

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



**Μανιατέας Νικόλαος
Σπυριδωνίδου Κυριακή
Εισηγητής:Κοκοράκης Γρ.
ΠΑΤΡΑ 2011**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε από τους φοιτητές Μανιατέα Νικόλαο και Σπυριδωνίδου Κυριακή του τμήματος Διοικησης Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας υπό την εποπτεία του Καθηγητή κo Κοκοράκη Γρηγόριου, τον οποίο ευχαριστούμε θερμά τόσο για την επιστημονική καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της πτυχιακής μας εργασίας όσο για την ανάθεση του θέματος και για τις πολύτιμες συμβουλές που είχαν σαν αποτέλεσμα την καλύτερη δυνατή παρουσίαση της εν λόγω πτυχιακής εργασίας.

Επίσης ευχαριστούμε θερμά το σύνολο των καθηγητών του τμήματος για την συνολική επιμόρφωσή μας, τις συμβουλές τις γνώσεις και την ηθική συμπαράστασή τους.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στις οικογένειές μας που με υπομονή και ελπίδα μας στήριζαν όλο αυτό το διάστημα της ακαδημαϊκής μας θητείας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην διπλωματική αυτή θα γίνει η προσπάθεια να περιγραφεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται τα μοντέλα αξιολόγησης της ποιότητας στην εκπαίδευση μέσω ανάλυσης τους. Η εύρεση των κοινών και διαφορετικών τους σημείων είναι σημαντική για να απαντηθεί το ερώτημα της συμπληρωματικότητας, συνεργίας ή σύγκρουσής τους. Όλα αυτά θα αναλυθούν αφού πρώτα γίνει η ανάλυση κάποιων μοντέλων που αφορούν την εισαγωγή κουλτούρας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και βοηθούν το επόμενο βήμα της εφαρμογής των διάφορων προτύπων. Ακόμα, θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα δεδομένα που ισχύουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε σχέση με τις πολιτικές ποιότητας και το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται η Ελλάδα σε σχέση με τις απαιτήσεις της Ευρώπης αναφορικά με την ποιότητα στην εκπαίδευση. Η διπλωματική αυτή θα καταλήξει σε κάποια συμπεράσματα για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της διαδικασίας αξιολόγησης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	1
1.1 Έννοια της ποιότητας	1
1.2 Ορισμοί ποιότητας	2
1.3 Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ολικής ποιότητας	4
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	7
ΑΡΧΕΣ – ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7
2.1. Γενικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας	7
2.2. Η προσέγγιση του Deming	8
2.3. Τα θανάσιμα αμαρτήματα και οι ασθένειες του management.....	12
2.4. Η προσέγγιση του Juran.....	14
2.5. Ο Crosby και η συμβολή του στη διοίκηση ολικής ποιότητας.....	15
2.6. Η προσέγγιση του Feigenbaum.....	16
2.7. Ο Ishikawa και η διοίκηση ολικής ποιότητας.....	17
2.8. Η φιλοσοφία του Kaizen.....	17
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	19
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19
3.1. Γενικό πλαίσιο	19
3.2. Οι προκλήσεις στην υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στα σχολεία.....	21
3.3 Εφαρμογές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση	26
3.4. Προσδιορισμός πελάτη – χρήστη στο χώρο της εκπαίδευσης.....	28
3.5. Προσδιορισμός της αλυσίδας προμηθευτή – πελάτη στο χώρο της εκπαίδευσης	31
3.6. Η επέκταση της φιλοσοφίας του Deming στην εκπαίδευση.....	37
3.7. Τα 14 σημεία για την ποιότητα στην εκπαίδευση	38
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	47
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	47
4.1. Βασικά στοιχεία και ορισμοί στην διαδικασία αξιολόγησης στην εκπαίδευση.....	47
4.2 Προβλήματα μέτρησης και αξιολόγησης στο εκπαιδευτικό σύστημα	49
4.3 Το πρότυπο τελειότητας του EFQM στην εκπαίδευση	51
4.3.1 Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.....	56
4.3.2 Η κάρτα του RADAR	59
4.3.3 Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) και η χρήση της σε σχέση με το πρότυπο τελειότητας του EFQM	61
4.3.4 Πρακτική εφαρμογή του μοντέλου του EFQM	62
4.4 Η μέθοδος της κάρτας του σταθμισμένου στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) στην εκπαίδευση	63
4.4.1 Ανάλυση των μετρήσεων που περιλαμβάνει η μέθοδος του Balanced Scorecard.....	65
4.4.2 Οι δέκα κανόνες της εφαρμογής του Balanced Scorecard στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς	69
4.5 Το βραβείο ποιότητας του Malcolm Baldrige στην εκπαίδευση.....	70
4.5.1 Τα κριτήρια άριστης απόδοσης και η εφαρμογή τους για τα εκπαιδευτικά Ιδρύματα	71
4.5.2 Τα κριτήρια απόδοσης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με συντελεστές Βαρύτητας.....	74

4.6 Το συμβούλιο εξασφάλισης ποιότητας για την τριτοβάθμια εκπαίδευση (QAA)	87
4.6.1 Το αρχείο προόδου του συμβουλίου εξασφάλισης ποιότητας.....	89
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	91
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	91
5.1 Ζητήματα σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης στην Ευρώπη.....	91
5.1.1 Εξασφάλιση της αριστείας στα πανεπιστήμια της Ευρώπης και ανάπτυξη δικτύων αριστείας	93
5.1.2 Απαντήσεις στα θέματα και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ευρώπη σε επίπεδο εξασφάλισης ποιότητας στην εκπαίδευση.....	97
5.2 Θέματα ποιότητας και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα	98
5.2.1 Η στρατηγική της αλλαγής στην εκπαίδευση.....	100
5.3 Συμπεράσματα για την διαχείριση ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.	102
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	108

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ιδανικά, για να επιτευχθεί η ποιότητα πρέπει η πραγματοποίηση των κύριων λειτουργιών ενός οργανισμού να γίνεται με τρόπο αποτελεσματικό. Για τους Bowden και Marton, οι λειτουργίες αυτές για ένα πανεπιστήμιο περιλαμβάνουν την διδασκαλία, την έρευνα και την άμεση επίδραση της μάθησης στην κοινωνία. Υποστηρίζουν ότι το βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει την εκπαίδευση είναι η καλλιέργεια της διαρκούς μάθησης. Η διαδικασία αυτή όταν πραγματοποιείται με τρόπο αποτελεσματικό σε όλα τα επίπεδα συμμετεχόντων δηλαδή σε σπουδαστές, ερευνητές και στην κοινωνία τότε γίνεται το βασικό στοιχείο που καθορίζει την ποιότητα σε ένα πανεπιστήμιο. Η μάθηση αποτελεί την διεύρυνση των δυνατοτήτων υιοθέτησης ενός κοινού οράματος καθώς ο κόσμος μεγαλώνει και μαζί του μεγαλώνουν οι δυνατότητες για δράση.

Οι σημερινοί νέοι απόφοιτοι πανεπιστημίων μεγαλώνουν σε μια εποχή ραγδαίων αλλαγών χωρίς προηγούμενο. Αυτοί οι νέοι άνθρωποι, που αναμένεται σύντομα να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους σε διάφορους τομείς, έχουν την ευκαιρία να μάθουν να λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές ποιότητας με στόχο την σταθερή ανάπτυξη και την βελτίωση της κοινωνίας μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται. Όπως έχει υποστηριχτεί πολλές φορές για τα εκπαιδευτικά θέματα, υπάρχουν φωνές που αμφισβητούν τη δυνατότητα των εκπαιδευτικών συστημάτων να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις της πραγματικότητας και εντοπίζουν την πηγή των σημαντικών αλλαγών της εκπαίδευσης στην οικογένεια και την κοινωνία.

Παρόλα αυτά, όπως έχει σημειωθεί και από τον Αντιπρύτανη του Πανεπιστημίου Κύπρου πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η εξέλιξη και η πρόοδος που παρατηρείται γύρω μας απαιτεί η τριτοβάθμια εκπαίδευση να παράγει γνώση αιχμής.. Δηλαδή μία τριτοβάθμια εκπαίδευση η οποία μπορεί να δημιουργεί γνώση που μπορεί να μετασχηματίζεται σε εθνικό πλούτο όπως η τεκμηρίωση μετασχηματίζει την τεχνογνωσία σε περιουσιακό στοιχείο. Κάθε χώρα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό των πανεπιστημίων και των υπόλοιπων ιδρυμάτων γνώσης γιατί η παραγωγή τους έχει άμεσο αντίκρισμα στην κοινωνία.

Είναι συνεπώς ανάγκη η ενίσχυση της ποιότητας των σχετικών σπουδών, των προγραμμάτων και του γενικότερου συστήματος της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η λύση σε ότι αφορά την δημιουργία μιας σωστής και ανανεωμένης εκπαίδευσης είναι

εισαγωγή της ποιότητας σε όλες τις πτυχές της. Τα στοιχεία έρευνας για την εφαρμογή της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση έχουν οδηγήσει πολλούς στο συμπέρασμα ότι αυτή αποτελεί το καλύτερο εκσυγχρονιστικό μέσο για την πορεία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Έννοια της ποιότητας

Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς στο συμπέρασμα ότι πολύ συχνά η ποιότητα αποτελεί τον αποτελεσματικότερο παράγοντα επιτυχίας. Ποιότητα «η λέξη καθαυτή πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια απ' ό,τι τους δέκα προηγούμενους αιώνες και παρόλα αυτά όσο περισσότερο την ακούμε τόσο πιο συγκεχυμένο φαίνεται να γίνεται το νόημά της»¹. Σήμερα ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται με πολλές έννοιες με αποτέλεσμα να δημιουργεί σύγχυση στο χώρο της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Άλλοτε χρησιμοποιείται με την απόλυτη έννοια, σύμφωνα με την οποία τα προϊόντα ποιότητας διακρίνονται για την τελειότητα τους². Η σπανιότητα και η ακρίβεια αποτελούν τα δυο βασικά χαρακτηριστικά του ορισμού της απόλυτης έννοιας. Η χρησιμοποίηση της σχετικής έννοιας της ποιότητας, συνδέεται αφενός με τη μέτρηση του αποτελέσματος που πρέπει «να συμφωνεί με τις προδιαγραφές» και αφετέρου με την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας συνιστά μια νέα προσέγγιση στον τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξή του, είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία «αγκαλιάζει» όλες τις δραστηριότητες, που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη καθώς και τους στόχους του οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, αξιοποιώντας πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων, μέσω μιας αδιάκοπης πορείας βελτίωσης.

¹ Gower (1997) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», μετάφραση Νίκος Σαρρής, έκδοση 2η, εκδόσεις «Ελλην», σελ. 101.

² Sallis Ed, (1993) «Total Quality Management in Education», Kogan Page Ed., London, chapter 2, σελ.12-13.

Ο επίσημος ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σύμφωνα πάντα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402 είναι ο εξής: «τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία».

1.2 Ορισμοί ποιότητας

Ο ορισμός της ποιότητας, παρά τη βίωση της εμπειρίας από όλους μας σε ποιοτικά προϊόντα και ποιοτικά παρεχόμενες υπηρεσίες είναι δύσκολος και απαιτεί συστηματική προσπάθεια για την αποσαφήνιση του.³ Παρακάτω θα παραθέσουμε ορισμένους από τους πιο γνωστούς και αποδεκτούς ορισμούς της «ποιότητας», οι οποίοι προέρχονται από τους «γκουρού», τους πιο διακεκριμένους ειδικούς στο χώρο της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Κατά τον Deming:

« Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη». Η ικανοποίηση μπορεί να εκφραστεί από την ακόλουθη σχέση:

Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση.

Στην περίπτωση που η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει⁴. Επίσης κατά τον ίδιο θεωρητικό «ποιότητα» συνιστά η μείωση των μεταβολών στις διαδικασίες.

Κατά τον Crosby:

« Ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη».
(Conformance to requirements).

³ Sallis Ed, (1993) « Total Quality Management in Education», Kogan Page Ed., London, chapter 2

⁴ Ζαβλανός Μύρ., (2003) «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 27.

Κατά τον Juran:

« Ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση» (Fitness for use). Για παράδειγμα είναι κατάλληλη η παρούσα διατριβή για το σκοπό που γράφτηκε;

Κατά τον Feigenbaum:

«Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, των μηχανών και των πληροφοριών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη⁵».

Κατά τον Taguchi:

« Ποιότητα είναι η απώλεια που προξενεί στην κοινωνία ένα προϊόν ή υπηρεσία από τη στιγμή της αποστολής του».

Κατά τον J. Oakland:

Η ποιότητα βρίσκεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων (Meeting the requirements). Αν και η αξία της ποιότητας κατέχει πρωτεύουσα θέση μέσα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις οι μέχρι τώρα προσπάθειες για τη διαμόρφωση ενός παγκόσμια αποδεκτού ορισμού κρίνονται μάλλον ανεπιτυχείς.

Αντί λοιπόν να αναζητείται ο άριστος ορισμός, ίσως μια « ενδεχομενική ερευνητική στάση» να είναι περισσότερο ρεαλιστική και να βρίσκεται πιο κοντά στις πραγματικές συνθήκες δράσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού⁶ .

Παρόλα αυτά ένας επίσημος και ταυτόχρονα πολύ περιεκτικός ορισμός περιέχεται στο πρότυπο EN ISO 8402 «Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας – Λεξιλόγιο», ο οποίος έχει υιοθετηθεί και από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.).

⁵ Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας», εκδόσεις Interbooks, Κεφ. 5ο

⁶ Μιχαλόπουλο Ν., (2003) «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 8.

Ορίζεται λοιπόν ως ποιότητα το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας⁷ που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες⁸.

1.3 Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η αναζήτηση της βελτίωσης της ποιότητας συμπίπτει με την έναρξη της βιομηχανοποίησης των προϊόντων, μέχρι τότε (17ος αιώνας) οι τεχνίτες ακολουθούσαν τον προσωπικό τρόπο εργασίας, τα δικά τους πρότυπα, που διασφάλιζε την ποιότητα και τη φήμη των προϊόντων τους.

Η μαζική παραγωγή αφήρεσε τη δυνατότητα ελέγχου της ποιότητας από τους τεχνίτες που είχαν κατά το παρελθόν, με αποτέλεσμα να αναζητηθεί νέος τρόπος ελέγχου των προϊόντων, που θα προωθεί στην αγορά μόνο τα προϊόντα εκείνα που πληρούν τις προδιαγραφές των κατασκευαστών τους⁹.

Οι ιστορικές απαρχές της ποιότητας μπορούν να αναζητηθούν στην αρχαιότητα, όπου αναφερόταν στην αξία της αρετής¹⁰. Η ποιότητα (λατ. Qualitas) αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις κατηγορίες.

Πρώτος ο Αριστοτέλης¹¹ διέκρινε το «ποιόν» από τις άλλες κατηγορίες και το μελέτησε συστηματικά. Όρισε μάλιστα την ποιότητα ως την ειδοποιό διαφορά της

⁷ Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 8402 με την έννοια «**οντότητα**» νοείται μια δραστηριότητα ή μία διεργασία, ένα προϊόν / υπηρεσία, ένας οργανισμός, ένα σύστημα ή ένα πρόσωπο, ή οποιοσδήποτε συνδυασμός αυτών.

⁸ Στεφανάτο, Στ., (2000) «Ολική Ποιότητα», τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

⁹ Σαϊτη Χρ. (1997) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης», Διοικητική Ενημέρωση, Τ.9ο Σεπτέμβριος, σελ. 27

¹⁰ Kondo, Y., (1997) Quality as a source of empowerment, The TQM Magazine, v.9, σελ. 357-358, σε Μιχαλόπουλο Ν. (1999) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: όψεις ενός σύνθετου φαινομένου»

¹¹ Αριστοτέλη, Κατηγορίαί, Λάμβδα 1, 1069 a 20 «πρωτον η ουσία, ειτα το ποιόν»

ουσίας και υπογράμμισε τη ρευστότητα της ποιότητας ως κατάσταση των πραγμάτων, ως την ικανότητά τους να μετατρέπονται στο αντίθετό τους¹².

Ο Αριστοτέλης χρησιμοποίησε τον όρο «συμβεβηκός» που σημαίνει αυτό που συνοδεύει, προκειμένου να διακρίνει τις ποιότητες που γίνονται αντιληπτές μόνο με τις αισθήσεις από τις σταθερές ποιότητες. Ο Χέγκελ όρισε την ποιότητα σαν λογική κατηγορία που αποτελεί την αρχική βαθμίδα γνώσης των πραγμάτων και της δημιουργίας του κόσμου, σαν άμεση ιδιότητα του «Είναι του αντικειμένου».

Ο διαλεκτικός υλισμός ξεκινώντας απ' την παραδοχή της καθολικότητας του ποιοτικού προσδιορισμού των πραγμάτων, ισχυρίζεται ότι το αντικείμενο δεν αποτελείται από ιδιότητες, δεν είναι ένα είδος "δέσμης ιδιοτήτων", τις ιδιότητες αυτές τις κατέχει, «...δεν υπάρχουν ποιότητες, παρά μόνο πράγματα που έχουν ποιότητες και μάλιστα άπειρα πολλές ποιότητες»¹³.

Οι ιδέες για την ολική ποιότητα αναπτύχθηκαν στις Η.Π.Α περί τα τέλη της δεκαετίας του '20 από τους Walter Shewhart και W. Edwards Deming. Η εργασία του Walter Shewhart εστιάστηκε αρχικά στη μείωση της μεταβλητότητας και παρουσιάστηκε γραφικά μ' ένα διάγραμμα που το ονόμασε διάγραμμα στατιστικού ελέγχου (Statistical Control Chart)

Στη συνέχεια ο Shewhart παρουσίασε στον Deming την κυκλική διαδικασία των τριών βημάτων: τις προδιαγραφές, την παραγωγή και την επιθεώρηση. Οι ανακαλύψεις αυτές του Shewhart αποτέλεσαν τη βάση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του Deming¹⁴. Οι απόψεις του δόκτορα Deming δεν εισακούστηκαν από τους Αμερικανούς μάνατζερς, διότι κατά τις δεκαετίες '50 και '60 οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις έδιναν μεγαλύτερη σημασία στην ποσότητα παρά στην ποιότητα λόγω του ανύπαρκτου ανταγωνισμού. Οι Ιάπωνες είχαν καταστραφεί οικονομικά μετά τον πόλεμο, τα προϊόντα τους ήταν κακής ποιότητας και δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν τα προϊόντα Αμερικής και Ευρώπης.

Στην προσπάθειά τους για οικονομική ανάκαμψη το 1949 κάλεσαν τον Deming, ο οποίος ξεκίνησε αμέσως τις διαλέξεις πάνω στον στατιστικό έλεγχο και την

¹² Γλιτσεφ, Α. Φ.& Φεντοσέγιεφ, Π. Η., (1986) "Φιλοσοφικό Εγκυκλοπαιδικό Λεξικό", της Ακαδημίας της ΕΣΣΔ, εκδ. Καπόπουλος, Αθήνα, τόμος 4ος, σελ. 317

¹³ Μάρξ, Κ. και Ένγκελς, Φ., Άπαντα, τ. 20, σελ. 547

¹⁴ Sallis Ed, (1993) « Total Quality Management in Education», Kogan Page Ed., London, chapter 2

επεξεργασία των προϊόντων. Η φιλοσοφία του έγινε γρήγορα αποδεκτή από τους Ιάπωνες βιομηχάνους, τα στελέχη των επιχειρήσεων τους και το όνομά του συνώνυμο με το βιομηχανικό Ιαπωνικό θαύμα. Το μεγαλύτερο βραβείο της Ιαπωνίας για τη βιομηχανία έχει το όνομά του, «βραβείο Deming» το οποίο απονέμεται κάθε χρόνο στην επιχείρηση ή το άτομο που συνέβαλε περισσότερο στην ανάδειξη στατιστικών τεχνικών, την έρευνα και την ανάπτυξη.

Από την άλλη πλευρά του Ατλαντικού στην Αμερική κυριαρχούσε ο άκρατος «Τεϋλορισμός» και το σύνδρομο του «δεν εφευρέθηκε εδώ»¹⁵. Όταν στη δεκαετία του '70 τα Ιαπωνικά προϊόντα κατέκλυσαν την παγκόσμια αγορά, οι Αμερικανοί έσπευσαν να ανακαλύψουν το «μυστικό» της επιτυχίας τους. Έτσι το 1980 με αφορμή μια εκπομπή στην τηλεόραση με τίτλο: «Αν οι Ιάπωνες μπορούν, γιατί να μην μπορούμε και εμείς»¹⁶, οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις κάλεσαν αμέσως τον Deming και υιοθέτησαν τη φιλοσοφία του.

Σήμερα η διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π.) ως νεότερη διοικητική φιλοσοφία και πρακτική, κατέχει εξέχουσα θέση στο πάνθεον της διοικητικής φιλολογίας και συνιστά μια σημαντική καινοτομία του εικοστού αιώνα. Μάλιστα η τελευταία εικοσαετία έχει χαρακτηριστεί ως ιστορική περίοδος της ποιότητας στη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών¹⁷, επειδή ακριβώς εστιάζει στην αδυναμία τους, στην αντιμετώπιση των συνεχιζόμενων κοινωνικο-οργανωτικών δυσλειτουργιών, που επιβάλλουν την ακινησία στις δομές των δημοσίων οργανισμών¹⁸.

Η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας συνέβαλε στην αποτελεσματική βελτίωση της βιομηχανικής παραγωγής, στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, στην απομάκρυνση της διοικητικής εσωστρέφειας των δημοσίων υπηρεσιών και τον προσανατολισμό τους στις ανάγκες των πολιτών.

¹⁵ Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας», εκδόσεις Interbooks, Κεφ. 5ο, σελ. 11.

¹⁶ Sallis Ed, (1993) « Total Quality Management in Education», Kogan Page Ed., London, chapter 2, σελ.12-13.

¹⁷ Μιχαλόπουλο Ν., (2003) «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 233.

¹⁸ Bartoli Annie, “Specificities of Quality Management In the Public Sector”

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΡΧΕΣ – ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1. Γενικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η αποτελεσματική της εφαρμογή στηρίζεται στην τήρηση και την αποδοχή ορισμένων αρχών¹⁹, που αναφέρονται παρακάτω:

- A) «Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της»²⁰.
- B) « Εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και των εργαζομένων».
- Γ) « Η έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις».
- Δ) « Καθολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων».
- Ε) « Λήψη των αποφάσεων με βάση αντικειμενικά στοιχεία».

Η εφαρμογή των ανωτέρω αρχών θα συμβάλλουν καλύτερα στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, στη διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, του οργανισμού αναφορικά με το κόστος λειτουργίας τους, στην ενίσχυση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού αντίστοιχα. Η νέα αυτή προσέγγιση στον τρόπο διοίκησης, απαιτεί συνολικό μετασχηματισμό της υπάρχουσας κουλτούρας στο μάνατζμεντ, επειδή καμία βελτίωση δεν μπορεί να συντελεστεί, χωρίς κάποια αλλαγή σε παλιές συνήθειες και συγκεκριμένα στην απομάκρυνση της νοοτροπίας του «μείνε σ' αυτά που ξέρεις». Η αποδοχή μιας αλλαγής προϋποθέτει την ύπαρξη μιας βιώσιμης και εναλλακτικής λύσης, μια τέτοια λύση αποτελεί και η διοίκηση ολικής ποιότητας, η οποία διασφαλίζει ένα περιβάλλον όπου ο φόβος εξαλείφεται, οι εργαζόμενοι

¹⁹ Δερβιτσιώτη, Κ. (2001). «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδ. Interbooks (2^η έκδοση), σελ. 52-53

²⁰ Harrington, H. J., (1987) "The Improvement Process", Mc Graw-Hill.

νώθουν περήφανοι για τη δουλειά τους, αισθάνονται μέλη μιας ομάδας που αγωνίζονται όχι μόνο για τα δικά τους συμφέροντα αλλά και για τα συμφέροντα ολοκλήρου της επιχείρησης ή του οργανισμού.

2.2. Η προσέγγιση του Deming

Ο Deming έχει χαρακτηριστεί ως «ο θεμελιωτής του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης» και η φιλοσοφία του για αποτελεσματική διοίκηση με συνεχή βελτίωση της ποιότητας περικλείεται στα «14 σημεία για το μάνατζμεντ»²¹. Ο Deming δεν αρκείται απλά στη λύση μικρών ή μεγάλων προβλημάτων, αλλά αποζητά το ριζικό μετασχηματισμό του δυτικού τρόπου διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Η θεωρία του ορίζει όλα τα βήματα που θεωρούνται αναγκαία για το μετασχηματισμό της εταιρικής κουλτούρας, καθώς επίσης και τα «θανάσιμα αμαρτήματα και τις ασθένειες» που καταστρέφουν κάθε επιχείρηση ή οργανισμό.

Σημείο 1ο

«Δημιούργησε μια σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών».

Ο οργανισμός θα πρέπει να στηρίζεται στο μακροχρόνιο προγραμματισμό, να μην ενδιαφέρεται για το γρήγορο κέρδος, αλλά το πως θα ισχυροποιήσει μακροπρόθεσμα την ανταγωνιστικότητά του.

Σημείο 2ο

«Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση»

Η απαίτηση της νέας οικονομικής εποχής επιβάλλει αλλαγές και την υιοθέτηση καινοτομιών στον τρόπο διοίκησης. Η εποχή του Taylor κατά την οποία οι μάνατζερς σκέπτονταν και αποφάσιζαν, ενώ οι εργάτες μόνο εκτελούσαν τις αποφάσεις, παρήλθε οριστικά.

Σημείο 3ο

«Μην βασίζεστε στον τελικό έλεγχο για την επίτευξη της ποιότητας»

Η επιθεώρηση απλά διαπιστώνει το λάθος, η επιδιόρθωση του λάθους αυξάνει σημαντικά το κόστος και μειώνει την παραγωγικότητα. Πρέπει να αντικατασταθεί η πρακτική της μαζικής επιθεώρησης με την πρακτική της πρόληψης των ελαττωμάτων σε κάθε σημείο της παραγωγικής διαδικασίας και τη συνεχή βελτίωση. Όλα τα άτομα πρέπει να μνηθούν στη φιλοσοφία ότι τα πράγματα πρέπει να γίνονται

²¹ Deming, W. E., (2002). «Out of the Crisis», The MIT Press, Cambridge Massachusetts
London, Second printing, Κεφ. 2ο

σωστά με την πρώτη φορά.

Σημείο 4ο

«Σταματήστε τη συνήθεια αγοράς των προμηθειών με την χαμηλότερη τιμή»

Προμήθειες που δεν φέρουν πιστοποιητικά ποιότητας δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται. Οι ελαττωματικές πρώτες ύλες θα οδηγήσουν σε ελαττωματικά προϊόντα, γι' αυτό πρέπει να αναπτυχθεί πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές. Ο Deming συνιστά την εκλογή ενός μοναδικού προμηθευτή για κάθε είδος υλικών, με βάση τα στατιστικά δεδομένα του κύκλου ανατροφοδότησης της διεργασίας του προμηθευτή²².

Σημείο 5ο

«Βελτιώστε συνέχεια το σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών»

Προσπάθησε συνεχώς να μειώνεις τη μεταβλητότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών για να πετύχεις υψηλότερη ποιότητα με το χαμηλότερο κόστος. Η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας δεν πρέπει να σταματά ποτέ και με την παράλληλη χρήση στατιστικών τεχνικών να στοχεύει όχι μόνο στην πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, αλλά και στην πρόβλεψη των μελλοντικών του αναγκών²³.

Σημείο 6ο

«Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζόμενους»

Η διοίκηση πρέπει να οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης για τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους, προκειμένου να εξοικειωθούν με το καινούριο αντικείμενό τους, καθώς επίσης και επιμορφωτικά σεμινάρια για το υπόλοιπο προσωπικό και τα ίδια τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού.

²² Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας», εκδόσεις Interbooks, σελ 60.

²³ Τσέκου, Θ. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες», από εισήγηση στο ΙΝ. ΕΠ. του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

Η εκπαίδευση συνιστά απαραίτητο εργαλείο για τη βελτίωση των διαδικασιών, τη χρησιμοποίηση των εργαλείων ποιότητας, που βοηθούν τα άτομα στη σωστή λήψη αποφάσεων και στην επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού.

Σημείο 7ο

«Υιοθέτησε μοντέρνους τρόπους επίβλεψης και ηγεσίας»

Η μοντέρνα ηγεσία πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την απόδοση των ανθρώπων. Να υποστηρίζει τα άτομα, να καθοδηγεί, να παρακινεί με το παράδειγμά της περισσότερο παρά με το φόβο, να συμβουλεύει παρά να επικρίνει και να προωθεί την ομαδική εργασία και το πνεύμα της αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Σημείο 8ο

«Εξάλειψε το φόβο»

Ο φόβος λειτουργεί ανασταλτικά στη δημιουργικότητα των υπαλλήλων και αποτελεί εμπόδιο στη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία. Πρέπει γρήγορα να αντικατασταθεί από τον αμοιβαίο σεβασμό, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

Σημείο 9ο

«Εξάλειψε τα εμπόδια μεταξύ των τμημάτων»

Τα εμπόδια και οι διαχωριστικές γραμμές που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης πρέπει να καταργηθούν και τα άτομα να μάθουν να δουλεύουν σαν μια ομάδα. Ο ανταγωνισμός θα πρέπει να παραχωρήσει τη θέση του στη συνεργασία. Ο καθένας μέσα στον οργανισμό είναι «πελάτης» κάποιου άλλου στη γραμμή παραγωγής και όσο πιο γρήγορα γίνει αντιληπτό, τόσο μεγαλύτερες ελπίδες υπάρχουν να δημιουργηθεί ομαδικό πνεύμα συνεργασίας²⁴.

Σημείο 10ο

«Εξάλειψε τη χρήση συνθημάτων, αφισών και παράλογων προτροπών, που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους».

Ο Deming ισχυρίζεται ότι η διοίκηση πρέπει να δώσει στους ανθρώπους τα μέσα για «να εργάζονται πιο έξυπνα και όχι πιο σκληρά». Οι αυθαίρετοι στόχοι, που δε συνοδεύονται από ένα «οδικό χάρτη» για την πραγματοποίησή τους συνήθως είναι αντιπαραγωγικοί. Οι άνθρωποι κατά τον Deming κάνουν ό,τι μπορούν, καμία πραγματική βελτίωση δεν μπορεί να προκύψει από διαφημιστικά κόλπα της

²⁴ Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας», εκδόσεις Interbooks, σελ 167.

διοίκησης, διότι όταν ένα «σύστημα μειονεκτεί» δεν μπορεί να προσφέρει καμία ευκαιρία στους ανθρώπους του²⁵.

Σημείο 11ο

«Εξάλειψε τα πρότυπα εργασίας και τους αυθαίρετους αριθμητικούς στόχους»

Αποφύγετε τη διοίκηση μέσω αντικειμενικών σκοπών Management by objective (MBO), δώστε έμφαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα. Η επίτευξη ενός στόχου δεν αποτελεί την ύψιστη επιτυχία, διότι πάντα υπάρχει χώρος για περαιτέρω βελτίωση. Για να αυξηθεί η ποιότητα και η παραγωγικότητα πρέπει να αντικατασταθούν τα πρότυπα εργασίας από μια αποτελεσματική και ικανή ηγεσία. Το μάνατζμεντ μέσω αντικειμενικών σκοπών πρέπει να αντικατασταθεί από το μάνατζμεντ μέσω των στόχων βελτίωσης. Η στοχοθεσία πρέπει να είναι προϊόν συναινετικής και συμμετοχικής διαδικασίας όλων των εμπλεκόμενων μερών, που θα ενισχύεται διαρκώς από συνεχή εκπαίδευση.

Σημείο 12ο

«Εξασφάλισε την υπερηφάνεια του εργαζόμενου για τη δουλειά του»

Η εξάλειψη των εμποδίων, η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία των ανθρώπων. Ο Deming πιστεύει ότι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην πραγματοποίηση των ανωτέρω, είναι η αξιολόγηση της επίδοσης των υπαλλήλων. Η συνεχής εκπαίδευση, η ανοιχτή επικοινωνία, η ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων, η συνεργασία και η αμοιβαία εμπιστοσύνη, βοηθά το άτομο να αυξήσει την απόδοσή του, χωρίς την ύπαρξη της συνεχούς αξιολόγησης.

Σημείο 13ο

«Εφάρμοσε ένα πρόγραμμα συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο»

Το σημείο 13ο διαφέρει αρκετά από το σημείο 6ο, καθότι το σημείο 6ο αναφέρεται στη θεμελίωση της εκπαίδευσης για τη διοίκηση και τους νέους υπαλλήλους με σκοπό να βοηθηθούν στα νέα τους καθήκοντα, ενώ το 13ο σημείο αφορά τη διαρκή επανεκπαίδευση και τη βελτίωση όλων. Αν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί

²⁵Deming, W. E., (2002). «Out of the Crisis», The MIT Press, Cambridge Massachusetts London, Second printing Deming, κεφ. 2ο, σελ. 65-70.

επιθυμούν τη μακρόχρονη επιβίωσή τους θα πρέπει να θεωρούν την επανεκπαίδευση των υπαλλήλων ως επένδυση και όχι ως έξοδο και να συμπεριφέρονται προς τους ανθρώπους τους σαν να είναι κεφάλαιο της επιχείρησης και όχι εμπόρευμα²⁶.

Σημείο 14ο

«Εξασφάλισε την υποστήριξη των ανωτέρων διοικητικών στελεχών για τη υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας»

« Η ποιότητα, όπως υποστηρίζει ο Deming δημιουργείται στην αίθουσα του Διοικητικού Συμβουλίου ... και όμως ... οι περιορισμοί της ποιότητας δημιουργούνται επίσης στην αίθουσα του Διοικητικού Συμβουλίου». Η δημιουργία μιας σταθερής δομής στην κορυφή του μάνατζμεντ, που με την πλήρη δέσμευσή του, θα υποδείξει τον τρόπο για τη διαρκή βελτίωση και το μετασχηματισμό. Σχολιάζοντας τα 14 σημεία αξίζει να σημειωθεί, ότι πρέπει να ιδωθούν περισσότερο ως μια μακροπρόθεσμη τακτική και στόχο ενός οργανισμού, παρά ως ένα σύνολο κανόνων.

2.3. Τα θανάσιμα αμαρτήματα και οι ασθένειες του management

Εκτός των 14 σημείων, τα οποία μπορούν πράγματι να μετασχηματίσουν επιχειρήσεις και οργανισμούς ο Deming κάνει λόγο για κάποιες κακές πρακτικές, που τις χαρακτηρίζει ως «ασυγχώρητα αμαρτήματα ή Θανάσιμα Νοσήματα».

Τα νοσήματα αυτά είναι τα εξής :

1. Έλλειψη σταθερότητας

Η ασθένεια αυτή θεωρείται η καταστροφικότερη για την ποιότητα. Ο Deming αναρωτιέται «πώς είναι δυνατό μια επιχείρηση να παραμένει στον επιχειρηματικό χώρο και να παρέχει εργασία, όταν δεν έχει ως σταθερή επιδίωξη το να σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία θα υπάρξει μια αγορά»; Η σταθερότητα του προσωπικού της εκπαίδευσης, η οποία ταλανίζεται σοβαρά από το θεσμό των αποσπάσεων και μεταθέσεων, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

²⁶Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας»,εκδόσεις Interbooks, σελ 75

2. Η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη

Ένας οργανισμός πάντα θα πρέπει να προγραμματίζει για το μέλλον και να μη σκέπτεται βραχυπρόθεσμα. Η μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη θα πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό κάθε οργανισμού.

3. Αξιολόγηση της απόδοσης

Οι συνέπειες από τη μέτρηση της απόδοσης ή της βαθμολόγησης μπορεί να είναι καταστροφικές. Η αξιολόγηση είναι κατά βάση υποκειμενική και μπορεί να προκαλέσει πίκρα, να καταστρέψει την ομαδική εργασία, να δημιουργήσει φόβο και να εξοβελίσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη.

4. Η μετακίνηση των ανωτάτων στελεχών

Η μετακίνησή τους δημιουργεί αστάθεια, οδηγεί σε εσφαλμένες αποφάσεις, επειδή δεν υπάρχει βαθιά γνώση των προβλημάτων και εμποδίζει τη δέσμευσή τους σε οποιαδήποτε πολιτική βελτίωσης²⁷.

5. Διοίκηση με τη χρησιμοποίηση ορατών μόνο αριθμών

Ο δρ. Lloyd Nelson, διευθυντής της στατιστικής επιστήμης στο Nashua Corporation, είπε ότι οι σημαντικότεροι αριθμοί για τη διοίκηση πιθανότατα να είναι άγνωστοι και μη αναγνωρίσιμοι²⁸. Πώς για παράδειγμα μπορεί να μετρηθεί η δυσαρέσκεια του πελάτη και η απώλεια μεριδίου αγοράς εξαιτίας της κακής ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η θεραπεία των ανωτέρω νοσημάτων, όπως ισχυρίζεται ο Deming πρέπει να προέλθει από τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης, δεδομένου ότι το 85% των προβλημάτων βαρύνει το σύστημα διοίκησης και το 15% είναι ευθύνη του εργατικού δυναμικού.

²⁷ Deming, W. E., (2002). «Out of the Crisis», The MIT Press, Cambridge Massachusetts London, Second printing ,κεφ. 3ο

²⁸ Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας», εκδόσεις Interbooks, σελ 80.

