφέραμε, επιλέγοντας τις κατάλληλες στρατηγικές μπορούν να μετατρέψουν τ' αδυνατά σημεία της επιχείρησης σε δυνατά και τις απειλές τους εξωτερικού περιβάλλοντος σε ευκαιρίες (Τερζίδης, 2004).



**Σχήμα 6: Ανάλυση μήτρας ΔΑΕΚ-SWOT**  
Πηγή: Κωνσταντίνος Π. Τερζίδης, 2004, σ.92

### 4.4 Διαδικασία Στρατηγικής Διαχείρισης

Σε αρκετά σημεία της μελέτης αυτής έχει αναφερθεί ο όρος στρατηγική της επιχείρησης. Μπορούμε να διαχωρήσουμε της υλοποίηση μιας στρατηγικής σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο, στο στάδιο διαμόρφωσης, συναντάμε:

- ✓ Την αποστολή
- ✓ Τους στόχους



## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

- ✓ Τ' αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT
- ✓ Την επιλογή υλοποίησης της, κατά το δυνατόν ορθότερης για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, στρατηγικής

Στο δεύτερο στάδιο έχουμε την εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε:

- ✓ Καθορίζεται η δομή της επιχείρησης
- ✓ Κατανέμονται ορθολογικά οι πόροι της επιχείρησης
- ✓ Εξασφαλίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες
- ✓ Παρέχονται στο ανθρώπινο δυναμικό τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να επιτευχθεί η ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς τους με τους στόχους της επιχείρησης
- ✓ Πραγματοποιούνται διάφορες δράσεις αξιολόγησης για το προσωπικό

Και τα δύο παραπάνω στάδια είναι εξίσου σημαντικά γιατί μέσα από την αλληλεξάρτησή και τη αλληλοσυμπλήρωσή τους μπορεί να επιτευχθεί η ανάδυση μιας νέας στρατηγικής που θα οδηγήσει στη βέλτιστη απόδοση της εταιρείας (Σαλμόν, 2016).

Παρακάτω βλέπουμε σχηματικά τη διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης.

Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης



Σχήμα 7 – Διαδικασία Στρατηγικής Διαχείρισης

Πηγή: Σαλμόν Ι., Το Περιβάλλον των Ανθρώπινων Πόρων, ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ, 2016

Για να υλοποιηθεί όμως μια οποιαδήποτε μακροπρόθεσμη στρατηγική και να μετρηθεί η επιτυχία ή η αποτυχία της, οι μάνατζερ μιας επιχείρησης χρειάζονται να έχουν στα χέρια τους τα κατάλληλα εργαλεία που θα τους παρέχουν σωστή πληροφόρηση τόσο για τη μέτρηση δεικτών των υλικών πόρων όσο και για τη μέτρηση δεικτών των άυλων πόρων της σε βραχυπρόθεσμο αλλά και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Κλεφτάκης, 2007).

Ποιους δείκτες όμως καλείται να μετρήσει μια σύγχρονη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σ' ένα ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και με βάση πιο μοντέλο?

Η απάντηση σύμφωνα με τους επιστήμονες είναι ότι πέρα από τους δείκτες που δίνουν την απαραίτητη πληροφόρηση στους μετόχους, δανειστές κ.α. και

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

μετρούν την κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης και τις δανειακές της υποχρεώσεις, μια σύγχρονη επιχείρηση καλείται σήμερα να έχει τη δυνατότητα αξιολόγησης της καθημερινής της πορείας, στους νέους στόχους που έχει θέσει στη στρατηγική της, για να μπορέσει να επιβιώσει.

Οι νέοι αυτοί στόχοι απευθύνονται:

- στον ικανοποιημένο και πιστό πελάτη (προσφορά ποιοτικών και καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών, εξασφάλιση της βέλτιστης σχέσης ποιότητας/τιμής -Best Value for Money).
- απευθύνονται στο ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό (παροχή κινήτρων, ανάπτυξη ικανοτήτων) (Παπαδάκης, 2007).

Τα παραδοσιακά συστήματα ελέγχου (χρηματοοικονομικό και λογιστικό μοντέλο), αν και δίνουν μετρήσιμα αποτελέσματα, είναι ανεπαρκή καθώς μετρούν οικονομικά, χειροπιαστά μεγέθη άρα αποτυπώνουν στοιχεία του παρελθόντος και δεν μπορούν να μετρήσουν και ν' αποτυπώσουν τους άυλους πόρους της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα την ικανότητα των στελεχών, την αλλαγή στη νοοτροπία της επιχείρησης, την εξέλιξη στην οργάνωση της επιχείρησης κ.α. (Τερζίδης, 2004)

Το συμπέρασμα που βγαίνει από τα παραπάνω είναι ότι μια ανταγωνιστική, σύγχρονη επιχείρηση χρειάζεται ένα «πολυδιάστατο» σύστημα στρατηγικού ελέγχου με τη βοήθεια του οποίου θα μπορεί να μετρά όλους τους συντελεστές δημιουργίας αξίας της (χειροπιαστούς και μη) (Τερζίδης, 2004).

### **4.5 *Balanced Scorecard* – Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας**

Την ανάγκη της σύγχρονης επιχείρησης να έχει στα χέρια της ένα εργαλείο που θα της επιτρέψει να μετρά, ν' αποτυπώνει και ν' αξιολογεί στην καθημερινότητά της την πορεία της στρατηγικής που ακολουθεί, έρχονται να καλύψουν οι Robert Kaplan και David Norton με την κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC).

Το BSC είναι ένα συστημικό εργαλείο που αναπτύχθηκε όπως προαναφέραμε από τον καθηγητή του Χάρβαρντ Robert Kaplan και τον ερευνητή David Norton τη δεκαετία του 1990.

## Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

Το BSC χρησιμοποιεί ένα σύνολο δεικτών επίδοσης με τη βοήθεια των οποίων, μια εταιρεία μετρά τ' αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσής της σχετικά με την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων και απώτερο σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (*Balanced Scorecard*) εξετάζει την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις διαστάσεις (Παπαδάκης, 2007):

- ✓ Οικονομική Διάσταση (Financial)
- ✓ Διάσταση Πελατών (Customer)
- ✓ Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών (Process)
- ✓ Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Learning & Growth)



### Σχήμα 8 – *Balanced Scorecard* – Διαστάσεις

Πηγή: Εικόνα από το Διαδύκτιο

#### Οικονομική Διάσταση

Με βάση τους οικονομικούς δείκτες του *Balanced Scorecard* εξετάζεται κατά πόσο τα οικονομικά βήματα που έχει επιλέξει η εταιρεία ν' ακολουθήσει οδηγούν στη σωστή εκτέλεση της στρατηγικής της (Παπαδάκης, 2007).

Ερωτήματα στα οποία καλούνται ν' απαντήσουν τα διοικητικά στελέχη είναι:

- ✓ Τι περιμένουν οι μέτοχοι από την εταιρεία;
- ✓ Με ποιες δράσεις η εταιρεία θα επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα;
- ✓ Ποιους δείκτες θα μετρήσει;

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

### **Διάσταση Πελατών**

Επιλογή κατάλληλων στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που σκοπό τους έχουν τον καθορισμό της αγοράς στην οποία στοχεύει η επιχείρηση και την ικανοποίηση της αγοράς αυτής.

Τα Ερωτήματα που χρήζουν απαντήσεων είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Ποια είναι η αγορά στόχος μας;
- ✓ Με ποιο τρόπο θα ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των πελατών μας;
- ✓ Πως αντιλαμβάνεται την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών μας ο πελάτης, κ.α.

### **Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών**

Προσδιορισμός εκείνων των διαδικασιών και ανάπτυξη δεικτών που θα προσδώσουν ικανοποίηση στους πελάτες (εσωτερικούς- εξωτερικούς) και θα καθορίσουν την πρόοδο της εταιρείας.

Τα διοικητικά στελέχη εξετάζουν:

- ✓ Τον τρόπο με τον οποίο θα εναρμονιστούν οι εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού με τις ανάγκες των πελατών.
- ✓ Την οργάνωση αλλά και την τεχνολογική υποδομή που θα πρέπει να εξασφαλίσουν στον οργανισμό τους.
- ✓ Τη δημιουργία αλυσίδας αξίας ώστε όλες οι λειτουργίες του οργανισμού (κύριες-υποστηρικτικές) να είναι εναρμονισμένες μεταξύ τους και παράλληλα να λειτουργούν υποστηρικτικά.
- ✓ Την εναρμόνιση του ανθρώπινου δυναμικού με το όραμα/αποστολή του οργανισμού, κ.α. (Παπαδάκης, 2007)

### **Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης**

Η διάσταση αυτή είναι η βάση πάνω στην οποία αναπτύσσεται όλο το μοντέλο της BSC.

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Η επιχείρηση φροντίζει για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων της ώστε να γίνουν αποτελεσματικότεροι και να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της.

Είναι «οι ρίζες ενός δέντρου – **Balanced Scorecard** – που μέσω του κορμού – **Εσωτερικές Διαδικασίες** – φτάνουν στα κλαδιά – **Πελάτες** – και τελικά καταλήγουν στα φύλλα – **Οικονομική Απόδοση**»<sup>11</sup>.

Τα στελέχη του οργανισμού μετρούν δείκτες που αποτυπώνουν:

- ✓ Την προσανατολισμένη κουλτούρα του οργανισμού στην ικανοποίηση των πελατών του.
- ✓ Την πορεία ανάπτυξης της καινοτομίας και της συνεργασίας στον οργανισμό.
- ✓ Την ανάπτυξη ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαδάκης, 2007) κ.α.

### **4.6 Σύνταξη της κάρτας BSC - Σύνδεση της BSC με την Επιχειρησιακή Στρατηγική**

Κατά τη διαδικασία σύνταξης της κάρτας BSC ακολουθούνται κάποια βήματα (Τερζίδης, 2004).

Στο κέντρο της κάρτας βρίσκεται το όραμα και η στρατηγική του οργανισμού. Ο καθορισμός του στόχου του οργανισμού αποτελεί κρίσιμο σημείο της διαδικασίας καθώς προσδιορίζει την ποιότητα και τον τρόπο λειτουργίας της κάρτας.

