

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ερευνητικές μέθοδοι. Επισκόπηση και εφαρμογή στην ποιοτική έρευνα,
στη διοίκηση ποιότητας των Α.Ε.Ι»

Σπουδαστές: Γάτσινος Παναγιώτης
Σακκάς Γιώργος

Επιβλέπων Καθηγητής: Κακαρελίδης Γεώργιος

Πάτρα
2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ουσία της Ανώτατης Εκπαίδευσης έχει υποστεί πολλές και ποικίλες διαφοροποιήσεις με το πέρασμα των αιώνων. Έτσι, ανάλογα με την εξεταζόμενη ιστορική περίοδο, η Ανώτατη Εκπαίδευση έχει υπάρξει ως μια λύση στο πρόβλημα της ικανοποίησης της πνευματικής περιέργειας των άεργων πλουσίων, μια απάντηση στο πρόβλημα της δημιουργίας ικανών στελεχών της δημόσιας διοίκησης και έναν τόπο πρόσληψης γνώσης σύμφωνα με τα ουμανιστικά πρότυπα, μέχρι ένα ίδρυμα παροχής επαγγελματικών γνώσεων σε ανθρώπους κάθε κοινωνικής και οικονομικής τάξης.

Προκειμένου ένα ίδρυμα να ενταχθεί ή να παραμείνει ενταγμένο στα πλαίσια της διεθνούς αριστείας, θα πρέπει να επανεξετάσει ολόκληρο το σύστημα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των άλλων ιδρυμάτων και της κοινωνίας, καθώς και το σύστημα των εσωτερικών δομών του. Με αυτό τον τρόπο θα προσελκύσει τους πιο αξιόλογους καθηγητές και ερευνητές, θα συνάψει συνεργασίες με κορυφαίους οργανισμούς και ιδρύματα, θα αποκτήσει κύρος προσελκύοντας έτσι τους ικανότερους φοιτητές.

Η εργασία αυτή πραγματεύεται μια σειρά από θέματα που αφορούν την Ποιότητα και την Αξιολόγηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση κυρίως με γνώμονα τις προσπάθειες που γίνονται από το ελληνικό κράτος και τα ιδρύματα για προσαρμογή στα ευρωπαϊκά πρότυπα και εφαρμογή του σχετικού νόμου ήδη καθυστερημένα σε σχέση με τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά κράτη μέλη.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας η πρακτική και ψυχολογική βοήθεια που έλαβα από τον επιβλέποντα Καθηγητή μου ήταν καταλυτική για την ολοκλήρωσή της. Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω τον **κ. Κακαρελίδη** για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του όπως και για την υπομονή που επέδειξε όλους αυτούς τους μήνες.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους του προσωπικού μου περιβάλλοντος, για την αμέριστη συμπαράστασή τους, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών της προσπάθειάς μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1Ο	8
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΟΠ	8
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	9
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	11
1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ	13
1.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ	19
1.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	21
1.5.1 Το μοντέλο του Malcolm Baldrige National Quality Award (Αμερική).	21
1.5.2 Το μοντέλο του European Foundation for Quality Management (EFQM- Ευρώπη).	23
1.5.3 Το μοντέλο του Oakland.	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Ο	26
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	26
ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	26
2.1 Η ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΩΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑ.....	26
2.2 Η ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	27
2.3 Η ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	33
2.4 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	34
2.5 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	36
2.5.1 Παράγοντες επιρροής της ποιότητας.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Ο	39
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	39
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	39
3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	39
3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	40
3.2.1 SERVQUAL	41
3.2.2 SERVPERF	43
3.2.3 Σταθμισμένο SERVQUAL και Σταθμισμένο SERVPERF	44
3.2.4 HEDPERF	44
3.2.5 CEQ	45
3.3 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ EDWARD DEMING.....	46
3.3.1 Το Ακαδημαϊκό Ίδρυμα ως Σύστημα	46
3.3.2 Συνεχής Βελτίωση	48
3.3.3 Οι 14 Αρχές του Deming για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	50
3.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	54
3.4.1 Βασικές αρχές.....	56
3.4.2 Πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές για την εσωτερική διασφάλιση της ποιότητας στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ENQA1 – αγγλικό αρκτικόλεξο της Ε.Ε για τη διασφάλιση ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση, 2005)	57
3.4.3 Πρότυπα για την εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση (ENQA, 2005)58	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο	61
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ	61
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	61
4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	61
4.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	62
4.3 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	63
4.4 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	65
4.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΠΡΟΤΥΠΟ MALCOLM BALDRIDGE/ EXCELLENCE IN HIGHER EDUCATION 68	
4.5.1 <i>To Baldrige στην Ανώτατη Εκπαίδευση</i>	71
4.5.2 <i>Το μοντέλο Excellence in Higher Education</i>	72
4.6 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	74
4.7 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο 21ος αιώνας χαρακτηρίζεται από ένα έντονα παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον και τις ατέλειωτες επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Μπροστά σε αυτές τις προκλήσεις κάθε χώρα καλείται να ανταποκριθεί, προσαρμόζοντας την εκπαιδευτική της πολιτική.

Η εκπαίδευση, μια βασική κοινωνική λειτουργία, αποτελεί το κυρίαρχο στοιχείο της κουλτούρας ενός λαού, που επηρεάζει την οικονομική του ανάπτυξη και συμβάλλει στην ατομική, κοινωνική και εθνική του πρόοδο. Η οργάνωση και η παροχή της εκπαίδευσης πραγματοποιείται μέσα από εκπαιδευτικά ιδρύματα και εκπαιδευτικούς οργανισμούς, τα οποία έχουν το χαρακτήρα της τυπικής οργάνωσης, δηλαδή καθορισμένη αποστολή, συγκεκριμένους στόχους και με την κατάλληλη αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων, παράγουν «το άυλο αγαθό της γνώσης» για να ικανοποιήσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των νέων. Η εκπαιδευτική μονάδα πρέπει και μπορεί να διοικηθεί «αποτελεσματικά», μ' άλλα λόγια απαιτείται προγραμματισμός δράσης, οργάνωση λειτουργίας, διοίκηση ανθρώπινων προσπαθειών και έλεγχο των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της. Η προσαρμογή της εκπαίδευσης στα διάφορα «περιβαλλοντικά δεδομένα» απαιτεί το μετασχηματισμό του σχολικού συστήματος και επιβάλλει να ιδωθεί η εκπαίδευση ως μια μακροπρόθεσμη επένδυση που στηρίζεται στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας ως μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, ως μια νέα προσέγγιση στην σκέψη και πρακτική του management, μπορεί να εφαρμοστεί στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, βελτιώνοντας την ποιότητα και αποτελεσματικότητά τους συνολικά, μέσα από τον προγραμματισμό της δράσης τους, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους.

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι εξετάσει τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην ποιοτική έρευνα και πως αυτές εφαρμόζονται στην διοίκηση ποιότητας των Α.Ε.Ι.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι πλούσια όσον αφορά το θέμα προς μελέτη και η έρευνά αναπτύσσεται σε 4 κεφάλαια τα οποία διαμορφώνονται ως εξής:

Το **1^ο Κεφάλαιο** αναφέρεται γενικά στην εξέλιξη της ποιότητας και πιο συγκεκριμένα στις αρχές που διέπουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στο **2^ο Κεφάλαιο** περιγράφεται η Δ.Ο.Π στην ανώτατη εκπαίδευση και πως αυτή εφαρμόζεται.

Το **Κεφάλαιο 3^ο** αναφέρει διεξοδικά τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας που εφαρμόζονται στην ανώτατη εκπαίδευση.

Στο **Κεφάλαιο 4^ο** γίνεται αναφορά στην διαδικασία της αξιολόγησης και διασφάλισης της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΟΠ

Η λέξη «ποιότητα» προέρχεται από την λατινική λέξη «qualitas» το οποίο σημαίνει «από τι» και χρησιμοποιούταν κατά τα αρχαία χρόνια. Ο Ρωμαίος ρήτορας και πολιτικός Cicero (106 – 43 π.Χ.) θεωρείται ο πρώτος άνθρωπος που χρησιμοποίησε αυτόν τον όρο. Για πολύ καιρό η λέξη quality χρησιμοποιούντο αντί της λέξης «χαρακτηριστικά» και ακόμη και σήμερα χρησιμοποιείται κάποιες φορές κατά την έννοια αυτή. Παρόλα αυτά η λέξη quality περικλείει πολύ βαθύτερες ερμηνείες τις τελευταίες δεκαετίες.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και η αλματώδης εξέλιξη των νέων τεχνολογιών έχουν διαφοροποιήσει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, αλλά και την ίδια τη φύση της εργασίας. Το τοπίο που διαμορφώθηκε τις τελευταίες δεκαετίες ανάγκασε τις επιχειρήσεις να προσανατολισθούν προς μια κοινή κατεύθυνση: την ποιότητα. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αλλαγή της νοοτροπίας ενός οργανισμού με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση είναι βάση για την επιβίωσή του. Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός του οποίου η βασική θεώρηση είναι να προσφέρει ποιότητα τόσο στους «εσωτερικούς» όσο και στους «εξωτερικούς» πελάτες. Η βασική εστίαση είναι και θα παραμείνει ο πελάτης (Τσιότρας, 2002, σελ. 13-14).

1.1 Ορισμός της ποιότητας

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς για την έννοια της ποιότητας ποικίλουν. Παρακάτω παρατίθενται οι πιο χαρακτηριστικοί και με την ευρύτερη δυνατή εφαρμογή ορισμοί.

Ο Garvin (1988), διατύπωσε τις παρακάτω διαστάσεις τις οποίες χρησιμοποιεί ο πελάτης για την αξιολόγηση της ποιότητας για τα υλικά αγαθά:

- Απόδοση (performance). Δηλώνει το βαθμό στον οποίο το προϊόν ανταποκρίνεται στη χρήση την οποία επιθυμεί ο πελάτης.
- Αξιοπιστία του προϊόντος (reliability). Είναι το μέγεθος εκείνο το οποίο δείχνει πόσο συχνά παρουσιάζονται προβλήματα και πόσο σοβαρά είναι αυτά.
- Διάρκεια (durability). Η χρονική διάρκεια χρήσης του προϊόντος προτού χρειαστεί να επισκευαστεί ή να αντικατασταθεί.
- Επισκευή (serviceability). Πόσο εύκολα το προϊόν επισκευάζεται. Το κόστος και η ταχύτητα επισκευής και συντήρησης.
- Αισθητική (aesthetics). Η ανταπόκριση των αισθήσεων.
- Αντιληπτική ικανότητα (perceived quality). Η υποκειμενική κρίση η οποία βασίζεται στην εικόνα και στο όνομα του προϊόντος.
- Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά (features). Ειδικά χαρακτηριστικά τα οποία προσελκύουν τον πελάτη.
- Συμφωνία με τα πρότυπα (conformance). Ο βαθμός στον οποίο τα κύρια και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος συμμορφώνονται με τα πρότυπα (Κότιου, 2010, σελ.9).

Ο Τσιότρας ορίζει την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών ως:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του marketing, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Ο Ishikawa ταυτίζει την ποιότητα με την ικανοποίηση του πελάτη και τονίζει πως η ποιότητα δεν αφορά μόνο την ποιότητα των προϊόντων, αλλά περιλαμβάνει και την ποιότητα των ανθρώπων, των διαδικασιών, καθώς και κάθε άλλη πτυχή ενός οργανισμού ενώ σύμφωνα με τους Goetsch και Davis (2006) η ποιότητα είναι μια δυναμική κατάσταση που σχετίζεται με προϊόντα, υπηρεσίες, ανθρώπους, διαδικασίες και περιβάλλοντα, συναντώντας ή ξεπερνώντας τις απαιτήσεις (Hoyer and Hoyer: 2001, pp 53-62). Ο πιο κοινός ορισμός της ποιότητας μπορεί να αποτυπωθεί μέσα από τις έννοιες της αριστείας, της αξίας, της συμμόρφωσης στην εξειδίκευση, και της ανταπόκρισης ή και της υπέρβασης στις προσδοκίες των πελατών. Αν και δεν υπάρχει ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός, υπάρχει αρκετή ομοιότητα μεταξύ των διαφόρων ορισμών. Έτσι, η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να οριστεί ως εξής:

- «η καταλληλότητα για χρήση» (Juran: 1964, pp.13-14)
- «η συμμόρφωση με προδιαγραφές» (Juran: 1968, pp. 9-11)
- «η συμμόρφωση με απαιτήσεις» (Crosby: 1979, pp.37)
- «το σύνθετο άθροισμα των χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της παραγωγής και της συντήρησης ενός προϊόντος και μιας υπηρεσίας, μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία όταν αποδοθούν σε χρήση θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη» (Feigenbaum: 1983, pp.55-57)

- «η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές» (Deming: 1986, pp.40-41)
- «οι απώλειες προς την κοινωνία» (Taguchi: 1986, p.12)
- «ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις» (ISO 9000:2000)

1.2 Ορισμός της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια οργανωμένη προσέγγιση διοίκησης, για ολική ποιότητα, για αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα, με τη συμμετοχή κάθε ατόμου και κάθε εργασίας, σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Η ΔΟΠ προϋποθέτει ριζική αλλαγή της κουλτούρας της διοίκησης και των εργαζομένων, και βασίζεται στην πλήρη δέσμευση για την ικανοποίηση του πελάτη, μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της καινοτομίας σε όλες τις πλευρές και λειτουργίες της επιχείρησης, με βασικό σύνθημα ότι τα πάντα μπορούν να βελτιωθούν περισσότερο. Πελάτης στην ΔΟΠ δεν είναι μόνον ο παραλήπτης των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και κάθε άτομο ή τμήμα της επιχείρησης. Η επιχείρηση, αντιμετωπίζεται σαν μια αλυσίδα προμηθευτών - πελατών, της οποίας μόνον το τελευταίο κομμάτι είναι ο τελικός /έξωτερικός πελάτης.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο Tobin όρισε της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μία ολοκληρωμένη προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το να βελτιώνεται συνεχώς κάθε πλευρά της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης (Tobin, 1990, pp. 10 – 14). Ο Witcher ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:

- Διοίκηση: Υπάρχει η πλήρης δέσμευση των ανώτερων στελεχών.
- Ολική: Εμπλέκεται κάθε εργαζόμενος της εταιρείας (πιθανόν οι πελάτες και οι προμηθευτές).
- Ποιότητα : Οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται πλήρως (Witcher, pp.33-35).

Ο Feigenbaum ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως την επίδραση του ελέγχου της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό. Ένας άλλος ορισμός, από το Υπουργείο Άμυνας των Ηνωμένων Πολιτειών έτσι όπως γράφεται από τον Saylor, και αναφέρει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η φιλοσοφία και σειρά από κατευθυντήριες αρχές οι οποίες αποτελούν το υπόβαθρο ενός οργανισμού που συνεχώς βελτιώνεται.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η εφαρμογή υπολογιστικών μεθόδων και του ανθρωπίνου δυναμικού με στόχο την βελτίωση όλων των υπηρεσιών που παρέχονται από τον οργανισμό, όλων των διαδικασιών εντός του οργανισμού, και του βαθμού στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών, τώρα και στο μέλλον. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει βασικές αρχές της διοίκησης, υπάρχουσες βελτιωτικές προσπάθειες, και εργαλεία κάτω από τη προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οριστεί ως μία λειτουργική δομή εργασιών η οποία βρίσκει σύμφωνο όλο το εύρος της εταιρείας καθώς και τις παραγωγικές μονάδες, η οποία τεκμηριώνεται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες και διοικητικές διαδικασίες με σκοπό τη καθοδήγηση των ανθρώπων, των μηχανημάτων και της πληροφορίας της επιχείρησης και της παραγωγικής μονάδας με τους καλύτερους και τους πιο πρακτικούς τρόπους ώστε να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση του πελάτη από τη ποιότητα που δέχεται και ο περιορισμός του οικονομικού κόστους (Zairi, 1991, pp.64-66).

Για το λόγο αυτό, μπορεί να συναφθεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από μόνη της είναι η επιθυμητή κουλτούρα ενός οργανισμού οποίος είναι δεσμευμένος προς την ικανοποίηση του πελάτη του μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Πολλοί οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι ο μόνος τρόπος να επιβιώσουν στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκόσμιας αγοράς είναι να γίνουν πετυχημένοι «οργανισμοί ολικής ποιότητας».

1.3 Βασικές αρχές της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (I.S.O. – International Standardization Organization) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία της διοίκησης ενός οργανισμού, επικεντρωμένου στην ποιότητα, που βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στην μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη, ωφελώντας όλα τα μέλη του και το κοινωνικό σύνολο (ISO 8402:1994). Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών (Τσιότρας: 2002, σελ. 102-119).

Οι γενικές βασικές αρχές είναι οι εξής:

- Ø **Ανώτερη Διοίκηση (Top Management).** Η δέσμευση και ενεργός συμμετοχή της ηγεσίας στη βελτίωση της ποιότητας είναι μείζονος σημασίας. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να αναλάβει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας και να παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση. Η στρατηγική της ποιότητας σε μία επιχείρηση θα πρέπει να χτιστεί πάνω στη συνεχή και συνεπή δέσμευση. Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει πτυχές της ποιότητας στο όραμα της επιχείρησης και να ενισχύει της δραστηριότητες που αφορούν την ποιότητα οικονομικά και ηθικά παρέχοντας τους απαραίτητους πόρους. Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να έχει ενεργό ρόλο στην διαδικασία της βελτίωσης. Εάν η διοίκηση δεν επιδειξει με τις πράξεις της ότι η ποιότητα είναι τόσο σημαντική όσο υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό δεν θα κάνει σωστή αξιολόγηση.
- Ø **Καθολική Συμμετοχή.** Η συμμετοχή όλων στη βελτίωση της ποιότητας: όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα, σ' ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας πρέπει να συμπεριληφθούν ακόμη και οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι επενδυτές, η τοπική κοινωνία.
- Ø **Εστίαση στους πελάτες (Focus on Customers).** Για να επιτευχθεί η ποιότητα, είναι απαραίτητο να γνωρίζει κανείς το τι θέλουν οι πελάτες και να παρέχει προϊόντα ή

υπηρεσίες που να συναντούν αυτές τις απαιτήσεις. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο για τα μέλη ενός οργανισμού να αξιολογούν άμεσα τις απαιτήσεις των πελατών όπως παραδείγματος χάρη την ανθεκτικότητα, την αξιοπιστία και την ταχύτητα της υπηρεσίας. Οι πελάτες της επιχείρησης είναι εξωτερικοί και εσωτερικοί. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζει την επόμενη διαδικασία ως «πελάτη» στην προηγούμενη. Εντός του οργανισμού λοιπόν, η αξιολόγηση των απαιτήσεων των πελατών εξυπηρετεί ως εργαλείο προώθησης της δια – λειτουργικής συνεργασίας. Κρατώντας δεδομένα σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών, η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να εστιάσει ειδικά σε εκείνες της πτυχές των διαδικασιών οι οποίες επιφέρουν την ικανοποίηση του πελάτη.