2.4. Η προσέγγιση του Juran

Ο Δρ. Joseph Juran Αμερικανός Βαλκανικής καταγωγής ακολούθησε μια πολύμορφη καριέρα ως μηχανικός, στέλεχος βιομηχανίας, κυβερνητικό στέλεχος διαχείρισης, καθηγητής Πανεπιστημίου και σύμβουλος μάνατζμεντ. Το 1951 εκδίδει «Το Εγχειρίδιο του Ελέγχου Ποιότητας» με το οποίο γίνεται παγκοσμίως γνωστός. Τα βιβλία του « Προσχεδιασμός Ποιότητας και Ανάλυση», «Μάνατζμεντ Ποιότητας» και «Το Εγχειρίδιο του Ελέγχου Ποιότητας» μεταφράστηκαν σε 13 γλώσσες. Έχει συγγράψει συνολικά δώδεκα βιβλία προσφέροντας μεγάλο πλούτο στη «λογοτεχνία» του μάνατζμεντ μεταξύ των οποίων αναφέρονται ως σπουδαιότερα: «Το Ανώτερο Μάνατζμεντ και η Ποιότητα», «Η Σημαντική Βελτίωση στο Μάνατζμεντ» και το πιο πρόσφατο «Ο Juran για τον Προ-σχεδιασμό της Ποιότητας»²⁹. Προσκλήθηκε στην Ιαπωνία το 1954 όπως και ο Deming για να πραγματοποιήσει διαλέξεις και σεμινάρια σε μεσαία και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών. Κατά τον Juran «Η ποιότητα δεν συμβαίνει κατά τύχη αλλά πρέπει να προσχεδιαστεί»³⁰. Όλη η θεωρία του επικεντρώνεται σε τρεις βασικές διαδικασίες, τις οποίες αποκαλεί **«Η τριλογία της ποιότητας»** και είναι οι παρακάτω:

A) Ο Προγραμματισμός της ποιότητας

Στη διαδικασία αυτή πρέπει αρχικά να προσδιοριστούν οι πελάτες και οι ανάγκες τους. Ο Juran διακρίνει τους πελάτες σε εξωτερικούς (τους αποδέκτες του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας) και εσωτερικούς (όλους τους εργαζόμενους μέσα στον οργανισμό, που συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία). Στη συνέχεια να αναπτυχθεί ένα προϊόν, που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, να βελτιστοποιηθεί η διεργασία που το παράγει και στη συνέχεια να μεταφερθεί στο λειτουργικό στάδιο.

²⁹ Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας», εκδόσεις Interbooks, σελ 97.

³⁰ Juran, J. M., (1981) “Management of Quality” 4th ed., Juran Institute Wilton, CT, σελ 156-160.

B) Ο έλεγχος της ποιότητας

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη διατύπωση των προτύπων απόδοσης, την αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης του προϊόντος, τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης, με βάση τα πρότυπα που θέσαμε και τις διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται στην περίπτωση που υπάρχει απόκλιση μεταξύ των δύο καταστάσεων.

Γ) Η βελτίωση της ποιότητας

Ο Juran πιστεύει ότι όσο κι' αν επιθυμούμε την πολυπόθητη βελτίωση, αυτή δεν θα έρθει, αν προηγουμένως δεν επιλεγούν τα προγραμματισμένα έργα και δεν αποσαφηνιστούν πλήρως τα καθήκοντα ενός εκάστου. Αν ο Deming με τη θεωρία του και τις αρχές του αναπαριστά ζωγραφικά την κατάσταση στην οποία πρέπει να φθάσει ένας οργανισμός, ο Juran παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία και το «χάρτη» που πρέπει να ακολουθήσει κανείς³¹. Επιχειρεί να εφαρμόσει τις απόψεις του μέσα στις τρέχουσες πρακτικές το μάλιστα με μια σειρά προγραμματισμένα μέτρα για την πραγματοποίηση βελτιώσεων και την επίλυση των προβλημάτων.

2.5. Ο Crosby και η συμβολή του στη διοίκηση ολικής ποιότητας

Ο Αμερικανός Philip Crosby θεωρείται ένας από τους «γκουρού της ποιότητας», ο οποίος έγινε ευρύτερα γνωστός σε σχέση με τις ιδέες του περί «μηδέν ελαττωμάτων» (zero defects) και του «φτιάξε το προϊόν σωστά από την αρχή». Η φιλοσοφία του για τη διοίκηση της ποιότητας εκφράζεται μέσα από τις «Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις»:

- 1) Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι στο πόσο καλό είναι κάτι³².
- 2) Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη λαθών και όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά το πέρας της παραγωγής.
- 3) Το πρότυπο απόδοσης είναι τα μηδέν ελαττώματα και όχι ένα επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.
- 4) Η μέτρηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι σε δείκτες³³.

³¹ Ζαβλανός Μύρ., (2003) «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 49.

³² Δερβιτσιώτη, Κ. (2001). «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδ. Interbooks (2^η έκδοση), σελ. 64-65

³³ Ζαβλανός Μύρ., (2003) «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Εκδόσεις Σταμούλης, σελ.

Ο Crosby υποστηρίζει ότι η ποιότητα μειώνει το κόστος παραγωγής και σύμφωνα με τον κανόνα 1 – 10 – 100 το κόστος είναι ανάλογο με τη θέση και το χρόνο στον οποίο ανιχνεύεται και διορθώνεται το λάθος. Έτσι αν ένα σφάλμα ανακαλυφθεί στη θέση και τη στιγμή που γίνεται θα κοστίσει 1%, αν πάλι διαπιστωθεί και διορθωθεί αφού έχει φύγει από το τμήμα που έγινε, αλλά μέσα στην επιχείρηση, θα κοστίσει δέκα φορές περισσότερο και τέλος αν διαπιστωθεί όταν φτάσει στον πελάτη θα κοστίσει εκατό φορές περισσότερο απ' ότι θα κόστιζε αρχικά. Η φιλοσοφία του είναι «να επενδύεις τώρα στην ποιότητα για να μην πληρώσεις αργότερα».

Έχει υιοθετήσει 14 βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας :

1. Δέσμευση της διοίκησης.
2. Δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας.
3. Μέτρηση της ποιότητας.
4. Αξιολόγηση κόστους ποιότητας.
5. Ενημέρωση για την ποιότητα.
6. Διορθωτικές ενέργειες.
7. Σχεδιασμός για μηδέν ελαττώματα.
8. Εκπαίδευση των εργαζομένων.
9. Ημέρα αφιερωμένη στο «μηδέν σφάλματα»
10. Καθορισμός στόχων.
11. Εξάλειψη των αιτίων του λάθους.
12. Αναγνώριση των ατόμων που προσφέρουν.
13. Συμβούλιο ποιότητας.
14. Κάντε τα πάλι όλα από την αρχή.

2.6. Η προσέγγιση του Feigenbaum

Ο δόκτωρ Armand V. Feigenbaum γνωστός στους Ιάπωνες από το 1951 με τα βιβλία του «Ολικός Έλεγχος Ποιότητας» και «Έλεγχος Ποιότητας: Αρχές, Πρακτικές και Διαχείριση», μιλά για μια «ολική» προσέγγιση της ποιότητας, κατά την οποία όλοι καθίστανται υπεύθυνοι σε κάθε διαδικασία παραγωγική ή μη. Κατά τον Feigenbaum απαιτείται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και συμμετοχής για την ποιότητα, το οποίο θα υποστηρίζεται από την ανώτατη διοίκηση και θα στοχεύει στην παρακίνηση του εργατικού δυναμικού. Διατύπωσε την άποψη ότι η ποιότητα δεν αποτελείται μόνο

από τεχνικές και εργαλεία, αλλά συνιστά μια συνολική θεώρηση προγραμματισμού, υλοποίησης και αξιολόγησης διαδικασιών.

2.7. Ο Ishikawa και η διοίκηση ολικής ποιότητας

Ο Kaoru Ishikawa έγραψε «προσγειωμένα» εγχειρίδια για τα μέλη των Κύκλων Ποιότητας, που αναφέρονται σε απλές στατιστικές τεχνικές για τη συλλογή και παρουσίαση δεδομένων. Ο Ishikawa καθόρισε τα έξι χαρακτηριστικά της ποιοτικής εργασίας ως εξής :

1. Πρόγραμμα ποιοτικού ελέγχου σ' όλο τον οργανισμό.
2. Ποιοτικός έλεγχος της ανώτατης διοίκησης.
3. Βιομηχανική εκπαίδευση και κατάρτιση.
4. Δραστηριότητες των κύκλων ποιότητας.
5. Προωθητικές δραστηριότητες ποιοτικού ελέγχου σ' όλη τη χώρα.
6. Εφαρμογή των στατιστικών τεχνικών³⁴.

Οι προσπάθειες του δεν περιορίζονταν μόνο στον έλεγχο και τη βελτίωση του τελικού προϊόντος, αλλά και στο μάνατζμεντ του οργανισμού.

2.8. Η φιλοσοφία του Kaizen

Ο Masaaki Imai όλες τις θεωρίες, τις τεχνικές και τα εργαλεία γύρω από το μάνατζμεντ, που ίσχυσαν στην Ιαπωνία τα απέδωσε με τον όρο Kaizen. Kaizen είναι Γιαπωνέζικη λέξη³⁵ που σημαίνει την συνεχιζόμενη διαδικασία βελτίωσης στο χώρο εργασίας και αφορά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Γενικότερα η πορεία της διαρκούς βελτίωσης που χαρακτηρίζει το Kaizen μπορεί να επεκταθεί και στην προσωπική, την οικογενειακή και την κοινωνική ζωή του κάθε ατόμου³⁶. Η βελτίωση μέσω του Kaizen συνιστά μια μακρόθεσμη διαδικασία με σαφή προσανατολισμό στη διεργασία και όχι στο αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τις πρακτικές του Kaizen τα πάντα

³⁴ Gower (1997) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», μετάφραση Νίκος Σαρρής, έκδοση 2η

³⁵ English, Fenwick and Hill, John (1994) Total Quality Education: Transforming Schools Into Learning Places, Corwin Press, INC. California

³⁶ Masaaki, Imai (1986), Kaizen: The key to Japan's competitive success, New York: McGraw-Hill

θεωρούνται «ατελή», έτσι οι προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση κρίνονται απαραίτητες και συνεχείς. Πρέπει τέλος να σημειώσουμε ότι το Kaizen αποτελεί τη βάση της Γιαπωνέζικης επιχειρησιακής κουλτούρας, η οποία εμπνεύστηκε από τις αρχές και τη θεωρία του Deming.

Αν η ιδέα του Kaizen θα πρέπει να εφαρμοστεί στην εκπαίδευση και συγκεκριμένα στο χώρο της μάθησης θα πρέπει να αποβάλλει όλες τις παγίδες, που εμπεριέχει η έννοια της αποδοτικότητας και αντί του όρου της συνεχιζόμενης βελτίωσης να υιοθετηθεί η συνεχιζόμενη μάθηση με ένα χαρούμενο τρόπο. Τέλος το Kaizen στο χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης θα πρέπει να ξεκινάει από την κορυφή και να διαχέεται σ' ολόκληρο τον οργανισμό, απαιτεί ιδιαίτερα αφοσιωμένη διοίκηση, που να μεταδίδει τη δύναμη της συνεχούς βελτίωσης μέσα από τις διαδικασίες του σχεδιασμού, της επικοινωνίας, της συμμετοχής και της διευκόλυνσης των σχολικών προγραμμάτων³⁷.

³⁷ Fields, J. (1993) Total Quality for Schools, ASQ, Quality Press, Wisconsin

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1. Γενικό πλαίσιο

Η έλευση της παγκοσμιοποίησης και η απανταχού κραταιά δύναμη της επιστήμης της πληροφορικής, προκάλεσαν το μεγάλο ενδιαφέρον στις ανεπτυγμένες χώρες να αναζητήσουν το σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων με σύγχρονες προδιαγραφές, ενόψει της πρόκλησης της οικονομικής τους επιβίωσης και επιτυχίας. Οι σύμβουλοι της εκπαιδευτικής πολιτικής των χωρών αυτών προσπαθούν να δημιουργήσουν σχολεία, που να ελέγχονται και να διοικούνται καλύτερα, ώστε να ενισχύσουν το επίπεδο απόδοσης των σπουδαστών – μαθητών τους μέσα σε μια παγκόσμια ανταγωνιστική οικονομία. Η απάντηση που δόθηκε σε Αγγλία και σε Ουαλία ενόψει της εκπαιδευτικής κρίσης, ήταν μεγάλης σημασίας κυβερνητικές αλλαγές στο σύστημα ελέγχου και στον τομέα της εξειδίκευσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που έπρεπε να διδαχθούν. Μέχρι και πρόσφατα στις παραπάνω χώρες η αναφορά της λέξης «ποιότητα» ήταν ελάχιστη και ούτε υπήρχε στις προθέσεις της κυβέρνησης να χρησιμοποιηθεί η διοίκηση ολικής ποιότητας ως μια εναλλακτική στρατηγική μάνατζμεντ στις νέες περιστάσεις³⁸. Την ίδια περίοδο στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής παρατηρείται η ίδια κρίση στο σύστημα παροχής δημόσιας εκπαίδευσης και ο Λευκός Οίκος τον Απρίλιο του 1991 προχωρεί στη ανακοίνωση προγράμματος με τον τίτλο «Εκπαίδευση 2000»⁵⁷, που αποτελείται από έξι εθνικούς στόχους εκπαίδευσης με χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης το έτος 2000.

Σύνθημα του προγράμματος ήταν «καλύτερα και πιο υπεύθυνα σχολεία», η εν λόγω πρωτοβουλία απέτυχε εξαιτίας του Πολέμου του Κόλπου. Παρόλα αυτά η συνεχιζόμενη επιρροή και οι διάφορες εκθέσεις πολιτικής επεσήμαναν ότι η εκπαίδευση πρέπει να διδάξει εκείνες τις δεξιότητες, οι οποίες είναι απαραίτητες στις

³⁸ Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, Κεφ. 5ο σελ. 95.

θέσεις εργασίας και ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της παγκόσμιας οικονομίας, καθοδηγούμενη όλο και περισσότερο από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η έκθεση «SCANS» του 1991 διακρίνει πέντε ικανότητες, οι οποίες μαζί με τη θεμελίωση τριών ειδών δεξιοτήτων και προσωπικών ιδιοτήτων του ατόμου, βρίσκονται σήμερα στην καρδιά της απόδοσης εργασίας. Αναφέρουμε παρακάτω τις απαιτούμενες ικανότητες κατά την έκθεση³⁹ «SCANS», οι οποίες συμβάλλουν στην ουσιαστική προετοιμασία όλων των νέων και θα πρέπει να συνιστούν αναπόσπαστο μέρος της σχολικής ζωής κάθε νέου προσώπου :

- 1. Ικανότητα διαχείρισης πόρων:** Η ικανότητα κατανομής χρόνου, χρημάτων, υλικών, χώρου και προσωπικού.
- 2. Δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας:** Η ικανότητα εργασίας σε ομάδες, η διδασκαλία των συνεργατών του, η εξυπηρέτηση των πελατών, η ηγεσία, η ικανότητα διαπραγμάτευσης και η συνεργασία με ανθρώπους διαφορετικής κουλτούρας και καταγωγής.
- 3. Ικανότητα αποτελεσματικής Διαχείρισης της Πληροφορίας:** Η ικανότητα απόκτησης και αξιολόγησης δεδομένων, η οργάνωση και συντήρηση αρχείων, η ερμηνεία και η μετάδοση της πληροφορίας, καθώς και η χρησιμοποίηση των computers για την επεξεργασία της πληροφορίας.
- 4. Ικανότητα διαχείρισης συστημάτων:** Η κατανόηση των κοινωνικών, οργανωτικών και τεχνολογικών συστημάτων, η δυνατότητα του ατόμου να εποπτεύει και να διορθώνει την επίδοσή τους καθώς και η επάρκεια γνώσεων για το σχεδιασμό και την περαιτέρω βελτίωση των συστημάτων.
- 5. Διαχείριση της τεχνολογίας:** Η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να επιλέγει τα κατάλληλα εργαλεία και τα τεχνολογικά μέσα για τους συγκεκριμένους στόχους και οι απαραίτητες γνώσεις στην διόρθωση των προβλημάτων τεχνολογίας. Πέραν των προαναφερομένων ικανοτήτων η έκθεση «SCANS» αναφέρεται και στη θεμελίωση συγκεκριμένων δεξιοτήτων και προσωπικών γνωρισμάτων του ατόμου ως εξής:

³⁹ «SCANS» Secretary Commission on Achievement Skills, report 1991

1. **Θεμελίωση βασικών δεξιοτήτων:** Η κατάκτηση της ανάγνωσης, γραφής, αρίθμησης, λόγου και ακρόασης.
2. **Θεμελίωση δεξιοτήτων σκέψης:** Η καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης, η απόκτηση ικανότητας για τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων καθώς και η γνώση του πώς να μαθαίνω και να σκέπτομαι.
3. **Θεμελίωση προσωπικών γνωρισμάτων:** όπως της ατομικής υπευθυνότητας, της κοινωνικότητας, της αυτοεκτίμησης, του αυτοελέγχου και της ακεραιότητας του ατόμου.

Το όραμα της διακήρυξης του Προέδρου Clinton⁴⁰ τον Ιανουάριο του 1993 για την εκπαίδευση επεσήμανε τις ευθύνες της ηγεσίας και όλων των παραγόντων που εμπλέκονται στη διαδικασία μάθησης και ως ουσιαστικό βήμα για το μετασχηματισμό της εκπαίδευσης προτείνει την εξουσιοδότηση και ενίσχυση των σχολικών επιτροπών, εποπτών, διευθυντών, δασκάλων και τοπικής κοινότητας με τα κατάλληλα εργαλεία που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός νέου και πρόσφορου κλίματος. Ήδη από το 1993 κορυφαίοι ακαδημαϊκοί συγγραφείς σε Η.Π.Α και Αγγλία είχαν προτείνει την εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.

3.2. Οι προκλήσεις στην υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στα σχολεία

Οι ιδιαίτερες προκλήσεις, που καλείται να ξεπεράσει ο κόσμος της εκπαίδευσης, σχετίζονται με την αλλαγή της υπάρχουσας σχολικής κουλτούρας, την αναθεώρηση διαφόρων πολιτιστικών ηθών των σχολικών οργανισμών και των επιμέρους πολιτιστικών υποσυνόλων των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων του σχολείου. Υπάρχουν έξι κατηγορίες «πολιτιστικών προκλήσεων» τις οποίες οφείλει να υπερβεί η σχολική κοινότητα στη διαδικασία της υιοθέτησης των αρχών της ολικής ποιότητας.

⁴⁰ Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press

A) Απόρριψη των βιομηχανικών μοντέλων και της αντίστοιχης ορολογίας τους, όπως απόρριψη μιας «αντι-μάνατζμεντ» τάσης.

Κατά το παρελθόν σ' όλες σχεδόν τις προηγμένες χώρες επικράτησε μια αρνητική στάση στην υιοθέτηση διαφόρων τεχνικών από το χώρο του βιομηχανικού μάνατζμεντ, της μετρησιμότητας του αποτελέσματος και στο κυνήγι της αποτελεσματικότητας. Αυτό συνέβη, πιστεύουμε εξαιτίας των ορθών αντιλήψεων που επικράτησαν στο χώρο της εκπαίδευσης για τις συνέπειες των απάνθρωπων παραμέτρων που συνόδευσαν τη μαζικοποίηση της βιομηχανικής παραγωγής.

Η «αντι – μάνατζμεντ» στάση⁴¹ και η συνεπαγόμενη απόρριψη της χρήσης των όρων, όπως «απόδοση», «προϊόν», «πελάτης», «μέτρηση», σχετίζεται περισσότερο με το περιεχόμενο της αγωγής και της μόρφωσης των εκπαιδευτικών, που προάγει ένα αλτρουιστικό μοντέλο εκπαίδευσης αυστηρά εξατομικευμένο, χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τις επιταγές και τα αιτήματα της οικονομικής εποχής. Αντίθετα το ζητούμενο είναι το πως θα αξιοποιηθούν τα θετικά στοιχεία του μάνατζμεντ με την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και παράλληλα να ενισχυθεί ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της εκπαίδευσης, μειώνοντας το στοιχείο του τυχαίου και διευρύνοντας τις δυνατότητες να λειτουργεί ανθρωπιστικά προς όλους τους μαθητές.

B) Απόρριψη της κρατούσας παράδοσης για ατομική υπευθυνότητα και υιοθέτηση της συλλογικής υπευθυνότητας για την ποιότητα.

Η αυτονομία των εκπαιδευτικών μέσα στην τάξη, όπως και κάθε επαγγελματία στο χώρο του, μπορεί να τους οδηγήσει στον προσδιορισμό της έννοιας της ποιότητας με βάση μόνο τις αλτρουιστικού χαρακτήρα σχέσεις που μπορούν να αναπτύξουν με τους μαθητές τους. Σε αντίθεση με αυτή την πρακτική η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσπαθεί να προάγει συλλογικές ή πλατιά οργανωτικές διαστάσεις της ποιότητας. Οι μεμονωμένες διαδικασίες υποσκάπτουν τη σταθερότητα και τη συνοχή της ποιότητας.

⁴¹ Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ. 99.

Γ) Το οργανωτικό πλαίσιο του σχολείου και όχι η τάξη, μπορεί να αποτελέσει το επίκεντρο στην διαδικασία εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Παραδοσιακά οι τάξεις αντιμετωπίζονταν ως χώροι επαγγελματικής αυτονομίας με διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης πολύ εσωτερικές και σύνθετες για να αποτελέσουν αντικείμενα διαφόρων τεχνικών του μάνατζμεντ. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την παραχώρηση από τους εκπαιδευτικούς των σχολείων της δυνατότητας βελτίωσης της διοίκησης και άλλων οργανωτικών διαδικασιών καθώς και ορισμένων κανόνων συμπεριφοράς και πειθαρχίας για παράδειγμα, πλην των δραστηριοτήτων της τάξης. Όταν τέτοιες απόψεις περί επαγγελματικής αυτονομίας και «ιερότητας» της τάξης συμμαχούν με τις παραδοσιακές αντιλήψεις του μάνατζμεντ, το σχολείο παραμένει μια «συλλογή» από ξεχωριστούς, υψηλά εξειδικευμένους εκτελεστές και μονάδες που λειτουργούν μέσα σε μια οργανωτική ιεραρχία.

Αντίθετα η προοπτική της Ολικής Ποιότητας με την εστίαση στον πελάτη και στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, επιμένει στην εφαρμογή αυτών των αρχών και μέσα στην τάξη, αναθεωρώντας όλη την ιδέα του σχολικού μάνατζμεντ. Ο Tribus προσδιορίζοντας την έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση ισχυρίζεται ότι η διαδικασία της μάθησης θα πρέπει να προσφέρει χαρά και ευχαρίστηση στους μαθητές. Επειδή η χαρά, όπως τονίζει ο ίδιος συγγραφέας είναι ένα συναίσθημα, που αλλάζει κάθε φορά και κάτι που σε συγκινεί σε μια ηλικία να σου φαίνεται αστείο σε μιαν άλλη ηλικία, ως εκ τούτου οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να αγρυπνούν και να βρίσκονται σε συνεχή διάλογο και διαπραγματεύσεις με τους μαθητές τους, για το τι συνιστά ποιότητα κατά τη γνώμη τους.

Οι μαθητές μπορούν να μάθουν μέσα από τα συστήματα και τις διαδικασίες της τάξης, προσφέροντας τις δικές τους απόψεις και κριτικές πάνω στις διαδικασίες με σκοπό να βελτιώσουν την ποιότητα της μάθησης τους. Επίσης το έργο των εκπαιδευτικών επικεντρώνεται πάνω στα συστήματα μάθησης με σκοπό τη συνεχή τους βελτίωση, στηριζόμενοι στην πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη των μαθητών τους.

Δ) Η απόρριψη της παραδοσιακής αντίληψης ότι η επίτευξη της απόδοσης είναι προϊόν εισροών.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα που επικρατεί στην παραδοσιακή σχολική κουλτούρα είναι ότι η επίτευξη απόδοσης στη διαδικασία της μάθησης εξαρτάται από το επίπεδο των συντελεστών στο σύστημα εισροών, όπως οι πραγματικές ικανότητες των μαθητών, το επίπεδο των πόρων, το μέγεθος της τάξης, το ποσό χρημάτων που διατίθεται για βιβλία κ.α. Μια σειρά από σημαντικές και αξιόπιστες έρευνες για τη σχολική αποτελεσματικότητα πρόσφατα, έδειξαν ότι δεν υπάρχει ευθεία σχέση με τους συντελεστές εισροών⁴². Οι ανωτέρω ερευνητές απέδειξαν ότι τα αποτελέσματα των σχολείων είναι άσχετα με τους συντελεστές εισροών και υποδεικνύουν ως πιο πιθανόν υπεύθυνους παράγοντες στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας του σχολείου τις πολιτιστικές αξίες που διαμορφώνουν την υφιστάμενη σχολική κουλτούρα και τις διαδικασίες του μάνατζμεντ.

Ε) Απόρριψη της αντίληψης ότι *Ήτα* πάμε πολύ καλά στις παρούσες συνθήκες

Πολλά εκπαιδευτικά κατεστημένα μπορούν να αποδείξουν ότι με βάση τα παραδοσιακά χρησιμοποιούμενα μέτρα τα καταφέρνουν πολύ καλά και αυτό προκύπτει, όπως ισχυρίζονται από τους πίνακες των εξετάσεων, τη σχολική παρακολούθηση καθώς και από τον αριθμό των γονέων που προσέρχονται στις καθορισμένες συναντήσεις του σχολείου. Οι παραπάνω λόγοι θα μπορούσαν να προβληθούν ως σκληρές αντιρρήσεις και ενστάσεις στην υιοθέτηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας, αντανakλώντας τη θέση ότι εφόσον πράττουμε ορθά, πάντα θα επιτυγχάνουμε αυτό που επιδιώκουμε και αυτό είναι που μας ικανοποιεί. Αντίθετα η εισαγωγή της Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση απαιτεί βελτιώσεις πέραν των ικανοποιητικών επιπέδων επίτευξης και υποστηρίζει ότι η συνεχής έρευνα για την ποιότητα προκαλεί την στοχοθεσία στο χώρο της εκπαίδευσης ή σε άλλο φορέα του δημόσιου τομέα, δεδομένου ότι οι στόχοι μπορούν να θεωρηθούν «εξωφρενικοί», συγκρινόμενοι με τα προηγούμενα στάνταρντ.

⁴² Rutter et. al. 1979, Reynolds et al. 1980, Smith and Tomlinson 1989, σε Murgatroyd St.and Morgan C σελ. 101.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η απουσία δυσαρέσκειας⁴³ δεν αποτελεί ικανή απόδειξη για την θετική ικανοποίηση των πελατών – χρηστών και των επιπέδων επίτευξης της ποιότητας.

ΣΤ) Εγκατάλειψη του συγκεντρωτισμού, ως μοντέλου διοίκησης της σχολικής μονάδας.

Σ' όλες τις προηγμένες δημοκρατίες το παραδοσιακό πλαίσιο σχολικής διοίκησης αλλάζει, μέσω κυβερνητικών αλλαγών για τη διασφάλιση καλύτερης απόδοσης και βελτίωσης της ποιότητας στα μάτια των εμπλεκομένων μερών. Το πλαίσιο, που δημιουργείται μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια «οιονεί – αγορά», που απαιτεί διαφορετική στρατηγική μάντζμεντ και διαφορετικές τεχνικές. Η νέα κουλτούρα της Ολικής Ποιότητας, εκχωρεί σημαντικές πρωτοβουλίες σε προσωπικό και μαθητές, ενισχύει την ατομική πρωτοβουλία, την ανάληψη ρίσκου, την ανοχή των αντιθέσεων και τα υψηλά επίπεδα οριζόντιας επικοινωνίας. Αντί μιας ηγεσίας, η οποία θα διατάσσει, απαιτεί μια ηγεσία, η οποία θα διευκολύνει και θα λειτουργεί ως μέντορας, μια ηγεσία που μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο κάθε πρόσωπο μπορεί να καταστεί διαχειριστής των διαδικασιών, να προϊσταται στο μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές και της ευρύτερης απόδοσης του συστήματος . Οι προκλήσεις που καλείται ο εκπαιδευτικός κόσμος να αντιμετωπίσει έχουν να κάνουν με τα υφιστάμενα πολιτιστικά ήθη και συνήθως εκφράζονται με μια προδιάθεση να κρατούν τον ορισμό της ποιότητας γενικό και αφηρημένο και να αποφεύγουν τη θεωρητικοποίηση της ποιότητας ως αντιλήψεις των πελατών. Η προδιάθεση αυτή ενισχύεται και απ' το γεγονός της καθυστέρησης να αποδεχθούν πλήρως την έννοια της αλυσίδας του εσωτερικού πελάτη – προμηθευτή, την απουσία της συστηματικής αξιολόγησης και την προκατάληψη ως προς την συγκέντρωση δεδομένων. Όλα τα προαναφερόμενα πολιτιστικά ήθη κρίνονται εχθρικά για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η πρόκληση της υπέρβασής τους καθορίζει και το βαθμό της επιτυχούς εφαρμογής της.

⁴³ Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 102-103.

Ο Hofstede και οι συνεργάτες του⁴⁴ έδειξαν ότι η οργανωτική κουλτούρα κάθε δημόσιου οργανισμού άρα και του σχολείου περιέχει κάποιες εκδηλώσεις, που σχετίζονται με διάφορα σύμβολα όπως λέξεις, εικόνες, αντικείμενα με ιδιαίτερο νόημα για το τι είναι πολύτιμο, διάφοροι ήρωες όπως πρόσωπα με σπουδαία χαρακτηριστικά, που λειτουργούν ως επιθυμητά πρότυπα συμπεριφοράς και αποδοτικότητας. Ακόμα ο Hofstede και οι συνεργάτες του μιλούν για κάποιες αξίες, που αναφέρονται στο τι είναι καλό ή κακό, φυσικό ή μη, λογικό ή παράλογο καθώς και σε κάποιες τελετουργικές συνήθειες, δηλαδή δραστηριότητες συλλογικής μορφής όπως η σχολική συνέλευση στην οποία τα προαναφερθέντα σύμβολα, ήρωες και αξίες επιδεικνύονται και εξιστορούνται με κάποια εθιμοτυπική μορφή. Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πιθανόν να απαιτεί την κατασκευή νέων συμβόλων, ηρώων, αξιών και τελετουργικών συνηθειών.

3.3 Εφαρμογές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση

Η εικόνα που προκύπτει από την επισκόπηση των πρώιμων εφαρμογών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση σε Μ. Βρετανία και Βόρεια Αμερική, σχετίζεται με την ενδυνάμωση της θέσης του χρήστη μαθητή – σπουδαστή και τη δημιουργία συνείδησης υπευθυνότητας χρήστη – προμηθευτή⁴⁵.

Παράλληλα με την επικέντρωση στις ανάγκες των μαθητών – σπουδαστών (χρήστες της εκπαίδευσης), τον ορισμό προδιαγραφών εκ μέρους των υπηρεσιών στα σχολεία αυτά άρχισε μια συστηματική προσέγγιση στο μάνατζμεντ της ποιότητας.

Αν και δεν υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα, που να δείχνουν ακριβώς πόσα σχολεία και κολέγια έχουν επισήμως υιοθετήσει την πολιτική της ποιότητας, η εκτίμηση των συγγραφέων είναι ότι ένα στα χίλια σχολεία εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αυτό που είναι ξεκάθαρο και πρέπει να αναφερθεί ότι σε επίπεδο υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η τριτοβάθμια εκπαίδευση σε Μ. Βρετανία και Βόρεια Αμερική βρίσκεται μπροστά από ότι τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

⁴⁴ Hofstede G., (1991/1996) *Cultures and Organizations. Software of the Mind.*, McGraw – Hill, σελ. 279.

⁴⁵ Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 105

Οι σποραδικές μελέτες πάνω στην αποτύπωση των διαδικασιών και την αξιολόγηση, που προέρχονται από τα σχολεία εφαρμογής της ολικής ποιότητας, έχουν να κάνουν περισσότερο με οργανωτικά, διοικητικά και επαγγελματικά θέματα παρά με θέματα που αφορούν τη διαδικασία της τάξης και κυρίως τη βελτίωση της διαδικασίας διδασκαλίας – μάθησης. Πρέπει να τονιστεί ότι η φιλοσοφία του Deming⁴⁶ για την εκπαίδευση εφαρμόστηκε αρχικά στη διοίκηση του σχολικού συστήματος και σταδιακά πέρασε και στην εφαρμογή της τάξης, δεδομένου ότι ο εκπαιδευτικός μέσα στην τάξη λειτουργεί και ως μάνατζερ, αφού από τη μια έχει να διοικήσει τους μαθητές του και απ' την άλλη οφείλει να οργανώσει τη διαδικασία μάθησης των μαθητών του. Υπάρχει αρκετά ενδιαφέρουσα έρευνα σχετικά με τον προσδιορισμό της έννοιας πελάτη – προμηθευτή καθώς και σε θέματα ποιότητας, τα οποία προκύπτουν απ' τον τρόπο απάντησης στα παρακάτω ερωτήματα:

- Είναι διατεθειμένοι οι καθηγητές και σε ποιο βαθμό να αποδεχθούν τη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας;
- Αναγνωρίζουν οι καθηγητές ότι υπάρχουν πελάτες – χρήστες στην εκπαίδευση ;
- Είναι αποδεκτή η έννοια της αλυσίδας πελάτη – προμηθευτή;
- Υπάρχουν απόψεις των μαθητών – σπουδαστών γύρω από οργανωτικά θέματα, πρακτικές διοίκησης ή βελτιώσεις που θα ήθελαν να πραγματοποιηθούν στο σχολείο τους;
- Θα μπορούσαν οι σπουδαστές – μαθητές να συνεισφέρουν στο σχεδιασμό της σχολικής πολιτικής και πρακτικής;
- Υπάρχουν απόψεις των μαθητών – σπουδαστών σχετικά με το αν μαθαίνουν περισσότερο με κάποιους καθηγητές και ποιοι μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτελεσματική διαδικασία;
- Εγκρίνουν καθηγητές και μαθητές τον καθορισμό προδιαγραφών απόδοσης;

⁴⁶ Deming E., «American Association of School Administrators Conference», Washington D.C., January 1992.

Οι μελέτες και οι έρευνες στο χώρο της διεθνούς φιλολογίας μέχρι το 1993 αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχολεία της Μ. Βρετανίας και Αμερικής είχαν καλύψει τις ακόλουθες θεματικές ενότητες: προσδιορισμό των χρηστών – πελατών της εκπαίδευσης, στόχοι της ποιότητας σχετικά με την γνωστή αλυσίδα του πελάτη – προμηθευτή, προσδιορισμό προδιαγραφών στον τομέα υπηρεσιών, ενδυνάμωση των μαθητών – σπουδαστών, πραγματοποίηση ακροάσεων και ερευνών σε θέματα που αφορούν τους χρήστες της εκπαίδευσης, προσδιορισμό των σχολικών διαδικασιών (τυποποίηση διαδικασίας, παρακολούθηση και αξιολόγηση διαδικασίας) καθώς και τοποθέτηση προωθημένων στόχων.

3.4. Προσδιορισμός πελάτη – χρήστη στο χώρο της εκπαίδευσης

Στο επίκεντρο της μεταμόρφωσης των οργανισμών που υιοθετούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βρίσκεται ο πελάτης⁴⁷. Η μεταφορά αυτής της λογικής στα σχολεία θα μπορούσε να ενισχύσει τη «μαθητοκεντρική» αντίληψη της εκπαίδευσης και να μειώσει τη «δασκαλοκεντρική». Πελάτης – χρήστης θεωρείται ο αποδέκτης. Η γνώση του ποιος είναι ο πελάτης – χρήστης και τι περιμένει αυτός από τον οργανισμό και κατ' επέκταση απ' το σχολείο, βοηθά στην κατανόηση της έννοιας της ποιότητας. Υπάρχουν δύο ειδών πελάτες: οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα άτομα μέσα στον οργανισμό, που βοηθούν στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθώς και τα άτομα που επηρεάζονται από την εργασία. Η εξυπηρέτηση γίνεται μέσα στον οργανισμό⁴⁸. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι αποδέκτες του προϊόντος ή της υπηρεσίας του οργανισμού, οι οποίοι δεν αποτελούν μέρος της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά επηρεάζονται από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και η εξυπηρέτηση λαμβάνει χώρα εκτός οργανισμού. Εξωτερικός πελάτης του σχολείου είναι οι οργανισμοί που δέχονται τους αποφοίτους του, δηλαδή τα πανεπιστήμια για τους αποφοίτους του Λυκείου και οι εταιρίες για τους αποφοίτους του Πανεπιστημίου.

⁴⁷ Μιχαλόπουλο Ν. (1999) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όψεις ενός σύνθετου φαινομένου», Διοικητική Ενημέρωση τ.14, Μάιος, σελ. 11.

⁴⁸ Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ. 21.

Η στρατηγική της εστίασης στις ανάγκες του πελάτη – χρήστη αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και απαντά στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιος είναι ο πελάτης – χρήστης;
- Ποιες μεθόδους χρησιμοποιούμε για να τον προσδιορίσουμε;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις του;
- Πώς απαντούμε στις απαιτήσεις του;
- Πώς μπορούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες του;

Στη συνέχεια μπορούμε να ορίσουμε ως «προϊόν» του σχολείου την εκπαίδευση του μαθητή και ως πελάτες – χρήστες του εκπαιδευτικού συστήματος τους παρακάτω:

- **Τον μαθητή**, ο οποίος θα στηριχθεί στην εκπαίδευση που έλαβε για να επιβιώσει
- **Τους γονείς των μαθητών**, οι οποίοι συμβάλλουν οικονομικά για την εκπαίδευσή τους
- **Τις επιχειρήσεις**, οι οποίες θα αξιοποιήσουν την εκπαίδευση των μαθητών
- **Την κοινωνία**, στην οποία θα κληθεί να συνεισφέρει το άτομο – μαθητής.