Στο στάδιο αυτό απαιτείται η συμμετοχή στελεχών από διάφορα τμήματα του οργανισμού που εκτελούν διαφορετικές δραστηριότητες.

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται ο εντοπισμός ρεαλιστικών δεικτών για την επίτευξη των στόχων που καθορίστηκαν. Αποφασίζονται, κατόπιν συμφωνίας όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία, οι καταλληλότεροι για τον οργανισμό δείκτες, το μέγεθος και ο τρόπος μέτρησής τους.

---

<sup>11</sup>[https://www.tuc.gr/fileadmin/users\\_data/dasta/innovation/ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ\\_ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ/1\\_Balanced\\_Scorecard.pdf](https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ_ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ/1_Balanced_Scorecard.pdf)

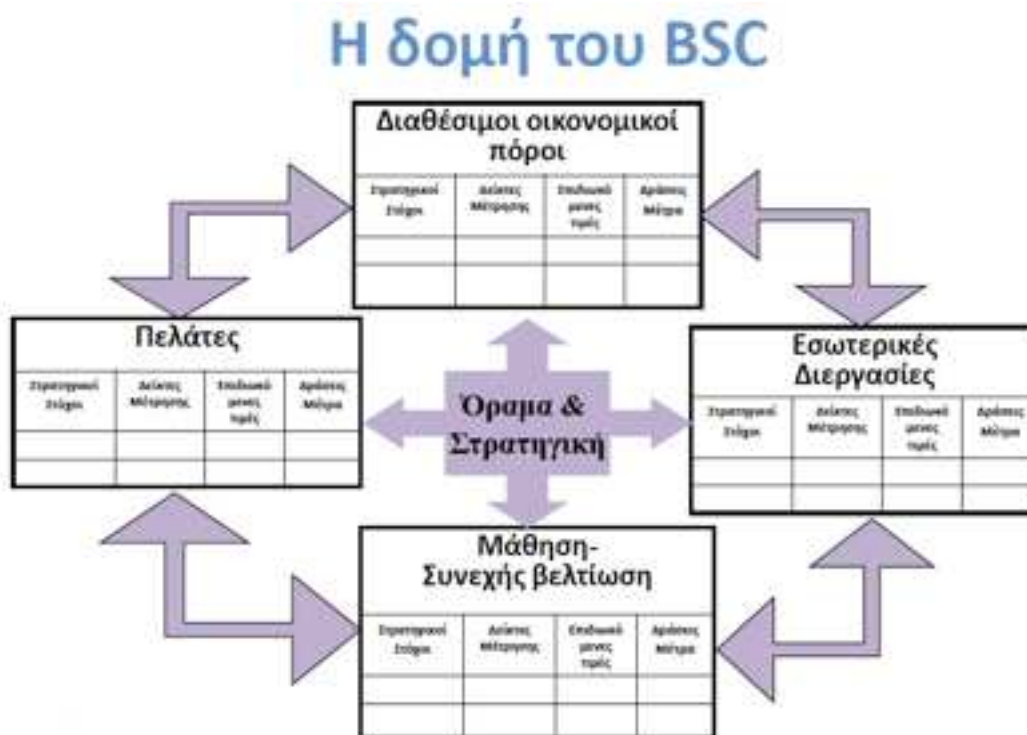
## Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

Ακολουθούν τα στάδια της συμφωνίας των στόχων και των στρατηγικών ενεργειών που θα εκτελεστούν, με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία και με μέτρα, ενέργειες, δράσεις, που θα πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, κατάλληλες για τη δρομολόγηση μιας επιτυχημένης πορείας για τον οργανισμό (Μπουραντά, 2015).

Στο σχήμα 8 που ακολουθεί παρατηρούμε ότι, σε κάθε διάσταση διαμορφώνονται στρατηγικοί στόχοι, δείκτες μέτρησης της απόδοσης, επιχειρησιακοί στόχοι και δράσεις για την υλοποίησή τους.

Παρατηρώντας επίσης τη ροή του σχήματος βλέπουμε ότι, αν μια επιχείρηση θέλει να έχει θετικά οικονομικά αποτελέσματα (χρηματοοικονομική διάσταση), θα πρέπει να επιτύχει την κάλυψη των αναγκών των πελατών της και επομένως την ικανοποίηση αυτών (πελατειακή διάσταση).

Για την επίτευξη όμως αυτού του στόχου είναι απαραίτητο να βελτιώσει τις εσωτερικές της διαδικασίες (διάσταση εσωτερικών διαδικασιών) στόχος που προκύπτει από την ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της και από την ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών (διάσταση μάθησης και ανάπτυξης) (Τερζίδης, 2004).



Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

**Σχήμα 9 – Balanced Scorecard**

Πηγή: <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/10η%20Παρουσίαση.pdf>

Η μέθοδος της BSC περιγράφει τη στρατηγική της επιχείρησης και συνδέει τ'αποτελέσματα των δράσεων με την επιχειρησιακή απόδοση (σχήμα 9). Παρουσιάζει δηλαδή τη σχέση αιτίας – αποτελέσματος και δείχνει βραχυπρόθεσμα πως, συγκεκριμένες βελτιώσεις σ'έναν τομέα και η σύνδεση με τα άλλα περιουσιακά στοιχεία, οδηγούν στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (Κλεφτάκης, 2007).

«Οι μετρήσεις, οδηγοί της απόδοσης, είναι ενδείξεις που καθοδηγούν και δείχνουν σε όλους τους συμμετέχοντες τι πρέπει να κάνουν σήμερα για να δημιουργήσουν αξία για το μέλλον» (Κλεφτάκης, 2007).



Σχήμα 10 - Σύνδεση της BSC με την Επιχειρησιακή Στρατηγική



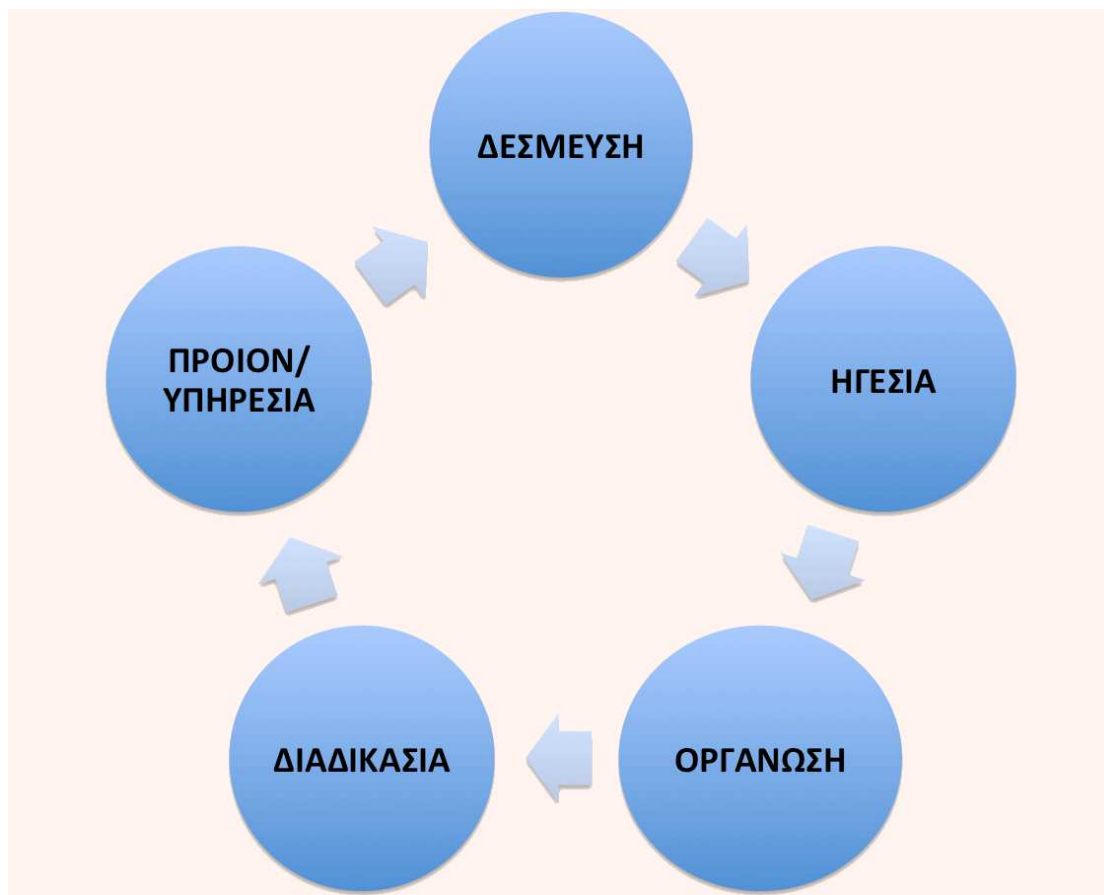
## Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

Πηγή: Παπαδάκης Μ.Β. (2007)- «Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», σελ. 582

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο ν' αναφέρουμε τα λόγια των R. Kaplan & D. Norton σύμφωνα με τους οποίους «Ο κάθε οργανισμός είναι μοναδικός και έχει το δικό του μονοπάτι προς την ανάπτυξη του δικού του *Balanced Scorecard*» (Κλεφτάκης, 2007).

Στο κεφάλαιο 2 αναφερθήκαμε στην ανάγκη εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς .

Σύμφωνα με το μελετητή Creech (1994), εφαρμόζοντας ένας οργανισμός το μοντέλο της ΔΟΠ οφείλει να εξετάσει 5 βασικά σημεία για να καθορίσει με επιτυχία της προδιαγραφές ποιότητας του οργανισμού (Creech, 1994).



**Σχήμα 11 – 5 βασικά σημεία της ΔΟΠ – Creech (1994)**

Τα πέντε αυτά σημεία περιλαμβάνονται στις διαστάσεις της BSC και ως εκ τούτου μπορούμε να θεωρήσουμε ότι, το συστημικό αυτό εργαλείο μπορεί να

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

διασφαλίσει τη ΔΟΠ και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στο καθένα ξεχωριστά.