- Ø Δημιουργία Συνεργασιών με τους Προμηθευτές (Partnerships with Suppliers). Οι προμηθευτές των πρώτων υλών της επιχείρησης θα πρέπει να εμπλέκονται ενεργά στην διαδικασία της ποιότητας. Εμφανής τάση σήμερα αποτελεί το γεγονός ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των προμηθευτών τους. Οι επιχειρήσεις αυτές επιλέγουν να δεσμεύσουν τους προμηθευτές τους ανεξαρτήτων εάν δεν παρέχουν τα υλικά στην χαμηλότερη τιμή της αγοράς. Ο σκοπός των επιχειρήσεων είναι η ενίσχυση της δέσμευσης, της υπευθυνότητας και της επίγνωσης των προμηθευτών τους σχετικά με την ποιότητα. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επιλέγουν προμηθευτές με βάση την ποιότητα και όχι την τιμή. Επιπλέον, θα πρέπει να συνεργάζονται άμεσα με προμηθευτές πρώτων υλών με σκοπό την επιβεβαίωση ότι τα υλικά είναι όσο το δυνατόν υψηλότερης ποιότητας

- Ø Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management). Είναι απαραίτητη η χρήση επιστημονικών μεθόδων για την παρακολούθηση της απόδοσης και την αναγνώριση των σημείων υψηλής μόχλευσης για την βελτίωση της απόδοσης. Και οι τρεις ειδικοί της απόδοσης με μία φωνή υποστήριξαν τη χρήση στατιστικών εργαλείων για την παρακολούθηση και την ανάλυση των διαδικασιών εργασίας. Ένα μεγάλο εύρος στατιστικών είναι διαθέσιμα για την αναγνώριση των σημείων υψηλότερης

μόχλευσης για την βελτίωση της απόδοσης, την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων στα επισημασμένα προβλήματα και στην εμπλοκή εφαρμογών από την πιθανοκρατική θεωρία ώστε να δημιουργηθούν πορίσματα τα οποία μπορούν να συνοψισθούν σε εικόνες. Τρία από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία είναι οι πίνακες ελέγχου (control charts), η ανάλυση pareto και η ανάλυση του κόστους της ποιότητας (cost – of – quality analysis).

Ø Διαδικασίες (Processes). Οι περισσότερες δραστηριότητες σε έναν οργανισμό απαρτίζονται από συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία επαναλαμβάνονται και από κάποια άλλα που είναι μοναδικά και εμφανίζονται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Σε ένα project, μοναδικά ζητήματα αποφάσεων είναι υπό συζήτηση, αλλά η μέθοδος υποστήριξης των αποφάσεων παραμένει η ίδια. Αυτή η βασική δομή επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων ονομάζεται διαδικασία (process). Χωρίς διαδικασίες είναι πολύ δύσκολο να μιλάμε για βελτιώσεις. Η διαδικασία είναι εκείνη που συνδέει προηγούμενες και επόμενες ενέργειες σε ένα σύνολο, καθιστώντας προβλέψιμες τις μελλοντικές δραστηριότητες. Η διαδικασία μετατρέπει τη συγκεκριμένη εισροή, όπως τα υλικά ή την πληροφορία, σε συγκεκριμένη εκροή στη μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών. Από τη διαδικασία προκύπτουν δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά, συμπεριλαμβανομένου των μετρήσεων και των αποτελεσμάτων, υποδεικνύουν το πόσο καλά η διαδικασία αυτή ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Η εστίαση στις διαδικασίες σημαίνει ότι η εστίαση μεταφέρεται από τα προϊόντα στην αλυσίδα των δραστηριοτήτων που τα παράγει. Η εστίαση στις διαδικασίες επίσης δημιουργεί καλύτερες πιθανότητες προσέγγισης ενός κοινού οράματος, καθώς είναι πιο ξεκάθαρη συμβολή του κάθε εργαζομένου στο τελικό αποτέλεσμα. Συνήθως χρησιμοποιούνται τρεις τύποι κατηγοριοποίησης των διαδικασιών:

- ο Διαδικασίες Πυρήνα (Core Processes), των οποίων σκοπός είναι να εκπληρώσουν τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών και να προσδώσουν αξία στα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση. Οι διαδικασίες αυτές έχουν

εξωτερικούς πελάτες. Παραδείγματα τέτοιων διαδικασιών είναι διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων, με σκοπό την δημιουργία αξίας για μελλοντικούς πελάτες, και διαδικασίες παραγωγής και διανομής οι οποίες παρέχουν αξία στον πελάτη σήμερα.

- ο Διαδικασίες Υποστήριξης (Support Processes), των οποίων ο σκοπός είναι να παρέχουν πόρους στις διαδικασίες πυρήνα. Οι διαδικασίες αυτές έχουν εσωτερικούς πελάτες. Παραδείγματα των διαδικασιών αυτών είναι οι διαδικασίες στρατολόγησης και οι διαδικασίες διαχείρισης πληροφορίας.
 - ο Διαδικασίες Διοίκησης (Management Processes), των οποίων σκοπός είναι η λήψη αποφάσεων, σύλληψη στρατηγικών και την εφαρμογή βελτιώσεων σε άλλες διαδικασίες του οργανισμού. Και αυτές οι διαδικασίες έχουν εξωτερικούς πελάτες. Σε αυτή την ομάδα 20 διαδικασιών ανήκουν ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διαδικασία στοχοθέτησης και η διαδικασία ελέγχου (auditing) (Klefsjo, 2003, p.133).
- Ø Benchmarking. Benchmarking είναι ο τρόπος εύρεσης ευκαιριών για βελτίωση των διαδικασιών. Αποτελεί συχνή τακτική για πολλές επιχειρήσεις. Benchmarking σημαίνει «έρευνα για τις καλύτερες πρακτικές που θα οδηγήσουν στην μέγιστη απόδοση». Η βασική ιδέα συνίσταται στην προσεκτική σύγκριση της διαδικασίας μιας επιχείρησης με την ίδια διαδικασία μιας άλλης επιχείρησης με σκοπό να κερδίσει η πρώτη επιχείρηση από την σύγκριση αυτή. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι το benchmarking είναι κάτι πολύ περισσότερο από αντιγραφή. Απαιτεί πολύ βαθιά αυτό - αξιολόγηση όπως και την ικανότητα ερμηνείας, μεταφοράς και προσαρμογής των διαδικασιών μιας άλλης επιχείρησης στην επιχείρηση που βελτιώνεται. Η διαδικασία του benchmarking μπορεί να περιγραφεί από έξι βήματα: σχεδιασμός, έρευνα, παρατήρηση, ανάλυση, υιοθέτηση, βελτίωση

(Plan – Search – Observe – Analyze – Adapt - Improve). Οι ομοιότητες με τον κύκλο βελτίωσης (Plan – Do – Study - Act) είναι εμφανείς.

- Ø **Συνεχής Βελτίωση (Continual Improvement).** Οι εξωτερικές απαιτήσεις που σχετίζονται με την ποιότητα συνεχώς αυξάνονται. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επιτευχθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή και από την οπτική του κόστους. Τα κόστη λόγω των ελαττωματικών και άλλων μη ποιοτικών παρεκκλίσεων είναι μεγάλα. Δεν είναι παράλογο να υπολογιστούν ανάμεσα στο 10 με 20 % της τιμής πώλησης του προϊόντος και γύρω στο 30% της τιμής της παρεχόμενης υπηρεσίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις ελαττώματα, λάθη κα παραλείψεις δημιουργούν και άλλου είδους κόστη. Εάν υπάρχει υψηλό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων σε μία βιομηχανία παραγωγής θα έχει ως αποτέλεσμα αύξηση των αποθεμάτων (buffer stock). Επίσης, σε πολλούς οργανισμούς τέτοια φαινόμενα δημιουργούν απώλειες σε χρόνο, ενέργεια και ενθουσιασμό.

- Ø **Ανθρώπινο Δυναμικό (Human Recourses).** Προκειμένου να γίνουν βελτιώσεις σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να δημιουργηθούν εκείνες οι συνθήκες ώστε να κατοχυρωθεί η δέσμευση όλων των εργαζομένων. Ένα σημαντικό ορόσημο σε αυτή την κατεύθυνση είναι να βοηθηθεί ο καθένας μέσα στην επιχείρηση ώστε να κατέχει ένα ενεργό ρόλο στην βελτίωση της παραγωγής. Χρήση δια – τμηματικών ομάδων προς αναγνώριση και επίλυση των προβλημάτων ποιότητας. Παρόλο που οι δια - τμηματικές ομάδες μπορούν να χρησιμοποιηθούν με πολλούς τρόπους στα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο κύριος σκοπός τους είναι να αναγνωρίζουν και να αναλύουν «λίγα ζωτικής σημασίας» προβλήματα του οργανισμού. Παράλληλα η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων στη χρήση εργαλείων και μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας είναι αναντικατάστατες.

Ø Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και επιχειρησιακή κουλτούρα (Total Quality Management and organizational culture). Ενώ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει διαφορετική προέλευση από το κίνημα της κουλτούρας εντός της επιχείρησης, το τελευταίο διάστημα τα δύο αυτά πεδία έχουν συγκλίνει με την ιδέα της επίτευξης της «τελειότητας» και της «ποιότητας». Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί αλλαγές στις κοινές υποθέσεις, στα πλαίσια αναφοράς και στην αντίληψη την οποία έχουν αναπτύξει πολλοί οργανισμοί μέσω της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον τους. Οι αλλαγές αυτές θα έχουν αντίκτυπο στα βασικά πιστεύω και στις αξίες των υπαλλήλων σχετικά με την εργασία τους. Αυτός είναι ο λόγος γιατί πολλές επιχειρήσεις τώρα προσπαθούν να εντοπίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα τους πριν να εφαρμόσουν το πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι εύκολο έργο, για το λόγο ότι απαιτεί ολική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα, στρεφόμενη από την υπευθυνότητα στη διαχείριση και στην συνεχή συμμετοχή όλων στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Οι παραπάνω αρχές χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση των στόχων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στους οποίους περιλαμβάνονται: η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (ανταπόκριση, ευελιξία, προσαρμογή σε απαιτήσεις πελατών και μεταβολές του περιβάλλοντος) σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της, η βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες, η αύξηση της αξιοποίησης της νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού, η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης (Κέφης, 2005, σελ. 98).

1.4 Εργαλεία της ΔΟΠ

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που αναφέρθηκαν προηγουμένως και να υποστηρίζεται η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, η ΔΟΠ διαθέτει εργαλεία, τα Quality Control (QC) tools.

- Το διάγραμμα ροής (flow chart) είναι μια γραφική παράσταση των σταδίων μιας διεργασίας, χαρτογραφεί το «τι ακολουθεί τι», με μια σειρά συμβόλων τα οποία συνδέουν τις δραστηριότητες μεταξύ τους, προσδιορίζοντας έτσι το πώς πραγματικά λειτουργεί η διεργασία. Το ιστόγραμμα χρησιμοποιείται για την γραφική απεικόνιση της συχνότητας με την οποία παρατηρείται ένα σύνολο από τις τιμές κάποιας μεταβλητής.
- Το φύλλο ελέγχου των εργασιών (check sheet) καταγράφει και συγκεντρώνει πληροφορίες, διασταυρώνει στοιχεία για ενέργειες και δραστηριότητες, έτσι ώστε να γίνεται ευκολότερη και να ελέγχεται η εφαρμογή και η επίτευξή τους. Χρησιμοποιείται για τη διασφάλιση της εκτέλεσης όλων των ενεργειών που προβλέπονται σε κάποια συγκεκριμένη διαδικασία.
- Στο διάγραμμα ελέγχου (control chart) απεικονίζονται οι διακυμάνσεις σ' ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό μιας διαδικασίας. Το διάγραμμα διασποράς απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο μία μεταβλητή σχετίζεται με μία άλλη.
- Η ανάλυση Pareto (Pareto analysis) βασίζεται στην ιεράρχηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός από τα περισσότερα στα λιγότερα σημαντικά, ταξινομώντας και καθορίζοντας τη σειρά επίλυσης των προβλημάτων. Το διάγραμμα Pareto στηρίζεται στην

αρχή ότι το 80% ενός προβλήματος οφείλεται μόνο στο 20% των πιθανών αιτιών ενώ μόνο το 20% του συγκεκριμένου προβλήματος οφείλεται στο 80% των πιθανών αιτιών. Η φιλοσοφία αυτού του εργαλείου είναι ότι πρέπει να συγκεντρώνουμε τις προσπάθειες μας για τη βελτίωση της ποιότητας στα λίγα ζωτικά αίτια του εκάστοτε προβλήματος και να μη σπαταλούμε πολύτιμο χρόνο με τα πολλά και τα ασήμαντα.

- Συνήθως, χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος (cause-effect diagram), γνωστό και ως «ψαροκόκαλο», το οποίο παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ ενός αποτελέσματος και των αιτιών που το προκαλούν και γίνεται απεικόνιση των σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας.
- Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming) αποτελεί τεχνική που προάγει την ενεργό δράση και τη συμμετοχή σε έναν οργανισμό. Ενθαρρύνει την ελεύθερη σκέψη, την παραγωγή και ανταλλαγή νέων, καινοτόμων ιδεών και τη διάχυση αυτών σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι συμμετέχοντες σε μια συνάντηση καταιγισμού ιδεών έχουν κληθεί με βάση τη συγκεκριμένη γνώση και εμπειρία τους και αναμένεται να συμβάλλουν στη συζήτηση του εκάστοτε θέματος, για την παραγωγή «ποιοτικών» ιδεών.

Όταν τα παραπάνω εργαλεία αξιοποιούνται από ειδικές ομάδες, με σωστά εκπαιδευμένα μέλη, για την κατανόηση, την τεκμηρίωση και την ανάλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, τότε προσφέρουν με αντικειμενικό τρόπο τη δυνατότητα εντοπισμού ευκαιριών βελτίωσης, διαπιστωμένων αδυναμιών, και ιδεών για τη λύση

τους, οδηγώντας σε αξιόλογες βελτιώσεις σε κρίσιμους δείκτες αποτελεσματικότητας και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της συλλογικής «νοημοσύνης» της επιχείρησης.

1.5 Μοντέλα της ΔΟΠ

1.5.1 Το μοντέλο του Malcolm Baldrige National Quality Award (Αμερική).

Το MBNQA θεσμοθετήθηκε το 1987 για να αναγνωρίσει την προσέγγιση και φιλοσοφία της ΔΟΠ και να ενθαρρύνει τις Αμερικάνικες επιχειρήσεις να προχωρήσουν στην εφαρμογή της καινούργιας αυτής φιλοσοφίας κάτω από σύγχρονες πιέσεις και προκλήσεις (κυρίως από την Ιαπωνία) και να βοηθήσει στην μεταμόρφωση των Αμερικάνικων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Garvin (1991) το MBNQA δεν κωδικοποιεί μόνο τις αρχές της ΔΟΠ με καθαρή και κατανοητή γλώσσα αλλά προχωράει παραπέρα, δίνοντας στις επιχειρήσεις ένα μοντέλο (framework) για την αξιολόγηση της προόδου προς το καινούργιο παράδειγμα της διοικητικής θεωρίας και στην κατανόηση των στόχων της ποιότητας που είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η συμμετοχή των εργαζομένων (Garvin, 1991, p. 86). Έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις που έχουν βραβευθεί με το MBNQA έχουν μειώσει σημαντικά το κόστος, έχουν βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και την ανταγωνιστική τους θέση.

Το μοντέλο του MBNQA περιλαμβάνει τις κάτωθι επτά κατηγορίες οι οποίες αποτελούν τα κριτήρια αξιολόγησης:

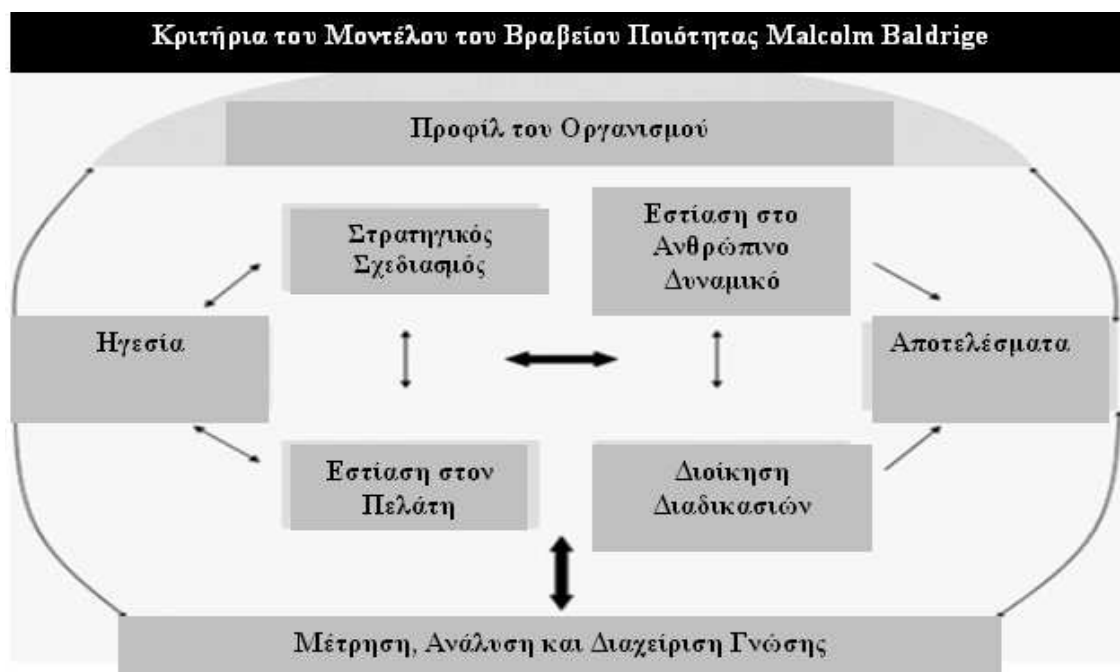
- § Ηγεσία (Leadership) 95 πόντους
- § Πληροφορίες και Ανάλυση (Information and Analysis) 75 πόντους
- § Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας (Strategic Quality Planning) 60 πόντους
- § Διοίκηση και Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Development and Management) 150 πόντους

§ Διοίκηση των Διαδικασιών Ποιότητας (Management of Process Quality)
140 πόντους

§ Αποτελέσματα Ποιότητας και Παραγωγής (Quality and Operational Results) 180 πόντους

§ Εστίαση και ικανοποίηση του Πελάτη (Customer Focus and Satisfaction)
300 πόντους.