Ο προσδιορισμός των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών αποτελεί την αφετηρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π), ενώ η μετατροπή τους σε προϊόντα και υπηρεσίες συνιστά τη σύγχρονη πρόκληση των διαφόρων οργανισμών δημοσίων και μη⁴⁹, οι οποίοι εμπλέκουν τους πελάτες τους στο σχεδιασμό των διοικητικών τους πρακτικών προκειμένου να εξασφαλίσουν τη συναίνεσή τους. Μιλώντας για την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών – χρηστών της εκπαίδευσης, αναφερόμαστε στη διάκριση που πρέπει να γίνεται τόσο στους εξωτερικούς πελάτες, όσο και στους εσωτερικούς. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ως εξωτερικοί πελάτες – χρήστες του εκπαιδευτικού συστήματος θεωρούνται οι οργανισμοί, όπως το Πανεπιστήμιο, το οποίο δέχεται τους αποφοίτους του Λυκείου, το Δημόσιο, οι επιχειρήσεις, που δέχονται τους αποφοίτους Πανεπιστημίου.

⁴⁹ Ulrich D. (1989) Tie the corporate knot: Gaining complete customer commitment. Sloan Management Review, τευχ. 30, σελ. 19-27

Η ποιότητα του σχολείου μπορεί να οριστεί με βάση τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη, δεδομένου ότι όλοι οι μετέχοντες της σχολικής διαδικασίας είναι συνυπεύθυνοι και θα πρέπει οι ενέργειες τους να στοχεύουν στην εκπλήρωση των απαιτήσεων του εξωτερικού πελάτη – χρήστη και όχι στην ικανοποίηση των προσωπικών ενδιαφερόντων⁵⁰. Ο μαθητής καθίσταται υπεύθυνος για τη δική του μόρφωση, διότι ως απόφοιτος θα συμβάλλει άμεσα στην εξυπηρέτηση του εξωτερικού πελάτη – χρήστη του εκπαιδευτικού συστήματος (Πανεπιστήμιο - Δημόσιο – Επιχειρήσεις). Οι υπόλοιποι συντελεστές της σχολικής διαδικασίας καθηγητές, διευθυντές, γονείς βοηθούν έμμεσα το μαθητή, είτε με τη μετάδοση γνώσεων στο μαθητή από τους καθηγητές, είτε με την παροχή υποστηρικτικού έργου από τους διευθυντές. Η κατανόηση της έννοιας του εσωτερικού πελάτη – χρήστη δύσκολα επιτυγχάνεται, εξαιτίας της μεγάλης έμφασης στις ανάγκες του εξωτερικού πελάτη από πλευράς οργανισμών. Κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό εξαρτάται από κάποιο άλλο, για παράδειγμα το έργο ενός ατόμου το παραλαμβάνει το επόμενο άτομο, με σκοπό την ολοκλήρωση του έργου. Η επιτυχία του κάθε ατόμου εξαρτάται από το είδος των πηγών, των υπηρεσιών και των αγαθών που του παρέχονται για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του δικού του εσωτερικού πελάτη – χρήστη.

Κάθε εσωτερικός πελάτης εξυπηρετεί συγκεκριμένα έναν άλλο εσωτερικό πελάτη με στόχο την τελική εξυπηρέτηση του εξωτερικού πελάτη – χρήστη . Στο σχολείο ο μαθητής είναι ο εξωτερικός πελάτης – χρήστης, ταυτόχρονα όμως συνιστά και εσωτερικό πελάτη, επειδή μετέχει της διαδικασίας μάθησης, η οποία θεωρείται διπολική διαδικασία. Κάθε άτομο μέσα στο σχολείο μπορεί να ρωτήσει το επόμενο, στα πλαίσια της αλυσίδας των εσωτερικών πελατών, **«τι μπορώ να κάνω για σένα, ώστε να σε εξυπηρετήσω καλύτερα;»**. Όλη αυτή η συνεργασία σε εσωτερικό επίπεδο αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών του εξωτερικού πελάτη – χρήστη.

⁵⁰ Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ. 22.

3.5. Προσδιορισμός της αλυσίδας προμηθευτή – πελάτη στο χώρο της εκπαίδευσης

Κάθε άτομο μέσα σ' ένα οργανισμό εξαρτάται από την προσφορά του άλλου, δηλαδή από τον προμηθευτή του. Προμηθευτής θεωρείται το άτομο που παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα στον εσωτερικό πελάτη – χρήστη του οργανισμού για να ολοκληρώσει το έργο του με επιτυχία. Κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό **θεωρείται ταυτόχρονα και προμηθευτής και πελάτης – χρήστης**, για παράδειγμα ο καθηγητής όταν διδάσκει έχει το ρόλο του προμηθευτή και ο μαθητής του πελάτη – χρήστη και αντίθετα όταν ο μαθητής απευθύνεται στον καθηγητή έχει το ρόλο του προμηθευτή και ο καθηγητής του πελάτη– χρήστη.

Η αλυσίδα προμηθευτή – πελάτη στην εκπαίδευση έχει ως εξής:

- **Ο Διευθυντής** θεωρείται προμηθευτής του εκπαιδευτικού, διότι είναι υποχρεωμένος να παράσχει όλα τα απαραίτητα μέσα που χρειάζεται ο εκπαιδευτικός (εσωτερικός του πελάτης) προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο του.
- **Οι εκπαιδευτικοί** θεωρούνται επίσης εσωτερικοί πελάτες – χρήστες των γονέων.
- **Οι γονείς** προμηθεύουν στους εκπαιδευτικούς τους μαθητές.
- **Ο μαθητής** αποτελεί τον μοναδικό εσωτερικό πελάτη του εκπαιδευτικού.

Ο κύκλος των εσωτερικών πελατών στην εκπαίδευση αναπαριστά τη συνεχή επιρροή ανάμεσα στην κοινωνία, το εκπαιδευτικό σύστημα, τη διοίκηση του σχολείου, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς. Για παράδειγμα ο εκπαιδευτικός εξυπηρετεί το μαθητή, ο μαθητής εξυπηρετεί την κοινωνία, η κοινωνία εξυπηρετεί το εκπαιδευτικό σύστημα, το εκπαιδευτικό σύστημα εξυπηρετεί τη διοίκηση του σχολείου, η διοίκηση του σχολείου εξυπηρετεί το δάσκαλο και οι γονείς εξυπηρετούν το δάσκαλο. Όταν οι δεσμοί στον κύκλο είναι ισχυροί, η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης στους μαθητές γίνεται καλύτερη, όταν οι δεσμοί γίνουν χαλαροί η προσφερόμενη ποιότητα εκπαίδευσης κρίνεται κακή έως ανύπαρκτη. Στην αλυσίδα προμηθευτή – πελάτη πρέπει να σημειώσουμε τη σημασία της ανατροφοδότησης, η οποία μας επιτρέπει να γνωρίσουμε τι προσδοκούν από εμάς οι πελάτες – χρήστες και στη συνέχεια να ενημερώσουμε τους προμηθευτές μας, οι οποίοι θα μας προσφέρουν τα απαραίτητα μέσα, για την ικανοποίηση των αναγκών των δικών μας πελατών – χρηστών.

Η παρατηρούμενη διάδραση στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών σχετικά με την «προοπτική του πελάτη – χρήστη», η οποία πρέπει να διακατέχει την πολιτική κάθε υπηρεσίας, περιστρέφεται γύρω από τρεις παράγοντες⁵¹. Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στην προοπτική των διαδικασιών ή των κανόνων, που περιλαμβάνουν τις απόψεις των ατόμων για το πώς αντιλαμβάνονται τις προσωπικές σχέσεις στο περιβάλλον της διάδρασης. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην προοπτική των διαπροσωπικών σχέσεων στο περιβάλλον της διάδρασης και ο τρίτος παράγοντας αναφέρεται στην προοπτική των επαγγελματικών προδιαγραφών που αναμένονται και δοκιμάζονται στο περιβάλλον διάδρασης. Παράδειγμα εστίασης στην προοπτική του πελάτη – χρήστη, υπήρξε η ανάπτυξη της έννοιας της εγγυημένης υπηρεσίας στο τεχνικό κολέγιο του Fox Valley στο Wisconsin των Η.Π.Α. Οι απόφοιτοι του Fox Valley Technical College προγραμμάτων διάρκειας τουλάχιστον ενός έτους, οι οποίοι δεν βρίσκουν απασχόληση στο πρόγραμμά τους ή σε συγγενικό τομέα μέσα σε έξι μήνες από την αποφοίτησή τους, τους παρέχεται εγγύηση με επιπλέον έξι «credits» για πρόσθετη επανεκπαίδευση⁵².

Οι υπεύθυνοι της εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Fox Valley έδωσαν μεγάλη προσοχή στον προσδιορισμό των πελατών – χρηστών της εκπαίδευσης. Το πρώτο βήμα σύμφωνα με τον Spanbauer είναι να αναγνωρίσουν τα σχολεία ότι έχουν πελάτες – χρήστες, όπως συμβαίνει με άλλες δημόσιες υπηρεσίες Τοπική Αυτοδιοίκηση, Νοσοκομεία και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια να προσδιορίσουν τις ανάγκες των μαθητών – πελατών όχι μόνο εκείνων των φανερών, αλλά και τις προσδοκίες που αναμένουν οι μαθητές από το σχολείο, αφού συζητήσουν πρώτα μαζί τους και λάβουν σοβαρά υπόψη τις προτάσεις τους. Ο Spanbauer δίνει μεγάλη προσοχή στην συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) την οποία ορίζει «ως μια συνεχή διαδικασία μετρήσεων για προϊόντα, υπηρεσίες και διοικητικές πρακτικές, για την πραγματοποίηση συγκρίσεων με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο τους» και προτείνει ότι τα σχολεία μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν την τεχνική του benchmarking.

⁵¹ Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 108

⁵² Spanbauer, Stanley J (1992). A Quality System for Education, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, σελ. 12.

Έτσι ομάδες από ένα σχολείο μπορούν να επισκεφθούν άλλα σχολικά περιβάλλοντα, τα οποία επιλέγονται ως σημεία αναφοράς για επιδιωκόμενες συγκρίσεις στα προγράμματα σπουδών, τη χρήση της τεχνολογίας κ.α. με σκοπό να βελτιώσουν και να ξεπεράσουν τα standards της δικής τους απόδοσης. Ένα από τα τολμηρά εγχειρήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η τοποθέτηση «**πολύ προωθημένων στόχων**» όχι μόνο για τα σχολεία αλλά και για κάθε υπηρεσία του δημόσιου τομέα. Η τοποθέτηση πολύ προωθημένων στόχων σηματοδοτεί διαρκείς προκλήσεις για κάθε υπηρεσία, ώστε η επίτευξή τους να φτάνει πέραν της ζώνης ανέσεων των υπηρεσιών και να αγγίζει τις απότομες κλίσεις που συνεπάγεται η συνεχής διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας⁵³.

Οι στόχοι χαρακτηρίζονται «πολύ προωθημένοι», επειδή κατά το χρόνο που τίθενται λίγοι είναι αυτοί που έχουν την πεποίθηση ότι μπορούν να επιτευχθούν, ενώ οι υπόλοιποι θα διαπιστώσουν τα οφέλη και την αξία των προωθημένων στόχων απ' το αποτέλεσμα της επίτευξής τους.

Γίνεται αναφορά μερικούς «πολύ προωθημένους στόχους» οι οποίοι τοποθετήθηκαν πραγματικά σε σχολικά περιβάλλοντα των Η.Π.Α. και συγκεκριμένα στη Wayzata της Minnesota, όπου η εγγύηση που δινόταν από πλευράς σχολείου ως προς την παρεχόμενη ποιότητα εκπαίδευσης συνίστατο στο εξής:

Όλοι οι σπουδαστές θα επιτύχουν τις προδιαγραφές (standards) επίδοσης για κάθε τάξη του σχολείου και στην περίπτωση που δεν επιτύχουν, το σχολικό σύστημα υποχρεούται να παράσχει την υποστήριξη και εκπαίδευση μέχρις ότου οι σπουδαστές επιτύχουν τις προβλεπόμενες προδιαγραφές.

Σε σχολείο της Alberta των Η.Π.Α., το έτος 1992, οι καθηγητές του έθεσαν κάποιους «πολύ προωθημένους» ως εξής: Το εκατό τοις εκατό των μαθητών να εκφράσουν τις δικές τους αντιλήψεις περί επιτυχίας, οι βανδαλισμοί από πλευράς μαθητών να αγγίζουν το μηδέν, οι βαθμοί να μην αποτελούν μοναδικό κριτήριο επιτυχίας, η ικανοποίηση των αναγκών μάθησης κάθε παιδιού, καθώς και το πενήντα τοις εκατό της μάθησης να λαμβάνει χώρα έξω από το σχολείο. Φυσικά υπάρχουν και εκείνοι που αντιτίθενται στην όλη ιδέα των προωθημένων στόχων, λέγοντας ότι τα ποσοστά βελτιώσεων από τα αποτελέσματα των εξετάσεων δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικά και αυξάνονται με μικρούς ρυθμούς.

⁵³ Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 112-113.

Η απάντηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε αυτή την επιχειρηματολογία θα μπορούσε να είναι, ότι χωρίς να θέσεις ένα τέτοιο προωθημένο στόχο, ποτέ δεν θα μάθεις, αν και κατά πόσο μπορεί αυτός ο στόχος να επιτευχθεί. Πρέπει να σημειωθεί ότι πρωταρχική προσέγγιση κατά την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σ' ένα οργανισμό, αποτελεί η αποτύπωση των διαδικασιών και η μέτρηση των προσδοκιών του πελάτη – χρήστη, για τις οποίες ο προσδιορισμός τους κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολος. Παράδειγμα αποτύπωσης των σχολικών διαδικασιών, αποτελεί το Heathland school, στην Αγγλία, στο οποίο το 1993 δεν υπήρχαν διαδικασίες σταθερά εφαρμόσιμες σε όλα τα σημαντικά θέματα πολιτικής. Οι εσωτερικοί πελάτες (π.χ. οι καθηγητές) δεν εμπλέκονταν καθόλου στον προσδιορισμό των διαδικασιών, με την υιοθέτηση της στρατηγικής ποιότητας όλοι οι μετέχοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ενδυναμώθηκαν και χρηματοδοτήθηκαν προκειμένου να προσδιορίσουν τις διαδικασίες – κλειδιά της εκπαιδευτικής πραγματικότητας⁵⁴.

Η αποτύπωση διαδικασιών που πραγματοποιήθηκε στο Heathland school αφορούσε τους τομείς σχεδιασμού της σχολικής ζωής, τα προγράμματα σπουδών, το σχεδιασμό των μαθημάτων, τις σχολικές εργασίες, το πρόγραμμα μαθημάτων, τις υλικές ανάγκες, το χρηματοδοτικό σχεδιασμό ασφάλειας και υγείας, την αξιολόγηση και τις εξετάσεις, τον έλεγχο και τα παράπονα σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου.

Αυτές οι διαδικασίες κλειδιά ήσαν εξίσου φανερές και γνωστές στους σχολικούς διευθυντές, τους γονείς, τους καθηγητές και τους μαθητές. Στα περισσότερα σχολεία και κολέγια καθώς και στις λοιπές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα δεν πραγματοποιείται συλλογή δεδομένων, για τις διοικητικές διαδικασίες, τις οποίες θεωρούν ως δεδομένες και βρίσκονται πέραν πάσης κριτικής σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την ικανότητά τους. Η μελέτη των διαδικασιών μέσω της συλλογής δεδομένων, καθώς και η προσπάθεια να γίνουν ορατές από όλους μέσα στον οργανισμό, αποτελεί πρωταρχικό μέλημα για κάθε ποιοτική προσέγγιση μάνατζμεντ. Η συγκέντρωση δεδομένων πάνω στις διαδικασίες μπορεί να γίνει με τη βοήθεια των κλασικών εργαλείων της Ολικής Ποιότητας, όπως τα διαγράμματα ροής, ιστογράμματα, διαγράμματα διασποράς, φύλλα ελέγχου, την ανάλυση Παρέτο, τα διαγράμματα αιτίων- αποτελεσμάτων.

⁵⁴ Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 114.

Τα εργαλεία αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν από ειδικές ομάδες, με σωστά εκπαιδευμένα μέλη, για την κατανόηση, την τεκμηρίωση και ανάλυση προβλημάτων, που σχετίζονται με τις διαδικασίες, τις διαπιστωμένες αδυναμίες και τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη κρίσιμων ικανοτήτων στο εμπλεκόμενο προσωπικό, δηλαδή στην ανάπτυξη της «συλλογικής νοημοσύνης» της υπηρεσίας⁵⁵. Το νέο πλαίσιο της δημόσιας εκπαίδευσης σε Βρετανία, Καναδά και Βόρεια Αμερική αλλάζει διαρκώς σε απάντηση της οικονομικής κρίσης και της ανάγκης για μεγαλύτερη απόδοση στα μάτια της κυβέρνησης. Μέσα σ' αυτό το διαμορφούμενο πλαίσιο ανάπτυξης της εκπαίδευσης, ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών της εκπαίδευσης ενισχύεται όλο και περισσότερο, το κάθε μεμονωμένο σχολείο, ίδρυμα θα πρέπει να είναι οικονομικά αυτοδιοικούμενο, κρινόμενο και χρηματοδοτούμενο με βάση τα κριτήρια απόδοσής του. Μπροστά σ' αυτή την πρόκληση, κάποιοι εκπαιδευτικοί μάνατζερς προσπαθούν να επαναπροσδιορίσουν τους χρήστες των υπηρεσιών τους, υιοθετώντας και προσαρμόζοντας τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα στοιχεία από τα διάφορα πεδία εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας έδειξαν ότι οι καθηγητές είναι διαθέσιμοι και πρόθυμοι να αποδεχθούν μερικές απ' τις κεντρικές ιδέες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εάν προσαρμοστούν στα δικά τους εκπαιδευτικά ήθη, καθώς επίσης πρόθυμα αναγνωρίζουν την ύπαρξη πελατών – χρηστών και της αλυσίδας πελάτη – προμηθευτή στο χώρο της εκπαίδευσης, αλλά χρειάζονται χρόνο και εκπαίδευση για να το κατανοήσουν πλήρως⁵⁶.

Οι σπουδαστές και οι μαθητές έχουν ξεκάθαρες απόψεις πάνω σε οργανωτικά θέματα, πρακτικές μάνατζμεντ και βελτιώσεις, που θα ήθελαν να ιδούν στο δικό τους σχολείο και μπορούν να συνεισφέρουν πάνω στο σχεδιασμό πολιτικών και πρακτικών του σχολείου. Επιπλέον οι σπουδαστές έχουν απόψεις πάνω στις εφαρμοζόμενες πρακτικές της τάξης, καθώς και γιατί μαθαίνουν περισσότερο με κάποιους καθηγητές και με άλλους όχι.

⁵⁵ Δερβιτσιώτη, Κ. (2001). «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδ. Interbooks (2^η έκδοση), σελ. 396.

⁵⁶ Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 119.

Σύμφωνα με την άποψη των Άγγλων συγγραφέων Murgatroyd Stephen και Morgan Colin υπάρχουν αρκετά καλοί φιλοσοφικοί λόγοι για την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πολύ περισσότερο στο χώρο της εκπαίδευσης από οποιοδήποτε άλλο χώρο του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, πάντα κατά την άποψή τους ενδυναμώνει, εκδημοκρατίζει και ταιριάζει καλύτερα με τα ήθη του εκπαιδευτικού κόσμου, με την παράδοση της εκπαίδευσης να επικεντρώνεται στο κάθε πρόσωπο ξεχωριστά, διατηρώντας το δικαίωμα για εκπαίδευση και τη μοναδικότητα των αναγκών μάθησης. Επίσης μπορεί να ενισχύσει την επαγγελματική ταυτότητα του καθηγητή καθώς κινείται απ' την παραδοσιακή αλτρουιστική σχέση προς την κατεύθυνση του επαγγελματία και της ενδυνάμωσης της θέσης του πελάτη⁵⁷ – χρήστη, τη συμμετοχή του μαθητή ως ισότιμου εταίρου στη διασφάλιση της επίτευξης της μάθησης του, ακόμη θα μπορούσε να ενισχύσει την επαγγελματική ταυτότητα του καθηγητή, μια ταυτότητα που θα βασίζεται στην «πρακτική του αναστοχασμού», όπου ο ειδικός δεν θεωρείται πάντα σωστός και αλάθητος, αλλά μπορεί να μαθαίνει από τους χρήστες των δικών του υπηρεσιών⁵⁸.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αναθέτει με λεπτομερή τρόπο την αξιολόγηση στα χέρια των επαγγελματιών. Η εκπαίδευση όπως και οι άλλοι φορείς του δημοσίου τομέα διαθέτουν ένα εξωτερικό εθνικό έλεγχο. Η διοίκηση ολικής ποιότητας με την επικέντρωσή της στην εσωτερική αξιολόγηση όλων των διαδικασιών, φέρει την αξιολόγηση πίσω από τον εξωτερικό έλεγχο για την διασφάλιση της ποιότητας και συγκεκριμένα στα χέρια των άμεσα ενδιαφερομένων, δηλαδή στα χέρια των καθηγητών.

Πρέπει να γίνει παραδεκτό ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα πολύ απαιτητικό καθεστώς μάλιστα για να εφαρμοστεί κατάλληλα και να απλωθεί παντού στην εκπαίδευση και βρίσκεται ακόμα στις πολύ πρώιμες ημέρες της εφαρμογής της, ενώ ο αριθμός από τις μελέτες περιπτώσεων και τα διαθέσιμα δεδομένα είναι πολύ περιορισμένος.

⁵⁷ Kolb D. (1984) *Experiential Learning*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

⁵⁸ Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 120

3.6. Η επέκταση της φιλοσοφίας του Deming στην εκπαίδευση

Ο Deming ήταν σαράντα χρονών όταν αποφάσισε να ζήσει με τους Ιάπωνες, να τους καταλάβει ο ίδιος και να τον καταλάβουν επίσης ως άτομο. Στη συνέχεια άρχισε να διδάσκει τους Ιάπωνες επιστήμονες και μηχανικούς πως να παράγουν την ποιότητα. Τους δίδαξε τη χρήση της στατιστικής για τη βελτίωση του συστήματος και τη μεταβίβαση της νοοτροπίας, ότι όσο περισσότερο οικοδομείς πάνω στην ποιότητα, τόσο λιγότερο κοστίζει η ποιότητα.⁵⁹ Ο Deming πίστευε ότι μέχρι την πρόσφατη αναγέννηση της ποιότητας στην Αμερική, η χώρα δαπάνησε το 25% των πόρων στην επισκευή και επιδιόρθωση των προϊόντων της⁶⁰. Επιδιώκουμε την ποιότητα σε ό,τι κάνουμε, είτε αφορά τις επιχειρήσεις, τη βιομηχανία, την εκπαίδευση, είτε τον τρόπο ζωής μας, το πως διδάσκουμε ο ένας τον άλλο ακόμη και το πως συμβιώνουμε⁶¹. Ο Deming βλέπει την ποιότητα μέσα στην καθημερινότητα, την αναζητά στην αρχή και το τέλος κάθε ημέρας.

Η φιλοσοφία του Deming εφαρμόστηκε αρχικά στη διοικητική πλευρά του σχολικού συστήματος και στη συνέχεια επεκτάθηκε και στην τάξη, δεδομένου ότι η τάξη αποτελεί χώρο στον οποίο ασκείται διοίκηση από πλευράς των καθηγητών, ενώ παράλληλα οι καθηγητές καθίστανται υπεύθυνοι για την προώθηση της μάθησης των παιδιών. Όλη η φιλοσοφία του ενσωματώνεται στα 14 σημεία, τα οποία συνιστούν οδηγίες, τις οποίες πρέπει να ακολουθήσουν όσοι ενδιαφέρονται για την διαχείριση της ποιότητας (διευθυντικά στελέχη εκπαίδευσης).

⁵⁹ Walton Mary. The Deming Management Method. Perigree Books, Putnam, New York, 1986, σελ.13-14.

⁶⁰ Dobyn Lloyd. “Ed Deming Wants Big Changes, and He Wants them Fast”. Smithsonian (August 1990) σελ.74-82.

⁶¹ Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c.,σελ 47.

3.7. Τα 14 σημεία για την ποιότητα στην εκπαίδευση

Με βάση εκκίνησης τα προαναφερθέντα 14 σημεία του Deming για την ολική ποιότητα ο Joseph Fields διαμόρφωσε αντίστοιχο αριθμό σημείων ειδικά για την ποιότητα στην εκπαίδευση⁶². Σημειώνεται ότι μερικοί συγγραφείς προτείνουν το διαχωρισμό της θεωρίας του Deming για το μάνατζμεντ από τις απόψεις του σχετικά με την εκπαίδευση και τα σχολεία, οι οποίες δεν είναι απαραίτητα συνώνυμες⁶³. Μάλιστα προτείνουν την αντικατάσταση του όρου «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» με τον αντίστοιχο όρο «Εκπαίδευση Ολικής Ποιότητας».

Τα 14 σημεία είναι τα ακόλουθα:

1. Η δημιουργία συνέχειας και συνέπειας στη διατύπωση του σκοπού με προσανατολισμό τη συνεχή βελτίωση των μαθητών και της διδασκαλίας, προκειμένου οι απόφοιτοι να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού.

Τα σχολεία θα πρέπει να σκέφτονται με βάση τις προοπτικές που διαγράφει το μέλλον και να βρίσκονται τουλάχιστον δέκα με είκοσι χρόνια μπροστά απ' το σήμερα. Πρέπει να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα του σήμερα καθώς και εκείνα που θα προκύψουν αύριο, βελτιώνοντας την ποιότητα των διαδικασιών τους. Τα σημερινά προβλήματα απαιτούν να δοθεί μεγάλη προσοχή στην ποιότητα των αποφοίτων και σε άλλα θέματα λειτουργίας του σχολείου, όπως στον προϋπολογισμό, στο προσωπικό, στο αναλυτικό πρόγραμμα, στη διδασκαλία κ.α.⁶⁴

Η στροφή του ενδιαφέροντος προς τον μαθητή – εκπαιδευόμενο προϋποθέτει την ύπαρξη στρατηγικών ανάπτυξης και επικοινωνίας, που να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών – μαθητών.

⁶² Deming, W. Edwards. "Out of crisis". Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1986, σελ. 23- 24.

⁶³ English F.W. and Hill J.C. (1994) "Total Quality Education" Transforming Schools Into Learning Places, Corwin Press, Inc. σελ. 1.

⁶⁴ Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ 48.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.

Σύμφωνα με τον Deming είμαστε σε μια νέα εποχή. Εκπαιδευτικοί και σχολεία πρέπει να αντιληφθούν τις προκλήσεις της νέας εποχής, να αναλάβουν τις ευθύνες τους και να επενδύσουν σ' αυτή την ηγεσία που θα προωθήσει τις κατάλληλες αλλαγές. Η εκπαιδευτική ηγεσία πρέπει να προετοιμαστεί πρώτα η ίδια και στη συνέχεια να προετοιμάσει τους μαθητές για τη νέα εποχή, στην οποία όσοι θα παράγουν τα καλύτερα προϊόντα και τις καλύτερες υπηρεσίες, καθώς και εκείνοι που θα έχουν τη μέγιστη δυνατή πρόσβαση στις πληροφορίες, θα καθίστανται διεθνώς ρυθμιστές των πραγμάτων. Επομένως δεν υπάρχει ούτε χώρος, ούτε χρόνος διατήρησης του σημερινού «status quo» στα σχολεία. Η νέα φιλοσοφία ηγεσίας στηρίζεται στην αξιοποίηση των ικανοτήτων και επιδεξιοτήτων του καθενός μέσα στο σχολείο, που θεωρούνται απαραίτητες στην επίλυση των προβλημάτων του σχολείου.

3. Οικοδόμησε την ποιότητα της εκπαίδευσης από την αρχή. Περιορίσε την χρησιμοποίηση των tests για την επίτευξη της ποιότητας.

Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να αναθεωρήσουν την αξία της μαζικής αξιολόγησης των γνώσεων, με βάση τις επιδόσεις στα διάφορα tests. Η αξιολόγηση της επίδοσης θα πρέπει να γίνεται σε κάθε σημείο της διαδικασίας διδασκαλίας και όχι στο τέλος κυρίως της σχολικής χρονιάς για τη διαπίστωση της προαγωγής ή μη. Η αξιολόγηση της προόδου του μαθητή στο τέλος του μαθήματος, κρίνεται ως αναξιόπιστη διότι δεν μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του και επιπλέον ενισχύει τη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων.

Η οικοδόμηση της ποιότητας αρχίζει από το σπίτι και συνεχίζεται μέσα στο σχεδιασμό του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος του σχολείου, αποτελεί μια συνεργατική προσπάθεια όλων των συμμετεχόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας (υπουργείου, στελεχών εκπαίδευσης, τοπικών φορέων, γονέων) και πρέπει να στηρίζεται στη συνεχή υποστήριξη τους.

Ο σχεδιασμός του οργανωτικού περιβάλλοντος πρέπει να ανταποκρίνεται στην αποστολή του σχολείου, στην εξυπηρέτηση του πελάτη – μαθητή, στη δέσμευση για μάθηση και στον συστηματικό τρόπο λύσης των προβλημάτων για τη βελτίωση της ποιότητας.

Ο σχεδιασμός της ποιότητας στο χώρο της εκπαίδευσης απαιτεί καινούρια σκέψη, που θα δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών της εκπαίδευσης (καθηγητές), καθώς και στη βελτίωση των διαδικασιών μάθησης.

4. Δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης

Ποιότητα και εμπιστοσύνη συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους⁶⁵. Σύμφωνα με τον Peterson «Αν θέλεις να έχεις ποιότητα σε μια βιώσιμη βάση, πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη. Χωρίς την εμπιστοσύνη, μπορεί ένα καλά σχεδιασμένο και λεπτομερές σύστημα διασφάλισης της ποιότητας να καταστεί αποτυχία...»⁶⁶. Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ σχολείου, συντελεστών εκπαίδευσης και κοινότητας αποτελεί πρωταρχικό σκοπό.

Επίσης πρέπει να αναγνωριστεί ο ρόλος του καθενός μέσα στην εκπαίδευση ως προμηθευτή και πελάτη – χρήστη ταυτόχρονα. Η έννοια του μοναδικού προμηθευτή έρχεται από την ιδέα ότι λίγοι άνθρωποι κατέχουν αρκετή γνώση που να τους καθιστά ικανούς να συνεργάζονται αποτελεσματικά με περισσότερους από ένα προμηθευτή. Η ποιότητα του σχολείου στηρίζεται στην ποιότητα όλων των παραγόντων που εισρέουν στο σχολικό σύστημα. Ο γονέας μπορεί να θεωρηθεί ως προμηθευτής της πιο πολύτιμης πηγής του σχολικού συστήματος, του παιδιού και ταυτόχρονα ως εσωτερικός καταναλωτής που εξυπηρετεί το δάσκαλο. Οι γονείς πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η εκπαίδευση δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνη της, οι εκπαιδευτικοί δεν μπορεί να είναι γονείς, κοινωνιολόγοι και ψυχολόγοι, για το σκοπό αυτό θα πρέπει να υπάρχει κατάλληλη υποδομή και στήριξη των παιδιών από οργανωμένες υπηρεσίες, ώστε το σχολείο να αφηθεί ελεύθερο στην άσκηση του έργου του.

⁶⁵Ψυχογιού Αλ.,(2001) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εμπιστοσύνη: Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης στις οργανώσεις», Διοικητική Ενημέρωση, τ.19, Ιανουάριος.

⁶⁶ Peterson, R. (1998), “Trust For Quality” in The TQM Magazine, vol.10 issue 6.

5. Συνεχιζόμενη βελτίωση

Η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη όλων εκείνων των δραστηριοτήτων, που στοχεύουν στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου θα πρέπει να συμβαδίζει παράλληλα με την προσπάθεια μείωσης κάθε πιθανής αποτυχίας. Στην Ιαπωνία υπάρχει συγκεκριμένη λέξη για τη συνεχιζόμενη διαδικασία βελτίωσης, με το όνομα Kaizen, η οποία εμπεριέχει την έννοια του σεβασμού και της συνείδησης της δύναμης των διαδικασιών⁶⁷. Το Kaizen σημαίνει τις συνεχιζόμενες και αυξανόμενες βελτιώσεις για την παρεχόμενη ποιότητα, για τους Ιάπωνες φανερώνει τη βαθιά σιγουριά μέσα τους, πως η ποιότητα ανταμείβει με την ασφάλεια που παρέχει στο χώρο εργασίας, το σεβασμό, την αυξανόμενη προσωπική συνεισφορά και τη μακροπρόθεσμη φήμη, που δημιουργεί. Το Kaizen σημαίνει απλά τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη και εμπλέκει κάθε ενδιαφερόμενο μέσα στην εκπαίδευση. Στην εκπαίδευση το Kaizen ξεκινάει από την κορυφή και διαχέεται σ' ολόκληρο τον οργανισμό, απαιτεί αφοσιωμένη διοίκηση, που να μεταδίδει τη δύναμη της συνεχούς βελτίωσης μέσα από τις διαδικασίες⁶⁸ του σχεδιασμού, της επικοινωνίας, της συμμετοχής και της διευκόλυνσης των σχολικών προγραμμάτων. Όταν η εκπαιδευτική διοίκηση αρχίσει να ρωτά «Πώς μπορούμε να γίνουμε καλύτεροι», η εκπαίδευση θα βελτιωθεί.

6. Εκπαίδευση όλων πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς τους

Η διοίκηση του σχολείου θα πρέπει να διοργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης για τους νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς, προκειμένου να εξοικειωθούν με τα σχολικά τους καθήκοντα και τις προσδοκίες γενικότερα του σχολείου. Ο καθένας χρειάζεται συνεχή εκπαίδευση πάνω στο συγκεκριμένο ρόλο, που καλείται να διαδραματίσει ως μέλος μιας επιτροπής, ως γονέας, ως δάσκαλος, ως διευθυντής ή βοηθός. Ο καθένας χρειάζεται να εκπαιδευθεί πάνω στη χρήση των εργαλείων ποιότητας, στους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, στη λήψη των αποφάσεων και στις στρατηγικές εστίασης στις ανάγκες των πελατών – χρηστών της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει να είναι διαφορετική και να αποτελεί μια μικρή θυσία στον κάθε εκπαιδευόμενο.

⁶⁷ Imai, K. Kaizen. McCraw-Hill, New York, (1986), σελ. 3-5.

⁶⁸ Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ 55.

7. Ικανή και αποτελεσματική ηγεσία

Οι ηγέτες στην εκπαίδευση θα πρέπει να αρχίσουν να απομακρύνουν τα διάφορα εμπόδια στην πρόοδο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Υπάρχει μια διαφορά μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας. Το μάνατζμεντ ασχολείται με την διαχείριση υλικών πόρων και τους ανθρώπους ως χειριστές των υλικών πόρων, ενώ η ηγεσία συνδέεται κατευθείαν με την ψυχή των ανθρώπων και τις πράξεις τους, ήτοι με τη συμπεριφορά των ανθρώπων και τις πράξεις τους.

Οι ηγέτες επηρεάζουν τα άτομα προς την σωστή κατεύθυνση, μεταδίδουν το όραμα του οργανισμού, ενθαρρύνουν την συμμετοχή, την υπευθυνότητα και βοηθούν τα άτομα να θεωρούν δικιά τους υπόθεση την λήψη αποφάσεων καθώς και την λύση των προβλημάτων του οργανισμού. Οι ηγέτες πρέπει να προέρχονται μέσα από τα μέλη των ομάδων, παρά να διορίζονται από κάποια αρχή, να μπορούν να διακρίνουν το πρόβλημα και να έχουν τη γνώση και την ικανότητα να ηγηθούν.

8. Απομάκρυνση του φόβου

Το όγδοο σημείο του Deming αναφέρεται στην απομάκρυνση του φόβου από το σχολείο, διότι εμποδίζει τη μέγιστη δυνατή απόδοση των ανθρώπων, την ελεύθερη έκφραση των ιδεών τους, την ανάληψη ρίσκου, την αναζήτηση νέων πληροφοριών καθώς και την επίλυση των προβλημάτων. Ο Deming προκαλεί τους εκπαιδευτικούς να δημιουργήσουν σχολικά περιβάλλοντα, στα οποία οι δυνατές σχέσεις του αμοιβαίου σεβασμού και της εμπιστοσύνης να παίρνουν τη θέση του φόβου, της υποψίας και της διάσπασης⁶⁹. Οι ψυχολόγοι μας πληροφορούν ότι ο φόβος προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή, εμποδίζει την ανοιχτή επικοινωνία και κρατά κλειστή τη σκέψη μπροστά στη νέα γνώση. Το μέλλον μας εξαρτάται από την υποστήριξη των ατομικών προσπαθειών, την προθυμία αναγνώρισης της καινοτομίας και την ανεμπόδιστη έκφραση της ελεύθερης και ανοιχτής επικοινωνίας. Στα σχολεία ποιότητας η συνεχής βελτίωση και πρόοδος επιτυγχάνεται χωρίς φόβο.

⁶⁹ Collins, Al. and Harte Aust., (1994) “Enhancing Local Involvement In Education Through Quality Leadership”, Prospects.τομ.1.