### **4.7 Τα πλεονεκτήματα εφαρμογής της BSC**

Σε μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας, όπου οι συγγραφείς κάνουν μελέτη γύρω από την κάρτα ισόρροπης στοχοθεσίας, τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του μοντέλου της BSC συνοψίζονται ως εξής (Παπαδάκης, 2007):

- ✚ Κατά τη διαδικασία σύνταξης της κάρτας αποσαφηνίζεται το όραμα και η στρατηγική του οργανισμού, γίνεται σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τις καθημερινές λειτουργίες και αναπτύσσονται οι κατάλληλοι δείκτες για να μετρηθεί η απόδοση σε συγκεκριμένα σχέδια δράσης.
- ✚ Η Διοίκηση έχει συνεχή ενημέρωση της πορείας του οργανισμού μέσα από συστήματα αναφοράς. Με τη βοήθεια αυτή, τ'άνωτερα διοικητικά στελέχη αποκτούν πλήρη εικόνα για την πορεία υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου και έχουν τη δυνατότητα, αν χρειαστεί, επανακαθορισμού ή αναθεώρησης των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί.
- ✚ Ευθυγραμμίζονται οι εταιρικοί στόχοι με τους προσωπικούς στόχους του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Επικοινωνείται ορθότερα το όραμα της εταιρείας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, οι στόχοι γίνονται κατανοητοί και εξασφαλίζεται η δέσμευση, όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία, υλοποίησης του προγράμματος.
- ✚ Η μέθοδος της BSC δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό που επιδιώκει τη βιωσιμότητά του και την κερδοφορία του, μέσα από τη καθημερινή αξιολόγηση του στρατηγικού του προγράμματος ν' αναπτύξει έναν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και να κάνει καλύτερη κατανομή των πόρων του.

## 5. Κεφάλαιο

### Μελέτη Περίπτωσης Ιδιωτικού Παιδικού Σταθμού - Νηπιαγωγείου

#### 5.1. Περιγραφή και αποστολή του ιδιωτικού σχολείου «Το Τρενάκι»

Το Τρενάκι ιδρύθηκε το 1996 στο Παλαιό Φάληρο με σκοπό, τη λειτουργία ενός οργανωμένου και ενθαρρυντικού περιβάλλοντος που θα παρέχει υπηρεσίες φροντίδας, φύλαξης αλλά και εκπαίδευσης παιδιών προσχολικής και πρώτης σχολικής ηλικίας.

Με ενεργή παρουσία, στο χώρο της προσχολικής αγωγής, εδώ και είκοσι χρόνια έχει ως αποστολή του να:

- συντελέσει θετικά στη διαμόρφωση του χαρακτήρα του κάθε παιδιού,
- επιτύχει την κοινωνικοποίησή του, επισημαίνοντας τις ατομικές του δεξιότητες,
- αναπτύξει και να καλλιεργήσει τα συναισθήματα του
- το προετοιμάσει για την επόμενη σχολική βαθμίδα.

Και όπως λένε οι ιδρυτές του... “Το Τρενάκι” θέλουν ν’αποτελεί, “τον πρώτο σταθμό της ζωής του παιδιού, το ξεκίνημα για ένα χαρούμενο ταξίδι στον κόσμο της εκπαίδευσης, της φαντασίας και της εξερεύνησης”.

## **5.2 Είσοδος στον κλάδο της προσχολικής εκπαίδευσης - Ανταγωνισμός στον κλάδο**

Τη δεκαετία του 1990 μια σειρά γεγονότων οδηγούν την ιδρύτρια του παιδικού σταθμού - νηπιαγωγείου “Το Τρενάκι” να δει την ιδιοκτησία επιχείρησης ως μια ελκυστική ιδέα.

Η εργασιακή της εμπειρία, η επιθυμία της για μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, η έντονη φιλοδοξία της αλλά και το γενικότερο καλό οικονομικό κλίμα που επικρατούσε στην αγορά αποτέλεσαν κίνητρα για τη δημιουργία της δικής της επιχείρησης.

Η ένταση του ανταγωνισμού, ανάμεσα στους υπάρχοντες ιδιωτικούς παιδικούς σταθμούς, την περίοδο εκείνη ήταν αρκετά αυξημένη γεγονός που θα μπορούσε να λειτουργήσει αποτρεπτικά για την νέα επιχειρηματία.

Παρόλα αυτά ο ρυθμός ανάπτυξης μιας συνεχώς αυξανόμενης αγοράς , η σωστή μελέτη του τρόπου με τον οποίο κινούνταν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αλλά και ο σχεδιασμός μιας σωστής στρατηγικής εισόδου στον κλάδο, δικαίωσαν την επιλογή της επιτρέποντάς της να διαγράψει, μέχρι σήμερα, μια επιτυχημένη πορεία στον κλάδο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης.

## **5.3 Περίοδος Οικονομικής Ύφεσης - Αναθεώρηση Στρατηγικής - Κατανόηση πραγματικότητας**

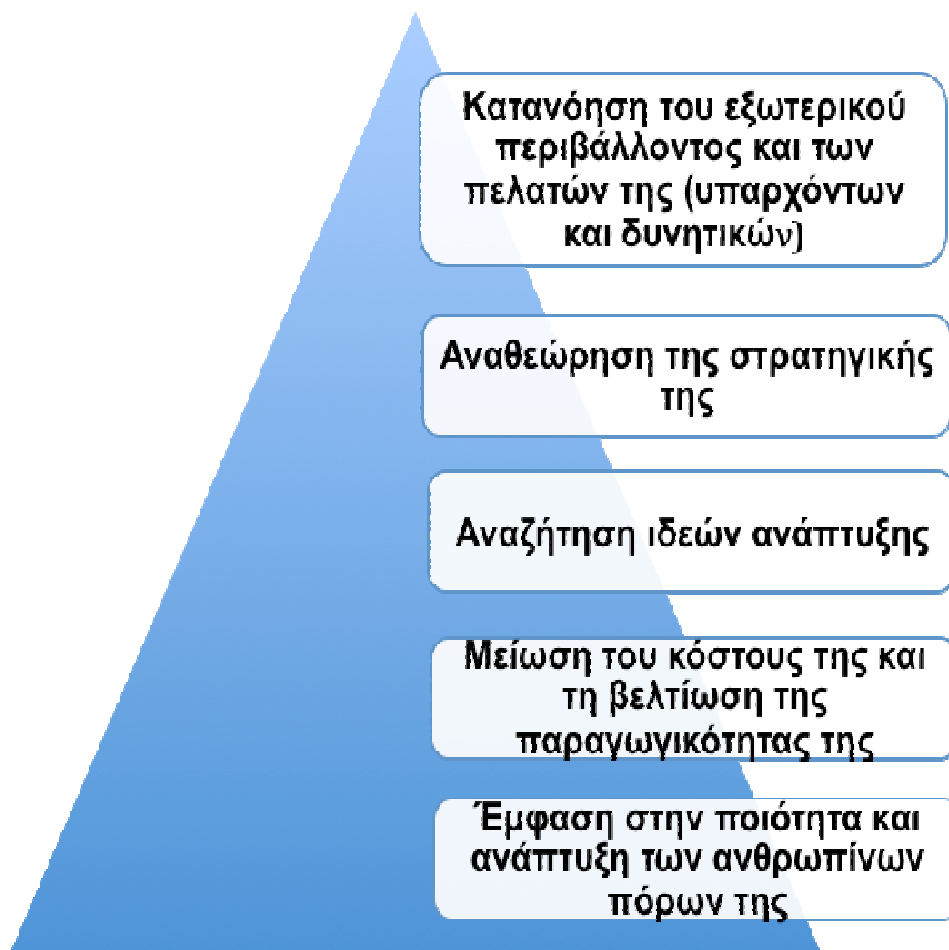
Έρευνες που έχουν γίνει έχουν αποδείξει ότι μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων δεν αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Μερικοί από τους λόγους που συντελούν σε αυτή την αδυναμία, εκ μέρους των επιχειρήσεων, για αλλαγή είναι:

## Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

- η καταξίωσή τους,
- τα στερεότυπά τους,
- οι παγιωμένοι τρόποι σκέψης τους.

Αντίθετη σε αυτή τη λογική, η σημερινή διοίκηση της επιχείρησης «ΤοΤρενάκι» παρατηρώντας την οικονομική ύφεση που μαστίζει την αγορά σήμερα και την ύφεση στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, εστιάζει σε πέντε βασικούς τομείς:



Σχήμα 12 – 5 βασικοί τομείς εστίασης του Ιδιωτικού Σχολείου

#### 5.4. SWOT analysis για τον Ιδιωτικό Παιδικό Σταθμό «Το Τρενάκι»



Σχήμα 13 – Swot ανάλυση του Ιδιωτικού Νηπιαγωγείου

*Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής  
προσχολικής εκπαίδευσης*