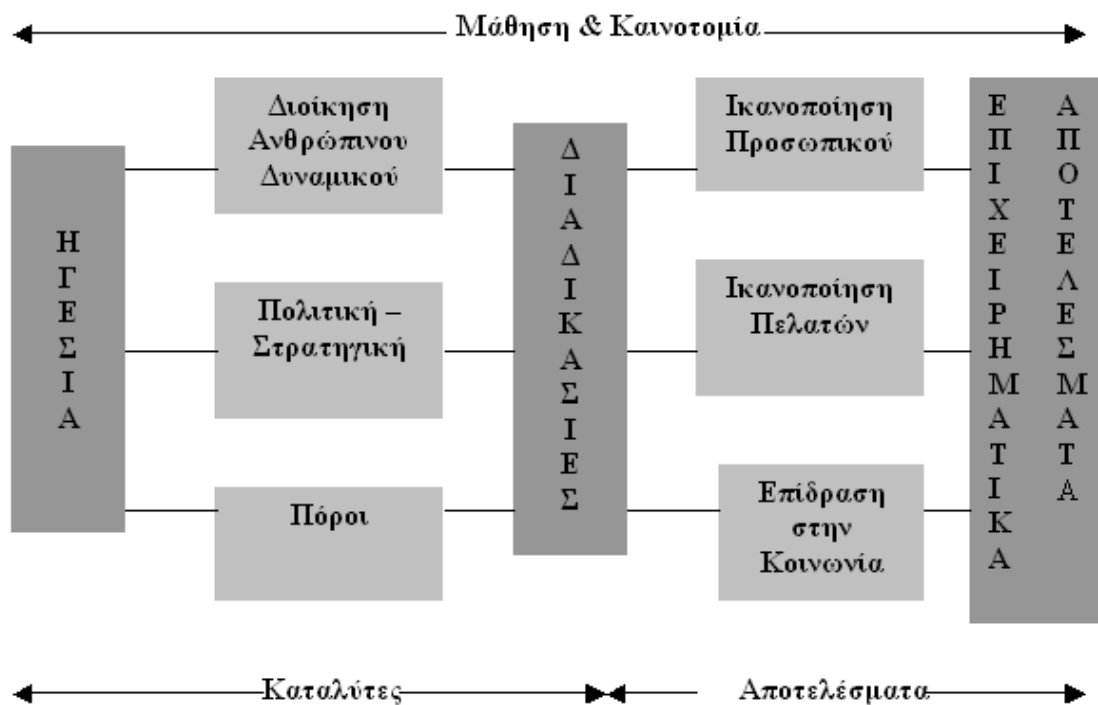
Τα βασικά πλεονεκτήματα του μοντέλου MBNQA είναι ότι παρέχει μια μεθοδολογία για «εσωτερικό» προσδιορισμό της ποιότητας με συγκεκριμένες αντικειμενικές οδηγίες (Guidelines) για την ανάλυση και μέτρηση της απόδοσης σε βασικά καίρια σημεία (Key Issues). Ακόμη προσφέρει μια κοινή γλώσσα, κοινούς στόχους και στάνταρ, βοηθώντας έτσι στην επικοινωνία της ποιότητας σε στελέχη και εργαζομένους σε ολόκληρη την επιχείρηση. Το MBNQA δεν καθορίζει συγκεκριμένες τακτικές που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της ΔΟΠ, όμως προβλέπει κάποιες στρατηγικές οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση να βαδίσει στην απόκτηση και βελτίωση της ποιότητας.



Σχήμα 1.1 Το μοντέλο του βραβείου Malcolm Baldrige

1.5.2 Το μοντέλο του European Foundation for Quality Management (EFQM-Ευρώπη).

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναπτύχθηκε σαν ένα πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον EFQM. Έχει πάρα πολλές ομοιότητες με το MBNQA ως αναφορά τα στοιχεία που το απαρτίζουν όμως η φιλοσοφία του είναι διαφορετική από αυτή του MBNQA. Το βραβείο αποτελείται από εννέα κριτήρια πάνω στα οποία γίνεται η αξιολόγηση για την απονομή του στις επιχειρήσεις που έχουν κάνει αιτήσεις. Πέντε κριτήρια αναφέρονται στους προσδιοριστικούς παράγοντες για την βελτίωση της ποιότητας όπως, η Ηγεσία (10%), η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (9%), η Πολιτική και Στρατηγική (8%), οι Πόροι (9%) και τέλος οι Διαδικασίες (14%). Βάσει των παραπάνω παραγόντων έρχονται και τα κριτήρια των αποτελεσμάτων τα οποία είναι, η Ικανοποίηση του Πελάτη (20%), η Εργασιακή Ικανοποίηση (9%), οι Επιπτώσεις στην Κοινωνία (6%) και τέλος τα Οικονομικά Αποτελέσματα (15%).



Πηγή: EFQM

Σχήμα 1.2 Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας

1.5.3 Το μοντέλο του Oakland.

Ο Oakland είναι ένας από τους κορυφαίους θεωρητικούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Γηραιά Ήπειρο και το μοντέλο του για την διοίκηση της ποιότητας είναι ευρύτατα διαδεδομένο στην Μεγάλη Βρετανία. Η φιλοσοφία του Oakland για την ΔΟΠ απεικονίζεται στο Μοντέλο που φέρνει το όνομά του. Η ΔΟΠ απεικονίζεται με την μορφή ενός τριγώνου στο κέντρο του οποίου είναι η θεμελιώδη σχέση Πελάτη-Προμηθευτή, αλλά και ο έλεγχος των διαδικασιών. Οι ακρογωνιαίοι λίθοι του μοντέλου είναι οι ομάδες, τα συστήματα και τα εργαλεία της ποιότητας ενώ η κουλτούρα, η δέσμευση και οι επικοινωνία αποτελούν τα βασικά στοιχεία πάνω στα οποία στηρίζεται το όλο μοντέλο (Oakland, 1989, pp. 221-230).

Η αναγνώριση του ρόλου της ποιότητας στην σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα και η θεώρησή της ως βασική φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων αποτέλεσε ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τελευταίων δεκαετιών. Η πορεία της βελτίωσης της ποιότητας χαρακτηρίστηκε από την προσπάθεια συστηματικοποίησης και βελτιστοποίησης του ελέγχου της ποιότητας μέσω ποσοτικών τεχνικών και μεθόδων. Τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο σε συνδυασμό με την ανάγκη μείωσης του κόστους και βελτίωσης της παραγωγικότητας κατέστησαν αναγκαία την θεώρηση της ποιότητας ως βασικό εργαλείο για την επίτευξη των παραπάνω στόχων.

Η ύπαρξη συστηματικών μοντέλων, βραβείων και προσεγγίσεων για την βελτίωση της ποιότητας αποτέλεσε τη βάση για μια εις βάθος μελέτη και ανάλυση των επιμέρους στοιχείων και των θεμελιωδών αρχών που διέπουν αυτή την νέα φιλοσοφία. Το κάθε μοντέλο και βραβείο ουσιαστικά προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις όπως αυτές διαμορφώνονται με βάση τις αλλαγές τόσο σε επιχειρηματικές πρακτικές, όσο και στην ευελιξία της εργασίας, και στις νέες τεχνολογίες. Το αμερικανικό βραβείο ποιότητας όσο και το Ευρωπαϊκό αναγνώρισαν την ανάγκη της συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής του βραβείου στις παραπάνω εξελίξεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1 Η Ανώτατη Εκπαίδευση ως Υπηρεσία

Η κύρια δραστηριότητα ενός Ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση των σπουδαστών. Παρόλο που στο «Σύστημα του Deming» παρουσιάζονται ως πελάτες πολλές ομάδες ατόμων, ωστόσο δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι «κύριος πελάτης» είναι ο φοιτητής αφού είναι αυτός που δέχεται πρωταρχικά και άμεσα τις υπηρεσίες. Ένα Ίδρυμα Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αφού χαρακτηρίζεται ως Υπηρεσία έχει όλα τα χαρακτηριστικά που έχει κάθε υπηρεσία με πρώτο απ' όλα την ετερογένεια (heterogeneous) που παρατηρείται σε σχέση για παράδειγμα με την παραγωγή ενός τυποποιημένου προϊόντος. Άλλα βασικά χαρακτηριστικά είναι (Κερμίτσης Α., αναρτήθηκε στο www.imbalumni.com/download.php?file=netmedia&idnetmedia=10) :

§ Η Έλλειψη Απτότητας (Intangibility): Σε αντίθεση με τα φυσικά προϊόντα οι υπηρεσίες δεν είναι συνήθως απτές, που σημαίνει ότι πριν αγοραστούν δεν μπορούμε να τις δούμε, να τις ελέγξουμε, να τις αισθανθούμε κλπ. Για να μειωθεί αυτή η αβεβαιότητα οι αγοραστές των υπηρεσιών ψάχνουν για στοιχεία και ενδείξεις που αφορούν την ποιότητα των υπηρεσιών. Τα στοιχεία από τα οποία αντλούνται οι επιρροές είναι ο τόπος, οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός, το υλικό επικοινωνίας, τα σύμβολα και η τιμή στην οποία προσφέρεται κάθε υπηρεσία.

§ Η Φθαρτότητα: (Perishability) : μια υπηρεσία δεν αποθηκεύεται και επομένως δεν υπάρχει το χαρακτηριστικό της φθοράς που προκύπτει από την αποθήκευση των φυσικών προϊόντων αλλά υπάρχει το χαρακτηριστικό της φθοράς της υπηρεσίας που

προκύπτει από την κάλυψη της με το σωστό τρόπο και τη σωστή χρονική στιγμή που υπάρχει η ζήτηση εξυπηρέτησης.

§ Η Έλλειψη Διαιρετότητας (Inseparability) : Οι υπηρεσίες συνήθως παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, σε αντίθεση με τα φυσικά προϊόντα που παράγονται και στη συνέχεια αποθηκεύονται, διανέμονται μέσω διαφόρων μεσαζόντων και καταναλώνονται αργότερα από τους αγοραστές. Ο παραγωγός και ο αποδέκτης της υπηρεσίας συναντούνται συνήθως για το τελικό αποτέλεσμα της υπηρεσίας και μπορούν με τη συμμετοχή τους να το επηρεάσουν.

§ Μεταβλητότητα (Variability) : Λόγω του ότι οι υπηρεσίες εξαρτώνται από το πού (τόπος), από ποιόν (άνθρωποι), από το πώς (μέσα και εξοπλισμός), το πόσο(τιμή) και πότε παρέχονται (χρόνος) είναι μεταβαλλόμενες. Οι αγοραστές είναι γνώστες της ύπαρξης αυτής της μεταβλητότητας και γι' αυτό συχνά επικοινωνούν με άλλους για τις υπηρεσίες που έλαβαν, συστήνοντας ή αποθαρρύνοντας τους να γίνουν αποδέκτες (“word of mouth”).

2.2 Η ΔΟΠ στην Εκπαίδευση

Είναι γεγονός ότι η έννοια της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» στην εκπαίδευση δανείζεται σε μεγάλο βαθμό αρχές και λειτουργίες από τον κλάδο των επιχειρήσεων, οι οποίες όμως προσαρμόζονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αρμόζουν και να χαρακτηρίζουν τις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Στην εκπαίδευση, λοιπόν, η Δ.Ο.Π. εκλαμβάνεται ως ένα σύνολο αρχών, που με την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων, συντελούν στη συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, μεθόδων οι οποίες βασίζονται πάνω στην ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να οδηγούμαστε προς αποτελεσματικότερες και ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες. (Ζαβλάνος Μ., 2003, σελ. 66-67) Αποκαλείται «ολική» γιατί

απευθύνεται σε όλους τους συμμετέχοντες στα της παιδείας, ανεξαρτήτως της βαθμίδας στην οποία βρίσκονται. Η προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης δεν αφορά ούτε μόνο τους επιτελάρχες του Υπουργείου Παιδείας, ούτε μόνο τους διευθυντές σχολείων αλλά και τους απλούς εκπαιδευτικούς, καθώς επίσης και όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους στα της παιδείας φορείς. Αυτή η συμμετοχική «ολική» προσπάθεια απεικονίζεται ως μια αλυσίδα, όπου ο κάθε εκπαιδευτικός παραλαμβάνει ένα έργο, προσθέτει ο ίδιος τη δική του «προστιθέμενη αξία» και το παραδίδει σε κάποιον άλλο ή στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα κ.ο.κ.. Η εφαρμογή, λοιπόν της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές, που αναφέρονται στις ακόλουθες βασικές αρχές:

∅ Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα του ιδρύματος. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., κατ' αντιστοιχία με ό,τι συμβαίνει στις επιχειρήσεις, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές είναι οι παραγωγικοί συντελεστές της μόρφωσης, που είναι τα εκπαιδευτικά μέσα (π.χ. αίθουσες διδασκαλίας, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.τ.λ.), οι εκπαιδευτικοί (ο συντελεστής δηλαδή της εργασίας) και η πρώτη ύλη που είναι οι μαθητές – σπουδαστές. Οι μαθητές – σπουδαστές αφού υποστούν την εκπαιδευτική διαδικασία εξέρχονται πλέον ως εκροές, δηλαδή διαμορφωμένοι άνθρωποι (δημοκρατικοί, ενάρετοι, ενεργοί πολίτες κ.τ.λ.), σύμφωνα πάντα με τους γενικότερους στόχους, που θέτει κάθε φορά το εκάστοτε εκπαιδευτικό σύστημα. Ως σύστημα το σχολείο – πανεπιστήμιο είναι ένα ανοικτό σύστημα που θα πρέπει να βρίσκεται σε μια συνεχή σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης με το εξωτερικό περιβάλλον.

∅ Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας. Στις επιχειρήσεις μιλάμε για εστίαση στον πελάτη, ενώ εδώ μιλάμε για εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας. Ο «πελάτης» της εκπαίδευσης δεν είναι κανείς άλλος παρά η ίδια η κοινωνία. Η εκπαίδευση πρέπει και οφείλει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας (γονείς, μαθητές κ.λπ.) και

οι απαιτήσεις αυτές γίνονται ακόμη πιο έντονες καθώς οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί επηρεάζονται από τη γρήγορη αλλαγή των κοινωνικο-οικονομικών προτύπων. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που συντελούνται στην κοινωνία. Το αναλυτικό πρόγραμμα, οι διδακτικές μέθοδοι και τα εκπαιδευτικά συγγράμματα οφείλουν να προσαρμόζονται στις εκάστοτε επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες. Οι ενέργειες λοιπόν που απαιτούνται για να ανταποκρίνεται η εκπαίδευση στην ικανοποίηση των «πελατών» είναι τα καθημερινά καθήκοντα των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε ο «πελάτης» να τυγχάνει υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, γι' αυτό και ο οργανισμός πρέπει να αλλάζει συνεχώς και να βελτιώνεται. Για το λόγο αυτό απαιτείται εκπαιδευτικό σύστημα, που να μπορεί, αφενός να παράγει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών, αφετέρου να βελτιώνεται συνεχώς, ώστε αυτές ακριβώς οι υπηρεσίες να προσφέρονται με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.

- Ø Συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η Δ.Ο.Π. πρεσβεύει ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες από την εκπαίδευση αναβαθμίζονται, αν ταυτόχρονα βελτιώνονται συνεχώς και οι διαδικασίες παραγωγής τους. Θα πρέπει εδώ να τονιστεί ότι η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής των λαθών, παρά με την εκ των υστέρων διόρθωσή τους. Η ποιότητα και η συνεχής βελτίωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, είναι το θεμέλιο της Δ.Ο.Π. και βέβαια δεν έχει κανένα ιδιαίτερο περιεχόμενο, εκτός και αν οριστεί με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες των «πελατών» που απ' ό,τι αναφέραμε πιο πάνω είναι οι μαθητές, σπουδαστές, οι γονείς και γενικά ολόκληρη η κοινωνία. Η ποιότητα θα πρέπει να προηγείται της ποσότητας. Δυστυχώς όμως, σύμφωνα με τον Μ. Ζαβλάνο (2003, σελ. 68-72), τα περισσότερα εκπαιδευτικά συστήματα εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο στην ποσότητα παρά στην ποιότητα. Η υπέρογκη ύλη την οποία οι καθηγητές διεκπεραιώνουν ασθμαίνοντας, είναι κατά τεκμήριο εις βάρος της ποιότητας.

- Ø Εμπλοκή όλου του προσωπικού της εκπαίδευσης στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η εμπλοκή όλου του προσωπικού της εκπαίδευσης στην εκπαιδευτική διαδικασία θεωρείται «εκ των ων ουκ άνευ» για τη βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση. Η επιτυχία της εμπλοκής προϋποθέτει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι γνωρίζουν και συνειδητοποιούν σε βάθος τις αξίες του αγαθού της μόρφωσης, την πολιτική και τους σκοπούς της εκπαίδευσης. Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, για να εκτελούν το εκπαιδευτικό τους έργο, θα πρέπει επίσης να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ της ανώτατης εκπαιδευτικής ηγεσίας του Υ.Π. και των εκπαιδευτικών, μεταξύ των διευθυντών των σχολείων και των εκπαιδευτικών και να δίνεται η δυνατότητα στους τελευταίους να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών και της ποιοτικής βελτίωσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Συστατικό στοιχείο για τη συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί και ο ανάλογος χειρισμός των εκπαιδευτικών, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα, δεδομένου ότι, η διασφάλισή της στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις και στις συμμετοχικές διαδικασίες.
- Ø Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών. Οι ηγεσίες θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απόψεις κατ' αντιστοιχία με αυτές που ισχύουν στις επιχειρήσεις. Στην προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, οι ηγεσίες θα πρέπει να θέτουν στόχους έχοντας πλήρη συνείδηση της κατεύθυνσης που ακολουθούν, να καθορίζουν την οργανωτική δομή σύμφωνα με τις απαιτήσεις των στόχων και όχι σύμφωνα με τη διοικητική δύναμη, την εξουσία ή την ανάγκη της συμμόρφωσης, να επιλύουν τα προβλήματα και να λαμβάνουν τις αποφάσεις σε πνεύμα συνεργασίας, στηριζόμενοι κυρίως στην αναγκαία και ορθή προσέγγιση της πληροφόρησης και του κοινού συμφέροντος. Σύμφωνα με τον Θ. Θεοδώρου (2008, σελ. 49), θα πρέπει αυτοί που κατέχουν τις διευθυντικές θέσεις, εκτός των διοικητικών ικανοτήτων που οπωσδήποτε πρέπει να έχουν, να έχουν

επίσης και αρκετές γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης οργανισμών. Οι διευθυντές θα πρέπει να αντιμετωπίζουν και να διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό με σεβασμό και αναγνώριση της ταυτότητάς του, του κύρους και της εργασιακής προσφοράς του, συμβάλλοντας έτσι στην όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση και διευκόλυνση του έργου του και στην αντικειμενικότερη αξιολόγηση του και να αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα για ένταξη της σχολικής μονάδας στο εξωτερικό περιβάλλον, εντοπίζοντας τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος που διαρκώς αλλάζουν και εναρμονίζοντας την αντίστοιχη ανταπόκριση, έτσι ώστε το σχολείο να είναι ανοικτό προς την κοινωνία και να την αφογκράζεται.

- Ø Εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση και επιμόρφωση αποτελεί βασικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών που θέτουν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί μέτρο στρατηγικής, γιατί αποσκοπεί κυρίως στις απαιτήσεις του μέλλοντος. Οι επιμορφωτικές ανάγκες πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τις μελλοντικές προοπτικές, έτσι ώστε να προηγούνται και όχι να έπονται των εξελίξεων. Η στρατηγική της επιμόρφωσης θα πρέπει να είναι μια συντονισμένη και συστηματική διαδικασία, που να αποβλέπει στη σταθερή αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε να καθίσταται αποτελεσματικότερη η επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης. Οι νέες προοδευτικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις, όπως η διαφοροποίηση της διδασκαλίας στην τάξη, η διαθεματική προσέγγιση της διδασκαλίας, η ενεργητική μάθηση, η συνεργατική μάθηση κ.τ.λ. πρέπει να τίθενται στο επίκεντρο των επιμορφωτικών διαδικασιών. Η αυτοεκπαίδευση επίσης των εκπαιδευτικών συμβάλλει στο να μπορούν να είναι συγχρονισμένοι με τις νέες εξελίξεις της γνώσης και επιβεβαιώνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους κατά τρόπο συνεχή και εξελικτικό. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δράσης τους, ώστε να μπορούν να χειριστούν τις νέες γνώσεις και κυρίως τις νέες τεχνολογίες κατά τρόπο που να βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να προλαμβάνονται

οι εξελίξεις, ιδιαίτερα της τεχνολογίας, που δυστυχώς ή ευτυχώς τρέχει με ιλιγγιώδη ταχύτητα. (Ζαβλάνος Μ., 2003, σελ. 72-73).