9. Καθιέρωση της ομαδικής εργασίας για την κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και την αποτελεσματικότερη μάθηση

Οι ομάδες εργασίας σε κάθε οργανισμό αποτελούν το βασικό συστατικό της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης, τη βελτίωση της επικοινωνίας και την εξέλιξη της ανεξαρτησίας του οργανισμού⁷⁰. Η ομάδα εργασίας πρέπει να επεκταθεί σ' όλες τις λειτουργίες του οργανισμού, να εισχωρήσει παντού, να χρησιμοποιηθεί ευρύτατα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και στον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων. Μπορεί να λειτουργήσει ως αγωγός πληροφόρησης της διοίκησης, σχετικά με τις αλλαγές που θεωρούνται απαραίτητες για τη βελτίωση της ποιότητας και να καταστεί ένα ισχυρό μέσο στη διαδικασία της πρότασης και της υλοποίησης των αλλαγών⁷¹.

Όπως έχει πει και ο Philip Crosby «Το να αποτελεί κάποιος μέλος μιας ομάδας δεν συνιστά μια φυσική ανθρώπινη λειτουργία, αλλά κάτι, που μαθαίνεται»⁷². Η εκπαίδευση πάνω στην ομάδα εργασίας και η απόκτηση ικανότητας επίλυσης προβλημάτων συνιστούν αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η δημιουργία ομάδας δεν είναι απλά μια συσπείρωση προσώπων. Οι ομάδες έχουν προσανατολισμένους στόχους, χρησιμοποιούν πολυδύναμο τρόπο σκέψης, μειώνουν τις διαφωνίες στην εφαρμογή των αποφάσεων και εστιάζουν την προσοχή τους στα προβλήματα και τις λύσεις τους⁷³.

10. Εργαστείτε από μόνοι σας, καταργώντας τα συνθήματα, τις παροτρύνσεις και τους ποσοτικούς στόχους, που απαιτούν διαρκώς νέα επίπεδα απόδοσης.

Η εμπειρία έχει δείξει, ότι όταν η διατύπωση των στόχων γίνεται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς ή τις ομάδες εργασίας, παρατηρείται υψηλότερο επίπεδο απόδοσης των μαθητών και του σχολείου απ' ότι στην περίπτωση που οι στόχοι διατυπωθούν μονομερώς από τη διοίκηση.

⁷⁰ Oakland, John S , (1989) "Total Quality Management" , Heinemann, Oxford, σελ. 236.

⁷¹ Miller, John and Dower, Allison (1992) Improving Quality in Further Education: A Guide For Teachers in Course Teams, Consultants at Work, Ware, Herts.

⁷² Crosby, Philip B., (1979) "Quality is Free" Mentor Books, New York, σελ. 126.

⁷³ Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ. 58.

Έχει διαπιστωθεί ότι περισσότερο από το 80% των προβλημάτων, που σχετίζονται με την επίτευξη της ποιότητας σ' ένα οργανισμό, οφείλονται στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και το 20% έχουν να κάνουν με προβλήματα εκτός συστήματος⁷⁴. Αυτό συνεπάγεται για την εκπαίδευση έμφαση στο σχεδιασμό του συστήματος και όχι στην επιμέρους αντιμετώπιση εκπαιδευτικών προβλημάτων. Οι σκοποί της εκπαίδευσης θα πρέπει να κατευθύνονται από κάτω προς τα επάνω. Τα άτομα που βρίσκονται κοντά στο πρόβλημα πρέπει να διαθέτουν την απαραίτητη γνώση και πληροφόρηση για να επιλέξουν τη σωστή λύση, δεδομένου ότι επιτακτική ανάγκη του μανάτζμεντ σήμερα είναι να βοηθήσεις τα άτομα να διοικήσουν τον εαυτό τους και να ιδούν τους εαυτούς τους ως μέρη του συστήματος⁷⁵.

11. Περιορίστε τους ποσοτικούς στόχους για το προσωπικό και τη διοίκηση.

Στις επιχειρήσεις οι ποσοτικοί στόχοι χρησιμοποιούνται για την αύξηση του κέρδους και την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους, ενώ στα σχολεία η χρησιμοποίηση των ποσοτικών στόχων γίνεται χωρίς κίνητρα για τους δασκάλους και τους μαθητές. Η χρήση των αριθμών μπορεί να είναι αποτελεσματική στην περίπτωση που επιδιώκουμε τη μείωση του κόστους ή όταν θέλουμε να είμαστε περισσότερο δίκαιοι και αντικειμενικοί στους μαθητές. Ποιά είναι όμως η πραγματική τους επίδραση στο επίπεδο της μάθησης και της διδασκαλίας; Δεν θα πρέπει να αποτελούν τον προορισμό της εκπαίδευσης, αλλά μόνο τις λευκές γραμμές του δρόμου⁷⁶.

12. Οι άνθρωποι έχουν απεριόριστες δυνατότητες

Πρέπει να απομακρύνουμε τα εμπόδια, που στερούν από τα άτομα την υπερηφάνεια για την εργασία τους, να εξαλείψουμε κάθε μορφή ανταγωνισμού που δημιουργεί νικητές και χαμένους και τη θέση του ανταγωνισμού να λάβει η συνεργασία.

⁷⁴ Haller, H. S., "Statistical Business Management" Statistical Studies Inc. presentation, Bay Village, Ohio, 1987, σε Fields, J., σελ. 67.

⁷⁵ Deming, W.E. (1993) The New Economics. Cambridge: MIT Press, σελ. 128.

⁷⁶ Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ. 61.

Ο Deming είναι εξαιρετικά επικριτικός ακόμα και καταδικαστικός για αρκετές από τις πρακτικές του σχολείου, όπως τη χρήση της βαθμολογίας, επειδή καταστρέφει την έμφυτη χαρά της μάθησης, την υιοθέτηση «των χρυσών αστεριών» για την απόδοση των μαθητών ή την επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας, την αξιολόγηση σχολείων και καθηγητών με βάση την καταλληλότητα τους ή τη χρήση άλλων κριτηρίων καθώς και οποιασδήποτε πρακτική ή διαδικασία του σχολείου, που οδηγεί σε νικητές και χαμένους. Ο ίδιος πιστεύει ότι δεν έχει σημασία το πόσο έμαθε ο μαθητής, αλλά το τι μπορεί να κάνει με αυτά που έμαθε. Το σχολείο ισχυρίζεται ο Deming οφείλει να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνατότητες των μαθητών για την απόκτηση των γνώσεων⁷⁷, καθώς ο μαθητής θα πραγματοποιήσει το καλύτερο, που μπορεί να κάνει μέσα στο πλαίσιο των προσωπικών του στόχων και δυνατοτήτων. Οι μαθητές και καθηγητές αντιλαμβάνονται την αξία της αξιολόγησης σαν μέσο για να πάρει κάποιος μαθητής το άριστα (A). Η αξιολόγηση αποτελεί ένα είδος αναγνώρισης ή ανταμοιβής και εμπεριέχει πάντα το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Οι μαθητές θα μελετήσουν τόσο, όσο απαιτείται για να πάρουν τον αναμενόμενο βαθμό και θα στερηθούν τη χαρά της μάθησης, υπακούοντας τυφλά στις επιταγές της αναγνώρισης για την εκπλήρωση των προτύπων που έθεσαν άλλοι για αυτούς.

13. Καθένας μπορεί συνεχώς να αυτοβελτιώνεται και να επιμορφώνεται.

Μελέτησε, μάθε, βελτιώσου. Ακόνισε το μυαλό σου, διότι με τις γνώσεις σου μπορείς να επηρεάσεις τις σκέψεις και την πρόοδο των άλλων καθώς και ολόκληρο τον οργανισμό. Στη βελτίωση της εκπαίδευσης ο καθένας μπορεί να συνεισφέρει. Ο νέος ρόλος του εκπαιδευτικού ηγέτη θα είναι η συγκέντρωση των ιδεών, διότι χωρίς νέες σκέψεις η εκπαίδευση θα μείνει στάσιμη. Δεν υπάρχει έλλειψη γνώσης, ούτε έλλειψη καλών ανθρώπων, αλλά έλλειψη ανθρώπων, που θέλουν να μάθουν να κάνουν κάτι καλύτερα.

⁷⁷ Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ. 62.

14. Η υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας είναι υπόθεση και ευθύνη όλων των ατόμων, που μετέχουν της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως διευθυντών, καθηγητών, μαθητών και γονέων.

Η εκπαιδευτική διοίκηση οφείλει να εισαγάγει και να προσπαθήσει να εφαρμόσει τα δέκα τέσσερα σημεία του Deming, παράλληλα με τη συνεχή χρησιμοποίηση του κύκλου Deming στη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Ο κύκλος του Deming ή κύκλος του Shewhart αποτελείται από μια σειρά ενεργειών, που είναι αναγκαίες για κάθε συστηματική προσέγγιση στη διαδικασία βελτίωσης οποιουδήποτε συστήματος⁷⁸. Τα επαναλαμβανόμενα στάδια στον κύκλο Deming είναι τα εξής: ο σχεδιασμός (Plan), η δράση (Do), ο έλεγχος (Check- Study) και η βελτίωση (Act). Έτσι με βάση τα προαναφερόμενα στάδια του κύκλου, πρώτα θα γίνει ο προσδιορισμός του προβλήματος, η έρευνα και ανάλυση του προβλήματος με παράλληλη λήψη διορθωτικών μέτρων. Δεύτερο με βάση το στόχο δημιουργείς πλάνο επίλυσης του προβλήματος, το οποίο εφαρμόζεις αρχικά σε μικρή κλίμακα και καταγράφεις τα αποτελέσματα. Τρίτο μελετάς τα αποτελέσματα, προσδιορίζεις τι πρέπει να αναθεωρηθεί ή να εφαρμοστεί και τέταρτο εφαρμόζεις τη λύση σε ευρεία κλίμακα, χρησιμοποιείς ό,τι έμαθες από την πιλοτική εφαρμογή και συνεχίζεις τη διαδικασία του κύκλου. Η υιοθέτηση της ολικής ποιότητας συνιστά ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης, που γνωρίζει ότι όλοι μπορούν να συνεισφέρουν, ότι η από κοινού σκέψη οδηγεί σε ορθότερες αποφάσεις, από το να αποφασίζει κανείς μόνος του, που γνωρίζει επίσης ότι πολλά από τα προβλήματα σ' ένα οργανισμό σχετίζονται με τη συμπεριφορά της διοίκησης, η οποία έχει καθήκον να βελτιώσει τις ανθρώπινες συνθήκες⁷⁹. Η διοίκηση της ποιότητας στην εκπαίδευση αναφέρεται στη διασφάλιση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας και της χρήσης των νέων τεχνολογιών, στην παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μαθητών, στις ευκαιρίες απασχολησιμότητάς τους, στην καταλληλότητα και τη

⁷⁸ Δερβιτσιώτη, Κ. (2001). «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδ. Interbooks (2^η έκδοση), σελ. 292.

⁷⁹ Tice Lou. "Strategic Thinking, Strategic Planning" Videotape. The Pacific Institute, Seattle, 1990

διαθεσιμότητα των διδασκόντων καθώς και στην επάρκεια και την αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής⁸⁰.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

4.1. Βασικά στοιχεία και ορισμοί στην διαδικασία αξιολόγησης στην εκπαίδευση

Ξεκινώντας από το γεγονός ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως πρακτική άρχισε να εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις και κατόπιν έγιναν προσπάθειες να προσαρμοστεί στο εκπαιδευτικό μοντέλο, χρειάζεται να δοθεί προσοχή στα διαφορετικά σημεία μεταξύ εκπαίδευσης και επιχειρήσεων⁸¹.

- Το εκπαιδευτικό ίδρυμα δεν είναι εργοστάσιο και ο σπουδαστής δεν είναι προϊόν. Η μάθηση αποτελεί προϊόν αλλά για να υπάρξει ολοκλήρωση και επιτυχία αυτού του προϊόντος της μάθησης απαιτείται ο σπουδαστής να συμμετέχει στο συντονισμό και στη διαχείριση της διαδικασίας της μάθησης.

- Η διδασκαλία και η μάθηση είναι δύο διαφορετικές διαδικασίες. Η διδασκαλία είναι σχετικότερη με την διοίκηση (μάνατζμεντ) ενώ η μάθηση είναι συνδεδεμένη με την έρευνα και την ανάπτυξη (R&D).

- Στις επιχειρήσεις η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί κάθε μάνατζερ, οποιασδήποτε διαδικασίας να καθορίζει τα είδη των πελατών του. Αν δεν υπάρχει ένα αποτέλεσμα για κάθε διαδικασία που προσδιορίζεται από τις απαιτήσεις ενός είδους πελατών δεν υπάρχει λόγος να γίνεται η διάκριση και η τμηματοποίηση των πελατών. Οι καθηγητές δεν γνωρίζουν την έννοια πελάτη στην εκπαίδευση και απλά λειτουργούν μέσα στις διαδικασίες της εκπαίδευσης χωρίς να διερωτούνται το γιατί.

⁸⁰ Πετρίδου Ε.(2002) «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», Διοικητική Ενημέρωση, Ιανουάριος, τ.22, σελ. 55

⁸¹ Education Criteria for Performance Excellence (2003), Baldrige National Quality Program, American Society for Quality

Η απάντηση θεωρείται δεδομένη και λειτουργεί πλέον ως άτυπος κανόνας δηλαδή η οργάνωση συνεχίζει να γίνεται ακριβώς με τον ίδιο τρόπο που γινόταν πάντα.

- Η έννοια του πελάτη είναι ιδιαίτερη για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και δεν είναι απλά διατυπωμένη με έναν ορισμό όπως στις επιχειρήσεις. Για τις επιχειρήσεις ο πελάτης είναι αυτός που ψάχνει να βρει αξία σύμφωνα με τις απαιτήσεις του στο προϊόν που η επιχείρηση παράγει. Για την εκπαίδευση η έννοια αυτή έχει μεγάλη σημασία και περιπλοκότητα στην διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ των ειδών των πελατών που υπάρχουν⁸².

Έτσι μπορούν να αναφερθούν :

- Οι μαθητές
- Οι καθηγητές
- Οι γονείς
- Τα Μελλοντικά ιδρύματα /εργοδότες
- Η κοινωνία γενικότερα
- Αναφορικά με τους Μαθητές :

Ο μαθητής είναι ο πιο φανερός αποδέκτης του προϊόντος που προσφέρει ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα και συνίσταται στην μετάδοση γνώσης, ικανοτήτων και στην δημιουργία χαρακτήρα.

- Σχετικά με τους καθηγητές :

Οι καθηγητές θα μπορούσαν να θεωρηθούν πελάτες με τη λογική ότι βρίσκουν αξία στην δημιουργία ικανοτήτων και γνώσεων για τους σπουδαστές. Για παράδειγμα νιώθουν ικανοποίηση και περηφάνια όταν βιώνουν την βελτίωση και εξέλιξη των μαθητών. Είναι πραγματικά ανταμοιβή για έναν καθηγητή να συνειδητοποιεί το αντίκτυπο των προσπαθειών του και της ενέργειας που αφιέρωσε στους μαθητές του.

⁸² Μύρων Ζαβλάνος (2003), «*Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*», Κεφάλαια 2,21,22 & Παράρτημα, Εκδόσεις Σταμούλη

· Όσον αφορά τους γονείς :

Οι γονείς είναι επίσης πελάτες γιατί έχουν μερίδιο και αξία στην δημιουργία των ικανοτήτων που παράγονται στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και φυσικά είναι αυτοί που πληρώνουν για τη γνώση.

· Για τα μελλοντικά εκπαιδευτικά ιδρύματα και τους εργοδότες :

Τα μελλοντικά εκπαιδευτικά ιδρύματα τόσο όσο και οι μελλοντικοί εργοδότες είναι οι ακριβώς επόμενοι που θα δεχθούν τους σπουδαστές στο στάδιο της εκπαιδευτικής τους ανάπτυξης και εξέλιξης και θα χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους.

· Αναφορικά με την κοινωνία :

Η κοινωνία είναι επίσης ενδιαφερόμενος γιατί οι σπουδαστές με τις γνώσεις και τις ικανότητες τους είναι αυτοί που θα συνεισφέρουν στην βελτίωση και ανάπτυξη της. Οι πελάτες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες στα πλαίσια της ποιότητας στην εκπαίδευση και έτσι διακρίνουμε τους εσωτερικούς, που αποτελούν μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και τους εξωτερικούς που δεν είναι μέρος του εσωτερικού συστήματος και των διαδικασιών. Ο όρος των προμηθευτών αφορά εκείνους που προμηθεύουν με υλικούς πόρους τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Όλα λοιπόν τα μέρη εκείνα που σχετίζονται με τα αποτελέσματα που παρέχει ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα περιλαμβάνουν τους μαθητές, τους γονείς, τους καθηγητές, την διοίκηση του πανεπιστημίου και το διοικητικό προσωπικό. Μεταξύ αυτών των κατηγοριών δημιουργούνται αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις που επηρεάζουν σε βάθος την διαμόρφωση της ποιότητας σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα.

4.2 Προβλήματα μέτρησης και αξιολόγησης στο εκπαιδευτικό σύστημα

Γενικότερα η διαδικασία μέτρησης⁸³ της ποιότητας στην εκπαίδευση θεωρείται δύσκολη μια και η εφαρμογή της παίρνει πολυδιάστατες μορφές στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος. Το πρόβλημα προκύπτει από το γεγονός ότι δεν είναι εύκολο να αποφασίσουμε ούτε την έννοια της ποιότητας ούτε των επιθυμητών αποτελεσμάτων της και συνεπώς είναι δύσκολο να καθορίσουμε τι πρέπει να μετρήσουμε. Έτσι, αντί για παράδειγμα να μετρούνται τα πραγματικά αποτελέσματα

⁸³ Lesley Saunders (1999), «*School Effectiveness and School Improvement, Who or What is School 'Self'-Evaluation for?* » 1999, τομ 10, Swets & Zeitlinger, School Improvement Research Centre, National Foundation for Educational Research, Slough, UK.

της διαδικασίας μάθησης πάνω στην κοινωνία χρησιμοποιούνται δείκτες όπως αποτελέσματα που πηγάζουν από βαθμολογίες εξετάσεων τα οποία όμως αντιπροσωπεύουν ένα μόνο μέρος της όλης διαδικασίας αξιολόγησης. Ακόμα, παρά την μεγάλη ποσότητα πληροφοριών που μπορούν να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν με τη χρήση της τεχνολογίας δημιουργείται ένα ακόμα ερώτημα. Ποια από αυτά τα δεδομένα που συλλέγει ένα ίδρυμα είναι ανάγκη να χρησιμοποιηθούν και με ποιον τρόπο. Τα περισσότερα εκπαιδευτικά ιδρύματα ακολουθούν πρακτικές μέτρησης με βάση τι είναι πιο εύκολο να μετρηθεί, τι χρησιμοποιείται σε άλλα ιδρύματα και οτιδήποτε μπορεί να μεταφραστεί σε οικονομικά μέτρα απόδοσης σε σύγκριση με το παρελθόν. Φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δεν έχουν συνειδητοποιήσει την έννοια της αξιολόγησης και την σημασία της για την βελτίωση και την ανάπτυξη τους. Υποστηρίζεται ότι ίσως προσπαθούν να περάσουν την διαδικασία της αξιολόγησης με έναν ανώδυνο και επιφανειακό τρόπο.

Αυτό ακριβώς το κενό και την δυσκολία εκτέλεσης της λειτουργίας της αξιολόγησης έρχονται να καλύψουν τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης που έχουν αναπτυχθεί. Τα συστήματα αυτά, έχοντας ξεκάθαρη μορφή και περιεχόμενο, περιλαμβάνουν μετρήσεις και διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζουν την βελτίωση της ποιότητας στους μαθητές, εκπαιδευτικούς, στο αναλυτικό πρόγραμμα καθώς επίσης και στο ίδιο το σύστημα αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών οργανισμών μπορεί να γίνεται γενικότερα με τους εξής παρακάτω τρόπους⁸⁴ :

A) Με την εσωτερική αξιολόγηση της προόδου η οποία βασίζεται σε εσωτερικές συγκριτικές αξιολογήσεις (εσωτερικό Benchmarking) που ερευνούν την προηγούμενη απόδοση σε σχέση με μια ιδανική κατάσταση. Η ποιότητα στην μέθοδο αυτή εκφράζεται με αριθμούς και μπορεί να μετρηθεί για παράδειγμα σε μορφή επιπέδων ποιότητας όπως αυτά μετριοούνται από τους πελάτες ή με τη μορφή αριθμού παραπόνων από τους πελάτες.

⁸⁴ Μύρων Ζαβλάνος (2003), «*Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*», Κεφάλαια 2,21,22 & Παράρτημα, Εκδόσεις Σταμούλη

- Β) Με την αυτοξιολόγηση της εσωτερικής απόδοσης χρησιμοποιώντας τα κριτήρια του Αμερικανικού Βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige ή τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας EFQM⁸⁵. Με τη μέθοδο αυτή αξιολογούνται οι δραστηριότητες του οργανισμού και τα αποτελέσματα του σε σχέση με κάποια συγκεκριμένα κριτήρια.
- Γ) Με την σύγκριση ενός οργανισμού με άλλους οργανισμούς που θεωρούνται οι καλύτεροι στην κατηγορία τους (Benchmarking). Για παράδειγμα θα μπορούσε να συγκριθεί το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πειραιά με αυτό του Harvard.
- Δ) Με την ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών αποτελεσμάτων αξιολόγησης από άτομα που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό. Η μέτρηση βασίζεται σε κριτήρια που αναφέρονται σε σχόλια και έγγραφα σχετικά με το σύστημα, με τον προγραμματισμό, με την στάση του μανάτζμεντ, με την εκπαίδευση, με την χρησιμοποίηση των εργαλείων ποιότητας, κλπ.

4.3 Το πρότυπο τελειότητας του EFQM στην εκπαίδευση

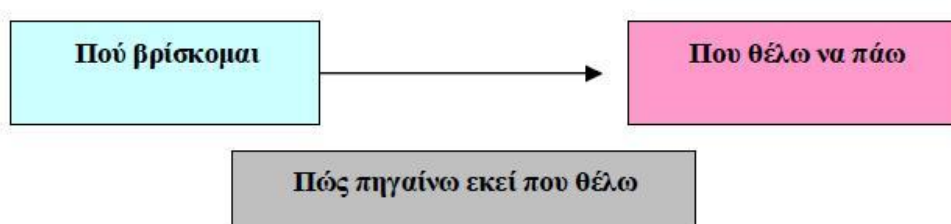
Το πρότυπο ποιότητας του EFQM δημιουργήθηκε το 1988 από δεκατέσσερις ηγετικές επιχειρήσεις. Η έμπνευση για τη δημιουργία του μοντέλου αυτού στάθηκε η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οδήγησε τις ηγέτιδες αυτές επιχειρήσεις να μετουσιώσουν τις ιδέες τους σε κάτι πρακτικό και μετρήσιμο. Ένα μοντέλο που θα μπορούσε να μετατρέψει την τελειότητα σε πραγματικότητα σε όλους τους οργανισμούς στην Ευρώπη⁸⁶. Ο στόχος τους ήταν να ενθαρρύνουν και να βοηθήσουν την διοίκηση κάθε οργανισμού να εφαρμόσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να βελτιώσει τους όρους ανταγωνιστικότητας στην Ευρώπη. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα βραβεία ποιότητας που προϋπήρχαν και τις γνώσεις των ειδικών, το συμβούλιο του EFQM παρουσίασε το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας το 1991. Για την υποστήριξη του μοντέλου σχεδιάστηκαν κάποια κριτήρια που αναγνωρίζουν την έννοια της τελειότητας στους οργανισμούς και ενθαρρύνουν τις συγκρίσεις μεταξύ τους με σκοπό την αξιολόγηση και βελτίωση τους.

⁸⁵ Martin-Castilla, Juan Ignacio(2002), «Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM», Journal of Business Ethics, 2002, τομ. 39

⁸⁶ Education Criteria for Performance Excellence (2003), Baldrige National

Quality Program, American Society for Quality

Η βάση του βραβείου δομήθηκε στις ήδη υπάρχουσες αρχές του βραβείου Baldrige, αλλά περιλάμβανε επιπρόσθετα στοιχεία για τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων και την επίδραση που αυτά έχουν στην κοινωνία. Το μοντέλο άρχισε γρήγορα να χρησιμοποιείται με επιτυχία ως ένα εργαλείο μέτρησης και διάγνωσης για τις επιχειρήσεις ακόμα και από εκείνες που δεν λάμβαναν μέρος στο διαγωνισμό. Χρησιμοποιήθηκε δηλαδή από πολλές ως ένα είδος αυτοαξιολόγησης και μάθησης ανεξάρτητα με το κίνητρο απόκτησης του βραβείου. Τα κριτήρια ήταν αρκετά εύκολο να ακολουθηθούν λόγω της ξεκάθαρης και κατανοητής μορφής τους. Τα βήματα⁸⁷, τα διαγράμματα και τα σημεία που εμφανίζονται μέσα από την ανάπτυξη των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενσωματώθηκαν σε ένα μοντέλο παρέχοντας μια κοινή γλώσσα. Με άλλα λόγια ένα κοινό πλαίσιο για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας σε όλους τους οργανισμούς της Ευρώπης με ένα τρόπο ξεκάθαρο και ουσιώδη για την εξέλιξη τους. Το ευρωπαϊκό λοιπόν βραβείο ποιότητας EFQM⁸⁸ αποτέλεσε μία βάση για την αυτοαξιολόγηση των επιχειρήσεων σε όλους τους τομείς. Ο σκοπός ήταν να υπάρχει ένα πλαίσιο για την εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ένα εργαλείο για την μέτρηση της ποιότητας. Γενικότερα, το μοντέλο χρησιμοποιείται πλέον από το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων ως ένας τρόπος για να ανακαλύψουν το σημείο στο οποίο βρίσκονται και να οραματιστούν που θέλουν να φτάσουν παίρνοντας σημαντικές αποφάσεις για το πως θα το πετύχουν.



Διάγραμμα 1. Αξιολόγηση αρχικής κατάστασης
(Πηγή: European Foundation for Quality Management, 1999)

⁸⁷ Martin-Castilla, Juan Ignacio(2002), «Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM», Journal of Business Ethics, 2002, τομ. 39

⁸⁸ H.D. Seghezzi (2001), «Quality trends in the new millennium the impact the new ISO standards and the revised EFQM Excellence Model», European Quality, University of St Gallen, FL-9494 Schaan, Fuerstentum, Liechtenstein, Total Quality Management.

Το μοντέλο του EFQM⁸⁹ οδηγεί με τη μελέτη του από ειδικούς στο συμπέρασμα ότι η βελτίωση των διαδικασιών βρίσκεται στην καρδιά κάθε δραστηριότητας μέσα στον οργανισμό. Ακόμα, μέσω του μοντέλου γίνεται η σύνδεση του ανθρώπινου παράγοντα με τις διαδικασίες και τονίζεται ότι μόνο μέσω των διαδικασιών μπορεί το ταλέντο των ανθρώπων να απελευθερωθεί και να οδηγήσει στην ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού.



Διάγραμμα 2. Το απλό μοντέλο επίδοσης

(Πηγή: *Total Organizational Excellence*, John S Oakland, 1999)

Το μοντέλο του EFQM αποτελείται από εννέα κριτήρια που χωρίζονται σε δύο περαιτέρω κατηγορίες κριτηρίων : τα κριτήρια προϋποθέσεων (enabler criteria) που καλύπτουν τις διαδικασίες και τις δράσεις της επιχείρησης και τα κριτήρια των αποτελεσμάτων (result criteria) που αφορούν τα επιτεύγματα της επιχείρησης. Η γνώση χειρισμού του μοντέλου και η εμπειρική κατανόηση της σχέσης και αλληλεξάρτησης των κριτηρίων είναι πολύ σημαντική⁹⁰. Τα στοιχεία αυτά καθώς επίσης η ισορροπία που αυτό παρέχει σε όρους γενικής επιθεώρησης και ελέγχου όλων των τομέων της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μιας πραγματικά συνεχούς ανάπτυξης για κάθε οργανισμό⁹¹.

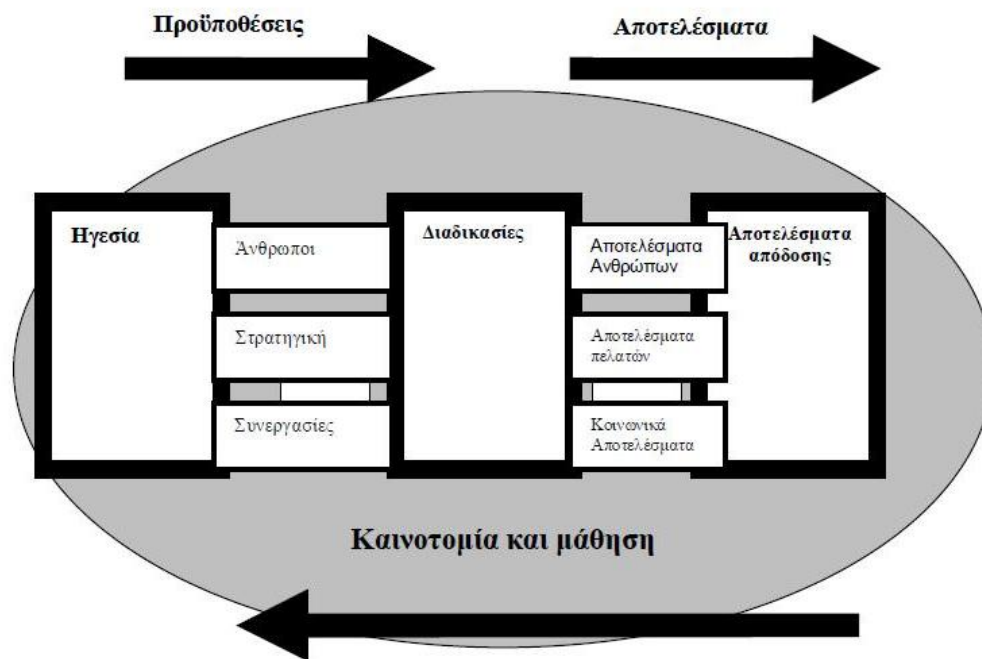
⁸⁹ The Scottish Office (1999), «*Taking a Closer Look at Quality in Schools-Part 1:*

EFQM in the school context»

⁹⁰ Μύρων Ζαβλάνος (2003), «*Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*», Κεφάλαια 2,21,22 & Παράρτημα, Εκδόσεις Σταμούλη

⁹¹ H.D. Seghezzi (2001), «*Quality trends in the new millennium the impact the new ISO standards and the revised EFQM Excellence Model*», European Quality, University of St Gallen, FL-9494 Schaan, Fuerstentum, Liechtenstein, Total Quality Management.

Η λίστα των κριτηρίων του EFQM μπορεί να προσαρμοστεί στο επίπεδο της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στα πλαίσια ενός πανεπιστημίου. Τα κριτήρια παραμένουν ακριβώς τα ίδια με αυτά που ισχύουν σε μία επιχείρηση αλλά αλλάζει σε βάθος το περιεχόμενό τους και αυτό που αντιπροσωπεύουν για τον εκπαιδευτικό οργανισμό.



Διάγραμμα 3. Το Μοντέλο του EFQM

(Πηγή: *Total Organizational Excellence*, John S Oakland, 1999)

Τα κριτήρια προϋποθέσεων σε επίπεδο εκπαίδευσης ⁹²:

1. Ηγεσία :

Πώς ο πρύτανης ή ο διευθυντής, το εκπαιδευτικό προσωπικό και η διοίκηση λειτουργώντας ως μια δυναμική ομάδα μπορούν να προωθούν και να στηρίζουν την φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας

2. Πολιτικές και Στρατηγικές :

Πώς το πανεπιστήμιο ή το σχολείο μετατρέπει τους σκοπούς του σε πράξεις χρησιμοποιώντας διαδικασίες σχεδιασμού.

3. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων :

Πώς το πανεπιστήμιο-σχολείο καθιστά δυνατό στους μαθητές του και στο προσωπικό να αναπτύσσουν όλες τις δυνατότητες τους σχετικά με την διαδικασία μάθησης

4. Πόροι - Πηγές :

Πώς το πανεπιστήμιο-σχολείο οργανώνει το προσωπικό του, τα κτίρια, τον εξοπλισμό του, τις πνευματικές πηγές και τις βάσεις πληροφοριών του έτσι ώστε να συνεισφέρουν όλα αυτά μαζί στην μάθηση, στην βελτίωση και την ανάπτυξη.

5. Διαδικασίες :

Πώς το πανεπιστήμιο-σχολείο οργανώνει και βελτιώνει τους τομείς της διδασκαλίας, μάθησης, στήριξης των φοιτητών-μαθητών και όλες εκείνες τις διαδικασίες που το πανεπιστήμιο-σχολείο καθορίζει αναγκαίες για την επιτυχία χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο της αυτό-αξιολόγησης.

Τα κριτήρια αποτελεσμάτων σε επίπεδο εκπαίδευσης :

6. Ικανοποίηση του πελάτη :

Ο βαθμός στον οποίον το πανεπιστήμιο-σχολείο καλύπτει τις προσδοκίες των φοιτητών-μαθητών, γονέων, εργοδοτών και της κοινωνίας γενικότερα.

7. Ικανοποίηση των εργαζομένων :

Ο βαθμός στον οποίο το πανεπιστήμιο-σχολείο καλύπτει τις προσδοκίες αυτών που είναι άμεσα συνδεδεμένοι και υπεύθυνοι για την διαδικασία μάθησης.(προσωπικό και σπουδαστές)

⁹² Martin-Castilla, Juan Ignacio(2002), «*Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM*», Journal of Business Ethics, 2002, τομ. 39

8. Κοινωνική Επίδραση :

Ο βαθμός στον οποίο το πανεπιστήμιο- σχολείο ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας σε μακροχρόνιες επιδράσεις και δραστηριότητες όπως η προσωπική ανάπτυξη, η κοινωνική βελτίωση, οι αξίες της εκπαίδευσης και η προώθηση της διαβίου μάθησης.

9. Αποτελέσματα του οργανισμού :

Τι πετυχαίνει το εκπαιδευτικό ίδρυμα σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και σε σχέση με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών του. Τέτοια αποτελέσματα αφορούν :

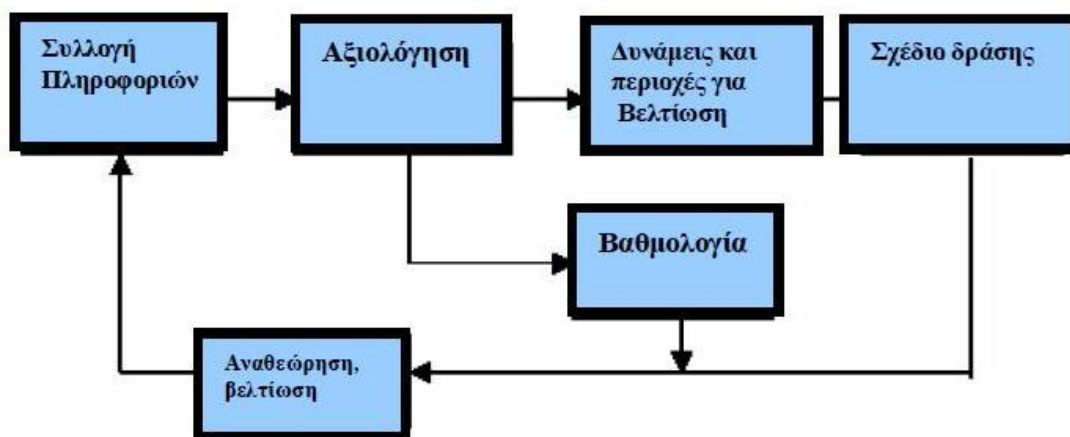
- Τα αποτελέσματα επιτυχίας των εξετάσεων
- Αποτελέσματα σε επίπεδο προσωπικής και κοινωνικής ανάπτυξης
- Άλλα αποτελέσματα όπως επιτυχία σε δουλειά και άλλα επιτεύγματα
- Μέτρα που αφορούν τα ποσοστά παρακολουθήσεων και απουσιών
- Αποβολές σπουδαστών
- Ποσοστό εγκατάλειψης των σπουδών
- Εκπαιδευτικά Κόστη

4.3.1 Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιώντας το μοντέλο του EFQM παρέχει στον οργανισμό πληροφορίες από τις οποίες μπορεί να παρακολουθήσει και να αξιολογήσει την πρόοδο του σε σχέση με τους στόχους⁹³ του και την πορεία του προς την τελειότητα. Οδηγεί στον εντοπισμό των δυνάμεων και των περιοχών για βελτίωση σε μία ευρεία ακτίνα δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης υπάρχουν κάποια απλά βήματα που ακολουθούνται όπως εμφανίζονται και στο παρακάτω σχήμα⁹⁴.