**Στρατηγικοί Στόχοι για την επόμενη σχολική χρονιά**

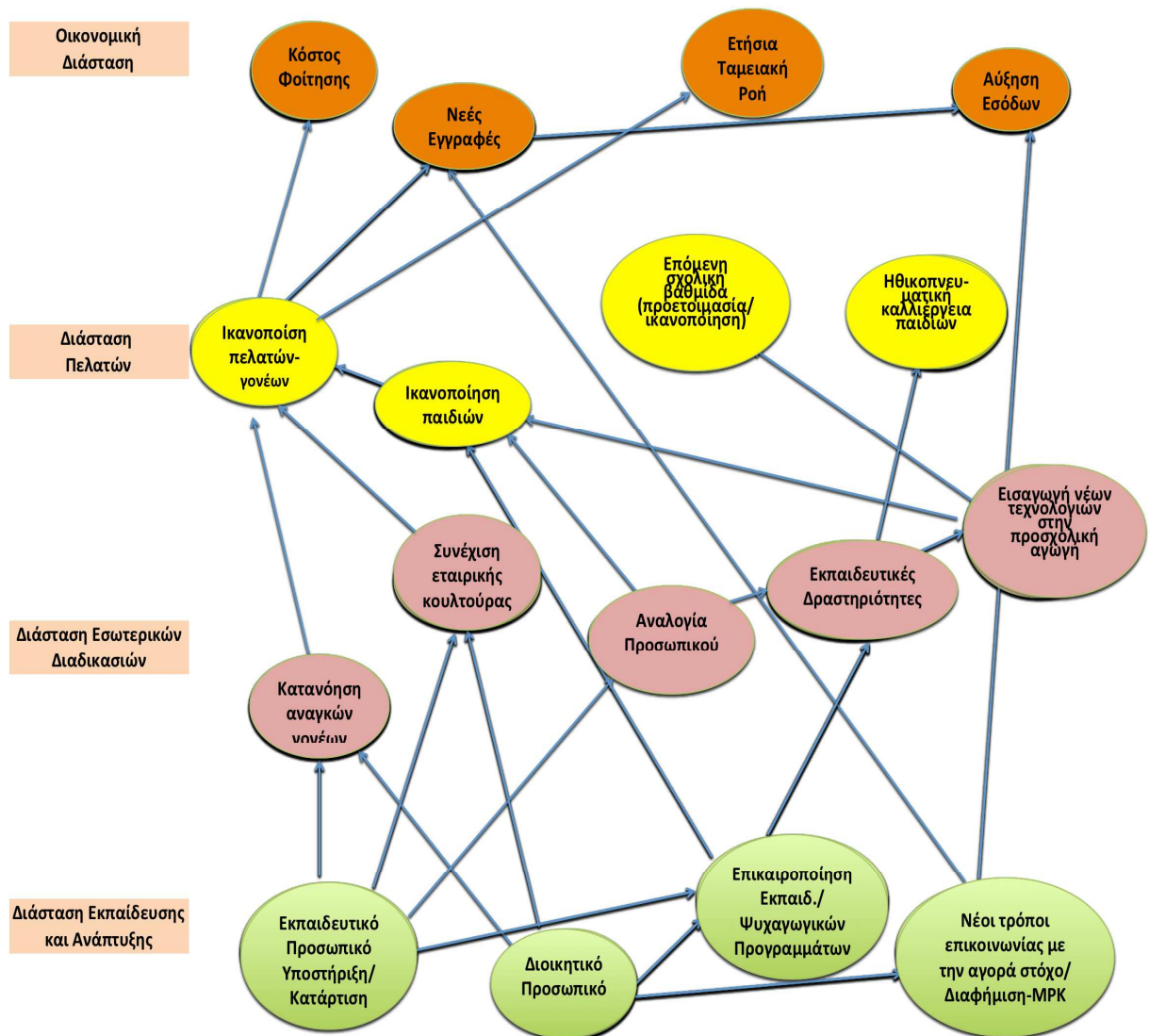
Από την ανάλυση SWOT προκύπτουν οι παρακάτω στρατηγικοί στόχοι του ιδιωτικού σχολείου για την επόμενη σχολική χρονιά:

- ✓ Αύξηση Κερδοφορίας
- ✓ Αύξηση Ικανοποίησης Πελατών
- ✓ Νέα πηγή ανάπτυξης πωλήσεων (Διεύρυνση ωραρίου τις απογευματινές ώρες)
- ✓ Εντονότερη διαφήμιση του σχολείου

## 5.5 *Balanced Scorecard* για τον ιδιωτικό παιδικό σταθμό - νηπιαγωγείο

### Στρατηγικός Χάρτης

Πίνακας 1



## 5.6 Συνδέσεις Στρατηγικού Χάρτη

Στον παραπάνω πίνακα 1 παρουσιάζονται αναλυτικά οι συνδέσεις του στρατηγικού χάρτη (αντικειμενικοί σκοποί), που έχουν ως σκοπό την επίτευξη



## Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, σε κάθε διάσταση ξεχωριστά αλλά και σε σύνδεση μεταξύ τους.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι συνδέσεις μεταξύ των 4 διαστάσεων.

### Πίνακας 2

| ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ                                   |   |  |
|--|---|--|
| <b>Εκπαιδευτικό<br/>Προσωπικό<br/>Υποστήριξη/Κατάρτιση</b>           | Κατανόηση αναγκών πελατών/γονέων<br><b>(Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών)</b>                                  | Μαθαίνουμε ν' ακούμε τις ανησυχίες των γονέων - αφουγκραζόμαστε τις ανάγκες τους και εξατομικεύουμε την κάθε περίπτωση.  |
|  | Συνέχιση εταιρικής κουλτούρας<br><b>(Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών)</b>                                     | Αντιλαμβάνομαστε πλήρως τον κοινό όραμα του σχολείου   |
|  | Αναλογία Προσωπικού<br><b>(Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών)</b>   | Σωστή αναλογία εκπαιδευτικών- μαθητών (αποδοτικότεροι παιδαγωγοί)  |
|  | Επικαιροποίηση Εκπαιδ./Ψυχαγωγ. Προγράμ.<br><b>(Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών)</b>                          | Το εκπαιδευτικό επίπεδο και η συνεχής παρακολούθηση των εκπαιδευτικών εξελίξεων συντελεί ουσιαστικά στην επικαιροποίηση των προγραμμάτων του σχολείου.                                     |
| <b>Διοικητικό<br/>Προσωπικό</b>                                      | Κατανόηση αναγκών πελατών/γονέων<br><b>(Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών)</b>                                  | Ακούμε τις ανησυχίες των γονέων - αφουγκραζόμαστε τις ανάγκες τους και εξατομικεύουμε την κάθε περίπτωση.  |
|  | Συνέχιση εταιρικής κουλτούρας<br><b>(Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών)</b>                                     | Αντιλαμβάνομαστε πλήρως τον κοινό όραμα του σχολείου   |
|  | Επικαιροποίηση Εκπαιδ./Ψυχαγωγ. Προγράμ.<br><b>(Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών)</b>                          | Σε συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό παρακολουθούμε τις εκπαιδευτικές εξελίξεις και συντονίζουμε τις ενέργειες που απαιτούνται για την επικαιροποίηση των προγραμμάτων του σχολείου. |
|  | Νέοι τρόποι επικοινωνίας με την αγορά στόχο<br>Διαφήμιση/MPK<br><b>(Διάσταση Εκπαίδευσης &amp; Ανάπτυξης)</b> | Εκπαιδευμένο προσωπικό, ικανό, να προβάλλει την επιχείρηση με τη βοήθεια των σύγχρονων εργαλείων του ΜΡΚ   |
| <b>Επικαιροποίηση<br/>Εκπαιδ./Ψυχαγ.<br/>Προγραμμάτων</b>            | Ικανοποίηση παιδιών<br><b>(Διάσταση Πελατών)</b>  | Το εκπαιδευτικό/παιδαγωγικό πρόγραμμα του σχολείου συντελεί καθοριστικά στην ικανοποίηση ή μη των παιδιών.   |
|  | Εκπαιδευτικές Δραστηριότητες<br><b>(Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών)</b>                                      | Σύγχρονες παιδαγωγικές δραστηριότητες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των παιδιών και της εποχής   |
| <b>Νέοι τρόποι επικοινωνίας με την αγορά στόχο<br/>Διαφήμιση/MPK</b> | Νέες εγγραφές<br><b>(Οικονομική Διάσταση)</b>   | Προβολή της επιχείρησης μέσα από τα σύγχρονα κανάλια επικοινωνίας με το αγοραστικό κοινό, αύξηση της αναγνωρισιμότητας και της ανταγωνιστικότητας.   |
|  | Αύξηση Εσόδων<br><b>(Οικονομική Διάσταση)</b>   | Επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί για την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης  |

Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

Πίνακας 3

| <b>ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>                 |   |  |
|--|---|--|
| <b>Κατανόηση αναγκών γονέων</b>                        | Ικανοποίηση πελατών/γονέων<br><b>(Διάσταση πελατών)</b>                                     | Εξατομίκευση αναγκών του γονέα<br>Καλύτερη εξυπηρέτηση   |
| <b>Συνέχιση εταιρικής κουλτούρας</b>                   | Ικανοποίηση πελατών/γονέων<br><b>(Διάσταση πελατών)</b>                                     | Δράσεις που απεικονίζουν την φιλοσοφία του σχολείου και ενισχύουν την εμπιστοσύνη που δείχνει ο γονέας.  |
| <b>Αναλογία Προσωπικού</b>                             | Ικανοποίηση παιδιών<br><b>(Διάσταση πελατών)</b>  | Σωστή αναλογία παιδαγωγών - παιδιών που θα επιτρέπει την εφαρμογή του καλύτερου εκπαιδευτικού και ψυχαγωγικού προγράμματος και την εξατομικευμένη ενασχόληση του παιδαγωγού με τις ιδιαιτερότητες του κάθε παιδιού |
|  | Εκπαιδευτικές Δραστηριότητες<br><b>(Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών)</b>                    | Ο φόρτος εργασίας που προκύπτει από τη δυσλειτουργική αναλογία παιδαγωγού-παιδιών, δεν επιτρέπει την επικαιροποίηση και την εφαρμογή του εκπαιδευτικού/ψυχαγ. προγράμματος   |
| <b>Εκπαιδευτικές Δραστηριότητες</b>                    | Ηθικοπνευματική καλλιέργεια παιδιών<br><b>(Διάσταση πελατών)</b>                            | Οι σύγχρονες παιδαγωγικές δραστηριότητες σε συνδυασμό με τα ουσιαστικά προσόντα των παιδαγωγών επηρεάζουν την ηθικοπνευματική καλλιέργεια των παιδιών.   |
|  | Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην προσχολική αγωγή<br><b>(Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών)</b> | Αναβάθμιση της ποιότητας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σύμφωνα με τις σύγχρονες εκπαιδευτικά μοντέλα.   |
| <b>Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην προσχολική αγωγή</b> | Ικανοποίηση παιδιών<br><b>(Διάσταση πελατών)</b>  | Τα παιδιά παίρνουν νέα γνώση, συμμετέχουν ενεργητικά, δρουν ομαδικά, μεγαλώνουν σ' ένα σύγχρονο σχολείο  |
|  | Επόμενη σχολική βαθμίδα (προετοιμασία/ Ικανοποίηση)<br><b>(Διάσταση πελατών)</b>            | Τα επικαιροποιημένα, σύγχρονα εκπαιδευτικά προγράμματα στην προσχολική αγωγή προετοιμάζουν καλύτερα τα παιδιά για την επόμενη σχολική βαθμίδα.   |

Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

Πίνακας 4

| <b>ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ</b>                    |  |  |
|--|--|--|
| <b>Ικανοποίηση πελατών-γονέων</b>          | Κόστος Φοίτησης<br><b>(Οικονομική Διάσταση)</b>                                | Ο βαθμός ικανοποίησης των γονέων/πελατών επηρεάζει το κόστος των διδάκτρων   |
|  | Ετήσια Ταμειακή Ροή<br><b>(Οικονομική Διάσταση)</b>                            | Ο βαθμός ικανοποίησης των γονέων/πελατών τους μετατρέπει σε πιστούς πελάτες.   |
|  | Νέες εγγραφές<br><b>(Οικονομική Διάσταση)</b>                                  | Η καλή φήμη του σχολείου διαδίδεται από τους πιστούς πελάτες του, γεγονός που οδηγεί σε νέες εγγραφές.   |
| <b>Ικανοποίηση παιδιών</b>                 | Ικανοποίηση γονέων - πελατών<br><b>(Διάσταση πελατών)</b>                      | Τα ευτυχισμένα και σωτά εκπαιδευμένα παιδιά επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των γονέων τους.  |
|  | <b>Επόμενη σχολική βαθμίδα (Προετοιμασία/Ικανοποίηση)</b>                      | Σύνδεση προσχολικής εκπαίδευσης με το δημοτικό<br><b>(Οικονομική Διάσταση)</b>   |
| <b>Ηθικοπνευματική καλλιέργεια παιδιών</b> | Σύνδεση προσχολικής εκπαίδευσης με το δημοτικό<br><b>(Οικονομική Διάσταση)</b> | Η ηθικοπνευματική καλλιέργεια των παιδιών του σχολείου που συνεχίζουν στην επόμενη σχολική βαθμίδα αυξάνει τη φήμη του σχολείου (νέες εγγραφές). |

*Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

**Πίνακας 5**

| <b>Οικονομική Διάσταση</b> |   |
|----------------------------|---|
| <b>Νέες εγγραφές</b>       | Αύξηση Εσόδων<br>(Οικονομική Διάσταση)  |
|                            | Η αύξηση της καλής φήμης του σχολείου, που επιτυγχάνεται από τις ποιοτικές υπηρεσίες που προσφέρει, οδηγεί σε νέες εγγραφές και κατ' επέκταση σε αύξηση των εσόδων του. |

### **5.7 Αντικειμενικοί σκοποί**

Στην πρώτη διάσταση (πίνακας 2 - Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης) ο πρώτος μας αντικειμενικός σκοπός είναι η υποστήριξη και συνεχής κατάρτιση του **εκπαιδευτικού προσωπικού** του σχολείου.

Οι συνεχώς εκπαιδευόμενοι παιδαγωγοί είναι σε θέση να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες των γονέων (επηρεάζεται η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών), να κατανοούν την εταιρική κουλτούρα και να γίνονται κοινωνοί της φιλοσοφίας του σχολείου (διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών) με αποτέλεσμα να αυξάνεται η εμπιστοσύνη του γονέα/πελάτη (διάσταση πελατών) που με τη σειρά της επηρεάζει το κόστος φοίτησης, την ετήσια ταμειακή ροή και φέρνει νέες εγγραφές (οικονομική διάσταση).

Οι συνεχώς καταρτιζόμενοι εκπαιδευτικοί όμως, συμβάλουν ουσιαστικά και στην επικαιροποίηση των εκπαιδευτικών και ψυχαγωγικών προγραμμάτων του σχολείου με αποτέλεσμα ,παράλληλα με τα ουσιαστικά τους προσόντα,

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

να χρησιμοποιούν σύγχρονες παιδαγωγικές δραστηριότητες που οδηγούν στην ικανοποίηση των παιδιών (διάσταση πελατών) και κατ' επέκταση των γονέων τους (διάσταση πελατών) , στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της επόμενης σχολικής βαθμίδας (διάσταση πελατών και οικονομική διάσταση) και εν τέλει στην αύξηση των εσόδων της επιχείρησης (οικονομική διάσταση).

Επόμενος αντικειμενικός σκοπός στο στρατηγικό χάρτη και στη διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι είναι το **Διοικητικό Προσωπικό**.

Το διοικητικό προσωπικό του σχολείου όπως και το εκπαιδευτικό προσωπικό, υποστηρίζεται και καταρτίζεται αναλόγως ώστε να κατανοεί καλύτερα τις ανάγκες των γονέων και να τις εξασφαλίζει, να αντιλαμβάνεται πλήρως το όραμα του σχολείου και να το διασφαλίζει.

Το εκπαιδευτικό επίπεδο της διοίκησης του σχολείου διαδραματίζει πολύ σοβαρό ρόλο στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών του, στο επίπεδο της υποστήριξης των παιδαγωγών στο σχεδιασμό και την επικαιροποίηση, των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (διάσταση εσωτερικών διαδικασιών), στην ικανοποίηση των παιδιών και κατ'επέκταση των γονέων τους (διάσταση πελατών) και στην καλύτερη προβολή της επιχείρησης με τη χρήση των σύγχρονων εργαλείων του μάρκετινγκ (διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης).

Απόρροια όλων των παραπάνω είναι νέες εγγραφές (οικονομική διάσταση) και αύξηση των εσόδων της επιχείρησης (οικονομική διάσταση).

Τρίτος αντικειμενικός σκοπός στη διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι η **επικαιροποίηση των εκπαιδευτικών και ψυχαγωγικών προγραμμάτων** του σχολείου.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην προσχολική ηλικία συντελεί καθοριστικά στην μετέπειτα εξέλιξη του παιδιού σε όλους τους τομείς ανάπτυξής του.

Έτσι λοιπόν το σχολείο οφείλει ν' ακολουθεί ένα πρόγραμμα με εκπαιδευτικές δραστηριότητες (διάσταση εσωτερικών διαδικασιών) προσαρμοσμένες στις ανάγκες ενός σύγχρονου παιδιού, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην ηθικοπνευματική του καλλιέργεια (διάσταση πελατών), στην ικανοποίηση του

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

ίδιου του παιδιού που συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του γονέα (διάσταση πελατών), στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών φορέων της επόμενης σχολικής βαθμίδας (διάσταση πελατών) που θα συνεχίσουν με μεγαλύτερη ευκολία το εκπαιδευτικό τους έργο και τέλος στην αύξηση των εσόδων της επιχείρησης εξαιτίας της καλής φήμης που έχει δημιουργήσει μέσα από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του.

Τέταρτος και τελευταίος αντικειμενικός σκοπός της διάστασης εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι οι **νέοι τρόποι επικοινωνίας** (διαφήμιση-προβολή) της επιχείρησης με την αγορά στόχο.

Το σύγχρονο μάρκετινγκ αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας προώθησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ειδικά σε περιόδους κρίσης.

Επομένως η ανάγκη σύνδεσης των τεχνικών μάρκετινγκ με την επιχειρηματική πρακτική προώθησης των υπηρεσιών του σχολείου, για νέες εγγραφές (οικονομική διάσταση) και αύξηση των εσόδων (οικονομική διάσταση) είναι μεγάλη.

Δεν φτάνει μόνο να μπορούμε να προσφέρουμε ποιοτικές υπηρεσίες αλλά και να έχουμε το κατάλληλο στρατηγικό πλάνο προώθησής τους και να το επικοινωνούμε στην αγορά στόχο μας ώστε να το γνωρίσει ο πελάτης μας.

### **5.8 Δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό**

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τις προτεινόμενες δράσεις μέσα από τις οποίες θα εφαρμοστεί το *Balanced Scorecard* στη διάρκεια μιας χρονιάς.

*Εφαρμογή του μοντέλου Balanced Scorecard στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

| Εκπαίδευση και Ανάπτυξη                                   |                                       |  |   |                                      |
|---|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|
| Αντικειμενικοί Σκοποί                                     | Δείκτες                               | Στόχος   | Δράση                                   | Δράση                                |
| Εκπαιδευτικό Προσωπικό Υποστήριξη/Κατάρτιση               | Παράπονα πελατών                      | Εκπαίδευση δεξιοτήτων αποτελεσματικής επικοινωνίας | Σεμινάρια εξυπηρέτησης πελατών          | Σεμινάρια συναισθηματικής νοημοσύνης |
| Διοικητικό Προσωπικό                                      | Παράπονα πελατών                      | Εκπαίδευση δεξιοτήτων αποτελεσματικής επικοινωνίας | Σεμινάρια εξυπηρέτησης πελατών          | Σεμινάρια συναισθηματικής νοημοσύνης |
| Επικαιροποίηση Εκπαιδ./Ψυχαγ. Προγραμμάτων                | Καινοτομία εκπαιδευτικών προγραμμάτων | Δια βίου εκπαίδευση του προσωπικού                 | Σεμινάρια στις νέες τεχνολογίες         |                                      |
| Νέοι τρόποι επικοινωνίας με την αγορά στόχο Διαφήμιση/MPK | Αναγνωρισιμότητα της επιχ/σης         | Προβολή/προώθηση παρεχόμενων υπηρεσιών             | Σεμινάρια στα σύγχρονα εργαλεία του MPK |                                      |

### Εκπαιδευτικό Προσωπικό (Υποστήριξη/Κατάρτιση)

Ο **στόχος** της επιχείρησης είναι ν' αναπτύξει το εκπαιδευτικό προσωπικό τις κατάλληλες δεξιότητες ώστε να κατανοεί τις ανάγκες του γονέα/πελάτη και να επικοινωνεί σωστά μαζί του.

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι ο αριθμός παραπόνων των γονέων/πελατών και προτείνονται δύο δράσεις για την επίτευξη του στόχου.