- Ø Αμοιβές, αναγνώριση και μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη όπως αναφέραμε στις επιχειρήσεις και που αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα που προτείνει η Δ.Ο.Π., ασφαλώς δεν ισχύει για την εκπαίδευση η οποία δεν μπορεί να προσφέρει κέρδη με τη στενή έννοια του όρου. Οι αμοιβές, λοιπόν, είτε μισθολογικές, προαγωγών είτε κοινωνικής αναγνώρισης αποτελούν τα κίνητρα παραγωγικότητας στην εκπαίδευση. Περισσότερες ή υψηλότερες αμοιβές μπορούν κάλλιστα να παροτρύνουν τους εκπαιδευτικούς να εργάζονται πιο σκληρά, δεν προεξοφλούν όμως ότι θα εργάζονται περισσότερο δημιουργικά και ποιοτικά από πριν. Οι υψηλότερες αποδοχές δεν οδηγούν απαραίτητα και σε βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα κυρίως στις άυλες απολαβές, όπως η εκτίμηση, η αγάπη, η κοινωνική αναγνώριση, η δικαιοσύνη και η βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής που αποτελούν εξίσου ισχυρά, αν όχι και ισχυρότερα, κίνητρα αύξησης της απόδοσης. Στην εκπαίδευση η μέτρηση της αποτελεσματικότητας γίνεται με την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, των εκπαιδευτικών μεθόδων και των εκπαιδευτικών διαδικασιών. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η εκπαιδευτική ηγεσία ενός εκπαιδευτικού συστήματος ή μιας σχολικής μονάδας συγκεντρώνει πληροφορίες, σε ό,τι αφορά τη διδασκαλία και τους εκπαιδευτικούς ειδικότερα, όπως και για το όλο μαθησιακό περιβάλλον της σχολικής μονάδας γενικότερα, με σκοπό τη βελτίωσή τους. Παράλληλα, η αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η εκπαιδευτική ηγεσία λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές στην κατάσταση του προσωπικού, όπως η μισθολογική ή βαθμολογική αναβάθμιση, η προαγωγή, η λήψη μέτρων για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και άλλα. Αν η αξιολόγηση γίνεται με μοναδικό σκοπό την προαγωγή των εκπαιδευτικών, τότε είναι έξω από τη φιλοσοφία

της Δ.Ο.Π., ενώ αν η αξιολόγηση γίνεται ως μέτρο μέτρησης της αποτελεσματικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και ως έλεγχος για τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση τότε αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας της. (Ζαβλάνος Μ., 2003, σελ. 74).

2.3 Η ΔΟΠ στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Ένα από τα αποτελέσματα των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος ήταν και η εφαρμογή μοντέλων ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Αρκετοί συγγραφείς (Abbot P., 2000, pp. 21-28; Altbach P.G., 2000, pp.11-34) περιέγραψαν τους παράγοντες και τις τάσεις που συνέβαλαν στις αλλαγές αυτές, όπως η αυξημένη πρόσβαση στην ανώτατη εκπαίδευση, η αυξημένη κοινωνική λογοδοσία, η μείωση των κρατικών επιχορηγήσεων που οδήγησε στην ανάγκη εύρεσης διαφορετικών πηγών εσόδων, οι αλλαγές στον πληθυσμό των φοιτητών, η ανάγκη για «ευέλικτη» εκπαίδευση που προήλθε από τις νέες εξελίξεις στην τεχνολογία της πληροφορίας· τέλος, η παγκοσμιοποίηση και η ανάγκη για συνοχή στα πρότυπα εκπαίδευσης. Τα μοντέλα ποιότητας θεσπίστηκαν για πρώτη φορά σε περιβάλλοντα βιομηχανικής παραγωγής με μια μηχανιστική αντίληψη που ταιριάζει ελάχιστα σε πανεπιστήμιο. Κατά συνέπεια, η μεταφορά των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση κατέστη προβληματική κυρίως επειδή δεν εκτιμήθηκαν σωστά τα βασικά χαρακτηριστικά των οργανισμών στα οποία θα εφαρμόζονταν τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας: ο σκοπός τους, η πολυπλοκότητά τους, ο πολιτισμός τους και οι αξίες τους.

Ο όρος «ποιότητα» χαρακτηρίζεται από πολλές διαστάσεις και συνεχή καινοτομία. Παράμετροι της «ποιότητας» είναι για παράδειγμα η προσαρμοστικότητα των στόχων της ανώτατης εκπαίδευσης σε κάθε πρόγραμμα σπουδών για φοιτητές που θα ζήσουν σε ένα δυναμικό και ολοένα και περισσότερο επαγγελματικό και ευέλικτο κόσμο -η προσαρμοστικότητα του προγράμματος σπουδών, το οποίο θα λαμβάνει υπόψη τα

βασικά πεδία γνώσεων (τα «μαθήματα»), αλλά και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος του πανεπιστημίου -τα αποτελέσματα της ανώτατης εκπαίδευσης όσον αφορά τα πρότυπα γνώσεων, δεξιοτήτων, νοοτροπίας των αποφοίτων. -εγκαταστάσεις, οργάνωση των προγραμμάτων σπουδών κ. ά. Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να διευκρινισθούν κάποιοι ορισμοί που σχετίζονται με την ποιότητα. Σύμφωνα λοιπόν με το γλωσσάριο της έκθεσης Phare (Νοέμβριος 1998) για τη διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση, οι όροι έχουν ως εξής:

- Η διασφάλιση της ποιότητας είναι ένας γενικός όρος που περιλαμβάνει όλες τις πολιτικές, τις διεργασίες και τις ενέργειες με τις οποίες διατηρείται και βελτιώνεται η ποιότητα της ανώτατης εκπαίδευσης
- Αξιολόγηση είναι η συστηματική και κριτική ανάλυση της ποιότητας ενός αντικείμενου. Στη δική μας περίπτωση το αντικείμενο είναι η ανώτατη εκπαίδευση
- Η αποτίμηση της ποιότητας είναι συνώνυμη της αξιολόγησης, και συγκεκριμένα όταν πρόκειται για εξωτερικό στοιχείο.
- Η εποπτεία της ποιότητας είναι η αξιολόγηση ενός ιδρύματος που κινεί διαδικασίες για τη διασφάλιση της ποιότητας (Παππά Χρ., 2010)

2.4 Δυσκολίες στον προσδιορισμό της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Σύμφωνα με το σχέδιο του πιλοτικού προγράμματος της ευρωπαϊκής επιτροπής για την αξιολόγηση της ποιότητας στα ΑΕΙ και ΤΕΙ της Ευρώπης, «Ποιότητα είναι μια έννοια η οποία μπορεί να ερμηνευτεί ποικιλοτρόπως. Δεν είναι δυνατό να γίνει αναφορά σε μία συγκεκριμένη ποιότητα. Πρέπει να γίνεται λόγος για ποιότητες η για διάφορες πτυχές της

ποιότητας». Οι κύριες δυσκολίες στον προσδιορισμό των συνιστωσών του όρου «Ποιότητα» στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση εντοπίζονται:

- § Στον καθορισμό των αποδεκτών των υπηρεσιών, η ποιότητα των οποίων πρέπει να διασφαλιστεί. Οι αποδέκτες και οι συντελεστές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι πολλοί και διαφορετικοί, (σπουδαστές, ακαδημαϊκός κόσμος, εργοδότες, κρατικές υπηρεσίες, η πολιτεία, η ευρύτερη κοινωνία) και έτσι κάθε ίδρυμα οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις σχετικές απαιτήσεις ποιότητας των παραπάνω αποδεκτών κατά την καταγραφή της αποστολής, του οράματος, των στόχων και της στρατηγικής του.
- § Στον καθορισμό κριτηρίων που θα ικανοποιούσαν ταυτόχρονα τις απαιτήσεις όλων των αποδεκτών σχετικά με την διασφάλιση της αντικειμενικά εννοούμενης ποιότητας. Επομένως, η Ποιότητα των εκπαιδευτικών διαδικασιών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν έχει να κάνει αποκλειστικά με το τελικό αποτέλεσμα (π.χ όλοι όσοι αποφοιτούν να είναι επαγγελματίες υψηλού επιπέδου) αλλά με το σύνολο των δραστηριοτήτων της.
- § Τον σχεδιασμό, την λειτουργία και την συνεχή βελτίωση ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος εκπαίδευσης, των προγραμμάτων σπουδών (στηριγμένων στα αντικείμενα μάθησης και τις δεξιότητες) και στα αρθρωτά υποσύνολα (modules) του προγράμματος σπουδών
- § Την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας και την πιστοποίηση των σπουδών και των ιδρυμάτων (Ρηγάτου Ν., 2002, σελ.87-88).

2.5 Ανάγκη για ποιότητα

Οι αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς τα τελευταία χρόνια είχαν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ελεγκτικών μηχανισμών ως έναν ακόμη θεσμό. Τα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως διεθνοποιημένοι πλέον κοινωνικοί θεσμοί και αναγνωρισμένοι μοχλοί της κοινωνικής, οικονομικής ανάπτυξης και προόδου γίνονται αντικείμενο αυτών των ελεγκτικών μηχανισμών. Οι κυριότεροι λόγοι που έχουν οδηγήσει τα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης σε αυτήν την ανάγκη για Διασφάλιση Ποιότητας είναι οι εξής:

- § Αποτελούν μέρος της «αγοράς». Εδώ και αρκετά χρόνια καλούνται να δώσουν λύσεις σε φαινόμενα που μετασχηματίζονται με ιλιγγιώδη ταχύτητα όπως τον ανταγωνισμό, την ανάπτυξη της οικονομίας, την επιχειρηματικότητα και τη διεθνή αγορά, τα πολιτικά και κοινωνικά ρεύματα, την απειλητική ανεπάρκεια πόρων, την τροφοδότηση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με στελέχη ικανά να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες απαιτήσεις. Εκτός αυτού υπάρχει το φαινόμενο της πώλησης των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξάγεται σ' αυτά (Φασούλης Κ., αναρτήθηκε στο www.pee.gr/e27_11_03/sin_ath/mer_c_th_en_iii/fasoylis.htm).
- § Καλούνται να ανταποκριθούν στις επιταγές των προκλήσεων για διαφύλαξη της ειρήνης και της ασφάλειας, την βελτίωση της ποιότητας ζωής, την αποκατάσταση του σεβασμού στις ηθικές αξίες και τη βελτίωση των κοινωνικών συμπεριφορών. Οι πολύπλευρες εκδοχές κοινωνικής προσφοράς και οι αξίες στις οποίες συμβάλλει ένα Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι τόσο μεγάλου βάθους που απαιτείται να είναι ένας οργανισμός που χαρακτηρίζεται από Ποιότητα (Φασούλης Κ., αναρτήθηκε στο www.pee.gr/e27_11_03/sin_ath/mer_c_th_en_iii/fasoylis.htm).
- § Χαρακτηρίζονται από το πλήθος και την πολυπλοκότητα των «προϊόντων» που «παράγονται» σε αυτά. Αυτή η πολυπλοκότητα κάνει τους «πελάτες» να μη βασίζονται πλέον στις αισθήσεις τους για την επιλογή ενός προγράμματος σπουδών,

μιας έρευνας ή μιας συνεργασίας αλλά στην αναζήτηση μιας ποιοτικής γνώσης μέσα από καταγεγραμμένα στοιχεία (Γούτσος, Σ., αναρτήθηκε στο http://www.edu.uoc.gr/~poreia/docs/idbe/goutsos_assess.htm)

- § Η αυξανόμενη ζήτηση για πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές δεν αφορούν μόνο το τελικό αποτέλεσμα αλλά και τις ενδιάμεσες διαδικασίες. Για παράδειγμα κατά πόσο ακολουθούνται οι νομοθετικές διατάξεις, κατά πόσο υπάρχει οργάνωση και συνέπεια κ.ο.κ. Τέτοιες πληροφορίες απαιτείται να είναι προσβάσιμες στο ευρύ κοινό και συγκρίσιμες σε σχέση με άλλα αντίστοιχα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Γούτσος, Σ., αναρτήθηκε στο http://www.edu.uoc.gr/~poreia/docs/idbe/goutsos_assess.htm).
- § Η ανάγκη για βελτίωση των οργανωτικών δομών. Τα πανεπιστήμια τείνουν να γίνουν όπως όλοι οι άλλοι τυπικοί οργανισμοί (ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις), οπότε τα οφέλη του διοικητικού ελέγχου των επιχειρήσεων θα μπορούν να εφαρμοστούν και μεταφερθούν σε αυτά (Γούτσος, Σ., αναρτήθηκε στο http://www.edu.uoc.gr/~poreia/docs/idbe/goutsos_assess.htm).
- § Η ανάγκη για συγκέντρωση στοιχείων σχετικά με το κόστος λειτουργίας ενός ιδρύματος. Τα ιδρύματα καλούνται σε αίτημα για μείωση των δημόσιων δαπανών και οι χρηματοδοτήσεις τους με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να ελέγχονται και να σχετίζονται με την ποιότητα της προσφερόμενης γνώσης και έρευνας από αυτά.
- § Οι παραπάνω προκλήσεις και προβλήματα, μετέβαλαν εντελώς αυτή καθ' εαυτή τη φύση και την ποιότητα του Πανεπιστημίου και ανέδειξαν το άυλο και δυσδιάκριτο πανεπιστημιακό προϊόν, δηλαδή την ποιοτική γνώση, ως στοιχείο της σύγχρονης ζωής, που επηρεάζει κατά τρόπο καταλυτικό και αμείλικτο την άνοδο και πτώση επαγγελματιών, κοινωνικών τάξεων, οικονομιών ή ακόμη και εθνών (Γούτσος, Σ., αναρτήθηκε στο http://www.edu.uoc.gr/~poreia/docs/idbe/goutsos_assess.htm).

2.5.1 Παράγοντες επιρροής της ποιότητας

Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την Ποιότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι:

- § Η «Ποιότητα» των καθηγητών και ο τρόπος που μεταφέρεται η γνώση. Στον επιχειρηματικό κόσμο λένε πως μια επιχείρηση είναι τόσο καλή όσο αυτοί που εργάζονται σ' αυτήν. Το ίδιο ισχύει και σε αυτήν την περίπτωση. Δευτερεύοντα ρόλο αλλά επίσης σημαντικό παίζει η Ποιότητα του υπόλοιπου ανθρώπινου δυναμικού του ιδρύματος.
- § Η Ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτή καθορίζεται κατά βάση από το περιεχόμενο και το επίπεδο του αντικειμένου το οποίο διδάσκεται. Οι αλληλεπιδράσεις και οι σχέσεις του προσωπικού (εκπαιδευτικού ή διοικητικού) και των σπουδαστών.
- § Η Ποιότητα των ερευνητικών προγραμμάτων ή ερευνητικών σχεδίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1 Ιστορική αναδρομή της ΔΟΠ στην Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ευρώπη

Η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίζεται από την ανάγκη για ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση. Η έννοια της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση έγινε πιο περιεκτική στο πέρασμα του χρόνου, ώστε να συμπεριλαμβάνει το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, τη συνοχή στις διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης και την ανταπόκριση στις ανάγκες των εργαζομένων. Στα πανεπιστήμια οι προσδοκίες για ποιότητα εστιάζουν στην κοινωνική λογοδοσία, στις γνώσεις των φοιτητών, στην παραγωγικότητα και τις επιδόσεις της σχολής, στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος σπουδών και στην αξιολόγηση του ιδρύματος. Το αίτημα για ποιότητα στα ακαδημαϊκά προϊόντα και υπηρεσίες φαίνεται να αλλάζει την εκπαιδευτική αξία των πανεπιστημίων: «Η διοίκηση της ποιότητας στα ιδρύματα της ανώτατης εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τη βαθειά προσήλωση στις βασικές αξίες της έρευνας για την αλήθεια και της αναζήτησης της γνώσης, καθώς και την ειλικρινή προσπάθεια ανταπόκρισης στις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών» (Van Vught, 1995, p. 209).

Η ανάπτυξη του κινήματος για ποιότητα οδήγησε στην εισαγωγή περιεκτικών εννοιών και εργαλείων του TQM (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) και του CQI (Συνεχής Βελτίωση

της Ποιότητας) στα πανεπιστήμια. Σε αντίθεση με το κίνημα ποιότητας στην εκπαίδευση, το TQM και το CQI επικεντρώνονται σε διοικητικές δομές και διαδικασίες αλλά σε βάθος χρόνου ενδέχεται να καλύπτουν και την ακαδημαϊκή πλευρά του ιδρύματος. Οι κύριες αρχές τους περιλαμβάνουν τη νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης, την πελατοκεντρική πολιτική, την ορθολογιστική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων μέσω δεικτών απόδοσης και κριτηρίων, τον καλύτερο σχεδιασμό των διαδικασιών, την ομαδική δουλειά αλλά και την ενίσχυση του ατόμου.

Δεδομένης της υποβαθμισμένης δημόσιας εικόνας των πανεπιστημίων σε πολλές χώρες, οι στρατηγικές TQM και CQI μπορούν να θεωρηθούν ως οι μηχανισμοί που θα βελτιώσουν την κοινωνική λογοδοσία και θα προκαλέσουν δομικές βελτιώσεις και ανασχεδιασμό. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα που επαληθεύουν το επιχείρημα αυτό. Στο Η.Β, στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης της ανώτατης εκπαίδευσης, ιδρύθηκε μια νέα μονάδα, το «Κέντρο Υποστήριξης Ποιότητας», το οποίο αναπτύσσει και προωθεί ιδέες και εργαλεία για την ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση. Στην Αυστρία και τη Γερμανία, τα Υπουργεία Επιστήμης και Έρευνας, θέσπισαν πρότυπα αξιολόγησης, στα οποία οφείλουν να ανταποκρίνονται όλα τα δημόσια πανεπιστήμια για να διασφαλίσουν την ποιότητα της απόδοσής τους. Στις ΗΠΑ, το Βραβείο Baldrige, που προοριζόταν για τις άριστες επιδόσεις εταιρειών επεκτάθηκε και στα ιδρύματα της ανώτατης εκπαίδευσης, γεγονός που αποδεικνύει την αυξημένη ανάγκη χρήσης των TQM και CQI στην πανεπιστημιακή διοίκηση (Peterson και Dill, 1997, pp.112-113).