⁹³ Martin-Castilla, Juan Ignacio(2002), «Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM», Journal of Business Ethics, 2002, τομ. 39

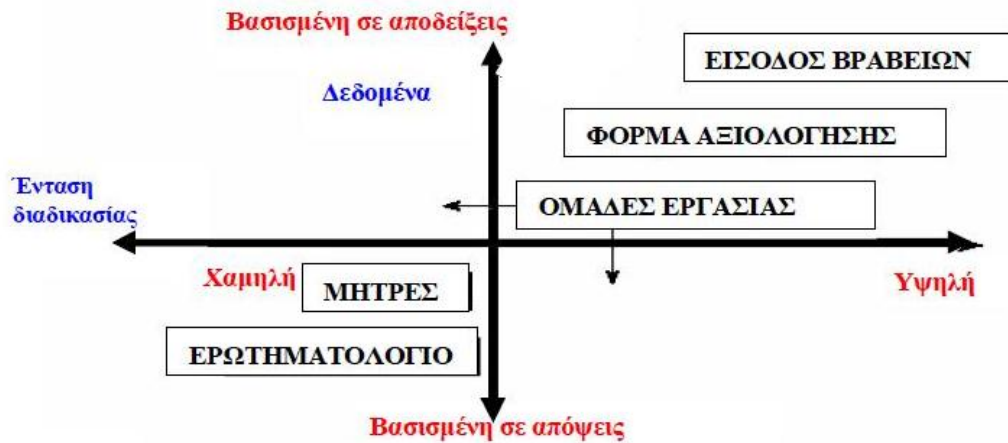
⁹⁴ Peggy Siegel (2000), «Using Baldrige to improve education: A rationale based on results», Training & Development, τομ. 54



Διάγραμμα 4. Τα βασικά βήματα της αυτοαξιολόγησης
(Πηγή: *Total Organizational Excellence, John S Oakland, 1999*)

Η αξιολόγηση⁹⁵ είναι ευέλικτη αναλόγως με το μέγεθος, τον τύπο και την ωριμότητα του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική ή ο συνδυασμός και των δύο. Οι τύποι της αξιολόγησης μπορούν να ποικίλουν ανάλογα με το που στοχεύουμε και που βρίσκεται ο οργανισμός αυτή τη στιγμή. Οποιαδήποτε μέθοδος και αν χρησιμοποιηθεί δίνει στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς την δυνατότητα να ερευνήσουν το περιβάλλον τους με μία σειρά κριτηρίων που αφορούν τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες και μπορούν να συνδυαστούν για να εξασφαλίσουν την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης. Η δυνατότητα για πιστοποίηση από εσωτερικό και εξωτερικό αξιολογητή αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας αξιολόγησης. Εξωτερική αξιολόγηση μπορεί να αναζητηθεί οποιαδήποτε στιγμή για να αποδείξει ότι οργανισμός είναι ανοιχτός σε κάθε κριτική και υπάρχει ειλικρίνεια σε κάθε ενέργεια και δράση. Βέβαια, οι εσωτερικοί αξιολογητές είναι επίσης απαραίτητοι σε μία βάση πιο σταθερή για να διασφαλιστεί ότι υπάρχει συνεχής βελτίωση και προσπάθεια.

⁹⁵ Mel Farrar (2000), «*Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence-Model in school improvement*», Total Quality Management, τομ. 11



Διάγραμμα 5. Μέθοδοι αξιολόγησης

(Πηγή: *Total Organizational Excellence, John S Oakland, 1999*)

Κάθε μέθοδος αξιολόγησης έχει την δική της φύση και προσέγγιση αλλά εξαιτίας της ύπαρξης πολλών μεθόδων αξιολόγησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν δημιουργείται μεγάλη ευελιξία στη χρήση τους. Μπορούν να προσαρμοστούν και σε χρονικούς περιορισμούς⁹⁶ αλλά και να εφαρμοστούν ανάλογα με τους πόρους κάθε οργανισμού. Οποιαδήποτε πάντως μέθοδος χρησιμοποιηθεί δίνει στον οργανισμό την ευκαιρία να αξιολογήσει την λειτουργία του με μια σειρά κριτηρίων που αφορούν εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να αναμειχθούν για να δείξουν ότι το αποτέλεσμα τους είναι κατάλληλο για τις ανάγκες του οργανισμού. Επίσης, η πιθανότητα χρήσης τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών επικυρωμένων κρίσεων από τους διάφορους κριτές κάνει την διαδικασία της αξιολόγησης πιο ρεαλιστική και αξιόπιστη⁹⁷.

⁹⁶ Martin-Castilla, Juan Ignacio(2002), «Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM», *Journal of Business Ethics*, 2002, τομ. 39

⁹⁷ P. McCunn (1998), «The Balanced Scorecard - The Eleventh Commandment»,

The 10 Commandments of Implementing the Balanced Scorecard, *Management Accounting*

4.3.2 Η κάρτα του RADAR

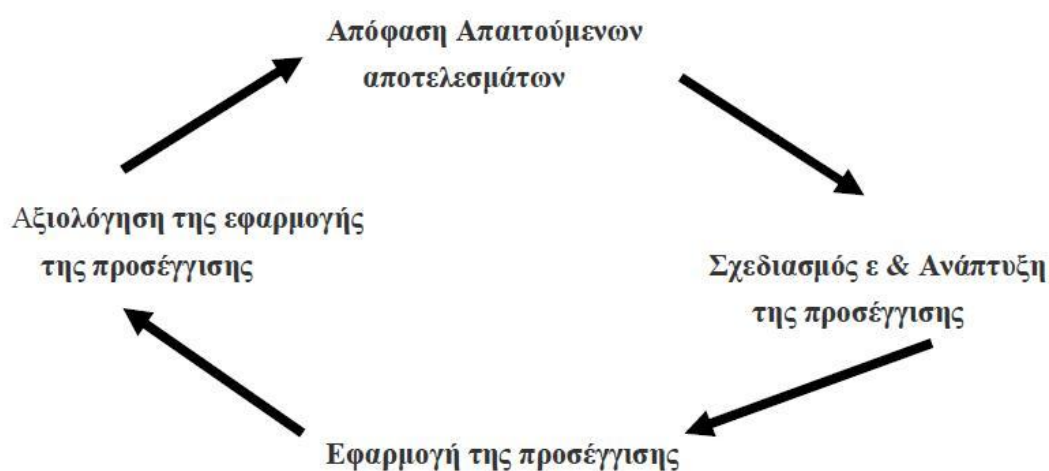
Στην καρδιά του μοντέλου βρίσκεται η λεγόμενη κάρτα του RADAR. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τέσσερα στοιχεία που φαίνονται παρακάτω. Τα στοιχεία αυτά προσαρμόζονται σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού.

Results - Αποτελέσματα

Approaches –προσεγγίσεις

Deployment- εκτέλεση& εφαρμογή

Assessment and Review - Αξιολόγηση & Έλεγχος



Διάγραμμα 6. Η λογική του RADAR

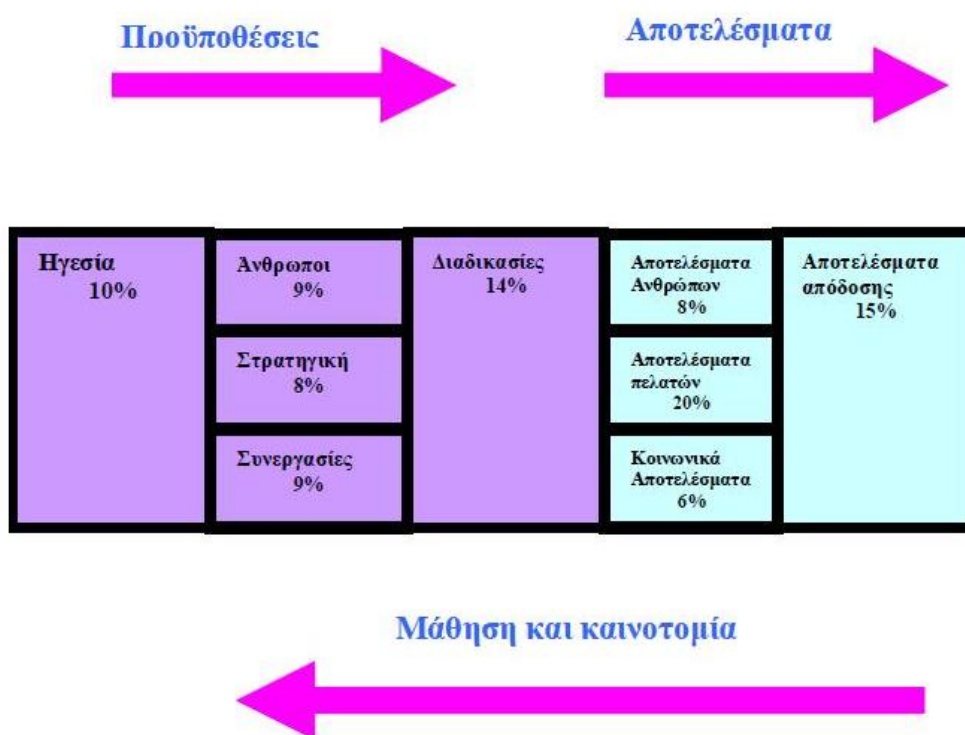
(Πηγή: *EFQM Excellence Model*)

Η κάρτα του RADAR δίνει την μεγαλύτερη αξία στο μοντέλο του EFQM με την έννοια ότι χτίζει το κάθε στοιχείο της επιχείρησης σε γερή βάση και παρέχει σημαντικά αποτελέσματα και αποδείξεις. Για τα κριτήρια του αποτελέσματος, το RADAR παρέχει το ακριβές πλαίσιο για να δει ο οργανισμός τι έχει πετύχει ως τώρα σε σχέση με τους δείκτες που έχει θέσει, τι κατάφερε και ποια είναι η επίδοση σε σχέση με αυτή των άλλων εκπαιδευτικών οργανισμών⁹⁸. Για τα κριτήρια των προϋποθέσεων το πλαίσιο αυτό καλύπτει εκείνο που ο οργανισμός σχεδιάζει να κάνει και τους λόγους για τους οποίους θέλει να το επιτύχει. Υπάρχει βαθμολογία που αξιολογεί κατά πόσο η προσέγγιση της οργάνωσης ήταν ξεκάθαρη και καλά ορισμένη. Ακόμα βαθμολογεί το ποσοστό επιτυχίας στην εκτέλεση των όσων είχαν

⁹⁸ H.D. Seghezzi (2001), «*Quality trends in the new millennium the impact the new ISO standards and the revised EFQM Excellence Model*», European Quality, University of St Gallen, FL-9494 Schaan, Fuerstentum, Liechtenstein, Total Quality Management.

σχεδιαστεί και οριστεί για να διαπιστωθεί τι τελικά από όλα εφαρμόστηκε με συστηματικό τρόπο. Το τελευταίο στοιχείο του RADAR ασχολείται με το κατά πόσο ο οργανισμός παρακολουθεί, αξιολογεί και μπορεί να ελέγχει την προσέγγιση (approach) και το deployment (εφαρμογή) της προσέγγισης σε τακτική βάση⁹⁹.

Οι βαθμολογίες που διαμορφώνονται αποκτούν έπειτα συντελεστές βαρύτητας οι οποίοι αποτελούν το πιο σημαντικό συστατικό του μοντέλου. Με αυτές τις βαθμολογίες μπορεί να συγκρίνει ο οργανισμός τα διάφορα στοιχεία που τον συνθέτουν και την βαρύτητα με την οποία έχουν προέλθει τα αποτελέσματα αυτά. Οι βαθμολογίες όπως διαμορφώνονται¹⁰⁰ σε γενικότερη βάση φαίνονται στο παρακάτω σχήμα με αρκετά ξεκάθαρο τρόπο.



Διάγραμμα 7. Το μοντέλο του EFQM με συντελεστές βαρύτητας
(Πηγή: European Foundation for Quality Management)

⁹⁹ Mel Farrar (2000), «Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence-Model in school improvement», Total Quality Management, том. 11

¹⁰⁰ Education Criteria for Performance Excellence (2003), Baldrige National Quality Program, American Society for Quality

4.3.3 Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) και η χρήση της σε σχέση με το πρότυπο τελειότητας του EFQM

Μετά την ανάλυση των κριτηρίων είναι σημαντικό να αναφερθεί μια άλλη ουσιώδη λειτουργία του μοντέλου. Το πρότυπο τελειότητας του EFQM παρέχει σε κάθε οργανισμό όχι μόνο την δυνατότητα σύγκρισης των διάφορων στοιχείων και λειτουργιών του αλλά και ένα πλαίσιο σύγκρισης με άλλους οργανισμούς σε συγκεκριμένες περιοχές ενδιαφέροντος. Δίνει με λίγα λόγια στον οργανισμό την ευκαιρία να συγκριθεί με κάποιον άλλο οργανισμό που χρησιμοποιεί αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης σε τομείς κοινού ενδιαφέροντος που χρειάζονται βελτίωση. Έτσι για παράδειγμα θα μπορούσε το πανεπιστήμιο Θεσσαλίας να συγκριθεί με τα άλλα πανεπιστήμια της κατηγορίας του και να δει που βρίσκεται σε σχέση με αυτά και τι είναι αυτό που το ίδιο κάνει με επιτυχία ή που χρειάζεται βελτίωση.

Η σύγκριση θεωρείται ένα σημαντικό κομμάτι του μοντέλου EFQM για την πρόοδο και την αριστεία. Το EFQM παρέχει ένα πλαίσιο για ανάλυση ενώ το Benchmarking (εσωτερικό και εξωτερικό) επιτρέπει συγκρίσεις που προάγουν την μάθηση και τη συνεχή βελτίωση και είναι ουσιαστικά συστατικά της ποιότητας. Δεν υπάρχει τελική βαθμολογία ή κάποιο ιδιαίτερο επίτευγμα, αλλά μια πρόοδος που μπορεί να μελετηθεί και να μετρηθεί μέσω της αυτοαξιολόγησης και της διαδικασίας του Benchmarking.

Η συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking) θεωρείται ένα συμπληρωματικό αλλά απαραίτητο εργαλείο του EFQM. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί το χρησιμοποιούν και συνειδητοποιούν την αξία του. Ιδιαίτερα για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που έχουν διαφορές πρακτικές και τρόπους λειτουργίας ένα τέτοιο εργαλείο θα τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να δουν την εικόνα που έχουν στην κοινωνία. Έτσι το Benchmarking δεν είναι παρά ένας καθρέφτης που οδηγεί στην αυτοαξιολόγηση και στην προσπάθεια για ουσιαστική αλλαγή και ανάπτυξη.

4.3.4 Πρακτική εφαρμογή του μοντέλου του EFQM

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα στοιχεία για το πόσοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το μοντέλο ως ένα εργαλείο βελτίωσης, αποτίμησης, διοίκησης και σχεδιασμού. Υπολογίζεται πάντως ότι πάνω από δέκα χιλιάδες οργανισμοί χρησιμοποιούν το μοντέλο αυτό στην Αγγλία και πολλοί περισσότεροι σε όλη την Ευρώπη¹⁰¹.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Διοίκησης Ποιότητας έχει δημιουργήσει μία εξειδικευμένη ομάδα που αναζητά να καλύψει τις διάφορες ανάγκες που υπάρχουν στον τομέα του δημοσίου και να ενθαρρύνει και να προωθήσει την χρήση του μοντέλου ποιότητας. Βασικός στόχος αυτής της δραστηριότητας είναι σαφώς η εκπαίδευση. Ο Mike Purius, διευθυντής του τμήματος για την επίτευξη βελτίωσης και ποιότητας του Πανεπιστημίου Sheffield Hallam¹⁰² ηγείται της αποστολής που θέλει να φέρει σε επαφή όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ευρώπης και να μοιραστεί μαζί τους εκπαιδευτικές πρακτικές και ιδέες για την εφαρμογή του μοντέλου. Τα αποτελέσματα αυτής της εμπειρίας θα δοθούν πίσω στην Επιτροπή του EFQM για να συνεισφέρουν στην πρόοδο του μοντέλου και στις απαιτήσεις που έχουν οριστεί σε κάθε τομέα. Το EFQM είναι ένα πλαίσιο που αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι για να προσεγγίσει κάποιος τη διαρκή βελτίωση και τελειότητα. Είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με μετρήσιμη ικανότητα ή μπορεί να αναπτυχθεί και να προσαρμοστεί στις ανάγκες κάθε οργανισμού. Δεν αποτελεί αντικατάσταση για άλλες τεχνικές και εργαλεία ποιότητας αλλά παρέχει ένα περιβάλλον στο οποίο τα εργαλεία μπορούν να εφαρμοστούν και να κάνουν τις ανάλογες βελτιώσεις σε περιοχές που χρειάζονται εξέλιξη και ανάπτυξη. Επιτρέπει στους οργανισμούς να μελετήσουν όλα τα επίπεδα της λειτουργίας τους. Αυτό μπορεί να αφορά το μικρό-περιβάλλον, το μακρό- περιβάλλον, είτε ακόμα και μια προσωπική βάση προσφέροντας μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας για τα ευρήματα και τα αποτελέσματα κάθε οργανισμού στους άλλους.

¹⁰¹ Μύρων Ζαβλάνος (2003), «*Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*», Κεφάλαια 2 ,21,22 & Παράρτημα, Εκδόσεις Σταμούλη

¹⁰² H.D. Seghezzi (2001), «*Quality trends in the new millennium the impact the new ISO standards and the revised EFQM Excellence Model*», European Quality, University of St Gallen, FL-9494 Schaan, Fuerstentum, Liechtenstein, Total Quality Management.

Είναι ένα μοντέλο που χρησιμοποιείται ευρύτατα όπως ειπώθηκε και παραπάνω στην Αγγλία και έχει την ψήφο εμπιστοσύνης ακόμα και της κυβέρνησης. Θεωρείται ένα κλειδί σωστής διαχείρισης και διοίκησης των επιχειρήσεων όλης της Ευρώπης.

4.4 Η μέθοδος της κάρτας του σταθμισμένου στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) στην εκπαίδευση

Το μοντέλο του σταθμισμένου στοχοζυγίου, ή όπως συνηθίζεται να λέγεται στην διεθνή βιβλιογραφία, το Balanced Scorecard (BSC) αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton το 1992¹⁰³. Το μοντέλο ήδη είχε χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την Αμερικανική Επιχείρηση Analog Devices Inc. Ο βασικός στόχος του μοντέλου ήταν να μετακινήσει το ενδιαφέρον των στελεχών των επιχειρήσεων από τα βραχυχρόνια χρηματοοικονομικά μέτρα σε μακροχρόνιες οικονομικές αξίες. Το πρώτο πλάνο, το 1992, περιλάμβανε τέσσερις προοπτικές και συνένωνε παραδοσιακά οικονομικά μέτρα με πελατειακά θέματα, εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες και θέματα μάθησης. Οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν στην πορεία μια σειρά άρθρων και βιβλίων μετατρέποντας την χρήση του μοντέλου ισορροπίας από ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης σε μία βάση δημιουργίας οργανισμών που στοχεύουν στην εξάπλωση αυτής της στρατηγικής. Το σχέδιο του μοντέλου ισορροπίας μετακινήθηκε από την παράθεση και ανάλυση των τεσσάρων παραγόντων στον σχεδιασμό στρατηγικής με ιεραρχία διάφορων παραγόντων και τομέων που ο ένας τροφοδοτεί με πληροφορίες τον άλλον. Το Balanced Scorecard¹⁰⁴ είναι ένα μοντέλο ποιότητας που επιτρέπει σε όλους τους οργανισμούς να ξεκαθαρίσουν το όραμα τους και να το πραγματοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ένα στρατηγικό λοιπόν σύστημα ποιότητας που βοηθά μια οργάνωση να μεταφράσει το όραμα σε δράση.

Το Balanced Scorecard αναπτύσσεται σταθερά ως η απάντηση στην κοινώς πλέον αποδεκτή συνειδητοποίηση ότι τα ευρύτερα σύνολα των μέτρων που καλύπτουν την ικανοποίηση πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών, οικονομικών αποδόσεων και της συνεχούς μάθησης είναι τα βασικά στοιχεία επιβίωσης ενός οργανισμού.

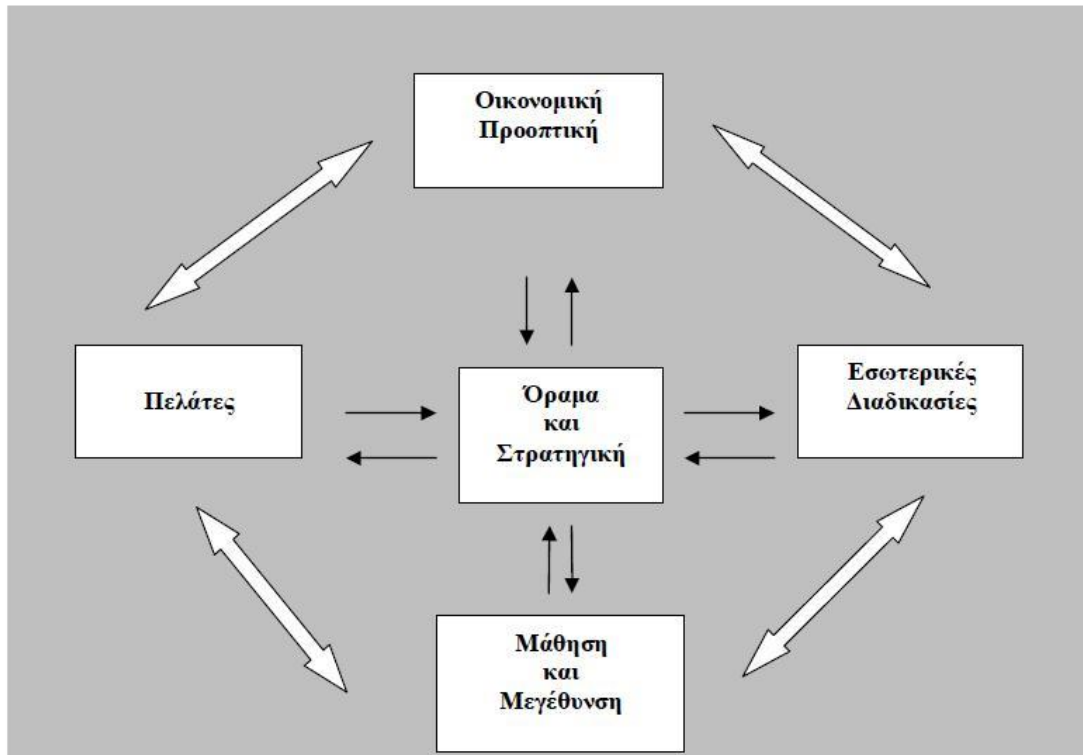
¹⁰³ Peggy Siegel (2000), «Using Baldrige to improve education: A rationale based on results», Training & Development, τομ. 54

¹⁰⁴ Lesley Saunders (1999), «School Effectiveness and School Improvement, Who or What is School 'Self'-Evaluation for? » 1999, τομ 10, Swets & Zeitlinger, School Improvement Research Centre, National Foundation for Educational Research, Slough, UK.

Το Balanced Scorecard περιλαμβάνει έννοιες όπως αυτή της δημιουργίας επιχειρησιακής στρατηγικής όπου όλες οι κινήσεις ενός οργανισμού εμφανίζονται σε μία αλυσίδα αιτίας και αποτελέσματος. Ακόμα περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων και την μέτρηση της απόδοσης, για να δοθεί σαφής κατεύθυνση των ενεργειών προς το αποτέλεσμα και για να έχουμε πλήρη εικόνα των στοιχείων αυτών. Παρέχει επανατροφοδότηση τόσο σε εσωτερικά προγραμματισμένες διαδικασίες όσο και σε εξωτερικά αποτελέσματα με σκοπό να βελτιώνει συνεχώς την απόδοση και τα αποτελέσματα. Το μοντέλο αυτό ισορροπίας αποδεικνύεται πολύ δημοφιλές στους οργανισμούς. Το 1999 μία έρευνα που έγινε στο εξωτερικό από την Bain and Co. ανακοίνωσε ότι το 50% των Αμερικανών και το 40% των Ευρωπαϊκών εταιρειών χρησιμοποιούσαν το Balanced Scorecard. Όπως όμως ισχύει και για το μοντέλο του EFQM¹⁰⁵ υπάρχει έλλειψη απόδειξης σχετικά με την βελτίωση απόδοσης από τη χρήση του μοντέλου. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το υψηλό ποσοστό της αποτυχίας εφαρμογής του. Μία σειρά ερευνών για την εφαρμογή του παρουσιάζουν ένα ποσοστό αποτυχίας περίπου 70 %. Το γεγονός αυτό αποδίδεται σε μία σειρά παραγόντων που περιλαμβάνουν : έλλειψη αφοσίωσης μεταξύ των μελών της ομάδας, πολλά μέτρα χωρίς ξεκάθαρη ανάλυση και εφαρμογή μέσα στον οργανισμό, αδρανείς διαδικασίες βελτίωσης και ανυπομονησία για άμεσα και ταυτόχρονα άριστα οικονομικά αποτελέσματα. Όπως δείχνουν και τα συμπεράσματά της έρευνας, το μοντέλο αποτελεί πρόκληση για όλους τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και θεωρείται κατανοητό αλλά όχι εύκολο στην εφαρμογή του. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πρέπει να προσέξουν να μην παρασυρθούν από την απλότητα παράθεσης των παραγόντων αλλά να μελετούν σε βάθος τις σχέσεις αυτών και με ποιον τρόπο μπορούν να συνδυαστούν σε έναν οργανισμό¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Mel Farrar (2000), «*Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence-Model in school improvement*», Total Quality Management, τομ. 11

¹⁰⁶ H.D. Seghezzi (2001), «*Quality trends in the new millennium the impact the new ISO standards and the revised EFQM Excellence Model*», European Quality, University of St Gallen, FL-9494 Schaan, Fuerstentum, Liechtenstein, Total Quality Management.



Διάγραμμα 8. Η λογική του Balanced Scorecard

4.4.1 Ανάλυση των μετρήσεων που περιλαμβάνει η μέθοδος του Balanced Scorecard

Πρώτα από όλα το εκπαιδευτικό ίδρυμα πρέπει να καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους που θέλει να πετύχει από κάθε σκοπιά για να φθάσει σε επίπεδο πραγματικής επιτυχίας. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (CSFs). Μετά από αυτό πρέπει να καθορίσει τους δείκτες απόδοσης (KPIs), η πραγματοποίηση των οποίων θα οδηγήσει στην πραγμάτωση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.

Οικονομική προοπτική (Financial perspective)

Η οικονομική προοπτική αναπτύσσει την χρήση οικονομικών στόχων σχετιζόμενων με την κερδοφορία, την αποδοτικότητα την επανεπένδυση, την μείωση του κόστους και την αύξηση των εσόδων. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι για ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα η βάση της λειτουργίας του είναι η οικονομική απόδοση. Αυτός βέβαια δεν είναι ο λόγος ύπαρξής του αλλά σίγουρα αποτελεί ζωτικό σημείο λειτουργίας του.

Οι οικονομικοί δείκτες είναι αποτελέσματα μετρήσεων που προέρχονται από όλες τις βελτιώσεις των δεικτών των άλλων τριών διαστάσεων. Αν οι δείκτες των άλλων τριών διαστάσεων δεν βελτιώνουν το αποτέλεσμα των οικονομικών δεικτών τότε έχει γίνει λανθασμένη επιλογή μέτρων ή η στρατηγική του εκπαιδευτικού ιδρύματος δεν είναι σωστά ορισμένη.

Διάσταση του Πελάτη (Customer perspective)

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να καθορίσουν τους πελάτες τους και τα τμήματα της αγοράς που τους ενδιαφέρουν. Αν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν μελετήσουν σε βάθος και δεν ορίσουν τις ανάγκες των πελατών τους, οι ανταγωνιστές τους θα ενεργήσουν άμεσα προσφέροντας σε αυτούς αυτό που πραγματικά χρειάζονται. Η μέθοδος του scorecard θα μεταφράσει τους στόχους όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών σε μέτρα που αντανακλούν τους παράγοντες που ενδιαφέρουν τους μαθητές και τους γονείς.

Τα μέτρα των αποτελεσμάτων χωρίζονται στις εξής κατηγορίες :

- Μερίδιο αγοράς.
- Διατήρηση πελατών.
- Απόκτηση πελατών.
- Ικανοποίηση πελατών.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να κάνουν έρευνα για να διαπιστώσουν τι είναι αυτό που έχει αξία για τους πελάτες τους. Αυτό το είδος της έρευνας θα βοηθήσει στο να διαμορφωθούν οι στόχοι για τους οποίους μπορούν να καθοριστούν τα κατάλληλα μέτρα και να οριστούν στην συνέχεια οι οδηγοί.

Προοπτική εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών (Internal Business Process Perspective)

Η προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας αναπτύσσεται γενικότερα μετά τις διατύπωση της οικονομικής διάστασης και της διάστασης που αφορά τον πελάτη. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα χρειάζεται να καθορίσουν τις ζωτικές διαδικασίες που είναι αναγκαίες για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί που έχουν θέσει σχετικά με τους γονείς, τους μαθητές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Είναι σημαντικό όχι μόνο να παρακολουθείται η βελτίωση του κόστους ποιότητας αλλά και να αναδεικνύονται νέοι τρόποι και διαδικασίες για να ανταποκριθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών.

Παραδείγματα διαδικασιών που το εκπαιδευτικό ίδρυμα πρέπει να αναπτύξει αφορούν¹⁰⁷ :

- Περιορισμό του κόστους της ανάπτυξης νέων διαδικασιών.
- Αποτελεσματική διαδικασία κοστολόγησης νέων επιτευγμάτων.
- Παροχή του σωστού περιβάλλοντος μάθησης για τους σπουδαστές.
- Ανάπτυξη των μαθητών σε μακροχρόνια βάση μέσω της διαδικασίας της διαβίου
- μάθησης.
- Ακριβή τιμολόγηση εξωτερικών δραστηριοτήτων του ιδρύματος.

Προοπτική μάθησης και ανάπτυξης (Learning and Growth Perspective)

Η προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης στοχεύει στο να αναπτύξει συστήματα που ενθαρρύνουν την συνεχή ανάπτυξη στην παροχή των υπηρεσιών και στην ανάπτυξη νέων διαδικασιών παροχής τους. Για παράδειγμα, είναι αρκετά επιθυμητό ένα σύστημα που ενθαρρύνει τους καθηγητές να κάνουν προτάσεις σε ό,τι αφορά τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα που αυτοί επιδιώκουν. Ο στόχος που θέλουμε να επιτευχθεί είναι η συνεχής μάθηση και ανάπτυξη του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Οι προϋποθέσεις για την μάθηση και την βελτίωση προέρχονται από τρεις πηγές :

Ικανότητες του εργαζομένου

Οι κύριοι εργαζόμενοι στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι φυσικά οι καθηγητές και αποτελούν το βασικό στοιχείο και συστατικό του. Ιδέες για την βελτίωση των διαδικασιών και της απόδοσης των μαθητών πρέπει να προέρχονται από την πρώτη αυτή γραμμή του προσωπικού που είναι πιο κοντά στις εσωτερικές διαδικασίες. Τα κύρια μέτρα των εργαζομένων όπως έχουν οριστεί από τους Kaplan and Norton είναι τα εξής :

¹⁰⁷ Mel Farrar (2000), «*Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence-Model in school improvement*», Total Quality Management, τομ. 11

- (1) Η ικανοποίηση των καθηγητών
- (2) Η διατήρηση των καθηγητών, και ,
- (3) Η παραγωγικότητα αυτών.

Οι κρίσιμοι δείκτες απόδοσης που επηρεάζουν αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν τα συστήματα επικοινωνίας και διοίκησης των καθηγητών, την ανάμειξη στη λήψη αποφάσεων, την επαγγελματική ανάπτυξη και την επανατροφοδότηση των ικανοτήτων.

Ικανότητες πληροφοριακών συστημάτων

Οι καθηγητές χρειάζονται ακριβείς και άμεσες πληροφορίες για τις υπηρεσίες που παρέχουν όπως είναι για παράδειγμα το κόστος εκπαίδευσης ανά άτομο για την παροχή ενός μαθήματος. Με τις πληροφορίες αυτές, οι καθηγητές μπορούν να μειώσουν τα κόστη, τις δυσλειτουργίες, τους χρόνους και τις φθορές στο σύστημα παροχής υπηρεσιών. Ως κατάλληλα μέτρα θα μπορούσαν να οριστούν το ποσοστό του προσωπικού που λαμβάνει πληροφορίες κόστους και η συχνότητα που αυτές λαμβάνονται στη διάρκεια του χρόνου.

Κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση με τις στρατηγικές

Ακόμα και οι πιο επιδέξιοι εργαζόμενοι, με την καλύτερη πληροφόρηση δεν μπορούν να συνεισφέρουν στην επιτυχία του εκπαιδευτικού ιδρύματος αν δεν λειτουργούν κάτω από συνθήκες λήψης αποφάσεων. Το εκπαιδευτικό ίδρυμα πρέπει να επικεντρώνει την προσοχή του στην δημιουργία κλίματος συνεχούς ενθάρρυνσης και ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους και τους καθηγητές του.

Παραδείγματα αυτού του τύπου μέτρων είναι¹⁰⁸ :

- (1) Ο αριθμός των προτάσεων που γίνονται.
- (2) Η ποιότητα των προτάσεων που υποβάλλονται.
- (3) Το ποσοστό των καθηγητών που συμμετέχουν στον στρατηγικό σχεδιασμό του εκπαιδευτικού ιδρύματος.
- (4) Η γνώση και συνειδητοποίηση της λειτουργίας του Balanced Scorecard για το εκπαιδευτικό ίδρυμα.

¹⁰⁸ Peggy Siegel (2000), «Using Baldrige to improve education: A rationale based on results», Training & Development, τομ. 54

Ως συμπέρασμα των παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή του Balanced Scorecard χρειάζεται μια αλλαγή του τρόπου σκέψης και δημιουργίας κινήτρων σε επίπεδο αποτελεσματικής διοίκησης και πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία :

- Δημιουργία ισχυρού επιπέδου αφοσίωσης της ανώτατης διοίκησης.
- Δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους και αντιμετώπιση
- της αντίστασης για ουσιαστική αλλαγή.
- Δημιουργία κατανόησης μέσω της εκπαίδευσης και της μάθησης.
- Συμφωνία και επικοινωνία των μέτρων που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη
- διάρκεια εφαρμογής του μοντέλου.

4.4.2 Οι δέκα κανόνες της εφαρμογής του Balanced Scorecard στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Η διοίκηση της KPMG¹⁰⁹ και ο καθηγητής Claude Lewy του Free University of Amsterdam ανέπτυξε δέκα κανόνες εφαρμογής του μοντέλου μετά από μελέτη περιπτώσεων σε επτά εταιρείες. Οι κανόνες αυτοί διαμορφώθηκαν ως εξής :

1. Χρησιμοποίηση του μοντέλου ως μία βάση εφαρμογής των στρατηγικών στόχων.
2. Εξασφάλιση ότι οι στρατηγικοί στόχοι είναι καθορισμένοι με σαφήνεια πριν την εφαρμογή του Balanced Scorecard.
3. Προσπάθεια εύρεσης χρηματοδότησης για την κάλυψη του έργου και εξασφάλιση ότι τα στελέχη είναι διατεθειμένα να στηρίξουν την πορεία του έργου.
4. Πιλοτική δοκιμή πριν την τελική εφαρμογή του Balanced Scorecard.
5. Έλεγχος των τομέων και των στοιχείων που έχουν εισαχθεί στην κάρτα του Balanced Scorecard
6. Αποφυγή χρήσης του Balanced Scorecard ως μέσο ελέγχου των στελεχών και όλων γενικότερα των υπαλλήλων
7. Αποφυγή της τυποποίησης της εφαρμογής του μοντέλου
8. Έμφαση στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και την επικοινωνία σε ότι αφορά την χρήση του Scorecard.

¹⁰⁹ Lesley Saunders (1999), «*School Effectiveness and School Improvement, Who or What is School 'Self'-Evaluation for?* » 1999, том 10, Swets & Zeitlinger, School Improvement Research Centre, National Foundation for Educational Research, Slough, UK.

9. Αποφυγή της περιπλοκότητας και της άμεσης στόχευσης στο τέλειο αποτέλεσμα

10. Προσοχή στα διοικητικά κόστη που φέρνει η εφαρμογή του έργου.

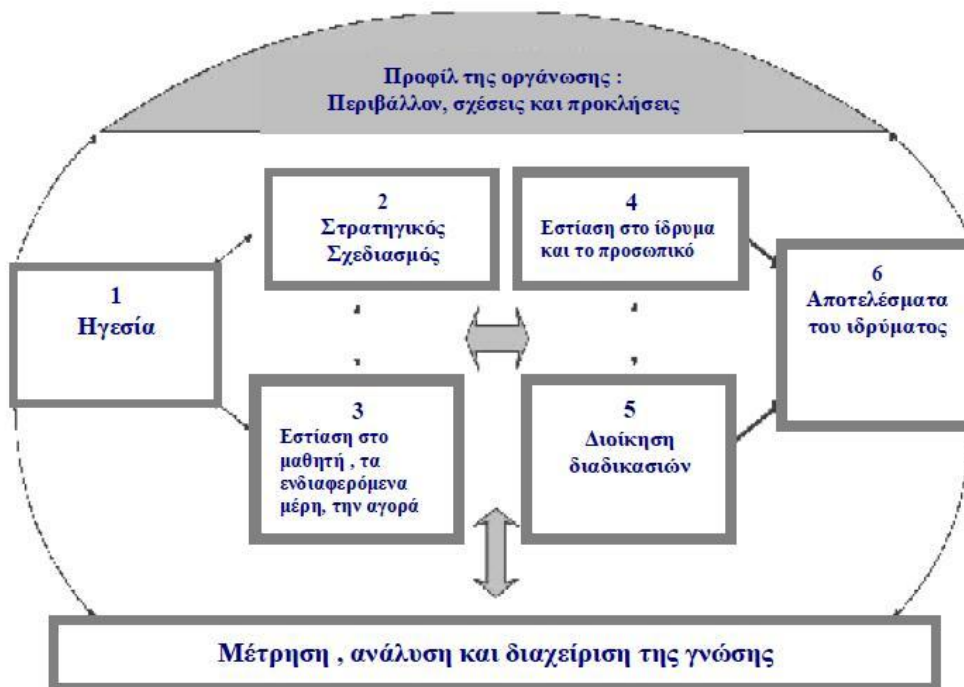
Οι συγγραφείς πρότειναν έναν ενδέκατο κανόνα για την εφαρμογή του Balanced Scorecard. Αυτός ο κανόνας αφορά το ξεκίνημα της εφαρμογής του και επιστά την προσοχή στο γεγονός της ετοιμότητας και της απόλυτης πεποίθησης ότι ο οργανισμός έχει συνειδητοποιήσει τι θέλει να πετύχει με τη χρήση του. Ο λόγος ύπαρξης αυτού του κανόνα είναι ότι τόσο οι επιχειρήσεις όσο και εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν πολλούς λόγους για τους οποίους επιθυμούν να εφαρμόσουν το μοντέλο του Balanced Scorecard. Πριν όμως ξεκινήσουν πρέπει να ξεκαθαρίσουν με αυστηρότητα τους λόγους για τους οποίους μπαίνουν στη διαδικασία εφαρμογής του μοντέλου ισορροπίας.