1<sup>η</sup> δράση: Σεμινάρια εξυπηρέτησης των πελατών όπου θα πραγματοποιηθούν σε συνεργασία με εξωτερικό φορέα εκπαίδευσης και για περίοδο έξι μηνών και

2<sup>η</sup> δράση: Σεμινάρια συναισθηματικής νοημοσύνης (**Social-awareness/κοινωνική επίγνωση**). Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την εμπάθεια (το να «μπαίνουμε στα παπούτσια των γύρω μας»), την επίγνωση του συνόλου και τον προσανατολισμό μας στην εξυπηρέτηση των συνανθρώπων μας. Το σεμινάριο θα πραγματοποιηθεί επίσης σε συνεργασία με εξωτερικό φορέα και θα είναι διάρκειας 8 ωρών.

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

### **Διοικητικό προσωπικό**

Ο **στόχος** της επιχείρησης είναι ν' αναπτύξει στο διοικητικό προσωπικό της τις κατάλληλες δεξιότητες ώστε να κατανοεί τις ανάγκες του γονέα/πελάτη και να επικοινωνεί σωστά μαζί του.

Ο **δείκτης** που θα χρησιμοποιηθεί είναι ο αριθμός παραπόνων των γονέων/πελατών και προτείνονται δύο δράσεις για την επίτευξη του στόχου.

**1<sup>η</sup> δράση:** Σεμινάρια εξυπηρέτησης των πελατών όπου θα πραγματοποιηθούν σε συνεργασία με εξωτερικό φορέα εκπαίδευσης και για περίοδο έξι μηνών και

**2<sup>η</sup> δράση:** Σεμινάρια συναισθηματικής νοημοσύνης (**Relationship management/διαχείριση σχέσεων**). Η διαχείριση των σχέσεων συνίσταται από τις ακόλουθες υποκατηγορίες, την ηγεσία, την παρακίνηση, την δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη σύσφιξη των σχέσεων και τέλος την ομαδικότητα και τη συνεργασία.

Το σεμινάριο θα πραγματοποιηθεί σε συνεργασία με εξωτερικό φορέα και θα έχει διάρκεια 2 μηνών.

### **Επικαιροποίηση Εκπαιδευτικών/Ψυχαγωγικών Προγραμμάτων**

Ο **στόχος** της επιχείρησης είναι το εκπαιδευτικό προσωπικό ν' αποκτήσει ουσιαστικά και σύγχρονα προσόντα ώστε να εντάξει στις παιδαγωγικές δραστηριότητες του σχολείου την καινοτομία.

Ο **δείκτης** που θα χρησιμοποιηθεί είναι ο αριθμός των καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων του σχολείου και προτείνεται μια δράση.

#### **Δράση: Σεμινάριο**

“Νέες Τεχνολογίες στην Εκπαίδευση των Μικρών Παιδιών”

Ο Υπολογιστής στην Τάξη, Ψηφιακή Βιβλιοθήκη, Εκπαιδευτικά Παιχνίδια, Ήχος και Εικόνα, Πολυτροπικά Κείμενα, η Δημιουργία μιας Αυτοσχέδιας Ιστορίας-ανιματικ, οι Δυνατότητες Φωτογραφίας και Ηχογράφησης στη Σχολική Καθημερινότητα, Δραστηριότητες Θέασης και Δημιουργίας animation



## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

στην Τάξη, Ζωντανεύοντας τα παιχνίδια μας, Παιχνίδια με Χρώματα, Γραμμές και Φόρμα.

Το σεμινάριο θα πραγματοποιηθεί σε συνεργασία με εξωτερικό φορέα εκπαίδευσης και θα έχει διάρκεια 2 μηνών.

### **Νέοι τρόποι επικοινωνίας με την αγορά στόχο/Διαφήμιση**

Ο **στόχος** της επιχείρησης είναι ν' αναπτύξει το διοικητικό της προσωπικό εξειδικευμένες γνώσεις στα σύγχρονα εργαλεία του μάρκετινγκ, βασισμένες στις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού, που θα διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων της για νέους τρόπους επικοινωνίας με την αγορά στόχο της και αύξηση της αναγνωρισιμότητας της .

Ο **Δείκτης** που θα χρησιμοποιηθεί είναι η ως τώρα αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης και η δράση που προτείνεται είναι η παρακολούθηση σεμιναρίου σε συνεργασία με εξωτερικό φορέα εκπαίδευσης. Διάρκεια σεμιναρίου 32 ώρες

**Δράση:** Σεμινάριο στο Digital Marketing

- Νέα Κανάλια Επικοινωνίας & Πωλήσεων (social media / blog / κατακερματισμός αγοράς / νέα εργαλεία διαφήμισης)
- Κανόνες Social Media & προσαρμογή στο mentality του σύγχρονου μοντέλου επικοινωνίας
- Ελλάδα & Social Media – στοιχεία ερευνών / στόχευση / αποτελέσματα
- Εύρεση και στόχευση κοινού / επικοινωνία ανάλογα με το κοινό
- Case Studies / Fail Studies σωστής αξιοποίησης των νέων καναλιών
- Οργάνωση και στρατηγική της επικοινωνίας στα νέα κανάλια επικοινωνίας (mainstream sites, new sites, blogs, social profiles, communities, forums)
- Περιγραφή νέων social καναλιών επικοινωνίας και ανάλυση στόχευσης και κοινού καθώς και εκπαίδευση χρήσης σε **Facebook**, Twitter, LinkedIn, Google Plus, YouTube, Tumblr, Instagram, Pinterest, Flickr, Slideshare
- Περιγραφή νέων καναλιών διαφήμισης – μέθοδοι και μέσα καθώς και εκπαίδευση χρήσης σε Google Adwords, Affiliate Marketing, Social Ads

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

(Facebook Ads), Email Marketing, Video Marketing, Link Ads, Paid Posts.

- Site και μηχανή αναζήτησης – παράγοντες που θα βελτιώσουν την εικόνα του site στη Google / επισκεψιμότητα / engagement / πωλήσεις
- Διαδικασία & στρατηγική: 10 πρακτικά βήματα για επιτυχία στο ίντερνετ για κάθε επαγγελματία (coaching session με πρακτική εφαρμογή στον τομέα που σας ενδιαφέρει).

| <b>Εσωτερικές Διαδικασίες</b>                   |   |                                      |  |
|---|---|--------------------------------------|--|
| Αντικειμενικοί Σκοποί                           | Δείκτες   | Στόχος                               | Δράση  |
| Κατανόηση αναγκών γονέων                        | Αξιολόγηση Θετικά-Αρνητικά                                  | Καλύτερη εξυπηρέτηση γονέων/πελατών  | Ερωτηματολόγια                               |
| Συνέχιση εταιρικής κουλτούρας                   | Συμμετοχή   | Οικοδόμηση εμπιστοσύνης στους γονείς | Διάφορες εκδηλώσεις                          |
| Αναλογία Προσωπικού                             | Παιδαγωγός/αριθμός παιδιών                                  | Σωστή αναλογία παιδαγωγού-παιδιών    | Αξιολόγηση παιδαγωγικού έργου                |
| Εκπαιδευτικές Δραστηριότητες                    | Αριθμός επικαιροποιημένων παιδαγωγικών δραστ/παιδ. Δραστηρ. | Βελτίωση παιδαγωγικών δραστηριοτήτων | Ομαδικές Συναντή-με το προσωπικό - προτάσεις |
| Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην προσχολική αγωγή | Βαθμός καινοτομίας / αριθμό παιδαγωγικών προγραμμάτων       | Καινοτόμα παιδαγωγικά προγράμματα    | Ομαδικές Συναντή-με το προσωπικό - προτάσεις |

### **Κατανόηση αναγκών γονέων**

Ο **στόχος** της επιχείρησης είναι η αύξηση του ποσοστού των ικανοποιημένων και άρα αφοσιωμένων γονέων/πελατών της. Η ικανότητα του προσωπικού του σχολείου να εξατομικεύει τις ανάγκες τους έχει κομβική σημασία για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, αφού οι ικανοποιημένοι πελάτες οδηγούν την επιχείρηση στην κερδοφορία.

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Ως **δράση** για την κατανόηση της ικανότητας του προσωπικού να εξυπηρετεί τους γονείς σύμφωνα με τις ανάγκες του καθενός και τη μέτρηση της ικανοποίησης των γονέων, τίθονται τα ερωτηματολόγια.

Ο **δείκτης** που θα χρησιμοποιηθεί είναι η θετική ή η αρνητική αντίστοιχα αξιολόγηση από τους γονείς.

### **Συνέχιση εταιρικής κουλτούρας**

**Στόχος** της επιχείρησης είναι η φιλοσοφία του σχολείου να γίνεται αντιληπτή μέσα και έξω από την επιχείρηση (εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες).

Για την επίτευξη αυτού το στόχου, το σχολείο θα οργανώσει **δράσεις/εκδηλώσεις** (ημέρα γονέων, παίζω με το παιδί μου στο σχολείο κ.α.) ώστε ν' αναπτυχθούν κοινοί δεσμοί μεταξύ των γονεών, των παιδιών και του προσωπικού του σχολείου.

Η απόδοση της συγκεκριμένης δράσης θα μετρηθεί (**δείκτης**) με το ποσοστό της συμμετοχής των γονέων στις δραστηριότητες που θα οργανώσει το σχολείο.

Οι πρώτες δραστηριότητες με βάση τις οποίες θα γίνει και η μέτρηση θα διαρκέσουν ένα εξάμηνο.

### **Αναλογία προσωπικού**

Καθώς η αναλογία παιδαγωγού – παιδιών, ιδιαίτερα στην προσχολική αγωγή, έχει σημαντική βαρύτητα στην σωστή παιδαγωγική λειτουργία, η επιχείρηση **στοχεύει** να επιτύχει την καλύτερη δυνατή αναλογία, γεγονός που συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότερη λειτουργία του εκπαιδευτικού προσωπικού, με την ικανοποίηση των παιδιών, των γονέων και κατ' επέκταση την κερδοφορία της επιχείρησης.

Η **δράση** για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός είναι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Ο **δείκτης** με τον οποίο θα μετρηθεί η απόδοση είναι η αποτελεσματικότητα του παιδαγωγικού έργου του κάθε παιδαγωγού ανάλογα με τον αριθμό των παιδιών που έχει στο τμήμα του.