3.2 Μέθοδοι μέτρησης της ποιότητας

Η μέτρηση μιας υπηρεσίας καθίσταται πολύπλοκη και δύσκολη από τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα. Ειδικότερα, όπως προαναφέρθηκε, η Ποιότητα στην Εκπαίδευση είναι δύσκολο να ερμηνευτεί άρα ακόμα πιο δύσκολο να μετρηθεί. Για την μέτρηση της

Ποιότητας στις υπηρεσίες και επομένως στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, κάποια από τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι τα παρακάτω:

3.2.1 SERVQUAL

Το SERVQUAL (Service Quality) αποτελεί ένα από τα δημοφιλέστερα και πιο πρακτικά εργαλεία μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, που σχεδιάστηκε από τους Berry, Parasuraman και Zeithaml την δεκαετία του '80. Καθορίζει την ποιότητα υπηρεσιών μέσα από τις διαφορές μεταξύ των «προσδοκιών πελατών» και των «αντιλήψεων απόδοσης των πελατών» ενώ αντιλαμβάνεται την ποιότητα υπηρεσιών μέσα από 22 στοιχεία που αξιολογούν την απτότητα, την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, την ικανότητα, την ευγένεια, τη εμπιστοσύνη, την εγγύηση, την επικοινωνία, την προσέγγιση και την κατανόηση που δείχνεται προς τον πελάτη. Εντούτοις, οι πέντε πιο βασικές από αυτές τις διαστάσεις είναι (Κερμίτσης Α., αναρτήθηκε στο www.i-mbalumni.com/download.php?file=netmedia&idnetmedia=10):

1. **Η Απτότητα (Tangibility)** - περιλαμβάνει την φυσική εμφάνιση των ατόμων και των εγκαταστάσεων (εξοπλισμός, προσωπικό, εξοπλισμοί επικοινωνίας)
2. **Η Αξιοπιστία (Reliability)** - το να κάνουν αυτό που λένε ότι θα κάνουν, στην ώρα τους. Η δυνατότητα του οργανισμού να εκτελεί την υποσχόμενη υπηρεσία αξιόπιστα και ακριβώς
3. **Η Ανταπόκριση (Responsiveness)** - η θέληση για παροχή βοήθειας και η γρήγορη ανταπόκριση σε συγκεκριμένες απαιτήσεις
4. **Εγγύηση (Assurance)** - η κατοχή των απαιτούμενων ικανοτήτων (πχ γνώση, ευγένεια) για την παροχή της υπηρεσίας καθώς και μετάδοση της εμπιστοσύνης

5. Κατανόηση (Empathy) - δείχνει την κατανόηση των αναγκών των πελατών για την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Το μοντέλο Servqual έχει τα θεωρητικά θεμέλιά του στο Μοντέλο Χασμάτων (Gaps Model). Συγκεκριμένα, στο εξεταζόμενο μοντέλο υπάρχουν πέντε κενά (gaps) που περιβάλλουν το γενικό κενό μεταξύ των προσδοκιών και των λαμβανόντων υπηρεσιών του πελάτη, η ανάλυση των οποίων προσπαθεί να εξακριβώσει τα αίτια της μείωσης της ποιότητας των υπηρεσιών σε κάθε μία ή σε όλες τις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν. Οι πελάτες έχουν κάποιες προσδοκίες από τον οργανισμό, οι οποίες σχετίζονται με τέσσερις παράγοντες (Κερμίτσης Α., αναρτήθηκε στο

www.i-mbalumni.com/download.php?file=netmedia&idnetmedia=10):

- Επικοινωνία και πληροφορίες που παρέχονται από φίλους και γνωστούς (Word of Mouth)
- Προσωπικές ανάγκες (Personal needs)
- Προηγούμενη εμπειρία (Past experience)
- Επικοινωνία από την ίδια την εταιρία που παρέχει τις υπηρεσίες (External communications to consumers)

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, τα πέντε αυτά κενά είναι τα εξής:

Gap 1: Κενό μεταξύ προσδοκιών του πελάτη και της αντίληψης αυτών από τη Διοίκηση

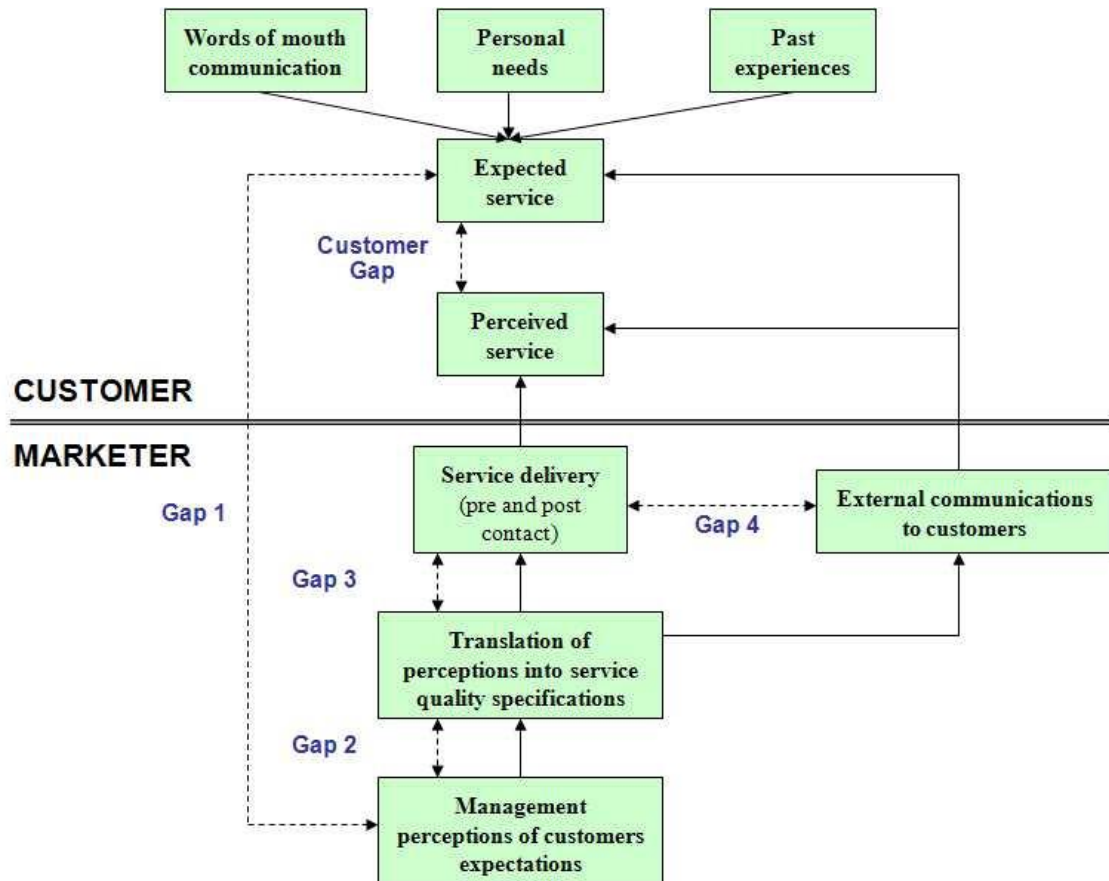
Gap 2: Κενό μεταξύ αντίληψης από τη Διοίκηση και των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών

Gap 3: Κενό μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και παράδοσης υπηρεσιών

Gap 4: Κενό μεταξύ παράδοσης υπηρεσιών και επικοινωνίας υπηρεσιών προς τους πελάτες

Gap 5: Κενό μεταξύ αντιλαμβανόμενων και προσδοκώμενων υπηρεσιών από τον πελάτη

Σχήμα 3.1 The Integrated Gaps Model of Service Quality (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, pp.45)



Πηγή: The Marketing Association of Australia and New Zealand

3.2.2 SERVPERF

Λόγω των αντιληπτών ανεπαρκειών στην προσέγγιση SERVQUAL και στα εννοιολογικά και λειτουργικά επίπεδα εισήχθη μια άλλη προσέγγιση μέτρησης της Ποιότητας στις υπηρεσίες η SERVPERF (Service Performance). Η κύρια διαφορά με το προηγούμενο

εργαλείο είναι ότι στηρίζεται μόνο τις αντιλήψεις για την απόδοση και όχι στην σύγκριση των αντιλήψεων απόδοσης με τις προσδοκίες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στην βιβλιογραφία το εργαλείο SERVPERF θεωρείται λιγότερο δημοφιλή από το SERVQUAL όσον αφορά την μέτρηση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (Τσολάκη, Α. Μ., 2009, σελ.54).

3.2.3 Σταθμισμένο SERVQUAL και Σταθμισμένο SERVPERF

Ένα εναλλακτικό πρότυπο υποθέτει ότι οι σπουδαστές θα χρησιμοποιήσουν διαφορετικά κριτήρια για την αξιολόγησή τους, τα οποία είναι πιθανό να ποικίλουν στην σημαντικότητα. Η σημαντικότητα αυτή ορίζεται ως «μια αντανάκλαση από τους καταναλωτές της σχετικής αξίας των διάφορων ποιοτικών ιδιοτήτων» (O'Neil & Palmer, 2004 στο: Oliveira-Brochado Ana, Rui Cunha Marques, 2009, pp.174-190). Απαιτεί την συγκέντρωση στοιχείων όσον αφορά το επίπεδο σημαντικότητας που οι σπουδαστές δίνουν σε κάθε παράγοντα και έπειτα την καταγραφή των αντιλήψεων των πελατών για την πραγματική απόδοση του κάθε παράγοντα. Έτσι, βάζοντας βάρη στην σημαντικότητα, αναπτύχθηκαν αντίστοιχα το Σταθμισμένο SERVQUAL (Importance-weighted SERVQUAL) και το Σταθμισμένο SERVPERF (Importance-weighted SERVPERF) (Τσολάκη, Α. Μ., 2009, σελ.54)

3.2.4 HEDPERF

Πιο πρόσφατα αναπτύχθηκε ένα νέο εργαλείο μέτρησης της Ποιότητας συγκεκριμένα για τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης. Το HEdPERF (Higher Education Performance) περιλαμβάνει ένα σύνολο 41 στοιχείων (Firhaus, 2006a στο: Ana Oliveira- Brochado , Rui Cunha Marques, 2009, pp.174-190). Αυτό το όργανο στοχεύει στην εξέταση όχι μόνο των ακαδημαϊκών συστατικών, αλλά και τις πτυχές του συνολικού περιβάλλοντος υπηρεσιών του ιδρύματος όπως βιώνονται από τον σπουδαστή. Για την μέτρηση προσδιορίστηκαν πέντε διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών (Τσολάκη, Α. Μ., 2009, σελ.54-55):

1. Μη ακαδημαϊκές πτυχές: στοιχεία που είναι απαραίτητα για να επιτραπεί στους σπουδαστές να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις φοίτησης τους και αφορά καθήκοντα που πραγματοποιούνται από το μη ακαδημαϊκό προσωπικό
2. Ακαδημαϊκές πτυχές: ευθύνες των ακαδημαϊκών
3. Φήμη, κύρος: η σημασία της προβολής μιας επαγγελματικής εικόνας από τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
4. Πρόσβαση: περιλαμβάνει ζητήματα όπως προσβασιμότητα, ευκολία επικοινωνίας, διαθεσιμότητα και ευκολία
5. Ζητήματα προγράμματος σπουδών: η σημασία του να προσφέρει ευρέως πεδίου και αξιόπιστα ακαδημαϊκά προγράμματα/εξειδικεύσεις με ευέλικτες δομές και ιατρική περίθαλψη

3.2.5 CEQ

Το CEQ (Course Experience Questionnaire) είναι ένα πολύ δημοφιλές εργαλείο στο πεδίο της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ειδικά στην Αυστραλία) που αξιολογεί τις αντιλήψεις των σπουδαστών σχετικά με την διδασκαλία και την εκμάθηση. Συμπληρώνεται από φοιτητές που έχουν ολοκληρώσει πρόσφατα κάποιο πρόγραμμα σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και συμπεριλαμβάνει μεταξύ άλλων την γνώμη τους απέναντι στις δεξιότητες που απόκτησαν, την ποιότητα της διδασκαλίας και την συνολική ικανοποίηση κατά την διάρκεια της φοίτησης τους στο πρόγραμμα (Τσολάκη, Α. Μ., 2009, σελ.55).

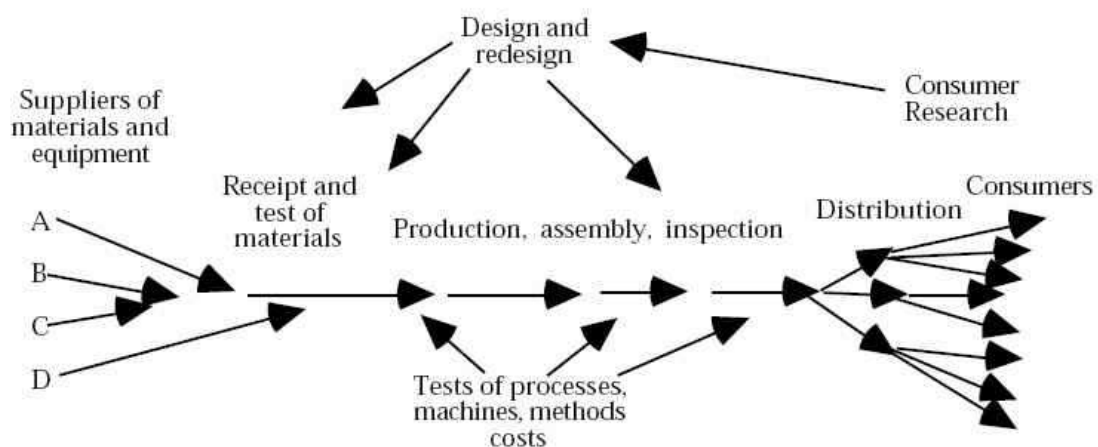
3.3 Οι θεωρίες του Edward Deming

Ο W. Edwards Deming (1900-1993) θεωρείται ως ο «Πατέρας της σύγχρονης Ποιότητας». Υποστήριξε ότι για την επίτευξη του υψηλότερου επίπεδου απόδοσης απαιτείται περισσότερο από μια καλή φιλοσοφία κι ότι η οργάνωση πρέπει να αλλάξει τη συμπεριφορά της και να υιοθετήσει νέες πρακτικές για να επιτύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα.

3.3.1 Το Ακαδημαϊκό Ίδρυμα ως Σύστημα

Ο Deming στην βιβλιογραφία αναφέρει ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να θεωρείται ως ένα «σύστημα». Η θεώρηση αυτή του Deming απεικονίζεται στο Σχήμα 3.2:

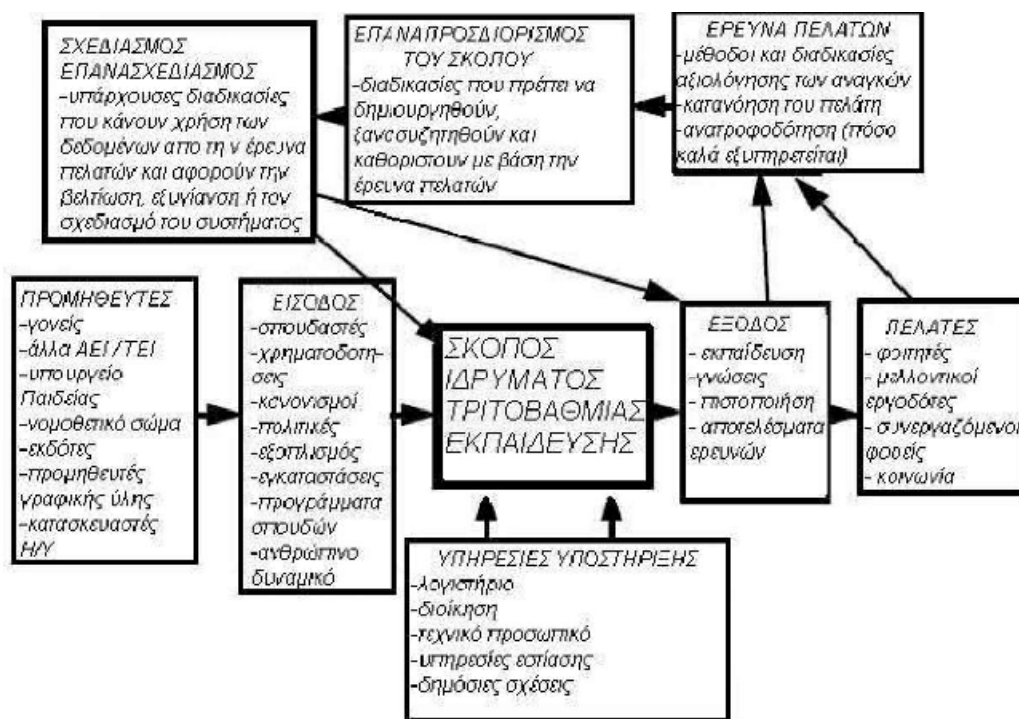
Σχήμα 3.2 Η Επιχείρηση



Πηγη: Tribus Myron

Η Elaine Torres, έχει εφαρμόσει ενεργά την έννοια περί συστημάτων του Deming στην Εκπαίδευση και έκανε την επεξεργασία του παραπάνω σχήματος προσαρμοσμένο στην εκπαίδευση (Tribus Myron, «Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein»). Στην παρούσα εργασία, το σύστημα που παρουσιάζει η Elaine Torres διαμορφώθηκε ώστε να αντικατοπτρίζει την θεώρηση ενός Ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης:

Σχήμα 3.3 Σύστημα στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση



Πηγή: Προσαρμογή για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση από: Tribus Myron

Ο σκοπός ενός Συστήματος είναι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να επωφελούνται μακροπρόθεσμα. Για να είναι ανταγωνιστικός ένας οργανισμός πρέπει να είναι ποιοτικός σφαιρικά, δηλαδή να λαμβάνει υπόψη την ποιότητα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Πρώτα απ' όλα πρέπει κάθε ίδρυμα να καθορίζει ποιος είναι ο τελικός στόχος του, οι φιλοδοξίες του, το όραμα και την αποστολή του. Για να τον επιτύχει πρέπει να λάβει υπόψη τους «προμηθευτές», τα στοιχεία «εισόδου» και τις «υπηρεσίες υποστήριξης» και να ορίζει τι σημαίνει ποιότητα για καθ' ένα από αυτά - για όσα είναι δυνατό και δεν ορίζονται από άλλους παράγοντες όπως πχ. το Υπουργείο Παιδείας. Το αποτέλεσμα είναι τα στοιχεία «εξόδου» τα οποία αφορούν και έχουν αντίκτυπο στους «πελάτες». Οι «πελάτες» είναι αυτοί που κρίνουν εάν τα στοιχεία εξόδου είναι ποιοτικά και γι' αυτό πάντα θα πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση μέσα από την «έρευνα πελατών».

Σ' αυτό το μέρος θα πρέπει να υποστηρίζονται μέθοδοι και διαδικασίες που ελέγχουν αν το αποτέλεσμα ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών (πχ αν οι εργοδότες είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο γνώσεων του εργαζομένου που έχει φοιτήσει στο Ίδρυμα). Αν το αποτέλεσμα δεν είναι το αναμενόμενο πρέπει να ερευνηθεί για ποιους λόγους συνέβη αυτό, για παράδειγμα μπορεί να έχουν αλλάξει οι ανάγκες των πελατών (για ποιόν λόγο;), τα στοιχεία εισόδου να μην είναι σωστά ή να μην επεξεργάστηκαν σωστά κ.ο.κ. Σε αυτήν την περίπτωση, ελέγχεται πάλι ο «Σκοπός» του ιδρύματος με βάση πάντα τα αποτελέσματα της έρευνας πελατών και γίνεται επανασχεδιασμός των διαδικασιών και των στοιχείων εισόδου ώστε να βελτιωθούν οι προβληματικές περιοχές και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών και στον βαθμό ποιότητας που αυτοί καθορίζουν.

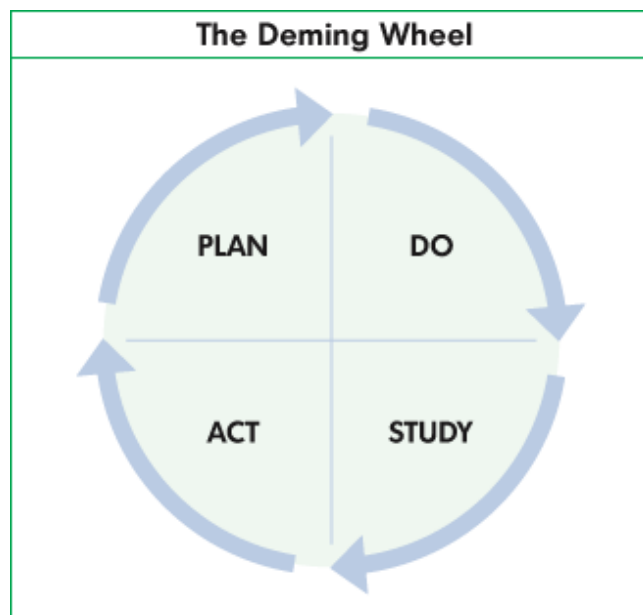
3.3.2 Συνεχής Βελτίωση

Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης είναι γενικά κεντρική στην φιλοσοφία της διασφάλισης Ποιότητας. Η συνεχής βελτίωση της λειτουργίας οποιουδήποτε οργανισμού επιτυγχάνεται μέσω των «κύκλων βελτίωσης» οι οποίοι μπορούν να εφαρμοσθούν σε

επίπεδο Συστήματος αλλά και σε κατώτερα επίπεδα όπως στο επίπεδο των διεργασιών ή και στο επίπεδο των επιμέρους διαδικασιών. Έτσι, συνεχής βελτίωση μπορεί να υπάρξει σε επίπεδο Ιδρύματος, Τμήματος αλλά και σε επίπεδο κάποιου μαθήματος που διδάσκεται σε συγκεκριμένο Τομέα του Τμήματος. Η πιο γνωστή κωδικοποίηση του κύκλου βελτίωσης είναι ο λεγόμενος κύκλος «PDCA» (Plan – Do – Check (Study) – Act) ή Κύκλος του Deming.