4.5 Το βραβείο ποιότητας του Malcolm Baldrige στην εκπαίδευση

Τα κριτήρια εκπαίδευσης του Baldrige χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ως ένα μέσο βελτίωσης της απόδοσής τους. Για το σημερινό περιβάλλον εκπαίδευσης, τα κριτήρια έχουν ενημερωθεί κατάλληλα για να βοηθήσουν τις οργανώσεις να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που εμφανίζονται. Η ανάγκη να δημιουργηθεί αξία για τους σπουδαστές, την κοινωνία και για τον ίδιο τον οργανισμό με διαφανή μέσα καθώς επίσης οι προκλήσεις της γρήγορης καινοτομίας και των συνεχών αλλαγών, φέρνουν τα κριτήρια του Malcolm Baldrige στην πρώτη γραμμή προτεραιοτήτων για όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Τα κριτήρια του μοντέλου αυτού βασίστηκαν σε ένα σύνολο από κοινές αξίες που χαρακτηρίζουν όλους τους τύπους των οργανισμών υψηλής απόδοσης και εμφανίζονται στα καλύτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αυτές οι κεντρικές αξίες (core values) είναι κρίσιμες για την επιτυχία των εκπαιδευτικών οργανισμών οποιασδήποτε βαθμίδας. Οι αξίες¹¹⁰ ενσωματώνονται στην καθημερινή λειτουργία της εκπαίδευσης και στη μάθηση με σκοπό τη βελτίωση του οργανισμού.

¹¹⁰ Education Criteria for Performance Excellence (2003), Baldrige National Quality Program, American Society for Quality



Διάγραμμα 9. Τα κριτήρια του Baldrige σε αλληλεξάρτηση

4.5.1 Τα κριτήρια άριστης απόδοσης και η εφαρμογή τους για τα εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Οι βασικές αξίες και ιδέες του μοντέλου ενσωματώνονται σε επτά κατηγορίες για την εκπαίδευση ως εξής :

1. Ηγεσία (Leadership).
2. Στρατηγικός και λειτουργικός σχεδιασμός (Strategic Planning).
3. Εστίαση στο μαθητή και ικανοποίηση αυτών και των άλλων ενδιαφερόμενων μελών (Student focus and Student and stakeholder satisfaction).
4. Διαχείριση μέτρησης και ανάλυσης των πληροφοριών (Measurement and Information Analysis Management).
5. Ανάπτυξη και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Human resource Management and development).
6. Διοίκηση εκπαιδευτικών διαδικασιών (Educational Process Management).
7. Αποτελέσματα απόδοσης του εκπαιδευτικού ιδρύματος (Performance Results).

Πιο αναλυτικά η κάθε κατηγορία περιλαμβάνει¹¹¹ :

1. Ηγεσία

Η κατηγορία της ηγεσίας εξετάζει πως οι ηγέτες του εκπαιδευτικού ιδρύματος εφαρμόζουν τις αξίες, κατευθύνσεις και τις προσδοκίες απόδοσης όσο και τους στόχους που θέτουν με επίκεντρο τους μαθητές, τη διδασκαλία, την ενδυνάμωση του προσωπικού και την καινοτομία. Εξετάζει την απόδοση του εκπαιδευτικού ιδρύματος σε επίπεδο οργάνωσης και το βαθμό της υπευθυνότητας που αυτό κατέχει ως προς την κοινωνία και το σύνολό της.

2. Στρατηγικός και λειτουργικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός εξετάζει πως ο οργανισμός αναπτύσσει τους στρατηγικούς στόχους του και πραγματοποιεί τις δράσεις τους (Action plans). Ακόμα, εξετάζεται πως η επιλεγμένη στρατηγική και τα σχέδια δράσης δομούνται και με ποιο τρόπο μετριέται η απόδοσή τους.

3. Εστίαση στους μαθητές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη

Η κατηγορία που θέτει στο επίκεντρο τους μαθητές και την αγορά εξετάζει πως ο οργανισμός αποφασίζει για τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες, τις προτιμήσεις των μαθητών, όλων των ενδιαφερόμενων μερών της εκπαίδευσης και αυτών της αγοράς, πως ο οργανισμός χτίζει σχέσεις με τους μαθητές και τους υπόλοιπους ενδιαφερομένους και ακόμα πως αποφασίζει για κρίσιμους παράγοντες. Παράγοντες που προσελκύουν τους γονείς / σπουδαστές και οδηγούν στην ικανοποίηση και την αφοσίωση τους ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν την αξία και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και προγραμμάτων.

4. Διαχείριση μέτρησης και ανάλυσης πληροφοριών

Η κατηγορία αυτή εξετάζει πως ο οργανισμός επιλέγει, συλλέγει, αναλύει, διαχειρίζεται και βελτιώνει δεδομένα, πληροφορίες και άλλα στοιχεία γνώσης.

5. Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων και Διοίκηση

Η κατηγορία που επικεντρώνει το ενδιαφέρον στο πανεπιστήμιο και το προσωπικό εξετάζει πως λειτουργούν τα συστήματα του οργανισμού, πως οι γνώσεις και ο ενθουσιασμός του προσωπικού επιτρέπουν στο πανεπιστήμιο να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει όλο το δυναμικό τους ακολουθώντας πάντα τους στόχους του ιδρύματος. Ακόμα εξετάζει τις προσπάθειες του οργανισμού να διατηρήσει ένα καλό

¹¹¹ John Somerset (1998), «*Creating a Balanced Performance Management System for a School*» March 1998, Hall Chadwick, Chartered Accountants & Business Advisers.

εργασιακό κλίμα και μία ατμόσφαιρα στήριξης των υπαλλήλων με στόχο την άριστη απόδοση και την προσωπική και επαγγελματική τους βελτίωση.

6. Διαχείριση διαδικασιών

Η κατηγορία της διοίκησης διαδικασιών εξετάζει τις κύριες πλευρές της οργανωτικής διαχείρισης διαδικασιών περιλαμβανομένου των βασικών εκπαιδευτικών διαδικασιών μάθησης για τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τις διάφορες παροχές, υπηρεσίες και αξίες που δημιουργούνται στα πλαίσια του οργανισμού. Περιλαμβάνει επίσης τις βοηθητικές διαδικασίες του ιδρύματος. Η κατηγορία αυτή αντανακλά όλες τις διαδικασίες κλειδιά του οργανισμού και όλους τους τομείς των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό.

7. Αποτελέσματα απόδοσης του εκπαιδευτικού ιδρύματος

Τα αποτελέσματα της οργάνωσης αφορούν την τελευταία κατηγορία που εξετάζει την απόδοση και τις περιοχές βελτίωσης σε σημαντικούς τομείς του οργανισμού όπως είναι : τα αποτελέσματα μάθησης των μαθητών, τα αποτελέσματα της εστίασης στον μαθητή, τα οικονομικά αποτελέσματα, τα χρηματοοικονομικά, τα αποτελέσματα οργάνωσης του ιδρύματος, της απόδοσης σε σχέση με την αγορά, τα αποτελέσματα του προσωπικού και γενικότερης επίδοσης. Ακόμα, εξετάζονται τα επίπεδα απόδοσης σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών δηλαδή εκείνων που αφορούν την ίδια παροχή υπηρεσιών. Οι κατηγορίες αυτές κριτηρίων αναπτύχθηκαν από την αμερικανική επιτροπή ποιότητας για το εθνικό πρόγραμμα εκπαίδευσης του Baldrige, το 2003 με βάση κάποιους συντελεστές βαρύτητας που δείχνουν την σημασία κάθε κατηγορίας για ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα. Οι συντελεστές που έχουν στοιχεία του μοντέλου EFQM, συνοδεύονται από κάποιες ερωτήσεις που αφορούν την λειτουργία του ιδρύματος και βοηθούν στον προσανατολισμό σε διαδικασίες ποιότητας, βελτίωσης και ανάπτυξης. Το σύνολο των βαθμών φτάνει στους χίλιους και εκείνη η κατηγορία που συγκεντρώνει το μέγιστο ποσοστό βαρύτητας είναι η έβδομη που αφορά τα γενικότερα αποτελέσματα επίδοσης του εκπαιδευτικού οργανισμού.

4.5.2 Τα κριτήρια απόδοσης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με συντελεστές Βαρύτητας

1. Ηγεσία

Οργανωτική Ηγεσία

Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος διοικούν τον οργανισμό και αντιλαμβάνονται την επίδοση του ιδρύματος.

Οι ερωτήσεις που πρέπει να θέτει το εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι :

- (1) Πώς η διοίκηση του πανεπιστημίου εφαρμόζει τις αρχές τους πανεπιστημίου, τις γενικότερες κατευθύνσεις του και τις προσδοκίες για καλύτερη επίδοση. Πώς οι ηγέτες εστιάζουν στην δημιουργία αξίας για τους μαθητές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Πώς επικοινωνούν τις διάφορες αξίες, κατευθύνσεις και προσδοκίες μέσω ενός συστήματος ηγεσίας σε όλο το εκπαιδευτικό ίδρυμα. Ακόμα πως εξασφαλίζουν την μετάδοση και επικοινωνία των θεμάτων αυτών μέσα στον οργανισμό.
- (2) Πώς οι ηγέτες του εκπαιδευτικού ιδρύματος δημιουργούν ένα περιβάλλον για ενδυνάμωση, καινοτομία, ασφάλεια και ισότητα για όλους τους φοιτητές. Πώς δημιουργούν το απαραίτητο περιβάλλον μάθησης και ηθικής συμπεριφοράς για το προσωπικό και τους μαθητές.
- (3) Πώς τα στελέχη αξιολογούν την επίδοση του οργανισμού και τις ικανότητες του. Πώς χρησιμοποιούν τις αξιολογήσεις τους για να μετρήσουν την επιτυχία του οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους και τα άλλα σχετικά ιδρύματα. Πώς οι αξιολογήσεις αυτές μετρούν την ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται στις καινούριες ανάγκες. Ακόμα ποια είναι τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες και ποια είναι τα πιο πρόσφατα αποτελέσματα από τη μέτρηση αυτή. Πώς μεταφράζονται τα αποτελέσματα αυτά σε προτεραιότητες για συνεχή βελτίωση και ευκαιρίες για καινοτομία. Πώς αυτές οι προτεραιότητες εκτελούνται μέσα στον οργανισμό και εξασφαλίζουν ευθυγράμμιση με τους γενικότερους στόχους και τις στρατηγικές.
- (4) Πώς αξιολογούνται οι ηγέτες περιλαμβανομένων και της ανώτατης διοίκησης. Πως τα στελέχη του εκπαιδευτικού οργανισμού χρησιμοποιούν τα δεδομένα της αξιολόγησης της απόδοσης τους για να βελτιώσουν τον δικό τους τρόπο ηγεσίας αλλά και το σύστημα ηγεσίας γενικότερα.

Κοινωνική υπευθυνότητα¹¹²

Η κατηγορία αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αντιλαμβάνεται τις ευθύνες του απέναντι στο κοινό, τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζει ηθική συμπεριφορά στο πλαίσιο λειτουργίας του και τον τρόπο με τον οποίο εκτελεί τις πολιτικές του στο ευρύ κοινό.

Πιο συγκεκριμένα, είναι σημαντικό :

- (1) Τα μέσα με τα οποία αντιλαμβάνεται ο εκπαιδευτικός οργανισμός την επίδραση των προγραμμάτων, υπηρεσιών και λειτουργιών στην κοινωνία. Ακόμα, οι παράγοντες οριοθέτησης μεταξύ διαδικασιών, μέτρων, στόχων και η επίτευξη ασφάλειας, πιστοποίησης και ικανοποίησης των νομικών απαιτήσεων. Ποιες είναι οι διαδικασίες, μέτρα και στόχοι για την αντιμετώπιση κινδύνων που συνδέονται με τα προγράμματα, τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες του οργανισμού.
- (2) Πώς περιμένει το εκπαιδευτικό ίδρυμα να διαμορφωθούν οι κοινωνικές ανησυχίες σχετικά με τα προγράμματα, τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες του οργανισμού και με ποιο τρόπο προετοιμάζεται για αυτά.
- (3) Σημαντικό ερώτημα αποτελεί επίσης το πώς εξασφαλίζεται η ηθική συμπεριφορά σε όλες τις σχέσεις και αλληλεξαρτήσεις των μαθητών με τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέλη. Ποια είναι τα μέτρα και οι διαδικασίες για τον έλεγχο της ηθικής συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό.
- (4) Με ποιο τρόπο υποστηρίζει το εκπαιδευτικό ίδρυμα την κοινωνία και αποφασίζει για τι περιοχές και τους τρόπους συμμετοχής και υποστήριξης στις διάφορες δραστηριότητες της. Πως η ηγεσία της σχολής και το προσωπικό συνεισφέρει στους διάφορους τομείς της κοινωνίας.

¹¹² P. McCunn (1998), «*The Balanced Scorecard - The Eleventh Commandment*»,

The 10 Commandments of Implementing the Balanced Scorecard, Management Accounting

2. Στρατηγικός σχεδιασμός

Στρατηγική Ανάπτυξη

Η ομάδα αυτή περιγράφει πως το εκπαιδευτικό ίδρυμα διατυπώνει τους στρατηγικούς του σκοπούς περιλαμβανομένου και του τρόπου που ασκεί την εκπαίδευση με επίκεντρο την μάθηση, τον τρόπο που ικανοποιεί τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μελών του, τον τρόπο που ενισχύει την απόδοση του ιδρύματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές του και τις πρακτικές που ακολουθεί σχετικά με την ολική απόδοση και την μελλοντική του επιτυχία.

Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν από το εκπαιδευτικό ίδρυμα σχετίζονται με τα εξής:

- (1) Τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν καθώς επίσης και την οργάνωση όσων πρέπει να συμμετέχουν σε αυτές. Ακόμα σημαντικοί είναι οι ορίζοντες σχεδιασμού και τα χρονικά περιθώρια που έχουν τεθεί για την εφαρμογή των στόχων του εκπαιδευτικού ιδρύματος.
- (2) Πώς μπορεί το εκπαιδευτικό ίδρυμα να εξασφαλίσει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός καλύπτει στοιχεία όπως :
 - Τις ανάγκες των μαθητών και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.
 - Το ανταγωνιστικό περιβάλλον και τις ικανότητες άλλων σχετικών οργανισμών.
 - Τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, τεχνολογικές καινοτομίες και άλλες αλλαγές που μπορούν να επηρεάσουν τα προγράμματα, τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες τους οργανισμού.
 - Τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, περιλαμβανομένου των υποδομών, του προσωπικού και άλλους πόρους.
 - Τις ευκαιρίες να αντικαταστήσει διάφορους πόρους με άλλα προγράμματα και υπηρεσίες που διαφαίνονται πιο χρήσιμα και αναγκαία.
 - Τις ικανότητες του εκπαιδευτικού ιδρύματος να αξιολογεί την μάθηση των σπουδαστών και την ανάπτυξη τους.
 - Τους ηθικούς, νομικούς, κοινωνικούς και άλλους κινδύνους.
 - Αλλαγές στο τοπικό και εθνικό οικονομικό περιβάλλον.
 - Παράγοντες μοναδικούς για το ίδρυμα περιλαμβανομένων των δυνάμεων και των αδυναμιών των συνεργατών του οργανισμού.

- (3) Τους πιο σημαντικούς υπό-στόχους για την επίτευξη των ανώτερων στρατηγικών στόχων. Πώς οι στόχοι αυτοί απαντούν στις προκλήσεις τους περιβάλλοντος και πώς εξασφαλίζεται ότι οι στρατηγικοί στόχοι αντισταθμίζουν τις βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες προκλήσεις και ευκαιρίες. Ακόμα, σημαντικό είναι με ποιον τρόπο οι στρατηγικές ισορροπούν τις ανάγκες των σπουδαστών και των άλλων ενδιαφερόμενων μελών.

Στρατηγική Εφαρμογή

Η κατηγορία αυτή¹¹³ περιγράφει πώς οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί μετατρέπουν τους στρατηγικούς τους στόχους σε δράσεις. Αναφέρεται σε όλες τις δράσεις του οργανισμού, τα μέτρα και τους δείκτες που δίνουν στοιχεία για το μέλλον του οργανισμού.

- (1) Τα θέματα που απασχολούν το εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσει και εκτελεί τα σχέδια δράσης του για να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Πώς κατανέμει τους πόρους του για να εξασφαλίσει την επιτυχία των δράσεων αυτών. Ακόμα, ο τρόπος με τον οποίο εξασφαλίζεται ότι οι αλλαγές που προκύπτουν από τα σχέδια-δράσεις διατηρούνται και βελτιώνονται. Τέλος, ποια είναι τα σχέδια δράσης σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια βάση.
- (2) Περαιτέρω, σημαντικοί είναι οι δείκτες και τα μέτρα επιθεώρησης της προόδου των σχεδίων δράσης. Πώς εξασφαλίζεται ότι το σύστημα μέτρησης καλύπτει όλες τις περιοχές εκτέλεσης δηλαδή τους μαθητές και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη. Επίσης, σημαντικό είναι και το θέμα της σύγκρισης της απόδοσης του εκπαιδευτικού ιδρύματος με την απόδοση των ανταγωνιστών σε επίπεδο στόχων, περασμένων δεδομένων απόδοσης και σε γενικότερο επίπεδο συγκρίσεων.

3. Εστίαση στους μαθητές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη

Μαθητές, άλλα ενδιαφερόμενα μέλη και γνώση αγοράς

Η ομάδα αυτή περιγράφει πώς το εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφασίζει για τις απαιτήσεις, προσδοκίες και προτιμήσεις σε ό,τι αφορά τους σπουδαστές, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την αγορά. Οι αποφάσεις αυτές είναι σημαντικές για να διασφαλιστεί η συνεχιζόμενη βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η ανάπτυξη νέων

¹¹³ Malcolm Baldrige National Quality Award (Award criteria 1999), National Institute of Standards and Technology (NIST), Mary Land, USA.

ευκαιριών και η δημιουργία ενός κλίματος μάθησης και βελτίωσης για όλους τους μαθητές.

Τα θέματα που απασχολούν το εκπαιδευτικό ίδρυμα αφορούν :

- (1) Τον τρόπο με τον οποίο αποφασίζει ή στοχεύει στα διάφορα τμήματα μαθητών που θα προσφέρει τα εκπαιδευτικά του προγράμματα. Πώς ενεργεί και ξεχωρίζει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των μαθητών και των άλλων μερών. Πώς αποφασίζει για τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει στην διαφορετική τμηματοποίηση των μαθητών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών.
- (2) Πώς χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες που συλλέγονται αναφορικά με το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, υπηρεσιών, τη βελτίωση των διαδικασιών και την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων.

Σχέσεις μαθητών – άλλων μερών και ικανοποίηση τους

Η κατηγορία αυτή περιγράφει πως το εκπαιδευτικό ίδρυμα¹¹⁴ χτίζει σχέσεις για να προσελκύσει, ικανοποιήσει και να διατηρήσει τους μαθητές και τα άλλα μέρη. Επιπλέον, περιγράφει με ποιο τρόπο αυξάνει την εμπιστοσύνη τους και με ποιο τρόπο συντάσσει νέα προγράμματα και δημιουργεί νέες ευκαιρίες.

- (1) Σημαντικός είναι ο τρόπος με τον οποίο το εκπαιδευτικό ίδρυμα χτίζει σχέσεις με τους μαθητές και τα άλλα μέρη για να έχει την εμπιστοσύνη τους , να βελτιώσει την απόδοση τους και να καλύψει τις προσδοκίες για μάθηση και συνεχή αλληλεπίδραση.(Interaction)
- (2) Ποιοι είναι οι κατάλληλοι τρόποι ώστε οι μαθητές να βρίσκουν πληροφορίες, να εκφράζουν παράπονα και να επιδιώκουν διάφορους σκοπούς. Ποιο είναι το σύστημα παραπόνων και πως εξασφαλίζεται ότι τα παράπονα αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και άμεσα. Πώς συλλέγονται τα παράπονα και με ποιον τρόπο αναλύονται για να ενισχύσουν την βελτίωση του οργανισμού.
- (3) Πώς ο οργανισμός χτίζει σχέσεις με τους μαθητές του και προσφέρει πρόσβαση σε εκπαιδευτικές υπηρεσίες και άλλες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Πώς αξιολογεί την ικανοποίηση ή την απογοήτευση των μαθητών και των άλλων μερών. Πώς διασφαλίζει ότι τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για την συλλογή των πληροφοριών είναι τα κατάλληλα και παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες. Πώς

¹¹⁴ Lesley Saunders (1999), «*School Effectiveness and School Improvement, Who or What is School 'Self'-Evaluation for?* » 1999, τομ 10, Swets & Zeitlinger, School Improvement Research Centre, National Foundation for Educational Research, Slough, UK.

χρησιμοποιούνται τελικά οι πληροφορίες για την ικανοποίηση των μαθητών και εκείνες που αφορούν τις αρνητικές τους αντιδράσεις.

- (4) Τι κινήσεις γίνονται για να λάβει ο οργανισμός τις πληροφορίες που χρειάζεται για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προγραμμάτων του. Τι είδους επανατροφοδότηση χρησιμοποιεί το εκπαιδευτικό ίδρυμα για την ανάλυση των συγκρίσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές του και άλλα σχετικά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Καταλήγοντας, μας ενδιαφέρει ποια είναι η προσέγγιση που ακολουθεί το εκπαιδευτικό ίδρυμα για να διατηρήσει την ικανοποίηση των πελατών του στις διάφορες δραστηριότητες και υπηρεσίες που προσφέρει.

4. Μέτρηση, ανάλυση και γνώση¹¹⁵

Μέτρηση, ανάλυση της απόδοσης της οργάνωσης

Περιγράφει πως ο οργανισμός μετράει, αναλύει, ευθυγραμμίζει και βελτιώνει την επίδοση των μαθητών του και την διαχείριση των πληροφοριών σε όλα τα τμήματα του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει το εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι πρώτα από όλα ο τρόπος με τον οποίο συλλέγει, ευθυγραμμίζει και ολοκληρώνει τις πληροφορίες για την καθημερινή επιθεώρηση των λειτουργιών και των συστημάτων του. Πώς χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές τα στελέχη του οργανισμού για να στηρίξουν την λήψη αποφάσεων και την καινοτομία μέσα στον οργανισμό. Ακόμα, πώς καθιστά ο οργανισμός το σύστημα αξιολόγησης πληροφορημένο σύμφωνα με τις τρέχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες και κατευθύνσεις. Επιπλέον, πως διασφαλίζεται ότι το σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης είναι ευέλικτο σε γρήγορες και απρόσμενες εξωτερικές αλλαγές. Τι είδους αναλύσεις γίνονται για την απόδοση της ηγεσίας, του στρατηγικού σχεδιασμού και πως επικοινωνούνται τα αποτελέσματα των αναλύσεων αυτών σε όλον τον οργανισμό.

Διοίκηση πληροφοριών και γνώσης

Περιγράφει πως ο οργανισμός διασφαλίζει την ποιότητα και την διαθεσιμότητα των δεδομένων που χρειάζονται για την υποδομή, το προσωπικό, τους μαθητές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ακόμα, πως χτίζει και διαχειρίζεται την γνώση που κατέχει. Πιο συγκεκριμένα,

¹¹⁵ John Somerset (1998), «*Creating a Balanced Performance Management System for a School*» March 1998, Hall Chadwick, Chartered Accountants & Business Advisers.

- (1) Πώς κάνει διαθέσιμες τις διάφορες πληροφορίες και τα δεδομένα. Με ποιο τρόπο γίνονται τα δεδομένα αυτά προσιτά σε όλα τα μέρη του οργανισμού και διευκολύνεται η χρήση και η λειτουργία τους.
- (2) Πώς γίνεται η διαχείριση τη γνώσης και η διάχυση της σε όλο το ίδρυμα καθώς επίσης και η μεταφορά δεδομένων από τους μαθητές, προμηθευτές, συνεργάτες και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη.
- (3) Πώς διασφαλίζονται τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τα διάφορα δεδομένα πληροφοριών όπως είναι η ολότητα, διαχρονικότητα, η αξιοπιστία, η ασφάλεια, η ακρίβεια και το απόρρητο των πληροφοριών.

5. Ανάπτυξη ανθρώπινων πηγών και Διοίκηση

Συστήματα λειτουργίας

Η κατηγορία αυτή περιγράφει πως μπορεί η εργασία στα πλαίσια του οργανισμού να οδηγείται σε υψηλή απόδοση. Πώς η ανταμοιβή, η εξέλιξη της καριέρας και άλλες πρακτικές εργασίας επιτρέπουν στο προσωπικό και σε όλο τον οργανισμό να φτάσει σε επιθυμητά αποτελέσματα.

Εδώ αναλύονται θέματα όπως ο τρόπος που ο οργανισμός οργανώνει και διοικεί τις διάφορες εργασίες για να προωθήσει την συνεργασία, την ενδυνάμωση, την καινοτομία και την οργανωσιακή κουλτούρα. Τον τρόπο με τον οποίο διασφαλίζει ότι τα επίπεδα προσόντων και εμπειριών του ανθρώπινου δυναμικού μοιράζονται εξίσου στις διάφορες δραστηριότητες. Πώς τα συστήματα εργασίας κεφαλαιοποιούν τις διαφορετικές εμπειρίες, κουλτούρες και σκέψεις του οργανισμού, του προσωπικού και αξιοποιούν τις αλληλεπιδράσεις με την κοινωνία. Ακόμα στην κατηγορία αυτή, εμφανίζονται ερωτήματα όπως :

- (1) Πώς πετυχαίνει ο οργανισμός την αποτελεσματική επικοινωνία και τη διάχυση των ικανοτήτων σε όλα τα τμήματα και σε κάθε θέση εργαζομένου.
- (2) Πώς το σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων υποστηρίζει τα αποτελέσματα απόδοσης και εξασφαλίζει επανατροφοδότηση από το προσωπικό και όλον τον οργανισμό. Πώς η επίδοση του οργανισμού και του συστήματος διοίκησης προσωπικού βάζει στο κέντρο της ανάλυσης τους μαθητές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

(3) Πώς η ανταμοιβή, η αναγνώριση και τα σχετικά βραβεία ενισχύουν την απόδοση στον τομέα της εργασίας. Με ποιον τρόπο ανιχνεύονται τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται για το προσωπικό και τη λειτουργία του οργανισμού. Ακόμα, πώς γίνεται η πρόσληψη, διατήρηση και ενίσχυση του προσωπικού και όλου του οργανισμού. Με ποιο τρόπο εξασφαλίζεται ότι το προσωπικό αντικατοπτρίζει τις διαφορετικές ιδέες, κουλτούρες και τον ποικίλο τρόπο σκέψης του οργανισμού. Πώς πετυχαίνεται αποτελεσματική διαδοχή των ηγετών του εκπαιδευτικού οργανισμού και των υπολοίπων θέσεων. Τέλος, πώς διασφαλίζεται ότι το προσωπικό και τα στελέχη του πανεπιστημίου είναι κατάλληλα ορισμένα και με τα ανάλογα προσόντα.

Εκπαίδευση προσωπικού και δημιουργία κινήτρων

Η ομάδα αυτή θέτει ερωτήματα σχετικά με το πώς η εκπαίδευση του προσωπικού στα πλαίσια του οργανισμού υποστηρίζει την επιτυχία των στρατηγικών στόχων του και συνεισφέρει στην υψηλή απόδοση. Ακόμα πώς η εκπαίδευση και τα διάφορα σεμινάρια χτίζουν τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα

116.

- (1) Πώς η εκπαίδευση του προσωπικού συνεισφέρει στην επιτυχία των σχεδίων δράσης. Ακόμα, με ποιον τρόπο η εκπαίδευση του προσωπικού ικανοποιεί τις ανάγκες που συνδέονται με την μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού, την βελτίωση της απόδοσης και τις τεχνολογικές αλλαγές.
- (2) Πώς η προσέγγιση της κατάρτισης και εκπαίδευσης είναι δυνατή να ισορροπήσει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμούς στόχους του οργανισμού με τις ανάγκες του προσωπικού για ανάπτυξη, μάθηση και βελτίωση της καριέρας του. Επιπλέον, με ποιο τρόπο η εκπαίδευση καλύπτει τις ανάγκες του προσωπικού για προσανατολισμό των εργαζομένων, ηθικές πρακτικές και ανάπτυξη προσωπικού. Σημαντικό θεωρείται επίσης το θέμα του πώς η εκπαίδευση του προσωπικού συνδέεται με την περιβαλλοντική ασφάλεια και τον χώρο εργασίας.
- (3) Ο οργανισμός πρέπει να απαντήσει επίσης στο ερώτημα του αν χρησιμοποιεί τις γνώμες και τα δεδομένα του προσωπικού στη διαμόρφωση των αναγκών για εκπαίδευση. Ακόμα πώς κατανέμονται τα προγράμματα κατάρτισης και αν το προσωπικό έχει κάποια δυνατότητα να επηρεάσει την απόφαση αυτή του τρόπου διάθεσης της εκπαίδευσης.

¹¹⁶ Malcolm Baldrige National Quality Award (Award criteria 1999), National Institute of Standards and Technology (NIST), Mary Land, USA.

(4) Πώς εφαρμόζεται η χρήση των αποκτημένων γνώσεων πάνω στη δουλειά. Πώς αξιολογείται η απόδοση της εκπαίδευσης και κατάρτισης ως διαδικασία λαμβάνοντας υπόψη την γενικότερη επίδοση του οργανισμού. Τέλος, πως δίνει κίνητρα ο οργανισμός στο προσωπικό του για ανάπτυξη και πλήρη χρησιμοποίηση του δυναμικού του.

Ικανοποίηση των εργαζομένων του εκπαιδευτικού ιδρύματος¹¹⁷

Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διατηρεί ένα καλό περιβάλλον εργασίας και ένα κλίμα υποστήριξης που συνεισφέρει στην ικανοποίηση και στην ενθάρρυνση του προσωπικού. Τα ερωτήματα που απασχολούν ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι :

- (1) Πώς βελτιώνεται το περιβάλλον εργασίας σε όρους υγείας και ασφάλειας και πώς το προσωπικό συμμετέχει στην βελτίωση αυτή. Ποια είναι τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιεί για τα χαρακτηριστικά αυτά. Ποιες είναι οι βασικές διαφορές στους εργασιακούς παράγοντες και στα μέτρα απόδοσης τους σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα.
- (2) Πώς εξασφαλίζεται η γρήγορη ανταπόκριση σε περίπτωση άμεσης ανάγκης ή σε περίπτωση απειλής ή καταστροφής. Πως εξασφαλίζεται η συνέχεια της οργάνωσης σε επίπεδο προσωπικού, μαθητών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών στα πλαίσια του οργανισμού.
- (3) Πώς αποφασίζονται οι παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση του προσωπικού και στην ενθάρρυνση του. Πώς αυτοί οι παράγοντες διαχωρίζονται για τις διαφορετικές κατηγορίες του προσωπικού και ανάλογα με τον τύπο του προσωπικού και το είδος του οργανισμού. Πώς υποστηρίζεται το προσωπικό μέσω διαφόρων υπηρεσιών, προνομίων και πολιτικών. Πώς όλα αυτά προσαρμόζονται στις ανάγκες του προσωπικού και στις διαφορετικές κατηγορίες του προσωπικού.
- (4) Ποιες είναι οι μέθοδοι αποτίμησης που χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί το επίπεδο ικανοποίησης και ενθάρρυνσης του προσωπικού. Ακόμα, ποιοι άλλοι δείκτες χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί η απογοήτευση του προσωπικού, η ασφάλεια και η παραγωγικότητα. Με ποιον ακριβώς τρόπο μπορούν οι μέθοδοι αυτοί να

¹¹⁷ P. McCunn (1998), «*The Balanced Scorecard - The Eleventh Commandment*»,

The 10 Commandments of Implementing the Balanced Scorecard, Management Accounting

αποτιμήσουν και να βελτιώσουν όλα τα θέματα που απασχολούν το προσωπικό. Πώς συνδέονται τα ευρήματα των αξιολογήσεων με τα αποτελέσματα της απόδοσης για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων στην βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και του γενικότερου εργασιακού κλίματος.

6. Διαχείριση διαδικασιών

Διαδικασίες εστίασης μάθησης

Η θεματική αυτή ενότητα περιγράφει πώς ένας οργανισμός καθορίζει και διαχειρίζεται τις διαδικασίες του για να δημιουργεί αξία για τους μαθητές του και για τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη μεγιστοποιώντας την μάθηση και την επιτυχία.

- (1) Σημαντικά είναι τα θέματα του πώς το εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφασίζει για τις διαδικασίες μάθησης. Πώς οι διαδικασίες αυτές δημιουργούν αξία για τον οργανισμό, τους μαθητές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη. Πώς βοηθούν τους μαθητές να μεγιστοποιήσουν την επιτυχία τους. Ακόμα, σημαντικό είναι το ερώτημα που θέτει οργανισμός σχετικά με τις απαιτήσεις αυτών των διαδικασιών ενσωματώνοντας τα δεδομένα από τους μαθητές, το προσωπικό και όλο τον οργανισμό. Ποιες είναι οι απαιτήσεις αυτών των διαδικασιών και πώς εξασφαλίζεται ότι το προσωπικό και το ίδρυμα είναι κατάλληλα προετοιμασμένα να διοχετεύσουν την διαδικασία μάθησης.
- (2) Πώς σχεδιάζονται οι διαδικασίες στην προσπάθεια κάλυψης των απαιτήσεων του ιδρύματος. Πώς ενσωματώνεται η νέα τεχνολογία στην γνώση του σχεδιασμού των διαδικασιών. Ακόμα, με ποιον τρόπο ενσωματώνονται οι παράγοντες χρόνου και άλλες μεταβλητές στον σχεδιασμό των διαδικασιών. Μας ενδιαφέρει επιπλέον αν μπορεί να εξασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες καλύπτουν τις απαιτήσεις που υπάρχουν.
- (3) Ποια είναι τα μέτρα και οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο και την βελτίωση των διαδικασιών μάθησης. Πώς μπορεί ο οργανισμός να ενσωματώνει ένα σχέδιο μέτρησης που καθιστά πιο αποτελεσματική της αξιολόγηση. Πώς βελτιώνουμε τις διαδικασίες μάθησης μεγιστοποιώντας την επιτυχία των σπουδαστών, βελτιώνοντας τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις υπηρεσίες του οργανισμού¹¹⁸. Τέλος μεγάλης σημασίας θεωρείται το γεγονός του αν οι βελτιώσεις που συμβαίνουν διαχέονται ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού.

¹¹⁸ Peggy Siegel (2000), «Using Baldrige to improve education: A rationale based on results», Training & Development, τομ. 54

Βοηθητικές διαδικασίες

Αναλύει και θέτει ερωτήματα σχετικά με το πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται τις δευτερεύουσες διαδικασίες δηλαδή εκείνες που υποστηρίζουν τις διαδικασίες μάθησης. Σημαντικό είναι πώς ο οργανισμός αποφασίζει για τις βοηθητικές διαδικασίες μάθησης σε όρους απαιτήσεων, δεδομένων από τους μαθητές, το προσωπικό, τους συνεργάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού. Ακόμα, ενδιαφέρον υπάρχει για τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται οι διαδικασίες αυτές. Πώς μπορεί ο οργανισμός να ενσωματώνει τις απαιτήσεις σχεδιασμού στις διαδικασίες αυτές καθώς επίσης και άλλες μεταβλητές όπως οι παράγοντες χρόνου στον σχεδιασμό τους. Ποια είναι τα μέτρα και οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο και την βελτίωση των βοηθητικών διαδικασιών. Με ποιον τρόπο μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα των μαθητών, του προσωπικού, των συνεργατών και των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού.

Επιπλέον, η κατηγορία αυτή αφορά την μείωση του συνολικού κόστους μέσα από τη χρήση επιθεωρήσεων, τεστ και ελέγχων επίδοσης που επιβάλλεται να κάνει η επιχείρηση. Ακόμα αφορά και στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αποφεύγει τα λάθη και τις επαναλήψεις. Πέρα από τις ερωτήσεις αυτές τίθενται ερωτήματα σχετικά με το αν οι υποστηρικτικές διαδικασίες μπορούν να βελτιωθούν για να πετύχουμε καλύτερη απόδοση.

7. Αποτελέσματα απόδοσης του εκπαιδευτικού ιδρύματος

Αποτελέσματα μάθησης των μαθητών

Εδώ τα ερωτήματα αφορούν τα αποτελέσματα μάθησης των σπουδαστών και την τμηματοποίηση τους με βάση τα είδη τους και τις αγορές που υπάρχουν. Περιλαμβάνει κατάλληλα συγκριτικά δεδομένα για τους ανταγωνιστές και τα σχετικά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Τα ερωτήματα που μας απασχολούν είναι ποια είναι τα επίπεδα και οι τάσεις στην μέτρηση της μάθησης των σπουδαστών. Πώς αυτά τα αποτελέσματα συγκρίνονται με αυτά των ανταγωνιστών και των άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Αποτελέσματα με επίκεντρο τους μαθητές του ιδρύματος και του γενικότερου περιβάλλοντος του.