### **Εκπαιδευτικές δραστηριότητες**

**Στόχος** του σχολείου είναι η βελτίωση των παιδαγωγικών του δραστηριοτήτων. Η αναβάθμιση των εκπαιδευτικών/παιδαγωγικών προγραμμάτων, σύμφωνα με τα σύγχρονα εκπαιδευτικά μοντέλα, αυξάνουν την ικανοποίηση των παιδιών και των γονέων τους και οδηγούν την επιχείρηση σε κερδοφορία.

**Δράση:** Η επιχείρηση για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου σκοπεύει να οργανώσει ομαδικές συναντήσεις (ένα δίμηνο) με το προσωπικό της κατά τις οποίες θα ανταλλάσσονται προτάσεις και νέες ιδέες.

**Δείκτης** μέτρησης επιλέγεται ο αριθμός των επικαιροποιημένων παιδαγωγικών δραστηριοτήτων προς το σύνολο των παιδαγωγικών δραστηριοτήτων.

### **Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην προσχολική αγωγή**

Τα επικαιροποιημένα εκπαιδευτικά προγράμματα προετοιμάζουν καλύτερα τα παιδιά για την επόμενη σχολική βαθμίδα. Το σχολείο λοιπόν θέτει ως **στόχο** του, την εισαγωγή καινοτόμων παιδαγωγικών προγραμμάτων μέσα από τα οποία τα παιδιά θα παίρνουν νέα γνώση, θα έχουν ενεργή συμμετοχή και θα μεγαλώνουν σ'ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

**Δράση:** Συναντήσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου για ανταλλαγή καινοτόμων εκπαιδευτικών προτάσεων.

**Δείκτης** μέτρησης επιλέγεται ο βαθμός καινοτομίας των παιδαγωγικών προγραμμάτων προς το σύνολο των παιδαγωγικών προγραμμάτων.

*Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

| <b>Πελάτες</b>  |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Αντικειμενικοί Σκοποί</b>                            | <b>Δείκτες</b>  | <b>Στόχος</b>   | <b>Δράση</b>  |
| <b>Ικανοποίηση πελατών/γονέων</b>                       | % Ικανοποίησης από εκπαιδευτικό/διοικητικό προσωπικό                    | Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης γονέων/πελατών                               | Πληροφόρηση στους γονείς και ενημέρωση από αυτούς για τα νέα προγράμματα και για την επικοινωνία τους με το προσωπικό (συγκεντρώσεις, newsletter) |
|   | % Ικανοποίησης από εκπαιδευτικά/παιδαγωγικά προγράμματα                 |   |   |
| <b>Ικανοποίηση παιδιών</b>                              | % Ικανοποίησης από τη μέρα τους στο σχολείο                             | Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των παιδιών                                | Εναλλαγή καινοτόμων δραστηριοτήτων  |
| <b>Επόμενη Σχολ. Βαθμίδα (Προετοιμασία/Ικανοποίηση)</b> | % Ικανοποίησης από την προετοιμασία των παιδιών                         | Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών της επόμενης σχολικής βαθμίδας | Ερωτηματολόγια  |
| <b>Ηθικοπνευματική Καλλιέργεια παιδιών</b>              | % Ικανοποίηση των δημοτικών σχολείων από τις προσωπικότητες των παιδιών | Βελτίωση της ηθικοπνευματικής καλλιέργειας των παιδιών                      | Ερωτηματολόγια  |

### **Ικανοποίηση πελατών / γονέων**

**Στόχος** της επιχείρησης είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών/γονέων της επιδιώκοντας, να εξασφαλίσει με την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου, την αφοσίωση τους στις υπηρεσίες της.

**Δράση:** Συχνή επικοινωνία μαζί τους, μέσω ενημερωτικών newsletters, για τα νέα του προγράμματα που εφαρμόζονται στο σχολείο, συναντήσεις γονέων, με το εκπαιδευτικό προσωπικό, για ενημέρωση της εξέλιξης των παιδιών τους και παρουσίαση των δραστηριοτήτων τους στο σχολείο (κατασκευές, βιντεοσκοπημένες στιγμές της καθημερινότητας του παιδιού στο σχολείο κ.α.)

**Διάρκεια :** Εξάμηνο

**Δείκτης :**

- Ποσοστό ικανοποίησης των γονέων από το προσωπικό του σχολείου
- Ποσοστό ικανοποίησης των γονέων από τα εκπαιδευτικά/παιδαγωγικά προγράμματα

## *Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

### **Ικανοποίηση παιδιών**

**Στόχος** της επιχείρησης είναι η αύξηση της ικανοποίησης των παιδιών μέσα από τα σύγχρονα εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά και τη σωστή αναλογία παιδαγωγού/παιδιών, όπου θα εξασφαλίσει την εξατομικευμένη ενασχόληση της παιδαγωγού στις ανάγκες του κάθε παιδιού.

Ευτυχισμένα παιδιά ίσον ικανοποιημένοι γονείς.

**Δράση:** Εναλλαγή των σύγχρονων και καινοτόμων προγραμμάτων ώστε να προκληθεί μεγαλύτερο ενδιαφέρον στα παιδιά, ενεργός συμμετοχή, ικανοποι

**Διάρκεια :** Εξάμηνο

**Δείκτης :**

- Ποσοστό ικανοποίησης των παιδιών από την καθημερινότητά τους στο σχολείο

### **Επόμενη σχολική βαθμίδα (Προετοιμασία/Ικανοποίηση)**

**Στόχος** του σχολείου είναι η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης κάλυψης των αναγκών της επόμενης σχολικής βαθμίδας.

Η επίτευξη αυτού του στόχου οδηγεί σε μετάδοση της καλής φήμης του σχολείου και επομένως στην κερδοφορία της επιχείρησης.

**Δράση:** Επαφές με τα δημοτικά σχολεία που φοιτούν οι μαθητές του σχολείου και συμπλήρωση ερωτηματολογίων αναφορικά με την εξέλιξη τους.

**Διάρκεια :** ανα τρίμηνο (δύο τρίμηνα)

**Δείκτης:** Ποσοτό ικανοποίησης από την προετοιμασία του παιδιού τα προηγούμενα χρόνια στην προσχολική και πρώτη σχολική βαθμίδα εκπαίδευσης.

### **Ηθικοπνευματική καλλιέργεια παιδιών**

## Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης

**Στόχος** του σχολείου είναι η βελτίωση της ηθικοπνευματικής καλλιέργειας των παιδιών, που πέρα από άλλους τομείς επιφέρει και την ικανοποίηση της επόμενης σχολικής βαθμίδας.

Η ηθική διάσταση της προσωπικότητάς τους έχει αντίκτυπο στην οικογένεια , στο σχολείο, στην κοινωνία.

Η φήμη που διαμορφώνεται ενισχύει την καλή φήμη του σχολείου και οδηγεί σε νέες εγγραφές και σε κερδοφορία.

**Δράση:** Επαφές με τα δημοτικά σχολεία που φοιτούν οι μαθητές του σχολείου και συμπλήρωση ερωτηματολογίων αναφορικά με την ποιότητα του χαρακτήρα τους.

**Διάρκεια :** ένα τρίμηνο

| Οικονομικά            |  |                                 |   |
|-----------------------|--|---------------------------------|---|
| Αντικειμενικοί Σκοποί | Δείκτες                                    | Στόχος                          | Δράση   |
| Κόστος φοίτησης       | Ύψος Διδάκτρων/<br>αριθμό παιδιών          | Βελτίωση ύψους διδάκτρων        | Πακέτα Προσφορών                              |
| Νέες εγγραφές         | % νέων εγγραφών/<br>σύνολο εγγραφών        | Αύξηση νέων εγγραφών            | Πρωώθηση/Προβολή νέων καινοτόμων προγραμμάτων |
| Ετήσια ταμειακή ροή   | Δίδακτρα /<br>σύνολο παιδιών               | Βελτίωση ετήσιας ταμειακής ροής | Διεύρυνση Ωραρίου (εισαγωγή νέων δραστηρ.)    |
| Αύξηση Εσόδων         | % αύξησης εσόδων/<br>συνολικά ετήσια έσοδα | Αύξηση Εσόδων                   | Ενεργή παρουσία του σχολείου στο διαδίκτυο    |

### Κόστος φοίτησης

## *Εφαρμογή του μοντέλου Balanced Scorecard στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

**Στόχος** της επιχείρησης είναι η βελτίωση του ύψους των διδάκτρων της. Η τιμολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι από τα πιο σημαντικά ζητήματα που έχει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζει την τιμολόγηση είναι η εισοδηματική ικανότητα των γονέων-καταναλωτών. Η ευρύτερη οικονομική κρίση, που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια στον Ελλαδικό χώρο, επιδρά αρνητικά στην αγοραστική τους δύναμη, γεγονός που οφείλει η επιχείρηση να λάβει σοβαρά υπ' όψη της.

Για το λόγο αυτό προχωρά σε αναθεώρηση της στρατηγικής τιμολόγησης που ακολουθεί χρησιμοποιώντας διαφοροποιημένη τιμολόγηση, προσανατολισμένη στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Αυτό σημαίνει ότι οι βασικές υπηρεσίες είναι ίδιες αλλά υπάρχουν και άλλες πρόσθετες οι οποίες τιμολογούνται διαφορετικά.

**Δράση:** Πακέτα προσφορών

**Διάρκεια:** Όσο διαρκεί η περίοδος των εγγραφών

**Δείκτης:** Ύψος διδάκτρων/ αριθμός παιδιών

### **Νέες εγγραφές**

**Στόχος** του σχολείου είναι η αύξηση των νέων εγγραφών. Η Αύξηση των νέων εγγραφών οδηγούν σε επιπλέον κερδοφορία της επιχείρησης.

**Δράση:** Δημιουργία καμπάνιας δυνητικών πελατών (συλλογή στοιχείων επικοινωνίας μέσω μιας σελίδας εγγραφής). Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα μπορεί να επικοινωνεί μαζί τους και να τους ενημερώνει για τις υπηρεσίες και τα καινοτόμα προγράμματά της.