Ο κύκλος PDCA παρουσιάζει μια προσέγγιση που οδηγεί στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τον Deming μια οργάνωση που συμμετέχει συνεχώς στις ακόλουθες τέσσερις κυκλικές δραστηριότητες θα ανυψώνει συνεχώς την ποιότητα των προσφερόμενων ειδών της:

Σχήμα 3.4 Ο κύκλος PDCA



Πηγή: Trump University

Plan: Προετοιμασία και προγραμματισμός με έναν δομημένο τρόπο μέσα από προηγούμενες εμπειρίες και θέτοντας συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων (benchmark) ώστε να επέλθει η αλλαγή. Προσδιορισμός των Στόχων Ποιότητας.

Do: Εάν ο στόχος είναι εκτεταμένος και μακροσκελής, γίνεται δοκιμή σε περιορισμένο κομμάτι και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων πριν την εξ' ολοκλήρου εφαρμογή.

Check (Study): Μέτρηση, μελέτη και ανάλυση των στοιχείων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας

Act: Αξιολόγηση των μετρήσεων. Εάν η αλλαγή δεν έφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα ο κύκλος επαναλαμβάνεται θέτοντας ένα νέο διαφορετικό σχέδιο (plan) ενώ αν υπήρξε επιτυχία, οι γνώσεις που αποκτήθηκαν ενσωματώνονται και ο κύκλος επαναλαμβάνεται για να προγραμματιστούν βελτιώσεις.

3.3.3 Οι 14 Αρχές του Deming για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ο Edwards W. Deming, στο βιβλίο του «Out of the Crisis», εκφράζει τις κεντρικές του ιδέες για την Διασφάλιση Ποιότητας σε έναν οργανισμό μέσα από την παρουσίαση 14 βημάτων που κρίνει ότι πρέπει αυτός να ακολουθήσει. Παρ' όλο που ο Deming δεν αναφέρει τον όρο «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», από τις ιδέες του γίνεται κατανοητό ότι αναφέρεται σε έναν οργανισμό που ακολουθεί. Η ιδέα του συγγραφέα για αλλαγή και στροφή στην Ποιότητα επήλθε ύστερα από την απειλή που ένωσε για την Αμερικανική βιομηχανία από την αντίστοιχη Ιαπωνική. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι 14 αρχές του Deming για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσαρμοσμένες στα δεδομένα της Ανώτατης Εκπαίδευσης (Τσολάκη Α. Μ., 2009, σελ.70-75):

Constancy of Purpose

Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει το Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης με στόχο να είναι ανταγωνιστικό. Η βελτίωση της Ποιότητας δεν πρέπει να αποτελεί μια τρέχουσα πολιτική που αποσκοπεί στην βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα και έπειτα τερματίζεται.

The new philosophy

Υιοθέτηση μιας νέας φιλοσοφίας ποιότητας από τους ανθρώπους που κατέχουν θέσεις – κλειδιά και μεταφορά της από «πάνω προς τα κάτω». Η φιλοσοφία αυτή θα πρέπει να προσεγγίζει τα Ιαπωνικά πρότυπα: όχι καθυστερήσεις, όχι λάθη, αλλά ένα Ίδρυμα που οι υπηρεσίες του – σε όλα τα επίπεδα (πχ. προγράμματα σπουδών, διδασκαλία, εξυπηρέτηση ενδιαφερομένων, συνεργασία με άλλους φορείς, ιδρύματα κράτος) - θα ακολουθούν μια κουλτούρα ποιότητας.

Cease dependence on inspection

Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στις διαδικασίες και όχι εξαρτημένη από τον έλεγχο. Εξάλειψη της ανάγκης για συνεχή επιθεώρηση και έλεγχο ως τρόπο ζωής για με σκοπό να οδηγήσει στην ποιότητα.

End lowest tender contracts

Η δημιουργία σχέσεων με αξιόπιστους «προμηθευτές» (πχ. Εξοπλισμός εργαστηρίων, φιλοξενία καθηγητών από άλλα πανεπιστήμια) είναι ζωτικής σημασίας. Όχι στην τάση να γίνονται όλα βάση τιμής αλλά απαίτηση για σημαντικά μέτρα ποιότητας μαζί με συμφέρουσα τιμή.

Improve constantly and forever every process

Απαιτείται συνεχής βελτίωση και για πάντα για κάθε εκπαιδευτική διαδικασία. Αναζήτηση συνεχώς των προβλημάτων προκειμένου να βελτιώνονται / εξαλείφονται

μέσα από την δέσμευση για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την χρήση του κύκλου βελτίωσης.

Institute training on the job

Εισαγωγή και εγκαθίδρυση σύγχρονες μεθόδων εκπαίδευσης στην εργασία για όλους. Αλλαγές που συμβαίνουν σε ανταγωνιστικά εκπαιδευτικά περιβάλλοντα (πχ στις υπηρεσίες, τις μεθόδους) πρέπει όχι μόνο να παρακολουθούνται αλλά και να συμβαδίζουν με την εκπαίδευση και νέες δεξιότητες του προσωπικού του Ακαδημαϊκού Ιδρύματος. Εάν οι άνθρωποι εκπαιδεύονται καλά και ομοιόμορφα, θ επιτύχουν ομοιόμορφα τα υψηλά αποτελέσματα.

Institute leadership

Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζόμενους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η βελτίωση της ποιότητας θα βελτιώσει αυτόματα την ανταγωνιστικότητα σε σχέση με άλλα αντίστοιχα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Drive out fear

Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης, του διοικητικού προσωπικού, των εκπαιδευτικών και των φοιτητών. Θεώρηση των ελέγχων (εσωτερικών και εξωτερικών) ως μια δραστηριότητα βελτίωσης του Τμήματος/Ιδρύματος και όχι ως μια αυταρχική, «σωφρονιστική» δραστηριότητα.

Break down barriers between departments

Κατάργηση των διατμηματικών στεγανών και ενθάρρυνση της λύσης όλων των προβλημάτων που παρουσιάζονται μέσω της ομαδικής εργασίας. Στο προσωπικό ενός Τμήματος/ Σχολής στους διάφορους τομείς (σίτιση, λογιστήριο, βιβλιοθήκη, έρευνα, Γραφείο Ποιότητας κτλ) θα πρέπει να υπάρχει δια-συνεργασία σε ομάδες με σκοπό την

αντιμετώπιση των προβλημάτων και την λήψη αποφάσεων. Οι δια-υπηρεσιακές και δια-λειτουργικές ομάδες επιτυγχάνουν την ποιότητα ενώ ο διαχωρισμός λειτουργεί ενάντια σ' αυτήν.

Eliminate slogans

Αποφυγή συνθημάτων, αφισών και των παραινήσεων που απαιτούν από τους υπαλλήλους μηδενικά λάθη χωρίς παροχή των μεθόδων. Δεν είναι πάντα οι άνθρωποι που κάνουν τα λάθη - είναι οι διαδικασίες μέσα στις οποίες λειτουργούν. Ένα κλίμα ενθαρρυντικό και κινητήριο είναι θεμιτό αλλά ο κατακλυσμός του προσωπικού με συνθήματα που απαιτούν βελτίωση των εκπαιδευτικών και διοικητικών διαδικασιών χωρίς να υποστηρίζονται από το σύστημα καταλήγει αντιπαραγωγικός.

Eliminate arbitrary numerical targets

Αποκοπή από τα πρότυπα εργασίας που στηρίζονται σε αριθμητικούς στόχους και σε M.B.O (Management By Objectives). Οι αριθμητικοί στόχοι συνδέονται με Ποιότητα και χαμηλή ποιότητα της τελικής υπηρεσίας αφού οι εργαζόμενοι προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τα νούμερα, ρίχνουν την ποιότητα.

Permit pride of workmanship

Επιβράβευση και αναγνώριση της εργασίας του υπαλλήλου ώστε να νιώθει υπερηφάνεια για αυτήν και να μην μετατρέπεται σε υποχρέωση. Σ' αυτό το μοντέλο προτείνεται μεταξύ άλλων, η κατάργηση της Αξιολόγησης της Απόδοσης και του M.B.O. Η ικανοποίηση των φοιτητών, του εκπαιδευτικού προσωπικού, της διοίκησης και του διοικητικού προσωπικού οδηγεί στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα.

Encourage education and self improvement

Καθιέρωση ενός οργανωμένου προγράμματος εκπαίδευσης, και ενθάρρυνση της αυτό-βελτίωσης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί μέσα από έναν Οργανισμό που μαθαίνει και υποστηρίζει νέες μεθόδους εργασίας προσφέροντας τα απαραίτητα μέσα όπως σύγχρονα προγράμματα εκπαίδευσης έτσι ώστε να υπάρχει διαρκής ενημέρωση για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων

The transformation is everyone's job

Η ποιότητα δεν είναι ευθύνη μόνο της διοίκησης αλλά όλων. Οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να ξέρουν σε τι δεσμεύονται δηλαδή τι πρέπει να κάνουν. Σε ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όλοι.

3.4 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας στην Ευρώπη

Οι λειτουργίες των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας θα καθορίζουν και την απόδοση του συστήματος. Στην αντίστοιχη βιβλιογραφία, αναφέρονται διάφορες λειτουργίες διασφάλισης ποιότητας, ωστόσο δύο είναι οι επικρατέστερες: η βελτίωση και η κοινωνική λογοδοσία. Τα στοιχεία που οδηγούν στη βελτίωση είναι:

- Ø έμφαση στην αυτο-αξιολόγηση
- Ø αποτίμηση από ομότιμους ειδικούς
- Ø επιχειρησιακές συστάσεις
- Ø μη άμεσος συσχετισμός των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων στα αποτελέσματα της αξιολόγησης

Τα στοιχεία που οδηγούν στη λογοδοσία

- Ø δημόσιες εκθέσεις
- Ø ανεξάρτητοι εμπειρογνώμονες

Ø μετα-αξιολόγηση

Ø follow-up από την κυβέρνηση ή από κυβερνητική υπηρεσία (Scheele P. Jacob, 2000, pp. 199-201).

Τα πανεπιστήμια ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τη βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών, ενώ η κυβέρνηση ενδιαφέρεται χαρακτηριστικά για την κοινωνική λογοδοσία του συστήματος, ώστε να αποδεικνύει στους φορολογούμενους πολίτες την αξία των χρημάτων τους. Σε ολόκληρη την Ευρώπη έχουν αναπτυχθεί συστήματα διασφάλισης της εσωτερικής ποιότητας, μερικά από τα οποία στηρίζονται σε μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) όπως το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM). Τα συστήματα αυτά στοχεύουν στην εκπλήρωση της βελτίωσης της ποιότητας. Η Έκθεση Προόδου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Σεπτέμβριος 1998) έδειξε ότι σε όλα σχεδόν τα ευρωπαϊκά κράτη έχουν θεσπιστεί εθνικά συστήματα αξιολόγησης της ανώτατης εκπαίδευσης. Σε μερικά κράτη τα συστήματα αυτά θεσπίστηκαν σε περιφερειακό επίπεδο (Γερμανία, Ισπανία). Οι περισσότερες διαδικασίες αξιολόγησης εστιάζουν στη διδασκαλία: μόνο σε λίγες χώρες οι εθνικές διαδικασίες αξιολόγησης λαμβάνουν υπόψη και την ερευνητική δραστηριότητα.

Υπάρχει μια τάση, σύμφωνα με την οποία η εντολή στους φορείς για αξιολόγηση θα αφορά στο μέλλον και τη διαπίστευση. Υπάρχει επίσης η τάση να υπάρξει στο μέλλον ποικιλία δραστηριοτήτων αξιολόγησης αντί για μία κυκλική δραστηριότητα (είτε αξιολόγηση του προγράμματος, είτε αξιολόγηση του ιδρύματος είτε εποπτεία). Συνεπώς, τα έργα αξιολόγησης θα είναι μέχρι κάποιο βαθμό συμπληρωματικά. Για την πλειοψηφία των δυτικών ευρωπαϊκών κρατών ο κύριος σκοπός των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η βελτίωση της ποιότητας παρά ο έλεγχος. Τα ιδρύματα είναι τα ίδια υπεύθυνα για το follow up των αξιολογήσεων. Παρ' όλα αυτά, όλο και περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες θεσπίζουν διαδικασίες συστηματικής αξιολόγησης. Στις περισσότερες δυτικοευρωπαϊκές χώρες γίνονται συζητήσεις με θέμα τις απαιτούμενες αλλαγές για τη διασφάλιση της ποιότητας. Σε πολλές χώρες, συζητούνται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις ενδιαμέσων

παραγόντων όπως οι σύμβουλοι ποιότητας ή ένα Σώμα επιθεωρητών. Επιπλέον, οι συζητήσεις δεν αφορούν μόνο το ρόλο κυβερνήσεων ή μεσολαβητικών οργάνων, αλλά και προϊόντα διασφάλισης της ποιότητας ή μέτρα που πρέπει να ληφθούν.

Ο Frazer (1997, pp.349-401) επιβεβαίωσε το φάσμα των κύριων στόχων της εξωτερικής αξιολόγησης, από τη λογοδοσία ως τη βελτίωση, όπως είχε επισημάνει ο Vroeijenstijn (1995). Οι κυριότεροι λόγοι εισαγωγής της εξωτερικής αξιολόγησης ήταν, ξεκινώντας από το σημαντικότερο, οι εξής:

1. παροχή βοήθειας για βελτίωση στα ΑΕΙ
2. λογοδοσία στους ενδιαφερόμενους
3. αλλαγές στο νόμο (π.χ. αυξημένη αυτονομία των πανεπιστημίων)
4. ενημέρωση των υποψήφιων φοιτητών και εργοδοτών για τα πρότυπα
5. παροχή βοήθειας στην κυβέρνηση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη χρηματοδότηση

3.4.1 Βασικές αρχές

Τα πρότυπα και οι κατευθυντήριες γραμμές για την εσωτερική και εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας που ακολουθούν ορίστηκαν για τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και τους φορείς διασφάλισης της ποιότητας που δραστηριοποιούνται στον Ευρωπαϊκό Ενιαίο Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης, (EEXAE, 2005). Καλύπτουν τομείς-κλειδιά που σχετίζονται με την ποιότητα και τα πρότυπα. Σκοπός αυτών των προτύπων και των κατευθυντήριων γραμμών είναι η παροχή βοήθειας και καθοδήγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, ώστε να αναπτύξουν τα δικά τους συστήματα διασφάλισης της ποιότητας, αλλά και στους φορείς που θα αναλάβουν την εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας. Παράλληλα, συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου αναφοράς που θα ακολουθείται από τα ιδρύματα και τους φορείς. Ωστόσο,

αυτά τα πρότυπα και οι κατευθυντήριες γραμμές δεν υπαγορεύουν την εφαρμογή τους, ούτε και θα πρέπει να ερμηνευτούν ως επιτακτικά και αμετάβλητα κείμενα. (Ευρωπαϊκή Ένωση για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, 2005).

3.4.2 Πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές για την εσωτερική διασφάλιση της ποιότητας στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ENQA1 – αγγλικό αρκτικόλεξο της Ε.Ε για τη διασφάλιση ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση, 2005)

1. Πολιτική και διαδικασίες για τη διασφάλιση της ποιότητας: Τα ιδρύματα θα πρέπει να έχουν μία συγκεκριμένη πολιτική, τις αντίστοιχες διαδικασίες για τη διασφάλιση της ποιότητας και πρότυπα για τα προγράμματα και τα βραβεία τους. Επιπλέον, θα πρέπει να δεσμεύονται εμφανώς στη δημιουργία νοοτροπίας που θα αναγνωρίζει τη σημασία της ποιότητας και της διασφάλισής της στην εργασία τους. Για να το επιτύχουν αυτό, τα ιδρύματα θα πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μια στρατηγική για τη συνεχή ενίσχυση της ποιότητας. Η στρατηγική, η πολιτική και οι διαδικασίες οφείλουν να έχουν επίσημο χαρακτήρα και να διατίθενται δημόσια. Παράλληλα, θα πρέπει να ορίζεται ο ρόλος των φοιτητών και άλλων ενδιαφερομένων.
2. Έγκριση, παρακολούθηση και συστηματικός έλεγχος των προγραμμάτων και των βραβείων: Τα ιδρύματα οφείλουν να έχουν επίσημους μηχανισμούς έγκρισης, συστηματικής αποτίμησης και παρακολούθησης των προγραμμάτων και βραβείων τους.

3. Αξιολόγηση των φοιτητών: Οι φοιτητές θα πρέπει να αξιολογούνται βάσει δημοσιευμένων κριτηρίων, κανονισμών και διαδικασιών, οι οποίες θα εφαρμόζονται με συνέπεια.
4. Διασφάλιση της ποιότητας του διδακτικού προσωπικού: Τα ιδρύματα οφείλουν να εξασφαλίζουν ότι οι διδάσκοντες θα έχουν τα απαραίτητα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτούνται για τη θέση. Θα πρέπει να βρίσκονται στη διάθεση αυτών που αναλαμβάνουν εξωτερικές αξιολογήσεις και παράλληλα να υφίστανται κριτική στις εκθέσεις.
5. Ακαδημαϊκές πηγές και στήριξη των φοιτητών: Τα ιδρύματα οφείλουν να εξασφαλίζουν ότι οι πηγές που τίθενται στη διάθεση των φοιτητών είναι επαρκείς και κατάλληλες για κάθε πρόγραμμα σπουδών που προσφέρεται.
6. Πληροφοριακά συστήματα: Τα ιδρύματα οφείλουν να εξασφαλίζουν τη συλλογή, ανάλυση και χρήση των σχετικών πληροφοριών για την αποτελεσματική διαχείριση των προγραμμάτων σπουδών και άλλων δραστηριοτήτων.
7. Δημόσια ενημέρωση: Τα ιδρύματα θα πρέπει να δημοσιεύουν τακτικά επίκαιρες, αμερόληπτες και αντικειμενικές πληροφορίες, στην ποσότητα και την ποιότητα που απαιτείται, σχετικά με τα προγράμματα και τα βραβεία που προσφέρουν.

3.4.3 Πρότυπα για την εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση (ENQA, 2005)

1. Χρήση των διαδικασιών εσωτερικής διασφάλισης της ποιότητας: Οι διαδικασίες εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και την

αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εσωτερικής διασφάλισης της ποιότητας που παρουσιάστηκαν παραπάνω.