Η ομάδα αυτή περιγράφει τα αποτελέσματα του οργανισμού που αφορούν τους μαθητές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και κυρίων την ικανοποίηση αυτών των μερών στα πλαίσια του οργανισμού. Ο εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να τμηματοποιεί τα αποτελέσματα ανάλογα με τις ομάδες των μαθητών, ενδιαφερόμενων μερών και αγορών. Ποια είναι τα επίπεδα και οι τάσεις στην μέτρηση της ικανοποίησης ή της απογοήτευσης των σπουδαστών. Πώς τα ποσοστά αυτά συγκρίνονται με αυτά των ανταγωνιστών και των σχετικών ιδρυμάτων. Ποια είναι τα επίπεδα και οι τάσεις στην μέτρηση της αντιλαμβανόμενης αξίας, διάρκειας και άλλων παραγόντων στο χτίσιμο σχέσεων μεταξύ των μαθητών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

Οικονομικά αποτελέσματα, κοστολογικά και αποτελέσματα αγοράς

Εδώ αναλύονται τα αποτελέσματα επίδοσης του οργανισμού σε σχέση με οικονομικά, κοστολογικά, και άλλα θέματα της αγοράς. Η κατηγορία περιλαμβάνει και δεδομένα συγκρίσεων. Τα θέματα που αφορούν την κατηγορία αυτή συνδέονται με τις τάσεις στην μέτρηση της οικονομικής απόδοσης και του μεριδίου αγοράς περιλαμβανομένου μέτρων υπολογισμού κόστους.

Αποτελέσματα προσωπικού και του ιδρύματος ως σύνολο

Το ενδιαφέρον στην κατηγορία αυτή επικεντρώνεται στα αποτελέσματα που σχετίζονται με το προσωπικό, και τον υπόλοιπο οργανισμό περιλαμβανομένου της απόδοσης του συστήματος εργασίας, εκπαίδευσης του προσωπικού, ανάπτυξης και ικανοποίησης. Ο εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να τμηματοποιεί τα αποτελέσματα του για να ικανοποιεί τα διάφορα περιβάλλοντα εργασίας και τις διαφορετικές κατηγορίες προσωπικού που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό¹¹⁹. Αναφέρεται σε θέματα όπως ποιες είναι οι τάσεις και οι δείκτες στην μέτρηση της απόδοσης του εργασιακού περιβάλλοντος και της αποτελεσματικότητας γενικότερα. Ακόμα ποια είναι τα επίπεδα της μέτρησης σε θέματα όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού και ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του.

¹¹⁹ Μύρων Ζαβλάνος (2003), «*Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*», Κεφάλαια 2 ,21,22 & Παράρτημα, Εκδόσεις Σταμούλη

Αποτελέσματα απόδοσης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων¹²⁰

Περιγράφει τα αποτελέσματα απόδοσης του οργανισμού που δημιουργούν ευκαιρίες για την ενίσχυση της μάθησης και της αποτελεσματικότητας. Ακόμα αναλύει τον τρόπο με τον οποίο ο εκπαιδευτικός οργανισμός τμηματοποιεί τα αποτελέσματα του ανάλογα με τις ομάδες των μαθητών και των διάφορων αγορών. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει επίσης συγκριτικά δεδομένα για τον οργανισμό.

Οι ερωτήσεις που απασχολούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι ποιες είναι οι τάσεις και οι δείκτες στην μέτρηση της λειτουργικής απόδοσης του οργανισμού για τις διαδικασίες μάθησης. Περιλαμβάνει ακόμα την ικανότητα των οργανισμών να βελτιώνουν την απόδοση των μαθητών τους, το εκπαιδευτικό κλίμα, τους δείκτες ανταπόκρισης στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών και την απόδοση των συνεργατών και των προμηθευτών του οργανισμού. Ακόμα, ποιες είναι οι τάσεις και οι δείκτες στην μέτρηση της λειτουργικής απόδοσης των βοηθητικών διαδικασιών περιλαμβανομένων των στοιχείων της παραγωγικότητας, του κύκλου ζωής και της απόδοσης σε γενικότερο επίπεδο συνεργατών, προμηθευτών και τα άλλα μέτρα αποτελεσματικότητας. Ποια είναι τα αποτελέσματα για τους δείκτες επιτυχίας της στρατηγικής της επιχείρησης και των επιχειρησιακών σχεδίων.

Αποτελέσματα κοινωνικής υπευθυνότητας

Στην ενότητα αυτή αναλύονται τα αποτελέσματα της κοινωνικής ευθύνης περιλαμβανομένων της απόδειξης της οικονομικής κατάστασης του οργανισμού, της ηθικής συμπεριφοράς, της δικαστικής προσαρμογής και της οργανωσιακής ευθύνης. Τα αποτελέσματα κατανέμονται σύμφωνα με τα τμήματα εργασίας και συνδέονται με συγκριτικά δεδομένα που αποτελούν σημαντικά στοιχεία αναφοράς για το εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Σε αυτή την κατηγορία περιγράφονται ποιες είναι οι τάσεις και τα ευρήματα στην μέτρηση της οικονομικής απόδοσης. Ποια είναι τα αποτελέσματα των μέτρων και των δεικτών της ηθικής συμπεριφοράς και της οργάνωσης ενός οργανισμού. Επίσης ποια είναι τα μέτρα για την προσαρμογή στις νομικές αρχές. Τέλος ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν και τα αποτελέσματα των δεικτών και των μέτρων κοινωνικής ευθύνης του οργανισμού.

¹²⁰ John Somerset (1998), «*Creating a Balanced Performance Management System for a School*» March 1998, Hall Chadwick, Chartered Accountants & Business Advisers.

4.6 Το συμβούλιο εξασφάλισης ποιότητας για την τριτοβάθμια εκπαίδευση (QAA)

Το συμβούλιο εξασφάλισης της ποιότητας για την τριτοβάθμια εκπαίδευση (QAA) καθιερώθηκε το 1997, μετά από τη σχετική σύσταση για καθιέρωση μιας ενιαίας επιτροπής αρμόδιας για την διαδικασία της διασφάλισης ποιότητας¹²¹ στην Αγγλία. Η επιτροπή αυτή είναι ένα ανεξάρτητο σώμα, που χρηματοδοτείται από τις συνδρομές των πανεπιστημίων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, και μέσω των συμβάσεων που πραγματοποιεί με κύριους χρηματοδοτικούς οργανισμούς.

Η αποστολή της επιτροπής¹²² είναι να προωθεί το κλίμα εμπιστοσύνης σε ότι αφορά την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Δηλαδή να διασφαλίζει την άποψη ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν μένει στάσιμη αλλά βελτιώνεται και εξελίσσεται μέσω διάφορων προτύπων ποιότητας. Η επιτροπή κάνει τον έλεγχο των θεσμικών ρυθμίσεων για τη διαχείριση της ποιότητας και των προτύπων, συμπεριλαμβανομένων και των ρυθμίσεων για συνεργασία με διάφορους εξωτερικούς συνεργάτες. Είναι ακόμα υπεύθυνη για την ενίσχυση του ρόλου των εξωτερικών εξεταστών, την ανάπτυξη ενός πλαισίου προσόντων, την ανάπτυξη των προδιαγραφών προγράμματος διευκρινίζοντας τα κριτήρια που διαμορφώνονται για τον έλεγχο της συμμόρφωσης, την ανάπτυξη των πληροφοριών συγκριτικής μέτρησης επιδόσεων για τα πρότυπα.

Μετά από μια εντατική περίοδο ανάπτυξης και διαβουλεύσεων, η επιτροπή του QAA εισήγαγε τον Οκτώβριο του 2000¹²³ τη νέα μέθοδο διασφάλισης ποιότητας σε όλο Ηνωμένο Βασίλειο. Η επιτροπή επιδιώκει να επιτύχει με αυτό, ένα πλαίσιο στο οποίο τα διάφορα στοιχεία του θα λειτουργούν δυναμικά και θα χρησιμοποιούν όλες τις εκβάσεις της μάθησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με σκοπό την ανάπτυξη και βελτίωση όλων των ακαδημαϊκών προτύπων. Τα στοιχεία στα οποία επικεντρώνονται όλες οι προσπάθειες είναι :

¹²¹ Jill A. Swift, Joel E. Ross, Vincent K. Omachonu (1998), «*Mapping the QAA*

¹²² *Framework & the Excellence Model Consortium for Excellence in Higher Education*», Principles of Total Quality, Second Edition 1998.

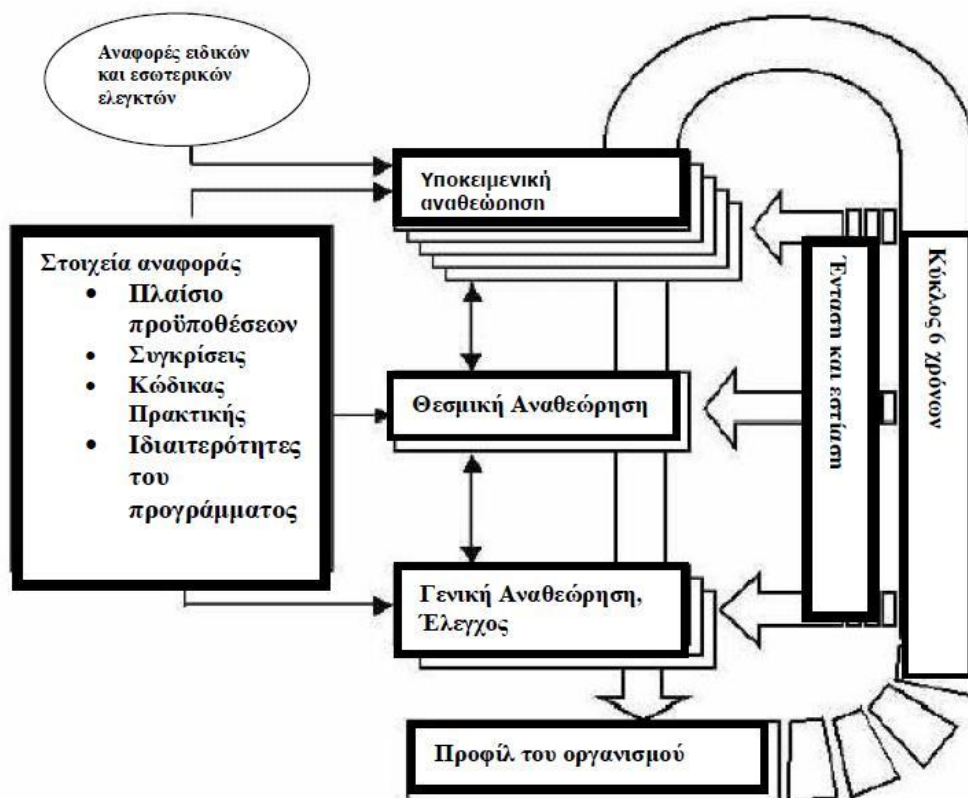
¹²³ Arol Steed, Gwyn Arnold (2002), «*Mapping the QAA Framework & the Excellence Model in Higher Education*», Quality Care Services Private Limited, Enhancing Business Results, Sheffield Hallam University

- Η διδασκαλία και εκμάθηση
- Η πρόοδος των σπουδαστών
- Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων εκμάθησης.
-

Η επιτροπή στοχεύει σε :

- (α) Ένα σύστημα αναθεώρησης (Academic Review), που διερευνά την απόδοση σε θεσμικό επίπεδο, μέσα σε έναν κύκλο 6 ετών. Η θεσμική αναθεώρηση θα εξετάζει την ευρωστία και την ασφάλεια των συστημάτων που συνθέτουν την λειτουργία ενός ιδρύματος. Ενδιαφέρεται σημαντικά¹²⁴ :
- Για την έγκριση διαδικασιών, τον έλεγχο και την αναθεώρηση των ακαδημαϊκών προγραμμάτων.
 - Για τις διαδικασίες που αφορούν τα συμπεράσματα των εξεταστών.
 - Για τη γενική διαχείριση των διαδικασιών αξιολόγησης.
 - Για τη γενική διαχείριση οποιωνδήποτε συστημάτων
 - Για την διαχείριση των συνεργάσιμων ρυθμίσεων μεταξύ άλλων ιδρυμάτων.
- (β) Μια σειρά ανάπτυξης αναφορών στοιχείων (Reference Elements) για την τριτοβάθμια εκπαίδευση που σκοπεύει να καθορίσει τις απαιτήσεις ή τις προσδοκίες σε σχέση με τα πρότυπα και την διοίκηση της ποιότητας στα πανεπιστήμια.
- (γ) Οι προδιαγραφές προγράμματος και τα αρχεία προόδου είναι τα άλλα βασικά στοιχεία του πλαισίου αυτού και συμπληρώνουν την εικόνα της λειτουργίας του.

¹²⁴ Malcolm Baldrige National Quality Award (Award criteria 1999), National Institute of Standards and Technology (NIST), Mary Land, USA.



Διάγραμμα 10. Σύστημα αλληλεξάρτησης των στοιχείων του QAA

(Πηγή: Sheffield Hallam University)

4.6.1 Το αρχείο προόδου του συμβουλίου εξασφάλισης ποιότητας

Ο κώδικας συμπεριφοράς¹²⁵ μαζί με τα αρχεία προόδου αποτελούν τα βασικά συστατικά του μοντέλου για τη εξασφάλιση της ποιότητας. Ο κώδικας αποτελείται από ένα σύνολο κριτηρίων σύμφωνα με τα οποία οι κριτές θα αξιολογήσουν την ποιότητα. Κάθε τμήμα του κώδικα περιλαμβάνει ένα σύνολο υποκατηγοριών, από 15-40 σημεία που συνοδεύονται από την καθοδήγηση περιλήψεων. Τα σημεία περιλαμβάνουν :

- Πληροφορίες που αφορούν τους σπουδαστές, το προσωπικό, τους υποψηφίους και τους εταίρους πρέπει να είναι προσβάσιμες και σαφείς.
- Εσωτερικές διαδικασίες που πρέπει να είναι ρητές, διαφανής και δίκαιες.

¹²⁵ Jill A. Swift, Joel E. Ross, Vincent K. Omachonu (1998), «*Mapping the QAA Framework & the Excellence Model Consortium for Excellence in Higher Education*», Principles of Total Quality, Second Edition 1998.

- Έλεγχο, αξιολόγηση και αναθεώρηση που πρέπει να είναι αποτελεσματικές. Οι μηχανισμοί του ελέγχου και της αναθεώρησης πρέπει να διερευνούνται και να προσαρμόζονται σύμφωνα με τις ανάγκες του ιδρύματος τακτικά.
- Ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαίδευσης και κατάρτισης που πρέπει να προάγεται σε ακαδημαϊκές και μη ακαδημαϊκές περιοχές.
- Καταγραφή και δημοσίευση των πληροφοριών που πρέπει να είναι ακριβής και συστηματική¹²⁶.
- Επενδύσεις που ακόμα και στη μορφή ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων των όσων συμμετέχουν στη διαδικασία πρέπει να προωθηθεί.

Η έννοια του αρχείου προόδου προέκυψε από το σχέδιο ειδικής έκθεσης που υποβλήθηκε στην Εθνική Επιτροπή της έρευνας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η έκθεση αυτή δεν αποτελεί παρά ένα αντίγραφο της καταγραφής των επιτευγμάτων των σπουδαστών. Μέσα από το έγγραφο αυτό οι σπουδαστές θα μπορούν να συνθέτουν την εικόνα του εαυτού τους και να στοχάζονται σε θέματα που αφορούν την προσωπική τους ανάπτυξη.

Προορίζεται να ενισχυθούν οι σπουδαστές με το αρχείο προόδου για να γίνουν αποτελεσματικότεροι και να μπορούν να αυτοαξιολογούν τον εαυτό τους. Στοχεύει στο να κατανοήσουν την διαδικασία της μάθησης, να βελτιώσουν τις γενικότερες δεξιότητες τους τόσο στη μελέτη των μαθημάτων όσο και γενικότερα στη σταδιοδρομία τους. Ακόμα το αρχείο προόδου είναι ένας τρόπος για να οδηγήσει τους σπουδαστές να θέτουν τους προσωπικούς στόχους τους και να αξιολογούν την πρόοδο τους.

Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας για την τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει αποστολή την προώθηση της μέτρησης, του ελέγχου και της διασφάλισης των παρεχόμενων υπηρεσιών των πανεπιστημίων μέσα από διαφανείς και αντικειμενικές διαδικασίες. Παράλληλα προσπαθεί να ενθαρρύνει γενικότερα μια θετική στάση ως προς την συνεχή βελτίωση και τη δια βίου μάθηση όλων των μελών που εμπλέκονται στη διαδικασία της αξιολόγησης.

¹²⁶ Arol Steed, Gwyn Arnold (2002), «*Mapping the QAA Framework & the Excellence Model in Higher Education*», Quality Care Services Private Limited, Enhancing Business Results, Sheffield Hallam University

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Ζητήματα σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης στην Ευρώπη

Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση συνδέεται συχνά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Γίνεται αρκετές φορές λόγος για ποιοτικά συστήματα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών, ανάπτυξης δεξιοτήτων και για θέματα όπως οι δείκτες ποιότητας στην εκπαίδευση. Ακόμα πολλοί ειδικοί μιλούν για διαδικασίες και κριτήρια ποιότητας στη δημόσια και ιδιωτική τριτοβάθμια εκπαίδευση και στρατηγικές για εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα εκπαιδευτικά ιδρύματα¹²⁷.

Τα θέματα που κατά καιρούς απασχόλησαν και συνεχίζουν να απασχολούν την Ευρωπαϊκή Ένωση σύμφωνα με τις αποφάσεις της Ευρωπαϊκής κοινότητας αφορούν ερωτήματα όπως :

1. Πώς είναι δυνατόν τα πανεπιστήμια να εξασφαλίσουν και να διατηρήσουν κατάλληλους πόρους καθώς και να επιτύχουν την αποτελεσματικότερη δυνατή χρήση των πόρων αυτών;
2. Πώς μπορεί να διαφυλαχτεί η αυτονομία και ο επαγγελματισμός όσον αφορά την ακαδημαϊκή οργάνωση και τη διοίκηση των πανεπιστημίων;
3. Πώς μπορούν να επικεντρωθούν επαρκώς οι πόροι στην επίτευξη αριστείας καθώς και να δημιουργηθούν οι συνθήκες βάσει των οποίων τα πανεπιστήμια θα μπορέσουν να επιτύχουν και να αναπτύξουν την αριστεία;
4. Πώς μπορούν τα πανεπιστήμια να συμβάλουν περισσότερο στην εκπλήρωση των τοπικών και περιφερειακών αναγκών και στρατηγικών;
5. Πώς μπορεί να καλλιεργηθεί στενότερη συνεργασία μεταξύ πανεπιστημίων και επιχειρήσεων προκειμένου να ενισχυθεί η διάδοση και η αξιοποίηση νέων γνώσεων στην οικονομία και την κοινωνία γενικότερα;

¹²⁷ Χρύσα Κούτρα (2001), «Εκπαιδευτική αλλαγή, σχολείο και εκπαιδευτικοί»

6. Πώς μπορεί να δημιουργηθεί με τα παραπάνω ένας συνεκτικός, αρμονικός και ανταγωνιστικός ευρωπαϊκός χώρος για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς και ένας ευρωπαϊκός χώρος έρευνας;

Τα ερωτήματα αυτά προσπαθούν να απαντήσουν τα κράτη στις συναντήσεις τους και προβαίνουν σε δημιουργία κοινών πολιτικών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Έτσι, σύμφωνα με την απόφαση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας στις 05.02.2003 για τον ρόλο των πανεπιστημίων στην Ευρώπη σημειώνεται ότι η σημερινή τριτοβάθμια εκπαίδευση έρχεται αντιμέτωπη με μία νέα πραγματικότητα¹²⁸. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί συναντούν νέες προκλήσεις και δημιουργείται επιτακτική ανάγκη να προσαρμοστούν σε μια σειρά ριζικών αλλαγών όπως :

1. Η αύξηση της ζήτησης για την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Στην Ευρώπη, το χαμηλό ποσοστό γεννητικότητας συνοδεύεται από αύξηση της ζήτησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, που αναμένεται να συνεχιστεί ως αποτέλεσμα, κυρίως, της πολιτικής που έχει υιοθετηθεί από ορισμένες κυβερνήσεις, η οποία στοχεύει στην αύξηση του αριθμού φοιτητών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς επίσης και της εμφάνισης νέων αναγκών που συνδέονται με την εκπαίδευση.

2. Η διεθνοποίηση της εκπαίδευσης και της έρευνας. Τα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια προσελκύουν λιγότερους ξένους φοιτητές και, κυρίως, ερευνητές σε σχέση με τα αμερικάνικα πανεπιστήμια. Συγκεκριμένα, το 2000 450.000 περίπου ξένοι φοιτητές φοιτούσαν στα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, έναντι 540.000 στα αμερικανικά, από τους οποίους η πλειοψηφία είναι ασιατικής προέλευσης.

Ωστόσο, οι Ηνωμένες Πολιτείες προσελκύουν αναλογικά περισσότερους ξένους φοιτητές οι οποίοι ακολουθούν σπουδές υψηλού επιπέδου στους κλάδους της μηχανικής, των μαθηματικών και της πληροφορικής, ενώ συγκρατούν περισσότερους κατόχους διδακτορικού πτυχίου. Είναι γεγονός ότι περίπου το 50% των Ευρωπαίων που έλαβαν το πτυχίο τους στις Ηνωμένες Πολιτείες παραμένουν στη συνέχεια για πολλά χρόνια, και αρκετοί από αυτούς εγκαθίστανται εκεί μόνιμα.

3. Η ανάπτυξη στενής και αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των πανεπιστημίων και της βιομηχανίας. Η συνεργασία μεταξύ των πανεπιστημίων και της βιομηχανίας πρέπει να ενισχυθεί, ενθαρρύνοντας με έναν πιο στοχοθετημένο τρόπο τον

¹²⁸ Eurostat, Eurydice (2000), “Key data on education in Europe”, 1999/2000 edition European Commission,

προσανατολισμό στην καινοτομία, τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και, γενικότερα, τη μεταφορά και τη διάδοση της γνώσης.

4. Ο πολλαπλασιασμός των χώρων παραγωγής γνώσης. Δεδομένης της αυξανόμενης τάσης των επιχειρήσεων να αναθέτουν τις ερευνητικές τους δραστηριότητες με υπεργολαβία στα καλύτερα πανεπιστήμια, το πανεπιστημιακό περιβάλλον καθίσταται όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό.

5. Η αναδιοργάνωση της γνώσης. Η αναδιοργάνωση αυτή εκδηλώνεται, αφενός, με μια αυξανόμενη διαφοροποίηση και εξειδίκευση της γνώσης, ήτοι με την εμφάνιση συγκεκριμένων και καινοτόμων εξειδικεύσεων έρευνας και διδασκαλίας και, αφετέρου, με τη διαπίστωση ότι ο ακαδημαϊκός κόσμος αντιμετωπίζει την επιτακτική ανάγκη προσαρμογής στον πολυθεματικό χαρακτήρα των διαφόρων τομέων στους οποίους εντοπίζονται τα μεγάλα προβλήματα της κοινωνίας, όπως η αειφόρος ανάπτυξη, οι νέες ασθένειες, η διαχείριση των κινδύνων κλπ.

6. Η εμφάνιση νέων προσδοκιών. Τα πανεπιστήμια καλούνται να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης που προκύπτουν από την οικονομία και κοινωνία της γνώσης. Στις ανάγκες αυτές, περιλαμβάνεται η αυξανόμενη απαίτηση για παροχή θετικής και τεχνικής εκπαίδευσης, οριζοντίων ικανοτήτων, καθώς και ευκαιριών δια βίου μάθησης, ανάγκες που με τη σειρά τους απαιτούν μεγαλύτερη επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων συνιστωσών και επιπέδων των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Στα πλαίσια αυτά των προκλήσεων εμφανίζεται το θέμα της αριστείας των πανεπιστημίων δηλαδή της κοινής προσπάθειας με σκοπό όλα τα πανεπιστήμια να αποδώσουν το μέγιστο του δυναμικού τους αποφεύγοντας τα λάθη και τις αποτυχίες.

5.1.1 Εξασφάλιση της αριστείας στα πανεπιστήμια της Ευρώπης και ανάπτυξη δικτύων αριστείας

Για να μπορέσει η Ευρώπη να διαθέσει και να αναπτύξει την ουσιαστική των πανεπιστημίων της, πρέπει να εκπληρωθούν μια σειρά προϋποθέσεων. Οι προϋποθέσεις αυτές που μπορούν να οδηγήσουν την Ευρώπη προς μία εκπαίδευση ποιότητας και αριστείας είναι οι εξής :

A. Εξασφάλιση σταθερών και επαρκών πόρων για τα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια.

Η παραδοσιακή βασική πηγή χρηματοδότησης της έρευνας και της διδασκαλίας στα πανεπιστήμια είναι οι κρατικές δαπάνες. Ωστόσο, εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης είναι δυνατές :

1. Οι ιδιωτικές δωρεές, όπως συμβαίνει στις ΗΠΑ.
2. Τα εισοδήματα από την πώληση υπηρεσιών (συμπεριλαμβανομένων των ερευνητικών υπηρεσιών και των ευέλικτων δυνατοτήτων δια βίου μάθησης), ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις.
3. Η συμβολή των φοιτητών, με τη μορφή των δαπανών εγγραφής και διδάκτρων.
4. Η εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων της έρευνας και της δημιουργίας νέων τεχνολογικών επιχειρήσεων «spin off». Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, ο αριθμός των νέων τεχνολογικών επιχειρήσεων («spin off») που δημιουργήθηκαν στα πανεπιστήμια αυξάνεται συνεχώς στην Ευρώπη.

B. Εδραίωση της αριστείας των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων στους τομείς της έρευνας και της διδασκαλίας.

Η παρούσα ανακοίνωση καλεί τα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια να καθορίσουν τους τομείς στους οποίους τα διάφορα πανεπιστήμια έχουν επιτύχει ή μπορούν σε λογικό βαθμό να επιτύχουν την αριστεία που κρίνεται απαραίτητη σε ευρωπαϊκό ή παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου να επικεντρώσουν πόρους στήριξης της ακαδημαϊκής έρευνας.

Γ. Μεγαλύτερο άνοιγμα των πανεπιστημίων στο εξωτερικό και ενίσχυση της ελκυστικότητάς τους σε διεθνές επίπεδο.

Ένα μεγαλύτερο διεθνές άνοιγμα των πανεπιστημίων θα είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων σε σχέση με τα πανεπιστήμια άλλων ηπείρων, ειδικότερα, αυτών της Αμερικής κυρίως σε σχέση με την προσέλκυση και την συγκράτηση των φοιτητών-ταλέντων παγκοσμίως. Ο συνδυασμός της ανάγκης να προωθηθεί η αριστεία με τα αποτελέσματα από την αβεβαιότητα των πόρων και των ανταγωνιστικών πιέσεων υποχρεώνει τα πανεπιστήμια και τα κράτη μέλη να κάνουν επιλογές. Πρέπει να προσδιοριστούν οι τομείς στους οποίους τα διάφορα πανεπιστήμια πέτυχαν ή μπορούν σε λογικό βαθμό

να επιτύχουν την αριστεία, που κρίνεται απαραίτητη σε ευρωπαϊκό ή παγκόσμιο επίπεδο, και να επικεντρώσουν κονδύλια στήριξης της ακαδημαϊκής έρευνας. Μια τέτοια πολιτική δύναται να εξασφαλίσει την κατάλληλη ποιότητα στους διάφορους τομείς σε εθνικό επίπεδο. Παράλληλα μπορεί να εξασφαλίσει την αριστεία σε ευρωπαϊκό επίπεδο δεδομένου ότι κανένα κράτος μέλος δεν είναι σε θέση να επιτύχει την αριστεία σε όλους τους τομείς.

Η επιλογή των τομέων στους οποίους θα δοθεί προτεραιότητα πρέπει να βασίζεται σε μια αξιολόγηση που θα γίνει εντός του κάθε πανεπιστημιακού συστήματος. Για να είναι αντικειμενική η επιλογή αυτή και να αντικατοπτρίζει την αντίληψη της επιστημονικής και της ακαδημαϊκής κοινότητας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, πρέπει να επιτελεσθεί από ομάδες που να περιλαμβάνουν στελέχη εκτός του υπό εξέταση εθνικού συστήματος. Η ακαδημαϊκή αριστεία που πρόκειται να αξιολογηθεί θα μπορούσε εξάλλου να περιλαμβάνει την αριστεία και άλλων πανεπιστημίων στα οποία, τα εξεταζόμενα ιδρύματα συνδέονται κάτω από πλαίσιο ποικίλων διακρατικών συνεργασιών. Η επιλογή των τομέων και των ιδρυμάτων πρέπει να επανεξετάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να διατηρείται η αριστεία και να δίνεται η δυνατότητα σε νέες ομάδες ερευνητών να αποδεικνύουν το δυναμικό αριστείας τους. Σε επίπεδο αριστείας του ανθρώπινου δυναμικού για να διατηρήσει η Ένωση τη θέση της και να ενισχύσει το ρόλο της στη διεθνή σκηνή, χρειάζεται ένα απόθεμα ερευνητών / διδασκόντων, μηχανικών και τεχνικών υψηλού επιπέδου. Ο κύριος δεσμός κατάρτισης τους είναι το πανεπιστήμιο.

Σε ποσοτικό επίπεδο, η Ένωση παράγει περισσότερους πτυχιούχους τεχνικού και θετικού χαρακτήρα από ό,τι οι ΗΠΑ¹²⁹, τη στιγμή που διαθέτει λιγότερους ερευνητές σε σχέση με τις άλλες μεγάλες τεχνολογικές δυνάμεις. Η εμφανής αυτή αντίθεση εξηγείται από το μειωμένο αριθμό θέσεων ερευνητών που προσφέρονται στους πτυχιούχους των θετικών επιστημών στην Ευρώπη, ιδιαίτερα όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα το 50% μόνο των ευρωπαϊκών ερευνητών εργάζονται σε επιχειρήσεις σε σχέση με το 83% των αμερικανών ερευνητών και το 66% των ερευνητών στην Ιαπωνία.

¹²⁹ Viviane Redding (2003), «*EU cooperation in higher education*», General brochure on higher education in the European Union

Η ευρωπαϊκή κατάσταση παρουσιάζει πολλά αρνητικά δεδομένα τα οποία δείχνουν να χειροτερεύουν. Η έλλειψη προοπτικών σταδιοδρομίας θα απομακρύνει τους νέους από τις σπουδές τεχνικού και θετικού χαρακτήρα τη στιγμή που οι πτυχιούχοι των σπουδών θετικού χαρακτήρα κατευθύνονται προς άλλες πιο επικερδείς σταδιοδρομίες. Επιπλέον, σχεδόν το ένα τρίτο των ευρωπαίων ερευνητών τη στιγμή αυτή θα συνταξιοδοτηθεί στα επόμενα 10 χρόνια. Δεδομένου ότι η κατάσταση είναι παρόμοια με τις Ηνωμένες Πολιτείες, ο ανταγωνισμός μεταξύ των πανεπιστημίων σε παγκόσμιο επίπεδο πρόκειται να ενταθεί ακόμη περισσότερο.

Ακόμα, τίθεται βασικό θέμα αναγνώρισης των σπουδών και των προσόντων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η έλλειψη ενός μηχανισμού απλής και ταχείας αναγνώρισης για ακαδημαϊκούς ή επαγγελματικούς λόγους αποτελεί σήμερα ένα μεγάλο εμπόδιο για την κινητικότητα των ερευνητών. Πρόκειται για ένα εμπόδιο ευρύτερης καλλιέργειας των ιδεών και των ερευνών μεταξύ των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων με αντίκτυπο στην ακτινοβολία των τελευταίων. Έχουν αναπτυχθεί ειδικά μέσα όπως το ECTS (ευρωπαϊκό σύστημα μεταφοράς ακαδημαϊκών μονάδων), το συμπλήρωμα διπλώματος, τα εθνικά κέντρα πληροφόρησης, οι κοινοτικές οδηγίες) ενώ σχεδόν όλα τα κράτη μέλη και οι υποψήφιες χώρες επένδυσαν στα συστήματα εξασφάλισης της ποιότητας. Τα συστήματα αυτά συγκεντρώνονται εντός του δικτύου ENQA (ευρωπαϊκό δίκτυο για τη εξασφάλιση της ποιότητας). Πρέπει λοιπόν να εξετασθεί επειγόντως εάν και πώς στο πλαίσιο αυτό μπορεί να καλυφθεί το κενό που αφορά την αναγνώριση, και που ευθύνεται για τη μείωση της αποτελεσματικότητας στην αξιοποίηση από τα πανεπιστήμια του δυναμικού και των πόρων τους καθώς και του ευρύτερου ακροατηρίου τους.

Σε επίπεδο ποιότητας, η αριστεία του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους διαθέσιμους χρηματοδοτικούς πόρους, αλλά και από τους όρους εργασίας και τις προοπτικές σταδιοδρομίας. Γενικότερα, οι προοπτικές σταδιοδρομίας στα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια χαρακτηρίζονται από την πολυπλοκότητα των σχετικών καθεστώτων και είναι περιορισμένες και αβέβαιες.

5.1.2 Απαντήσεις στα θέματα και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ευρώπη σε επίπεδο εξασφάλισης ποιότητας στην εκπαίδευση

Ως απάντηση αυτών των διαπιστώσεων στο Βερολίνο¹³⁰ στα τέλη του 2003 τέθηκαν κάποιοι στόχοι ως προς την εξασφάλιση της ποιότητας της εκπαίδευσης στη Ευρώπη από τους αρμόδιους υπουργούς των χωρών. Οι Υπουργοί συμφωνούν ότι από το 2005 η εθνική διαχείριση ποιότητας στα συστήματα πρέπει να περιλαμβάνει :

- Καθορισμό των ευθυνών των οργανισμών και των σχετικών οργάνων της εκπαίδευσης.
- Αξιολόγηση των προγραμμάτων ή των Ιδρυμάτων, συμπεριλαμβανομένης της εσωτερικής αξιολόγησης, εξωτερικής αναθεώρησης, συμμετοχής των σπουδαστών σε αυτές και δημοσίευση των αποτελεσμάτων.
- Ένα σύστημα αξιολόγησης της πιστοποίησης ή των συγκρίσιμων διαδικασιών.
- Διεθνή συμμετοχή, συνεργασία και δικτύωση.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι Υπουργοί ζητούν από το ENQA μέσω των μελών του, σε συνεργασία με το EUA, το EURASHE και την ESIB, να αναπτυχθεί ένα συμφωνηθέν σύνολο προτύπων, διαδικασιών και οδηγιών για την αποτελεσματική διαχείριση ποιότητας. Να ερευνήσουν τους τρόπους ενός επαρκούς κοινού συστήματος αναθεώρησης για την εξασφάλιση ποιότητας. Επίσης οι κινήσεις που πρέπει να στηρίξουν τους κυρίους στόχους στην κοινή αυτή προσπάθεια των χωρών της Ευρώπης είναι :

1. Προώθηση της κινητικότητας των φοιτητών και δημιουργίας κλίματος ανταλλαγής τεχνογνωσίας μεταξύ των χωρών.
2. Καθιέρωση ενός συστήματος πιστωτικών μονάδων που θα βοηθάει στην διακίνηση και συνεργασία των ερευνητών στην Ευρώπη.
3. Αναγνώριση διπλωμάτων : Η υιοθέτηση ενός συστήματος εύκολα αναγνώσιμων και συγκρίσιμων διπλωμάτων για όλους τους σπουδαστές
4. Προώθηση της ευρωπαϊκής διάστασης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση μέσα από τα διάφορα προγράμματα του Socrates /Erasmus.

¹³⁰ Carolyn Campbell and Christina Rozsnyai (2002), «*Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe-Chapter 2: Concepts of and Approaches to Quality*», Papers on Higher Education, Bucharest

5. Προώθηση την ελκυστικότητας της κοινής ευρωπαϊκής πολιτικής για την τριτοβάθμια εκπαίδευση και δέσμευση στις αποφάσεις που λαμβάνονται.
6. Στροφή στη δια βίου μάθηση του ατόμου δηλαδή στη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των ατόμων.

5.2 Θέματα ποιότητας και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Καθώς τα πανεπιστήμια διαγράφουν την πορεία τους στον εικοστό πρώτο αιώνα, ο ανταγωνισμός σε θέματα χρηματοδότησης, αριθμού σπουδαστών και οργάνωσης θα αυξάνεται συνεχώς. Η πραγματικότητα της αύξησης των δαπανών, των απαιτήσεων και ο καταναλωτικός προσανατολισμός είναι κρίσιμα μέρη αυτού του ανταγωνιστικού πλαισίου. Και ενώ αυτή η πραγματικότητα είναι εκφοβιστική δημιουργεί και πολλές προκλήσεις. *«Οι σπουδαστές γενικότερα ψάχνουν για το καλύτερο πανεπιστήμιο στο χώρο της εκπαίδευσης. Εάν ένα πανεπιστήμιο δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους δεν έχουν κανένα δισταγμό να κινηθούν προς κάποιο άλλο που μπορεί να καλύψει τις ανάγκες τους»*¹³¹

Λόγω της ανταγωνιστικής αγοράς και των απαιτήσεων της νέας παγκόσμιας οικονομίας, οι υπεύθυνοι των ελληνικών πανεπιστημίων δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στη βελτίωση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Στα πλαίσια αυτά, τα ερωτήματα που απασχολούν τη χώρα σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα για την Ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση και την ποιότητα είναι τα εξής :

1. Η ζήτηση για το επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι μεγάλη μολονότι η αγορά εργασίας δεν έχει τη δυνατότητα να απορροφήσει όλους τους πτυχιούχους σε δουλειές αντίστοιχες με το επίπεδό τους.
2. Η τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν ανταποκρίνεται πλήρως στην κοινωνική ζήτηση, με αποτέλεσμα έναν νοσηρό ανταγωνισμό για εισαγωγή σε αυτήν που επηρεάζει την ποιότητα της παιδείας στα λύκεια και τις ακαδημαϊκές συνήθειες των φοιτητών στο χώρο της.