**Διάρκεια:** Έξι μήνες.

**Δείκτης :** Ποσοστό νέων εγγραφών προς το σύνολο των εγγραφών.

### **Ετήσια ταμειακή ροή**

**Στόχος** της επιχείρησης είναι η ετήσια ταμειακή ροή. Για την επίτευξη του στόχου αυτού πέραν από το κύκλο ημερήσιας φροντίδας και εκπαίδευσης θα



*Εφαρμογή του μοντέλου **Balanced Scorecard** στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

διευρύνει το ωράριό της (**δράση**) λειτουργώντας απογευματινό κύκλο απασχόλησης εμπλουτισμένο με διάφορες οργανωμένες δραστηριότητες.

**Διάρκεια:** ετήσιο

**Δείκτης:** Δίδακτρα προς το σύνολο των παιδιών.

### **Αύξηση Εσόδων**

Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να παράγει κέρδος άρα είναι επιβεβλημένο να είναι αποδοτική.

**Στόχος** του σχολείου είναι η αύξηση των εσόδων του

**Δράση:** ενεργή παρουσία στο διαδίκτυο αξιοποιώντας όλα τα σύγχρονα εργαλεία του Μάρκετινγκ (δυναμική ιστοσελίδα, επαγγελματική σελίδα στα social media, δελτία τύπου, για προγραμματισμένες εκδηλώσεις, σε blog για γονείς κ.α.)

**Διάρκεια:** Περιοδικά μέσα στο χρόνο

**Δείκτης:** ποσοστό αύξησης εσόδων προς τα συνολικά ετήσια έσοδα

*Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής  
προσχολικής εκπαίδευσης*

**BALANCED SCORECARD ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΠΑΙΔΙΚΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ-  
ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟΥ**

Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης



Σχήμα 14 - *Balanced Scorecard* Ιδιωτικού Νηπιαγωγείου

## **6. Συμπεράσματα**

### **Συμπεράσματα**

Στην παρούσα εργασία έγινε αναφορά στη διεθνή τάση που επικρατεί τις τελευταίες δεκαετίες , για επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών συστημάτων, με σκοπό την εναρμόνισή τους με το απαιτητικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον των σύγχρονων κοινωνιών.

Η αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών μονάδων και στον Ελλαδικό χώρο πλέον, ως ανοικτά συστήματα , καθώς και το νεοφιλελεύθερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται που προωθεί την ηγεσία, την αυτοδυναμία, την αυτο-αξιολόγηση, την απόδοση λόγου, καθιστούν αναγκαία την εισαγωγή των αρχών του management στη διοίκηση της εκπαίδευσης, ως βασικούς συντελεστές για την ποιότητα αλλά και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου.

Έγινε επίσης αναφορά στην αναγκαιότητα εισαγωγής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση, η οποία στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών των γονέων/ωφελούμενων, με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο μέσα από τη συνεχή αξιολόγηση των προσφερόμενων υπηρεσιών του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Έγινε μια προσπάθεια προσαρμογής του συστημικού εργαλείου της **Balanced Scorecard**, σε επίπεδο εκπαιδευτικού οργανισμού, για την παρακολούθηση και εκτίμηση της εφαρμογής των δεικτών ποιότητας της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες, σύμφωνα με τις νέες μεταρρυθμιστικές διεθνείς τάσεις.

Η εναρμόνιση του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος με τις Ευρωπαϊκές συτάσεις είναι αναγκαίες και υποχρεωτικές.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ποιότητα σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης αποσκοπώντας στη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού συστήματος υψηλής ποιότητας που στοχεύει στη διαμόρφωση ανθρώπων, άξιων ν' ανταποκριθούν στις κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές.

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

Η κάθε μορφής επένδυση στην προσχολική εκπαίδευση είναι αναγκαία, καθώς στη νηπιακή ηλικία μπαίνουν τα θεμέλια για τη μετέπειτα απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η θεωρητική προσέγγιση που έγινε στην παρούσα εργασία αναφορικά με το εργαλείο μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης BSC και η παρουσίαση εφαρμογής του στη μελέτη περίπτωσης του Ιδιωτικού Νηπιαγωγείου, έχουν ως σκοπό να αποδείξουν την αναγκαιότητα εισαγωγής του, ως εργαλείο μέτρησης της απόδοσης και στον κλάδο της εκπαίδευσης.

Η διοίκηση του σχολείου, του case study που παρουσιάστηκε, εξετάζοντας την κατάσταση στην οποία βρίσκεται προβαίνει στην κατάρτιση ενός σχεδίου ανάπτυξης με στόχο την αναβάθμιση των υπηρεσιών της.

### Εστιάζει:

Στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων της.

Στην αναζήτηση νέων ιδεών.

Στην αναζήτηση νέων πηγών ανάπτυξης πωλήσεων.

Στην ανάδειξη της εταιρικής της φιλοσοφίας.

Στην αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ του εκπαιδευτικού και του διοικητικού προσωπικού αλλά και τη σχέση τους με τους γονείς του σχολείου.

Στους νέους τρόπους επικοινωνίας με την αγορά στόχο.

Αναλύοντας τους δείκτες απόδοσης και προόδου θα προκύψουν, για τα στελέχη της διοίκησης, συμπεράσματα ανά στρατηγικό στόχο για το σημείο που βρίσκεται η εκπαιδευτική μονάδα αναφορικά με την κατάλληλη προετοιμασία των νηπίων, την κατάρτιση των εκπαιδευτικών, την ικανοποίηση των ωφελούμενων (παιδιών, γονέων, επόμενη σχολική βαθμίδα).

Με τη σωστή επιλογή δεικτών από τη διοίκηση, εναρμονισμένους πάντα με τα εξωτερικά οικονομικά αλλά και κοινωνικά δεδομένα και τη σωστή διαχείριση του συστημικού αυτού εργαλείου, μπορεί να επιτευχθεί:

## *Εφαρμογή του μοντέλου *Balanced Scorecard* στο χώρο της ιδιωτικής προσχολικής εκπαίδευσης*

- Η συμμόρφωση των Ελληνικών Εκπαιδευτικών Μονάδων με τους Δείκτες Ποιότητας που έχουν θέσει οι Διεθνείς οργανισμοί
- Η επίτευξη των στόχων που θέτει η κάθε εκπαιδευτική μονάδα ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της.
- Η παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της, η κατανόηση της αποστολής του οργανισμού και του στρατηγικού σχεδιασμού του, η ενεργή εμπλοκή του στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων.
- Η συνεχής ανατροφοδότηση μέσα από αξιολογήσιμες πληροφορίες που οδηγούν σε μια δυναμική πορεία επιτυχημένης απόδοσης.

Κλείνοντας θα μπορούσε να πει κανείς ότι, επειδή ο χώρος αλλά και η έννοια της εκπαίδευσης είναι πολυδιάστατη, η εφαρμογή του εργαλείου της BSC στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Σκοπός της διερεύνησης αυτής είναι να ξεφύγει το Ελληνικό εκπαιδευτικό Σύστημα από την αναχρονιστική στασιμότητα που το χαρακτηρίζει και να συμμορφωθεί με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας προσφέροντας, στις νέες γενιές, ουσιαστικά εφόδια προσαρμοσμένα στις εργασιακές απαιτήσεις.

Στα πλαίσια της «Κοινωνίας της Γνώσης και της Πληροφορίας», των Ευρωπαϊκών στρατηγικών στόχων και προτύπων ποιότητας απαιτείται μια σύγκλιση της ποιότητας και στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα με σαφή στρατηγικό σχεδιασμό και στόχους.

## Βιβλιογραφία

- Οικονομίδου, Μ. (2015). *Μέτρηση, Αξιολόγηση και Βελτίωση ολικής ποιότητας του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος σε ευρωπαϊκό Πλαίσιο: Η χρήση της εξισορροπημένης αξιολόγησης*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κλεφτάκης, Δ. (2007). *Balanced Scorecard: Θεωρητική Προσέγγιση και Πρακτική Εφαρμογή στη Λιμενική Βιομηχανία*. MBA, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Οικονομικής Επιστήμης, Πειραιάς.
- Τερζίδης, Κ. (2004). *Μάνατζμεντ, Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ.
- Τερζίδης, Κ., Μπλέσιος, Ν., Κατσαλής, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (2008). *Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης* (Β' ed.). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α.-Μ. (2007). *Το μάνατζμεντ της νέας εποχής* (4η ed.). Αθήνα: Rosili.
- Υπουργείο Παιδείας Θρησκευμάτων Πολιτισμού και Αθλητισμού Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής. (2012, Δεκέμβριος). *Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα - Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης*. Αθήνα.
- Σαλμόν, Ι. (2016). *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης*. ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ, Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αιγάλεω.
- Σαλμόν, Ι. (2016). *Το Περιβάλλον των Ανθρωπίνων Πόρων*. ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ, Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αιγάλεω.
- Θεραπευτικό Εργαστήρι. (2014, January 8). *Ιστορική Εξέλιξη της Γενικής Θεωρίας Συστημάτων*. Retrieved from [therapeutikoergastiri.wordpress.com](http://therapeutikoergastiri.wordpress.com)
- Φυριππίς, Ε. (2016). *Η ποιότητα στην εκπαίδευση*. ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ, Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Φυριππίς, Ε. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ, Διοίκηση Επιχειρήσεων.

*Εφαρμογή του μοντέλου Balanced Scorecard στο χώρο της ιδιωτικής  
προσχολικής εκπαίδευσης*

- Βαγιάτης, Γ. (2008). *Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά* (2η Έκδοση ed.). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Βλάχος, Δ., & Βείκου, Χ. (n.d.). *Η ποιότητα στην εκπαίδευση. Αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Creech, B. (1994). *The 5 Pillars of TQM: How to make total quality management work for you*. New York: Plume.
- www.tuc.gr;. (n.d.). Balanced Scorecard.
- Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου Ε.
- Παππάς, Η. (2016). *Balanced Scorecard με πολυκριτηριακή ανάλυση στην εταιρεία coffee island*. MBA, ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αιγάλεω.
- Γεωργίου, Ν., Μάρκου-Αντωνίου, Μ., & Πασιαρδής, Π. *Η θεωρία τους χάους στην εκπαιδευτική διοίκηση*. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Μπουραντά, Ν. (2015). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Εξωτερική Ανάθεση, Συγκριτική Προτυποποίηση, Κάρτα Ισορροπής Στοχοθεσίας*. Πάτρα.