2. Η ανάπτυξη των διεργασιών της εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας: Οι σκοποί των διεργασιών διασφάλισης της ποιότητας θα πρέπει να καθορίζονται πριν την ανάπτυξη των διεργασιών αυτών καθ' εαυτών από όλους τους υπεύθυνους (συμπεριλαμβανομένων και των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων) και θα πρέπει να δημοσιεύονται συνοδευόμενοι από την περιγραφή των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν.
3. Κριτήρια λήψης αποφάσεων: οποιαδήποτε επίσημη απόφαση που θα απορρέει από δραστηριότητα εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας θα πρέπει να βασίζεται σε εμφανή κριτήρια που θα εφαρμόζονται με συνέπεια.
4. Διεργασίες και στόχοι της εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας: όλες οι διεργασίες της εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας θα πρέπει να σχεδιάζονται αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση των στόχων της.
5. Σύνταξη εκθέσεων: Οι εκθέσεις θα πρέπει να δημοσιεύονται και να συντάσσονται με τέτοιο τρόπο, που να είναι ξεκάθαρος και εύκολα προσβάσιμος στους δυνητικούς αναγνώστες τους. Οι όποιες αποφάσεις, έπαινοι ή συστάσεις που θα εμπεριέχονται στις εκθέσεις θα πρέπει να εντοπίζονται εύκολα από τον αναγνώστη.
6. Διαδικασίες follow up: οι διεργασίες διασφάλισης της ποιότητας, οι οποίες περιλαμβάνουν δράση ή απαιτούν μεταγενέστερο σχέδιο δράσης, θα πρέπει να ακολουθούν προκαθορισμένη διαδικασία follow up, που θα εφαρμόζεται με συνέπεια.

7. Συστηματικός έλεγχος: Η εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας των ιδρυμάτων και/ή των προγραμμάτων θα πρέπει να γίνεται σε κυκλική βάση. Η χρονική διάρκεια του κύκλου αυτού και οι διαδικασίες αποτίμησης θα πρέπει να ορίζονται και να δημοσιεύονται εκ των προτέρων.
8. Αναλύσεις των συστημάτων αξιολόγησης: οι φορείς διασφάλισης της ποιότητας θα πρέπει να παράγουν σε τακτά χρονικά διαστήματα συνοπτικές εκθέσεις που περιγράφουν και αναλύουν τα γενικά αποτελέσματα των αποτιμήσεών τους, των αξιολογήσεων, των ελέγχων κτλ.

Η γρήγορη εφαρμογή αυτών των προτύπων δεν θα είναι εύκολη. Θα χρειαστεί καιρός για την υιοθέτηση των προτύπων εσωτερικής και εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας από τα ιδρύματα. Η αποδοχή τους εξαρτάται από τη βούληση των υπογραφόντων κρατών για αλλαγή και ανάπτυξη, κρατών με παγιωμένα και ισχυρά συστήματα ανώτατης εκπαίδευσης. Οι προτάσεις που εμπεριέχονται στα πρότυπα εσωτερικής διασφάλισης της ποιότητας θα αποτελέσουν πρόκληση για κάποια ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ειδικά στα κράτη με νέο-αναπτυσσόμενη παράδοση διασφάλισης της ποιότητας ή με ακαδημαϊκή νοοτροπία που δεν περικλείει τις ανάγκες των φοιτητών και την προετοιμασία τους για ένταξη στην αγορά εργασίας. (ENQA, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ

ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

4.1 Η έννοια της αξιολόγησης

Το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΕΠΘ) είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης καθώς και για τη σύνταξη μελετών, τη συμμετοχή σε προγράμματα αξιολόγησης του ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), σε πιλοτικά ευρωπαϊκά προγράμματα αξιολόγησης και για την ψήφιση νέων Προεδρικών Διαταγμάτων για την αξιολόγηση. Για την Αξιολόγηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση έχει ψηφιστεί ο Νόμος 3374/2005, σύμφωνα με τον οποίο το αντικείμενο της Διασφάλισης Ποιότητας, όπως αναφέρεται Άρθρο 1 §2: «...συνίσταται στη συστηματική, τεκμηριωμένη και λεπτομερή αποτίμηση, ανάδειξη και καταγραφή του έργου των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης, με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων και στην κριτική ανάλυση [του έργου]... Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται από τα Ακαδημαϊκά Ιδρύματα και την πολιτεία τα απαραίτητα μέτρα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας του έργου που επιτελούν τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης στο πλαίσιο της αποστολής τους να παρέχουν Ανώτατη Παιδεία υψηλού ποιοτικού επιπέδου» (πηγή: ΑΔΠ, Ενημερωτικό φυλλάδιο, Έκδοση 3η).

Αρκεί το παραπάνω για να γίνει φανερή η σύνδεση της Διασφάλισης Ποιότητας στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση με την έννοια της αξιολόγησης. Γι' αυτό τον λόγο θα ακολουθήσει αναφορά σε βασικές έννοιες της Αξιολόγησης και της Εκπαιδευτικής

Αξιολόγησης, τους λόγους για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση καθώς και τα εμπόδια / προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από την διαδικασία.

4.2 Εκπαιδευτική αξιολόγηση

Ο ορισμός της εκπαιδευτικής αξιολόγησης στηρίζεται στη σχέση της έκβασης μιας εκπαιδευτικής προσπάθειας με τους παιδαγωγικούς σκοπούς. Με άλλα λόγια, με την εκπαιδευτική αξιολόγηση επιδιώκεται κατά την άποψη πολλών η διαπίστωση της υλοποίησης των σκοπών που είχαν τεθεί. Σ' αυτή την περιοχή σκέψης κινείται ο Τσιμπούκης (1979) (Δημητρόπουλος Ε., 2002, σελ. 128), ο οποίος ακολουθώντας τον ορισμό του Tuckman (1975) σημειώνει πως η αξιολόγηση είναι μια εργασία όπου τα μέρη, οι διαδικασίες ή τα αποτελέσματα ενός προγράμματος εξετάζονται για να διαπιστώσουμε αν είναι ικανοποιητικά, ειδικά σε αναφορά με τους σκοπούς του προγράμματος που θέσαμε, τις προσδοκίες μας ή τα πρότυπα μας. Η Βαλσαμάκη (1979) περιορίζει την έννοια της εκπαιδευτικής αξιολόγησης κυρίως στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων μιας μέτρησης σύμφωνα μ' ένα συγκεκριμένο κριτήριο. Ο Tolbert (1978) (Δημητρόπουλος Ε., 2002, σελ. 129) παρουσιάζει μια ακόμα διάσταση της εκπαιδευτικής αξιολόγησης όταν την ορίζει ως την προσπάθεια που αποσκοπεί στον καθορισμό της αποτελεσματικότητας μιας εκπαιδευτικής προσπάθειας, στον υπολογισμό της επιτυχίας στην προσπάθεια υλοποίησης κάποιων σκοπών, και στη διευκόλυνση της λήψης εκπαιδευτικών και άλλων αποφάσεων.

Παρόμοια αλλά μάλλον περιεκτικότερη είναι η θέση που είχαν προβάλει παλαιότερα οι Worthen & Sanders (1973) (Δημητρόπουλος Ε., 2002, σελ. 130), όταν όριζαν την εκπαιδευτική αξιολόγηση ως την προσπάθεια για συλλογή πληροφοριών που θα χρησιμεύσουν στην κρίση της αξίας ενός προγράμματος, μιας διαδικασίας, ενός προϊόντος, ενός αποτελέσματος, ενός σκοπού, ή της πιθανής χρησιμότητας κάποιων εναλλακτικών λύσεων που σχεδιάστηκαν για την υλοποίηση συγκεκριμένων σκοπών. Ο Pophan (1975) (Δημητρόπουλος Ε., 2002, σελ.131) δίδει μεγάλη έμφαση στη

«συστηματική αξιολόγηση», την οποία ορίζει ως «την οργανωμένη εκτίμηση της αξίας των εκπαιδευτικών φαινομένων». Ο Alkin (1974) (Δημητρόπουλος Ε., 2002, σελ.131), βαδίζοντας στην ίδια κατεύθυνση με τους Stufflebeam και Worthen & Sanders (Δημητρόπουλος Ε., 2002, σελ. 131), ορίζει την αξιολόγηση ως τη διαδικασία καθορισμού των ειδών των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν, την επιλογή, συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών που απαιτούνται για τη λήψη αυτών των αποφάσεων, και την παροχή αυτών των πληροφοριών σ' εκείνους που πρόκειται να πάρουν την απόφαση. Ο Borich (1977) (Δημητρόπουλος Ε., 2002, σελ. 132) θεωρεί την αξιολόγηση ως την εκτίμηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων οι οποίες συνθέτουν το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατά τρόπον ο οποίος να οδηγεί σε μια τελική κρίση όσον αφορά στην απόδοση του όλου προγράμματος.

4.3 Η ανάγκη για την εκπαιδευτική αξιολόγηση

Ο Ε. Δημητρόπουλος (2002) ξεχωρίζει τρεις λόγους για τους οποίους υπάρχει η αναγκαιότητα της αξιολόγησης στην εκπαίδευση και τους κατατάσσει σε οικονομικούς, ψυχολογικούς και πρακτικούς. Οι λόγοι αυτοί τροποποιήθηκαν σύμφωνα με τα δεδομένα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Σε οικονομικό επίπεδο ένας παράγοντας που επιβάλλει την εφαρμογή της αξιολόγησης είναι στενότητα πόρων και αγαθών. Η στενότητα αυτή, ειδικά σήμερα στα πλαίσια την οικονομικής κρίσης που περνάει - όχι μόνο η χώρα μας αλλά η παγκόσμια οικονομία, απαιτεί την επινόηση μεθόδων που θα διευκολύνουν την οικονομική διαχείριση. Η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο είναι δωρεάν αγαθό έτσι το κράτος αναλαμβάνει δαπάνες που αναφέρονται σε κτιριακές εγκαταστάσεις (ίδρυση, συντήρηση, ανάπτυξη), υλικά αγαθά (βιβλία, συσκευές, ηλεκτρονικούς υπολογιστές κ.τ.λ.), ανθρώπινο δυναμικό (καθηγητές, διοικητικό προσωπικό, τεχνικό προσωπικό)

καθώς και ότι άλλες δαπάνες χρειάζονται για έρευνες, εκπαιδευτικά προγράμματα, υποτροφίες. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι το ελληνικό κράτος ξοδεύει τεράστια ποσά για να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα των έργων της και για αυτόν τον λόγο απαιτείται η συνετή χρήση των υπαρχόντων αγαθών και των χορηγουμένων πιστώσεων για τους σκοπούς της τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Η κυβέρνηση αλλά και ο ίδιος ο φορολογούμενος πρέπει να γνωρίζει το «value for money» με βάση την ποιότητα και αποτελεσματικότητα που προσφέρει ένα πρόγραμμα σπουδών.

2. Το πιο σπάνιο και δαπανηρό αγαθό σε σχέση με την παιδεία, και το οποίο γίνεται όλο και πιο σπάνιο κι όλο και πιο δαπανηρό, είναι ο χρόνος, και είναι άμεσα συνδεδεμένο με την εκπαιδευτική προσπάθεια και φυσικά την εκπαιδευτική αξιολόγηση. Επιβάλλεται, συνεπώς, από κάθε επιστημονική δεοντολογία, η ανεύρεση μέσων και μεθοδολογιών που θα συντελέσουν στον περιορισμό της σπατάλης και ασύνητης χρήσης αυτού του πολύτιμου αγαθού.
3. Στο ψυχολογικό-παιδαγωγικό επίπεδο η ανάγκη για αξιολόγηση εντοπίζεται στην ανάγκη για κατανόηση και διευκόλυνση της διεργασίας της μάθησης. Η διάσταση αυτή της αξιολόγησης, σχετίζεται άμεσα με τη χρήση αποτελεσματικής διδακτικής μεθοδολογίας και την εξασφάλιση τρόπων οι οποίοι αφενός θα διευκολύνουν τη μάθηση, αφ' ετέρου θα περιορίσουν τη σπατάλη σε χρόνο, χρήμα και προσπάθεια, πάντοτε βέβαια με επιθυμητή έκβαση τη συγκριτική αύξηση της αποδοτικότητας της εκπαιδευτικής προσπάθειας.
4. Μέσα στα πλαίσια αυτά νοείται και η διευκόλυνση της προσαρμογής του φοιτητή στο περιβάλλον της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, όπως επίσης και η διευκόλυνση της προσαρμογής του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του φοιτητή. Επιπλέον το δικό τους ρόλο παίζουν τα κίνητρα και οι προωθητικές ενέργειες στο εκπαιδευτικό περιβάλλον που θα καταστήσουν την προσπάθεια του φοιτητή αποδοτικότερη.

5. Στο πρακτικό-διοικητικό επίπεδο η ανάγκη εντοπίζεται στην αντιμετώπιση πρακτικών, διοικητικών, εκπαιδευτικών, ή άλλων προβλημάτων, όπως την επιλογή του προσωπικού, την επιλογή αποφοίτων (στα μεταπτυχιακά/ διδακτορικά προγράμματα), τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό κ.τ.λ.

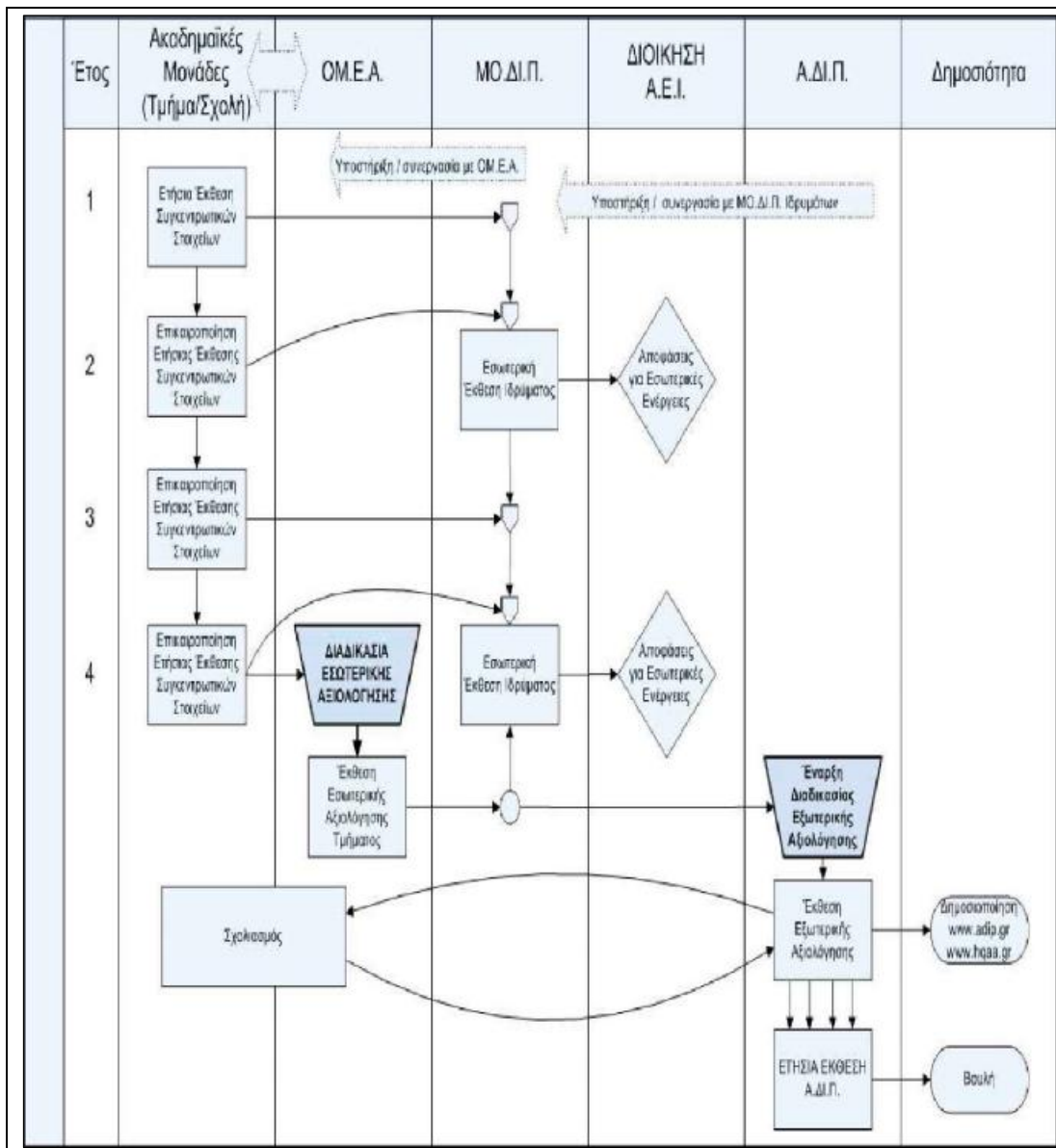
4.4 Η αξιολόγηση στην Ελλάδα

Με τον Νόμο 3374/2005 καθορίζονται οι σχετικές λεπτομέρειες για την αξιολόγηση των ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Σκοπός του εθνικού συστήματος Αξιολόγησης της Ποιότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας του επιτελούμενου έργου και της εν γένει λειτουργίας των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης μέσω της διαρκούς ανατροφοδότησης τους, η διασφάλιση των προϋποθέσεων για την επίτευξη των στόχων τους και για την υποβοήθησή τους στην κατάρτιση και την αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων τους και κυρίως η ενδυνάμωση της κοινωνικής αποτελεσματικότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης. Ο εν λόγω νόμος λαμβάνει υπόψη (πηγή: Eurybase):

- Ø τη διεθνή (και κυρίως την ευρωπαϊκή) πραγματικότητα όπου το ζήτημα της ποιότητας φαίνεται να αναδεικνύεται στο κατεξοχήν ζήτημα αιχμής για την οργάνωση και λειτουργία των Πανεπιστημίων στον 21ο αιώνα,
- Ø τις κύριες τάσεις αναφορικά με την αξιολόγηση της Ανώτατης Εκπαίδευσης, όπως αυτές αποτυπώνονται τόσο στις ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες για τη δημιουργία Ενιαίου Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο συλλογικών πρωτοβουλιών των Πανεπιστημίων με πιο χαρακτηριστική περίπτωση το TUNING Project.

Επομένως, ζητήματα όπως η ανάγκη δημοσιοποίησης των ποιοτικών κριτηρίων, μέσω της ανάπτυξης «κοινών δεικτών» ή η ανάγκη μελέτης και αξιοποίησης καλών πρακτικών που αναδεικνύουν διάφορες εκδοχές του ελέγχου Διασφάλισης της Ποιότητας (π.χ. “peer review system”) απασχολούν την Ελλάδα τόσο σε επίπεδο νομοθεσίας όσο και σε επίπεδο εκπαιδευτικής πρακτικής. Το Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης συντίθεται από τρεις επί μέρους διαδικασίες οι οποίες είναι (πηγή: Eurodice):

1. Η αποτίμηση και καταγραφή του έργου των Ακαδημαϊκών Μονάδων (Ετήσιες Εσωτερικές Εκθέσεις). Από τη συστηματική αποτίμηση και καταγραφή του έργου που επιτελεί κάθε Ακαδημαϊκή Μονάδα μέσα από τα συλλεγόμενα στοιχεία, προκύπτει το περιεχόμενο της «Ετήσιας Εσωτερικής Έκθεσης» που συντάσσεται με ευθύνη της στη διάρκεια κάθε ακαδημαϊκού έτους.
2. Η περιοδική και ανά τετραετία κριτική-αξιολόγηση του έργου της Ακαδημαϊκής Μονάδας (Εσωτερική Αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση).
3. Ο συγκερασμός των πορισμάτων της εσωτερικής αξιολόγησης με πρόσθετη και αντικειμενική άποψη που προέρχεται από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες εκτός της Ακαδημαϊκής Μονάδας (Εξωτερική Αξιολόγηση).