¹³¹ D.T Seymour (1993), *«Causing Quality in Higher Education»*, New York, MacMillan.

3. Μερικά καλώς πληροφορημένα άτομα πιστεύουν ότι θα μπορούσαν να εισαχθούν περισσότεροι φοιτητές διότι ο μέσος όρος διδασκαλίας των καθηγητών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν είναι πάνω από 3-5 ώρες την εβδομάδα. Υπάρχουν όμως δικαιολογημένα παράπονα ότι οι μεγάλες αυξήσεις των εισακτέων φοιτητών γίνονται από το Υπουργείο μονόπλευρα και χωρίς καμία προειδοποίηση.
4. Τα πανεπιστήμια παραλαμβάνουν ικανούς μαθητές αλλά πολλοί από αυτούς "καταρτίζονται" αντί να "εκπαιδεύονται", εξαιτίας μιας διδασκόμενης ύλης που εξαρτάται από μια δέσμη προκαθορισμένων βιβλίων και "σημειώσεων" μαθημάτων που έχουν γραφτεί από τους καθηγητές τους.
5. Επειδή τα βιβλία είναι δωρεάν, οι φοιτητές δεν χρησιμοποιούν συχνά τη βιβλιοθήκη. Τα χρήματα που χρησιμοποιούνται για τα βιβλία που προσφέρονται δωρεάν θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αγορά βιβλίων στις βιβλιοθήκες.
6. Οι σπουδαστές δεν είναι ελεύθεροι να επιλέγουν μαθήματα της αρεσκείας τους. Από την άλλη τα συστήματα με "μονάδες κατοχύρωσης" (credit unit) μπορεί να μειονεκτούν σε γενικότερη βάση αλλά επιτρέπουν μια ελευθερία κίνησης μεταξύ ακαδημαϊκών προτιμήσεων.
7. Επιτρέπεται στους σπουδαστές να συνεχίζουν δωρεάν, χωρίς την πληρωμή διδασκτρών, ακόμη και μετά από αποτυχία στα μαθήματά τους. Χρειάζεται ρύθμιση ώστε τα πανεπιστήμια να μπορούν να απαλλαγούν από τους ανεπαρκείς και απρόθυμους σπουδαστές ίσως με κάποια συνολική μέθοδο αξιολόγησης στο τέλος του δεύτερου έτους των σπουδών τους.
8. Η παρουσία φοιτητών που παραμένουν στα πανεπιστήμια για χρόνια (ανενεργοί) χωρίς να ολοκληρώνουν τις σπουδές τους που σε κάθε άλλη περίπτωση θα ήταν άνεργοι και θα φαινόταν το πραγματικό ποσοστό ανεργίας. Εξαιτίας του γεγονότος ότι η μετακίνηση δια μέσου του συστήματος επιβραδύνεται κατ' αυτό τον τρόπο, κάθε χρόνο γίνονται όλο και λιγότερες εισαγωγές. Επιπροσθέτως, αφού ο αριθμός των αδρανών φοιτητών δεν έχει καταγραφεί με ακρίβεια, ο καταμερισμός θέσεων από την πλευρά του Υπουργείου Παιδείας είναι διαστρεβλωμένος.
9. Η αξιολόγηση ως εργαλείο ποιότητας της Εκπαίδευσης και συγκεκριμένα η αυτοαξιολόγηση δείχνει την τεράστια πρόοδο στις παροχές και στις μεταρρυθμίσεις που έχουν πραγματοποιηθεί στο διάστημα που μεσολάβησε από την τελευταία κριτική επισκόπηση, που δημοσιεύθηκε το 1980, μέχρι σήμερα. Η Ελλάδα αξίζει μεγάλο έπαινο για τις προσπάθειες πάνω στο θέμα της αξιολόγησης όμως, απομένουν να αντιμετωπισθούν αρκετά σημαντικά ζητήματα/ προβλήματα.

5.2.1 Η στρατηγική της αλλαγής στην εκπαίδευση

Αποτελεί βούληση της ελληνικής πολιτείας η προώθηση εκπαιδευτικών πολιτικών οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και της ποσοτικής διεύρυνσής του μέσα από δράσεις που αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό, βελτιώνουν την δυνατότητα της νεολαίας για παραγωγική¹³² απασχόληση, καταπολεμούν φαινόμενα κοινωνικού αποκλεισμού, ευαισθητοποιούν τους αυριανούς πολίτες σε ποικίλα θέματα (περιβάλλον, καινοτομικότητα, ισότητα φύλων, κλπ.) και παρακολουθούν τις ευρωπαϊκές εξελίξεις.

Η στρατηγική αλλαγής, σύμφωνα με τους ειδικούς της Εκπαίδευσης επιχειρεί να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας. Τα συστατικά μιας στρατηγικής μεταρρυθμίσεων περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός ανάλογου ψυχολογικού κλίματος και κουλτούρας, τον εντοπισμό νέων στόχων και αντικειμενικών σκοπών. Ακόμα περιλαμβάνουν την αλλαγή δομών και διαδικασιών, ακόμα και εκείνων που είναι κατοχυρωμένες σε νόμους, τις δομές εξουσίας που εξαρτώνται από αυτές και τέλος την κατανομή πόρων για την υλοποίηση των νέων στόχων.

Είναι γεγονός ότι η εκπαιδευτική, όπως και κάθε άλλη, αλλαγή φέρνει μαζί της ασάφεια, αβεβαιότητα, απώλεια ελέγχου, πίεση, κρίση, ανάγκη για εντατικοποίηση της εργασίας αλλά και επανεκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικοί δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε τέτοιες καταστάσεις μόνοι τους, χωρίς δηλαδή τις συνθήκες πρακτικής, ηθικής, οικονομικής και κοινωνικής υποστήριξης που θα επιτρέψουν την προώθηση της εκπαιδευτικής αλλαγής.

Ο Michael Fullan, 'γκουρού' της θεωρίας της εκπαιδευτικής αλλαγής, συνοψίζει όλες τις παραπάνω συνθήκες με μία λέξη : 'υποδομή'. Η 'υποδομή' της εκπαιδευτικής αλλαγής, περιλαμβάνει το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας, το πλαίσιο συνεργασίας πανεπιστημίου και κοινωνίας, την ανάδειξη ηγετικών ρόλων μέσα στο ίδιο το πανεπιστήμιο, τον συντονισμό τοπικών

¹³² Educational issues and reports (2002), «Κριτική Επισκόπηση του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος από τον ΟΟΣΑ».

πρωτοβουλιών και εθνικών πολιτικών, αλλά και την εξισορρόπηση της υποστήριξης του πανεπιστημίου από την κοινωνία με την ευθύνη που φέρει το ίδιο προς αυτήν.

Οι αλλαγές πρέπει να γίνουν με σωστή προετοιμασία και μελέτη χωρίς οι διδάσκοντες και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να εγκαταλείψουν το έργο που ήδη άρχισαν ως αποτέλεσμα των προγενέστερων μεταρρυθμίσεων. Αν είναι εφικτό η μεταρρύθμιση που θα επιχειρηθεί πρέπει να διασφαλίζει την επίτευξη καλύτερου αποτελέσματος με την όσο γίνεται μικρότερη σπατάλη πόρων. Ακόμη και αν τα πάντα δεν μπορούν να γίνουν αμέσως, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα πλήρες σχεδιάγραμμα μεταρρυθμίσεων από την αρχή.

Μια στρατηγική για αλλαγή είναι απαραίτητη και πρέπει να περιλαμβάνει :

- Τη δημιουργία εμπείρων και καλά εξουσιοδοτημένων (task forces) ομάδων εργασίας για την ανάλυση των βασικών προβλημάτων και των ενδεχόμενων λύσεων
- Την εγκαθίδρυση πειραματικών σχημάτων και προγραμμάτων πλήρους μεταβίβασης των κέντρων αποφάσεων στην ομάδα βάσης (σχολική μονάδα, πανεπιστήμιο, κλπ).
- Τη μακροπρόθεσμη προσπάθεια για την αλλαγή του Συντάγματος όπου και αν αυτό εμποδίζει τις απαιτούμενες αλλαγές.
- Κινητοποίηση της υποστήριξης των γονέων στην βελτίωση της εκπαίδευσης με την ενεργό τους συμμετοχή.

Ειδικότερα για την αξιολόγηση οι ερευνητές τονίζουν τα εξής :

Η αξιολόγηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εφόσον αφορά την τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει αρκετές δυνατότητες. Μια κάπως περιορισμένη χρήση δεικτών επιδόσεων για έρευνα και διδασκαλία θα μπορούσε να προταθεί, αλλά μόνο ως άμεση και όχι έμμεση παρέμβαση. Θα ήταν δυνατόν να υπάρχει μια κριτική της διδασκαλίας από καθηγητές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που να περιλαμβάνει τον αυστηρό έλεγχο της διδασκόμενης ύλης που έχει υιοθετηθεί για τον κάθε τομέα. Ο έλεγχος αυτός θα πρέπει να σέβεται την ελεύθερη έκφραση των φοιτητών , την ακαδημαϊκή δεοντολογία και να εξασφαλίσει την φροντίδα για την ποιότητα των υλικοτεχνικών υποδομών ενώ θα πρέπει να είναι αυστηρός σε περιπτώσεις αξιολόγησης των επιδόσεων τους. Οι διαδικασίες ενδέχεται να περιλαμβάνουν και έλεγχο από

εξωτερικούς παράγοντες, τον περιορισμένο αριθμό καθορισμένων επισκέψεων καθηγητών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στα αμφιθέατρα, την αξιολόγηση της διδασκαλίας από τους φοιτητές και την εξωπανεπιστημιακή αξιολόγηση από "πελάτες" (π.χ. από βασικούς εργοδότες)

Η αξιολόγηση στην έρευνα είναι λιγότερο δύσκολη απ' ό τι στη διδασκαλία γιατί, αρχικά τα αποτελέσματά της είναι εκτεθειμένα στην εξωτερική κριτική από εξωτερικούς φορείς. Προβάλλεται την ανάγκη να υπάρχει εγγύηση ότι η αξιολόγηση προσανατολίζεται στο να προωθούνται στην προώθηση των ποιοτικών έργων όσον αφορά με τις ανάγκες της Ελλάδας για ένα ισχυρό επιστημονικό υπόβαθρο. Είναι αρκετά εύκολο ο ρόλος της αξιολόγησης να είναι η κάθαρση παρά η ανάπτυξη μολονότι θα μπορεί εύλογα αυτό να βοηθήσει στην εξακρίβωση, για το κατάλληλο "φάρμακο", της επίμονα πενιχρής ή ανύπαρκτης λειτουργικότητας.

Ένα κέντρο εμπειρογνομόνων για την αξιολόγηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι ανάγκη να ιδρυθεί, ανεξάρτητα από το Υπουργείο Παιδείας, για παροχή συμβουλών γύρω από μεθόδους αξιολόγησης και έλεγχο της αποτελεσματικότητας και της ισότητας των κανόνων αξιολόγησης όλων των συστημάτων του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Σε άλλες χώρες έχουν προσλάβει εμπειρογνώμονες απ' το εξωτερικό για να επιθεωρούν την ποιότητα της διδασκαλίας και της έρευνας.

5.3 Συμπεράσματα για την διαχείριση ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση εξαπλώνεται σταθερά σε πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αυτό συμβαίνει επειδή η κληρονομιά του παρελθόντος και τα ιδανικά της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης καταδεικνύουν την ποιότητα ως το κλειδί επιτυχίας για κάθε οργανισμό. Πολλοί εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η επικέντρωση προς ένα σύστημα ποιότητας που ανανεώνεται συνεχώς, στηρίζει, αναπτύσσει τις δυνάμεις του οργανισμού και μειώνει ή βελτιώνει τις αδυναμίες του είναι μια προσέγγιση που λειτουργεί αποτελεσματικά για ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα. Καθώς γίνεται το πέρασμα στον εικοστό πρώτο αιώνα, ο κόσμος θα συνεχίσει να αλλάζει σε μια οικονομία που αναδιαμορφώνει την εκπαίδευση παγκοσμίως.

Το ενδιαφέρον για την υιοθέτηση των προτύπων διαχείρισης ποιότητας του ISO 9000 στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αναπτύσσεται στη Μεγάλη Βρετανία, τη Νέα Ζηλανδία και την Αυστραλία. Στην Αυστρία, το Βέλγιο, τη Δανία, τη Γερμανία, και την Ιρλανδία, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη χρήση του μοντέλου του EFQM. Η Ολλανδία, η Νορβηγία, η Πορτογαλία, η Ρωσία, η Σλοβενία, η Ισπανία και η Τουρκία έχουν αρχίσει επίσης να χρησιμοποιούν το βραβείο ποιότητας του EFQM. Η ποιότητα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα για χώρες όπως η Γαλλία, η Φινλανδία και η Σουηδία στηρίζεται στο βραβείο του Malcolm Baldrige

Γενικότερα, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε όλη την Ευρώπη, έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν το πρότυπο τελειότητας του EFQM που παρέχει μια ουσιαστική βάση για την αξιολόγηση από εθνικό σε ευρωπαϊκό επίπεδο και οδηγεί στην ενδυνάμωση των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Zink/Schmidt, 1995).

Η ποιότητα έχει ως στόχο την βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και των δυνατοτήτων της νεολαίας για ένταξη στον κοινωνικό και παραγωγικό ιστό, την προώθηση της ισότητας ευκαιριών, την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, την ευαισθητοποίηση σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον, την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, την προώθηση της ισότητας των φύλων, την ανάπτυξη του αλληλοσεβασμού και την καταπολέμηση των διακρίσεων. Η ποιότητα δίνει ιδιαίτερο βάρος στην βελτίωση των σχεδιαζόμενων διαδικασιών στη διαρκή αξιολόγηση των δράσεων, στην ποιότητα των αποτελεσμάτων και στη σύνδεσή τους με τις ανάγκες και τις προοπτικές της αγοράς εργασίας. Η εκπαίδευση ποιότητας διέπεται από την φιλοσοφία προώθησης μιας πολιτικής που επιδιώκει να ικανοποιήσει την ανάγκη του ανθρώπου να μαθαίνει, να ευαισθητοποιείται, να αναπτύσσει δεξιότητες, να κοινωνικοποιείται και να δημιουργεί με απώτερο σκοπό την πρόληψη και καταπολέμηση της ανεργίας και του κοινωνικού αποκλεισμού.

Για να υπάρξουν βέβαια αυτά τα αποτελέσματα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να δώσουν όλο το βάρος των προσπαθειών τους στην διαχείριση της ποιότητας με τρόπο αποτελεσματικό. Η αποτελεσματική διαχείριση ποιότητας περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πολιτικές, τις διαδικασίες, και τις ενέργειες μέσω των οποίων η ποιότητα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση διατηρείται και αναπτύσσεται.

Στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε επίπεδο συστημάτων, ο σκοπός της ποιότητας πρέπει να είναι καθορισμένος. Υπάρχει συνεχής συζήτηση σχετικά με το αν η έμφαση στην διαχείριση ποιότητας πρέπει να αφορά το επίπεδο υπευθυνοτήτων των εργαζομένων ή το επίπεδο βελτίωσης του οργανισμού. Ακόμα με ποιον τρόπο μπορεί να διατηρηθεί μια σωστή ισορροπία μεταξύ αυτών των δύο σκοπών της δέσμευσης και βελτίωσης. Καθώς τα ιδρύματα αναπτύσσονται προς αυτή την πορεία υιοθέτησης και εφαρμογής όλων των αρχών εξασφάλισης ποιότητας, οι μηχανισμοί τους θα τείνουν να μετακινούν την ισορροπία από τη συμμόρφωση στη βελτίωση.

Το πεδίο διαχείρισης της ποιότητας καθορίζεται συχνά από τη μορφή και το μέγεθος του ίδιου του συστήματος της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η τάση πλέον που επικρατεί είναι η δημιουργία μίας ενιαίας εθνικής επιτροπής που μπορεί να αξιολογεί όλα τα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε επίπεδα ποιότητας, αν και σε κάποιες χώρες υπάρχουν διαφορετικές επιτροπές αρμόδιες για διαφορετικούς τύπους προγραμμάτων, ιδρυμάτων, τμημάτων και σκοπών. Το πεδίο ορισμού της διαχείρισης της ποιότητας ποικίλει γιατί και οι αντίστοιχοι ρόλοι της κάθε επιτροπής εξασφάλισης ποιότητας και των ιδρυμάτων ποικίλουν. Οι διαστάσεις λοιπόν διοίκησης και εξασφάλισης ποιότητας δεν παίρνουν την ίδια μορφή για όλες τις χώρες.

Επιπλέον, σημαντικός παράγοντας στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της ποιότητας αποτελεί το κόστος. Το κόστος θεωρείται ένα σημαντικό στοιχείο του καθορισμού των μεταβλητών που συνθέτουν την ποιότητα και την αξιολόγηση. Οι δαπάνες για τη χρήση του περιλαμβάνουν όχι μόνο τα κόστη της εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης αλλά και τις λεγόμενες κρυμμένες δαπάνες που αφορούν το προσωπικό χρόνο προετοιμασίας για εξωτερική αξιολόγηση και τη συλλογή πληροφοριών για τη αυτοαξιολόγηση. Οι περισσότερες από αυτές τις πληροφορίες μπορούν να προέλθουν από αυτές που ήδη υπάρχουν ως δεδομένα στα ιδρύματα ή που θα μπορούσαν να αποτελέσουν χρήσιμο υλικό σε αυτά για την εσωτερική διαδικασία αυτοαξιολόγησης των συστημάτων τους. Παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη στην απόφαση σχετικά με την εστίαση και το πεδίο της αξιολόγησης, περιλαμβάνουν :

- Τον αριθμό και τον τύπο των ιδρυμάτων που υπάρχουν στο συγκεκριμένο σύστημα της χώρας.
- Τα ιδρύματα, τα μεμονωμένα προγράμματα, ή τα ευρύτερα σχήματα στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση και το κόστος της αξιολόγησης των προγραμμάτων τους.

Για ένα κατάλληλο σύστημα εξωτερικής αξιολόγησης προκύπτει με συναίνεση σύμφωνα με μελέτη της UNESCO :

1. Η εμπιστοσύνη στις ανεξάρτητες αρχές αξιολόγησης κάθε χώρας.
2. Η ρητή συμφωνία για τα πρότυπα και τις προσδοκίες από τη χρήση τους.
3. Η αυτοαξιολόγηση από το εκπαιδευτικό ίδρυμα.
4. Η εξωτερική επιθεώρηση και ο έλεγχος που οργανώνεται με την επίσκεψη εμπειρογνομώνων.
5. Μια γραπτή έκθεση αναφορά της κατάστασης που αποτυπώνεται με την αξιολόγηση.
6. Η δημόσια υποβολή έκθεσης των αποτελεσμάτων.
7. Η αναγνώριση ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι ουσιαστική αυτή καθεαυτή ως διαδικασία πέρα από την σημαντικότητα των αποτελεσμάτων(EL Khawas, 1998).

Άλλοι παράγοντες επιτυχίας είναι οι συζητήσεις και ο εποικοδομητικός διάλογος των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με τις επιτροπές αξιολόγησης για τον από κοινού καθορισμό και την εξέταση των διαδικασιών και κριτηρίων αξιολόγησης πριν την εφαρμογή του συστήματος της. Αυτός ο τύπος διαλόγου θεωρείται ουσιαστικός στην επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων στην διαδικασία ¹³³της αξιολόγησης. Η πιστοποίηση και η αξιολόγηση ενός προγράμματος πρέπει με σαφήνεια και απλότητα να στοχεύει στη διδασκαλία, στις πρακτικές, στην διαδικασία μάθησης και στην απόδοση .

¹³³ S. Franke (2002), « *From Audit to Assessment: A National Perspective on an International Issue*», Quality in Higher Education.

Ένα καλό σύστημα εξασφάλισης ποιότητας πρέπει να συναντά τον επιθυμητό στόχο¹³⁴ χωρίς περιττή γραφειοκρατία, που εμποδίζει την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων ενός ιδρύματος.

¹³⁴ R. Middlehurst (2001), «*Quality Assurance Implications of New Forms of Higher Education*» European Network for Quality Assurance

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως φιλοσοφία και η εφαρμογή των μοντέλων και των προτύπων ποιότητας στα πλαίσια της εκπαίδευσης αποτελούν την νέα πραγματικότητα για αρκετά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Δεδομένου ότι τα πανεπιστήμια είναι ο εγκέφαλος της κοινωνίας αποτελούν παράγοντες σημαντικούς για την στην οικονομική ευημερία της κοινωνίας καθώς επίσης και για την προστασία της δημοκρατίας. Οι υπεύθυνοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αντιμετωπίζουν την πρόκληση και την ευθύνη να διδάξουν και να αξιολογήσουν σπουδαστές που διακρίνονται από ποιότητα επιβεβαιώνοντας με πίστη την αρχή της ακαδημαϊκής ελευθερίας και της θεσμικής αυτονομίας, η οποία αποτελεί τη βάση της ποιότητας και των προτύπων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση .

Όταν ένα όραμα μοιράζεται μεταξύ των σπουδαστών, της σχολής και της διοίκησης στους τρόπους που μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία εκμάθησης, όταν ανταμείβεται η σχολή για την απόδοση της καθώς επίσης για την έρευνα και τις δημοσιεύσεις, και όταν υποστηρίζει η ηγεσία αυτό το όραμα μέσω μιας καθορισμένης αποστολής και μέσω ξεκάθαρων στόχων, το σύστημα εξασφάλισης ποιότητας θα ενσωματώνεται σταθερά στις αίθουσες και τις τάξεις του ακαδημαϊκού κόσμου. Η ποιότητα αποτελεί το σταυροδρόμι της επιτυχίας και της εξέλιξης της κοινωνίας και η αξιολόγηση δείχνει το σημάδι της ωρίμανσης¹³⁵ της.

¹³⁵ Bettye. B Burkhalter (1996), «*How can institutions of higher education achieve quality within the new economy?*», Total Quality Management, Τομ.. 7

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Gower (1997) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», μετάφραση Νίκος Σαρρής, έκδοση 2η, εκδόσεις «Έλλην», σελ. 101.
- Sallis Ed, (1993) « Total Quality Management in Education», Kogan Page Ed., London, chapter 2, σελ.12-13.
- Sallis Ed, (1993) « Total Quality Management in Education», Kogan Page Ed., London, chapter 2
- Ζαβλανός Μύρ., (2003) «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 27.
- Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας», εκδόσεις Interbooks, Κεφ. 5ο
- Μιχαλόπουλο Ν., (2003) «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 8.
- Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 8402 με την έννοια «οντότητα» νοείται μια δραστηριότητα ή μία διεργασία, ένα προϊόν / υπηρεσία, ένας οργανισμός, ένα σύστημα ή ένα πρόσωπο, ή οποιοσδήποτε συνδυασμός αυτών
- Στεφανάτο, Στ., (2000) «Ολική Ποιότητα», τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Σαΐτη Χρ. (1997) «Μανάτζμεντ Ολικής Ποιότητας: μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης», Διοικητική Ενημέρωση, Τ.9ο Σεπτέμβριος, σελ. 27
- Kondo, Y., (1997) Quality as a source of empowerment, The TQM Magazine, v.9, σελ. 357-358, σε Μιχαλόπουλο Ν. (1999) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: όψεις ενός σύνθετου φαινομένου»
- Αριστοτέλη, Κατηγορία, Λάμβδα 1, 1069 a 20 «πρωτον η ουσία, ειτα το ποιόν»

- Ίλιτσεφ, Λ. Φ.& Φεντοσέγιεφ, Π. Η., (1986) "Φιλοσοφικό Εγκυκλοπαιδικό Λεξικό", της Ακαδημίας της ΕΣΣΔ, εκδ. Καπόπουλος, Αθήνα, τόμος 4ος, σελ. 317
- Μάρξ, Κ. και Ένγκελς, Φ., Άπαντα, τ. 20, σελ. 547
- Sallis Ed, (1993) « Total Quality Management in Education», Kogan Page Ed., London, chapter 2
- Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας»,εκδόσεις Interbooks, Κεφ. 5ο , σελ 11.
- .Sallis Ed, (1993) « Total Quality Management in Education», Kogan Page Ed., London, chapter 2, σελ.12-13.
- Μιχαλόπουλο Ν., (2003) «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 233
- Bartoli Annie, "Specificities of Quality Management In the Public Sector"
- Δερβιτσιώτη, Κ. (2001). «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδ. Interbooks (2η έκδοση), σελ. 52-53
- Harrigton, H. J., (1987) "The Improvement Process", Mc Graw-Hill.
- Deming, W. E., (2002). «Out of the Crisis», The MIT Press, Cambridge Massachusetts London, Second printing, Κεφ. 2ο
- Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας»,εκδόσεις Interbooks, σελ 60
- Τσέκου, Θ. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες», από εισήγηση στο ΙΝ. ΕΠ. του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης
- Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας»,εκδόσεις Interbooks, σελ 167.
- Deming, W. E., (2002). «Out of the Crisis», The MIT Press, Cambridge Massachusetts London, Second printing Deming,κεφ. 2ο, σελ. 65-70

- Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας»,εκδόσεις Interbooks, σελ 75
- Deming, W. E., (2002). «Out of the Crisis», The MIT Press, Cambridge Massachusetts London, Second printing ,κεφ. 3ο
- Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας»,εκδόσεις Interbooks, σελ 80.
- Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας»,εκδόσεις Interbooks, σελ 97.
- Juran, J. M., (1981) “Management of Quality” 4th ed., Juran Institute Wilton, CT, σελ 156-160
- Ζαβλανός Μύρ., (2003) «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Εκδόσεις Σταμούλης,. σελ. 49
- Δερβιτσιώτη, Κ. (2001). «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδ. Interbooks (2η έκδοση), σελ. 64-65
- Ζαβλανός Μύρ., (2003) «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Εκδόσεις Σταμούλης, σελ 51
- Gower (1997) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», μετάφραση Νίκος Σαρρής, έκδοση 2η
- English, Fenwick and Hill, John (1994) Total Quality Education: Transforming Schools Into Learning Places, Corwin Press, INC. California
- Masaaki, Imai (1986), Kaizen: The key to Japan’s competitive success, New York: McGraw-Hill
- Fields, J. (1993) Total Quality for Schools, ASQ, Quality Press, Wisconsin
- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, Κεφ. 5ο σελ. 95
- «SCANS» Secretary Comission on Achievment Skills, report 1991

- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press
- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ. 99.
- Rutter et. al. 1979, Reynolds et al. 1980, Smith and Tomlinson 1989, σε Murgatroyd St.and Morgan C σελ. 101.
- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 102-103.
- Hofstede G., (1991/1996) Cultures and Organizations. Software of the Mind., McGraw – Hill, σελ. 279.
- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 105
- Deming E., «American Association of School Administrators Conference», Washington D.C., January 1992.
- Μιχαλόπουλο Ν. (1999) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όψεις ενός σύνθετου φαινομένου», Διοικητική Ενημέρωση τ.14, Μάιος, σελ. 11.
- Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ. 21.
- Ulrich D. (1989) Tie the corporate knot: Gaining complete customer commitment. Sloan Management Review, τευχ. 30, σελ. 19-27
- Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ. 22.
- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 108

- Spanbauer, Stanley J (1992). A Quality System for Education, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, σελ. 12.
- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 112-113
- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 114.
- Δερβιτσιώτη, Κ. (2001). «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδ. Interbooks (2η έκδοση), σελ. 396.
- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 119.
- Kolb D. (1984) Experiential Learning, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994) «Total Quality Management in the public sector : an international perspective», Open University Press, σελ 120
- Walton Mary. The Deming Management Method. Perigree Books, Putnam, New York, 1986, σελ.13-14.
- Dobyn Lloyd. “Ed Deming Wants Big Changes, and He Wants them Fast”. Smithsonian (August 1990) σελ.74-82.
- Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c.,σελ 47.
- Deming, W. Edwards. “Out of crisis”. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1986, σελ. 23- 24.
- English F.W. and Hill J.C. (1994) “Total Quality Education” Transforming Schools Into Learning Places, Corwin Press, Inc. σελ. 1.
- Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ 48.

- Ψυχογιού Αλ.,(2001) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εμπιστοσύνη: Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης στις οργανώσεις», Διοικητική Ενημέρωση, τ.19, Ιανουάριος.
- Peterson, R. (1998), “Trust For Quality” in The TQM Magazine, vol.10 issue 6.
- Imai, K. Kaizen. McCraw-Hill, New York, (1986), σελ. 3-5.
- Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ 55.
- Collins, Al. and Harte Aust., (1994) “Enhancing Local Involvement In Education Through Quality Leadership”, Prospects.τομ.1.
- Oakland, John S , (1989) “Total Quality Management” , Heinemann, Oxford, σελ. 236.
- Miller, John and Dower, Allison (1992) Improving Quality in Further Education: A Guide For Teachers in Course Teams, Consultants at Work, Ware, Herts.
- Crosby, Philip B., (1979) “Quality is Free” Mentor Books, New York, σελ. 126.
- Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ. 58.
- Haller, H. S., “Statistical Business Management” Statistical Studies Inc. presentation, Bay Village, Ohio, 1987, σε Fields, J., σελ. 67.
- Deming, W.E. (1993) The New Economics. Cambridge: MIT Press, σελ. 128.
- Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ. 61.
- Fields Joseph, (1993) «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education», American Society For Quality c., σελ. 62.

- Δερβιτσιώτη, Κ. (2001). «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδ. Interbooks (2η έκδοση), σελ. 292.
- Tice Lou. “Strategic Thinking, Strategic Planning” Videotape. The Pacific Institute, Seattle, 1990
- Πετρίδου Ε.(2002) «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», Διοικητική Ενημέρωση, Ιανουάριος, τ.22, σελ. 55
- Education Criteria for Performance Excellence (2003), Baldrige National Quality Program, American Society for Quality
- Μύρων Ζαβλάνος (2003), «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Κεφάλαια 2,21,22 & Παράρτημα, Εκδόσεις Σταμούλη
- Lesley Saunders (1999), «School Effectiveness and School Improvement, Who or What is School ‘Self’-Evaluation for? » 1999, том 10, Swets & Zeitlinger, School Improvement Research Centre, National Foundation for Educational Research, Slough, UK.
- Μύρων Ζαβλάνος (2003), «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Κεφάλαια 2,21,22 & Παράρτημα, Εκδόσεις Σταμούλη
- Martin-Castilla, Juan Ignacio(2002), «Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM», Journal of Business Ethics, 2002, том. 39
- Education Criteria for Performance Excellence (2003), Baldrige National Quality Program, American Society for Quality
- Martin-Castilla, Juan Ignacio(2002), «Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM», Journal of Business Ethics, 2002, том. 39
- H.D. Seghezzi (2001), «Quality trends in the new millennium the impact the new ISO standards and the revised EFQM Excellence Model», European Quality, University of St Gallen, FL-9494 Schaan, Fuerstentum, Liechtenstein, Total Quality Management.
- The Scottish Office (1999), «Taking a Closer Look at Quality in Schools-Part 1: EFQM in the school context»

- Μύρων Ζαβλάνος (2003), «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Κεφάλαια 2,21,22 & Παράρτημα, Εκδόσεις Σταμούλη
- H.D. Seghezzi (2001), «Quality trends in the new millennium the impact the new ISO standards and the revised EFQM Excellence Model», European Quality, University of St Gallen, FL-9494 Schaan, Fuerstentum, Liechtenstein, Total Quality Management Martin-Castilla, Juan Ignacio(2002), «Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM», Journal of Business Ethics, 2002, τομ. 39
- Martin-Castilla, Juan Ignacio(2002), «Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM», Journal of Business Ethics, 2002, τομ. 39
- Peggy Siegel (2000), «Using Baldrige to improve education: A rationale based on results», Training & Development, τομ. 54
- Mel Farrar (2000), «Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence- Model in school improvement», Total Quality Management, τομ. 11
- Martin-Castilla, Juan Ignacio(2002), «Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM», Journal of Business Ethics, 2002, τομ. 39
- P. McCunn (1998), «The Balanced Scorecard - The Eleventh Commandment»,
- The 10 Commandments of Implementing the Balanced Scorecard, Management Accounting
- H.D. Seghezzi (2001), «Quality trends in the new millennium the impact the new ISO standards and the revised EFQM Excellence Model», European Quality, University of St Gallen, FL-9494 Schaan, Fuerstentum, Liechtenstein, Total Quality Management.
- Mel Farrar (2000), «Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence- Model in school improvement», Total Quality Management, τομ. 11

- Education Criteria for Performance Excellence (2003), Baldrige National Quality Program, American Society for Quality
- Μύρων Ζαβλάνος (2003), «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Κεφάλαια 2 ,21,22 & Παράρτημα, Εκδόσεις Σταμούλη
- H.D. Seghezzi (2001), «Quality trends in the new millennium the impact the new ISO standards and the revised EFQM Excellence Model», European Quality, University of St Gallen, FL-9494 Schaan, Fuerstentum, Liechtenstein, Total Quality Management.
- Peggy Siegel (2000), «Using Baldrige to improve education: A rationale based on results», Training & Development,τομ. 54
- Lesley Saunders (1999), «School Effectiveness and School Improvement, Who or What is School ‘Self’-Evaluation for? » 1999, τομ 10, Swets & Zeitlinger, School Improvement Research Centre, National Foundation for Educational Research, Slough, UK.
- Mel Farrar (2000), «Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence- Model in school improvement», Total Quality Management, τομ. 11
- H.D. Seghezzi (2001), «Quality trends in the new millennium the impact the new ISO standards and the revised EFQM Excellence Model», European Quality, University of St Gallen, FL-9494 Schaan, Fuerstentum, Liechtenstein, Total Quality Management
- Robert C. Winn-Robert S. Green (1998), «Applying Total Quality Management to the Educational Process», tom.14, TEMPUS Publications.
- Mel Farrar (2000), «Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence- Model in school improvement», Total Quality Management, τομ. 11
- Peggy Siegel (2000), «Using Baldrige to improve education: A rationale based on results», Training & Development,τομ. 54
- Lesley Saunders (1999), «School Effectiveness and School Improvement, Who or What is School ‘Self’-Evaluation for? » 1999,

- Education Criteria for Performance Excellence (2003), Baldrige National Quality Program, American Society for Quality
- John Somerset (1998), «Creating a Balanced Performance Management System for a School» March 1998, Hall Chadwick, Chartered Accountants & Business Advisers
- P. McCunn (1998), «The Balanced Scorecard - The Eleventh Commandment», The 10 Commandments of Implementing the Balanced Scorecard, Management Accounting
- Malcolm Baldrige National Quality Award (Award criteria 1999), National Institute of Standards and Technology (NIST), Mary Land, USA
- Lesley Saunders (1999), «School Effectiveness and School Improvement, Who or What is School ‘Self’-Evaluation for? » 1999, том 10, Swets & Zeitlinger, School Improvement Research Centre, National Foundation for Educational Research, Slough, UK.
- John Somerset (1998), «Creating a Balanced Performance Management System for a School» March 1998, Hall Chadwick, Chartered Accountants & Business Advisers.
- Malcolm Baldrige National Quality Award (Award criteria 1999), National Institute of Standards and Technology (NIST), Mary Land, USA.
- P. McCunn (1998), «The Balanced Scorecard - The Eleventh Commandment», The 10 Commandments of Implementing the Balanced Scorecard, Management Accounting
- Peggy Siegel (2000), «Using Baldrige to improve education: A rationale based on results», Training & Development, том. 54
- Μύρων Ζαβλάνος (2003), «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Κεφάλαια 2 ,21,22 & Παράρτημα, Εκδόσεις Σταμούλη

- John Somerset (1998), «Creating a Balanced Performance Management System for a School» March 1998, Hall Chadwick, Chartered Accountants & Business Advisers.
- Jill A. Swift, Joel E. Ross, Vincent K. Omachonu (1998), «Mapping the QAA Framework & the Excellence Model Consortium for Excellence in Higher Education», Principles of Total Quality, Second Edition 1998.
- Arol Steed, Gwyn Arnold (2002), «Mapping the QAA Framework & the Excellence Model in Higher Education», Quality Care Services Private Limited, Enhancing Business Results, Sheffield Hallam University
- Malcolm Baldrige National Quality Award (Award criteria 1999), National Institute of Standards and Technology (NIST), Mary Land, USA.
- Jill A. Swift, Joel E. Ross, Vincent K. Omachonu (1998), «Mapping the QAA Framework & the Excellence Model Consortium for Excellence in Higher Education», Principles of Total Quality, Second Edition 1998.
- Arol Steed, Gwyn Arnold (2002), «Mapping the QAA Framework & the Excellence Model in Higher Education», Quality Care Services Private Limited, Enhancing Business Results, Sheffield Hallam University
- Χρύσα Κούτρα (2001), «Εκπαιδευτική αλλαγή, σχολείο και εκπαιδευτικοί»
- Eurostat, Eurydice (2000), “Key data on education in Europe”, 1999/2000 edition European Commission,
- Viviane Redding (2003), «EU cooperation in higher education», General brochure on higher education in the European Union
- Carolyn Campbell and Christina Rozsnyai (2002), «Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe-Chapter 2: Concepts of and Approaches to Quality», Papers on Higher Education, Bucharest

- D.T Seymour (1993), «Causing Quality in Higher Education», New York, MacMillan.
- Educational issues and reports (2002), «Κριτική Επισκόπηση του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος από τον ΟΟΣΑ».
- S. Franke (2002), « From Audit to Assessment: A National Perspective on an
- International Issue», Quality in Higher Education.
- R. Middlehurst (2001), «Quality Assurance Implications of New Forms of Higher Education» European Network for Quality Assurance
- Bettye. B Burkhalter (1996), «How can institutions of higher education achieve quality within the new economy?», Total Quality Management, Τομ.. 7