Πηγή: Α.ΔΙ.Π

Σχήμα 4.1 Η Αξιολόγηση των Ακαδημαϊκών Μονάδων

4.5 Εσωτερική αξιολόγηση – Πρότυπο Malcolm Baldrige/ Excellence in Higher Education

Η σημαντικότερη και ευρύτερα αποδεκτή προσέγγιση σχετικά με την αξιολόγηση οργανισμών είναι το πρότυπο του Malcolm Baldrige. Για τον εντοπισμό των καλών πρακτικών και της αποτελεσματικότητας αυτού του προτύπου μελετήθηκε σχετική έρευνα που διεξάγει στο Πανεπίστημιο Rutgers των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (Brent D. Ruben, Travis Russ, Stacy M. Smulowitz, Stacey L. Connaughton, 2007) Το Malcolm Baldrige National Quality Award Program (MBNQA) καθιερώθηκε από τις Ηνωμένες Πολιτείες το 1987 και η αρχική πρόθεση του προγράμματος ήταν να προωθήσει την αποτελεσματικότητα των αμερικανικών επιχειρήσεων για την πρόοδο της εθνικής οικονομίας παρέχοντας ένα σύστημα για την οργανωσιακή αξιολόγηση και βελτίωση.

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι του προγράμματος είναι να:

- Ø προσδιοριστούν τα ουσιαστικά συστατικά της οργανωσιακής τελειότητας
- Ø αναγνωριστούν οι οργανισμοί που καταδεικνύουν αυτά τα χαρακτηριστικά
- Ø προωθηθούν και να μοιραστούν πληροφορίες από τους υποδειγματικούς οργανισμούς
- Ø ενθαρρυνθεί η υιοθέτηση των αποτελεσματικών οργανωσιακών αρχών και των πρακτικών

Το πρόγραμμα αυτό έχει επηρεάσει τις διεθνείς προσπάθειες προσδιορισμού ενός τέτοιου συστήματος αφού μέχρι το 1991, πάνω από 25 διαφορετικές χώρες είχαν χρησιμοποιήσει τα κριτήρια Baldrige ως βάση για την ανάπτυξη του δικού τους εθνικού συστήματος με αποτέλεσμα την ύπαρξη άνω των εξήντα εθνικών βραβείων σε άλλες χώρες βασισμένα στα κριτήρια Baldrige, όπως για παράδειγμα το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας EFQM. Το πρότυπο Baldrige είναι αποδεδειγμένα ένα αποτελεσματικό πρότυπο το οποίο με παραλλαγές μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς. Σύμφωνα με μελέτες οι επιχειρήσεις που σημείωσαν υψηλές βαθμολογίες στη διαδικασία Baldrige συνδέθηκαν

με αποτελέσματα όπως η αυξανόμενη ικανοποίηση εργασίας, η βελτιωμένη συμμετοχή, μειωμένος κύκλος εργασιών, βελτιωμένη ποιότητα, μειωμένο κόστος, αυξανόμενη αξιοπιστία, αυξανόμενη έγκαιρη παράδοση, λιγότερα λάθη, μειωμένη χρονική ανοχή (πελάτες), βελτιωμένη ικανοποίηση, λιγότερες καταγγελίες, υψηλότερα ποσοστά διατήρησης πελατών (αποδοτικότητα), βελτιωμένο μερίδιο αγοράς, και βελτίωσαν τους οικονομικούς δείκτες.

Το πρότυπο Baldrige έχει αποτελέσει ένα εξαιρετικά δημοφιλές πλαίσιο για την οργανωσιακή αυτο-αξιολόγηση και προτείνει ότι η οργανωσιακή τελειότητα καλύπτει επτά κατηγορίες οι οποίες περιγράφονται παρακάτω :

1. Leadership: Αποτελεσματική ηγεσία που παρέχει καθοδήγηση και εξασφαλίζει μια σαφή και κοινή αίσθηση της αποστολής και του οράματος, δέσμευση για συνεχή αναθεώρηση και βελτίωση των λειτουργιών της ηγεσίας, κοινωνική και περιβαλλοντική συνείδηση.

2. Strategic Planning: ένας σχεδιασμός που μεταφράζει την αποστολή, το όραμα, και τις αρχές της οργάνωσης σε σαφή, επιθετικούς, και μετρήσιμους στόχους που γίνονται κατανοητοί και εφαρμόζονται αποτελεσματικά από όλο τον οργανισμό.

3. Customer and market focus: γνώση των αναγκών, των προσδοκιών, και των επιπέδων ικανοποίησης/δυσανεξικίας των ομάδων που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό, πρακτικές που ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες και προσδοκίες, κατάλληλες διαδικασίες αξιολόγησης ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών.

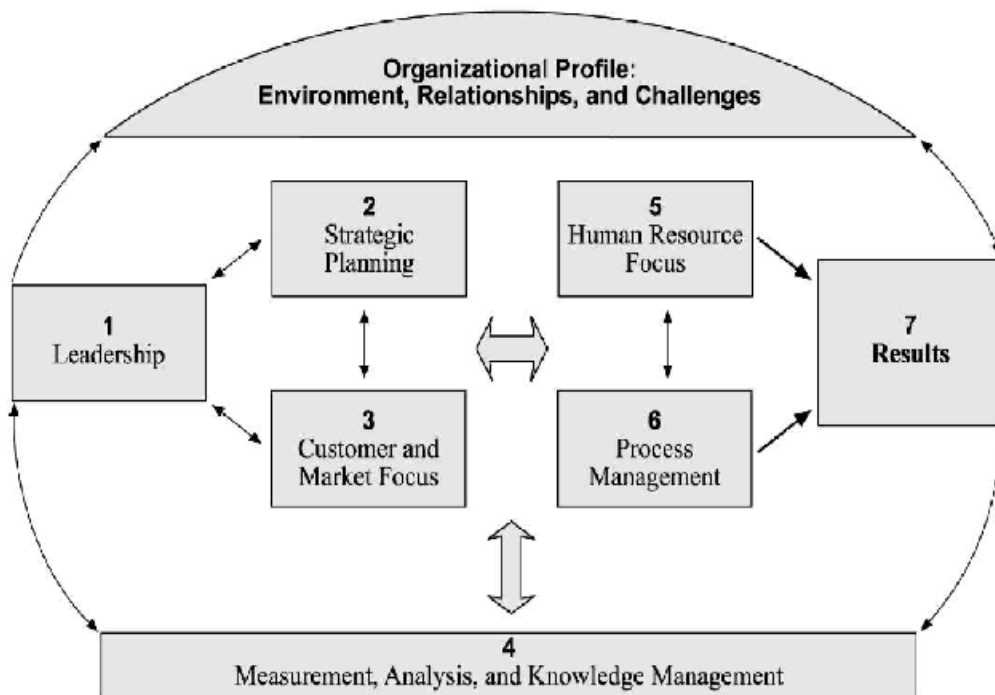
4. Measurement, Analysis and Knowledge Management: ανάπτυξη και χρήση των δεικτών της οργανωσιακής απόδοσης που συλλαμβάνουν την αποστολή, το όραμα, τις αρχές, τους στόχους, και παρέχουν στοιχεία προς σύγκριση με άλλους όμοιους και κορυφαίους οργανισμούς. Διάχυση αυτών των στοιχείων και άλλων πληροφοριών μέσα

στην οργάνωση ώστε να υπάρξει βελτίωση.

5. Human Resources Management: μια εργασιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει, αναγνωρίζει, και ανταμείβει την τελειότητα, την ικανοποίηση υπαλλήλων, τη δέσμευση, την επαγγελματική ανάπτυξη, την υποχρέωση, την υπερηφάνεια και συγχρονίζει τους μεμονωμένους με τους οργανωσιακούς στόχους

6. Process Management: εστίαση στα κρίσιμα σημεία που στοχεύουν την επίτευξη της αποστολής, τις υπηρεσίες υποστήριξης και τις σχετικές ενέργειες ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η κατάλληλη τυποποίηση και τεκμηρίωση, και η συχνή αξιολόγηση και βελτίωση –έχοντας πάντα στο μυαλό τον τελικό χρήστη

7. Results: τεκμηριωμένα, συνεχή θετικά αποτελέσματα συγκρίσιμα με άλλους ανταγωνιστές σχετικά με την οργανωσιακή αποστολή, το όραμα, τους στόχους, τις ομάδες που εξυπηρετούνται, και τους υπαλλήλους.



Πηγή: Baldrige, 2006

Σχήμα 4.2 Τα Κριτήρια του Baldrige

4.5.1 Το Baldrige στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Το 1999 στην Αμερική το πρότυπο Baldrige προσαρμόστηκε και για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Το πλαίσιο στην εφαρμογή του στην Ανώτατη Εκπαίδευση προσφέρει μια σειρά από οφέλη εφαρμόζοντας τα αποδεκτά πρότυπα της οργανωσιακής τελειότητας είναι κατάλληλο για ένα ολόκληρο ίδρυμα ή για συγκεκριμένα τμήματα, προγράμματα, και συμβουλευτικές ή διοικητικές ομάδες μπορεί να προσαρμοστεί σε ακαδημαϊκές και εμπορικές μονάδες και σε παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους σπουδαστές τονίζει τις κυριότερες δυνάμεις και προτεραιότητες με σκοπό τη βελτίωση δημιουργεί τις βασικές γραμμές για τις μετρήσεις παρέχει ένα πλαίσιο για τη διάχυση καλών πρακτικών διευρύνει τη συμμετοχή στην ηγεσία και την επίλυση προβλημάτων συμπληρώνει νέα πρότυπα αξιολόγησης.

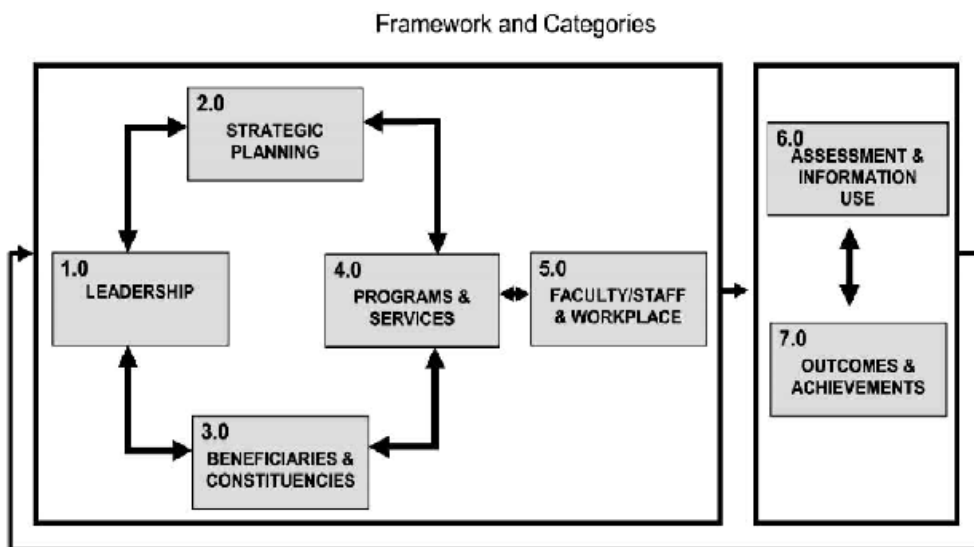
4.5.2 Το μοντέλο Excellence in Higher Education

Στο πανεπιστήμιο Rutgers αναπτύχθηκε το μοντέλο Excellence in Higher Education (EHE) ως προσαρμογή του Baldrige συγκεκριμένα για τη χρήση μέσα στα κολλέγια και τα Πανεπιστήμια. Η έκδοση του 2005 είναι η έκτη έκδοση του πλαισίου. Η έκδοση του Baldrige που αφορά την εκπαίδευση σχεδιάστηκε για όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης, από την Πρωτοβάθμια έως την Τριτοβάθμια, και δίνει έμφασή στην διδασκαλία και την μάθηση. Σε αντίθεση με το πρότυπο Εκπαίδευσης Baldrige, το EHE σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τους οργανισμούς Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, όπου η αποστολή περιλαμβάνει εκτός της διδασκαλίας ενέργειες όπως υποτροφίες, έρευνες, την υπεροχή των δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον, το πρότυπο EHE σχεδιάστηκε ώστε να ισχύει για τις δραστηριότητες αξιολόγησης και προγραμματισμού από τις μεμονωμένες μονάδες όλων των ειδών μέσα στα κολλέγια και τα Πανεπιστήμια - διοικητικά, την υπηρεσία, ζωή σπουδαστών, καθώς επίσης και ακαδημαϊκά θέματα. Οι επτά κατηγορίες του αρχικού προτύπου προσαρμόστηκαν και έτσι το EHE πραγματεύεται τα ακόλουθα θέματα:

- 1. Leadership (Ηγεσία)**
- 2. Strategic planning (Στρατηγικός προγραμματισμός)**
- 3. Beneficiaries and constituencies –stakeholders (δικαιούχοι και πελάτες - συμμετοχοί)**
- 4. Programs, services - process effectiveness (Προγράμματα, υπηρεσίες - αποτελεσματικότητα διαδικασίας)**
- 5. Faculty/staff and workplace (Ικανότητες/ προσωπικό και εργασιακός χώρος)**

6. Assessment and information use - measurement and knowledge utilization
(Αξιολόγηση και χρήση πληροφοριών – χρήση εργαλείων μέτρησης και γνώσης)

7. Outcomes and achievements (Αποτελέσματα και επιτεύγματα)



Πηγή: Brent D. Ruben, Travis Russ, Stacy M. Smulowitz, Stacey L. Connaughton

Σχήμα 4.3 Το μοντέλο Excellence in Higher Education

Η πιο συνηθισμένη μέθοδος για την κατανόηση και χρήση του προγράμματος EHE είναι η παρακολούθηση ενός workshop που συνήθως διαρκεί μιάμιση ημέρα. Κάθε «EHE workshop» αποτελείται από μια βαθμιαία οργανωτική διαδικασία αξιολόγησης, που κινείται μέσω των επτά κατηγοριών. Για κάθε κατηγορία, η διαδικασία περιλαμβάνει: συζήτηση των βασικών θεμάτων και των προτύπων για κάθε κατηγορία «brainstorming» για μια σειρά δυνάμεων και περιοχών προς βελτίωση για τη μονάδα όσον αφορά την κάθε κατηγορία αναθεώρηση των καλύτερων πρακτικών στην κατηγορία όπως ασκείται από άλλους κορυφαίους οργανισμούς βαθμολόγηση της μονάδας για την κάθε κατηγορία σε μια κλίμακα από 0 έως 100 για να γίνει αντιληπτός ο βαθμός στον οποίο η μονάδα

εκπληρώνει τα πρότυπα της κατηγορίας. Μόλις ληφθούν αυτά τα μέτρα και για τις επτά κατηγορίες, γίνεται ψηφοφορία ώστε να τεθούν προτεραιότητες βελτίωσης στις διαφορές περιοχές με βάση την σημαντικότητα. Τέλος, καθιερώνονται στόχοι βελτίωσης και οι στρατηγικές για τις περιοχές υψηλής προτεραιότητας.

4.6 Εσωτερική Αξιολόγηση στην Ελλάδα

Η Εσωτερική Αξιολόγηση αφορά στη διατύπωση κρίσης για την ποιότητα του έργου της ίδια της Ακαδημαϊκής Μονάδας (Σχολής ή Τμήματος) στην ανάλογη περίοδο, δηλαδή αποτελεί ουσιαστικά μια διαδικασία αυτό-αξιολόγησης που σηματοδοτεί την ίδια την ταυτότητα της Ακαδημαϊκής Μονάδας. Ανεξάρτητα από την Εξωτερική Αξιολόγηση, η Έκθεση Εσωτερικής Αξιολόγησης, όπως και οι αντίστοιχες Ετήσιες Εσωτερικές Εκθέσεις, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων και τον προγραμματισμό της Ακαδημαϊκής Μονάδας. Η Διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγησης επαναλαμβάνεται το αργότερο κάθε τέταρτο έτος από την έναρξη της προηγούμενης αξιολόγησης και αποτελείται από (πηγή: ΑΔΙΠ, «Οδηγός εφαρμογής της διαδικασίας Εσωτερικής Αξιολόγησης - Έκδοση 1η »)

- § Σύνταξη Ετήσιων Εσωτερικών Εκθέσεων οι οποίες υποβάλλονται με ευθύνη της Ακαδημαϊκής Μονάδας πριν από τη λήξη του ακαδημαϊκού έτους.
- § Σύνταξη της Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης με την οποία ολοκληρώνεται η διαδικασία της Εσωτερικής Αξιολόγησης και ενεργοποιείται από την Α.ΔΙ.Π η Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης της Ακαδημαϊκής Μονάδας.
- § Εσωτερική Αξιολόγηση επίσης γίνεται και σε επίπεδο Ιδρύματος, η οποία κατά ανάλογο τρόπο ενεργοποιεί την Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης του Ιδρύματος, όμως οι διαδικασίες της δεν θα αναλυθούν στην παρούσα εργασία.

Σκοπός της Εσωτερικής Αξιολόγησης είναι να διαμορφώσει η Ακαδημαϊκή Μονάδα κριτική άποψη για την ποιότητα του επιτελούμενου έργου της με βάση αντικειμενικά κριτήρια και δείκτες κοινής συναίνεσης και γενικής αποδοχής, και με τους ακόλουθους στόχους (πηγή: ΑΔΙΠ, Ενημερωτικό φυλλάδιο, Έκδοση 3η):

I. Την τεκμηριωμένη ανάδειξη των επιτευγμάτων της Ακαδημαϊκής Μονάδας

II. Την επισήμανση σημείων που χρήζουν βελτίωσης

III. Τον προσδιορισμό ενεργειών βελτίωσης

IV. Την ανάληψη πρωτοβουλιών για αυτοτελή δράση εντός της Μονάδας, όπου και εφόσον είναι εφικτό

V. Τη λήψη αποφάσεων για αυτοτελείς δράσεις εντός του Ιδρύματος, όπου και εφόσον είναι εφικτό.

Σκοπός της δεν είναι να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του σχετικού νομικού πλαισίου, αλλά να αποτελέσει το βασικό εργαλείο, μέσω του οποίου οι επί μέρους Ακαδημαϊκές Μονάδες και τα Ιδρύματα θα θεσπίσουν διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης του σύνθετου έργου τους.

Αντικείμενο της Εσωτερικής Αξιολόγησης είναι η αποτύπωση και παρουσίαση όλων των χαρακτηριστικών της λειτουργίας της, θετικών και αρνητικών, και η καταγραφή των στόχων. Έτσι, κατά τη διάρκεια της Εσωτερικής Αξιολόγησης καταγράφονται τα σημαντικότερα πορίσματα που προκύπτουν συνδυαστικά από τα συλλεγμένα στοιχεία με συμμετοχή όλων των μελών της Ακαδημαϊκής Μονάδας, αναφορικά με το υφιστάμενο και το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας και τους τρόπους επίτευξής του. Τα ερωτηματολόγια, στα οποία απαντούν γραπτώς οι διδάσκοντες και οι φοιτητές, αφορούν

κυρίως την ποιότητα και τα μέσα της έρευνας και διδασκαλίας, τη δομή και το περιεχόμενο των σπουδών, τη φοιτητική μέριμνα, τις διοικητικές υπηρεσίες και την υλικοτεχνική υποδομή της μονάδας ή του Ιδρύματος και μπορούν να είναι τυποποιημένα με διαφοροποιήσεις σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες κάθε Ακαδημαϊκής Μονάδας. Οι απαντήσεις που δίνονται στα ερωτηματολόγια από τους φοιτητές ή σπουδαστές εκφράζουν τις απόψεις των ερωτώμενων για την ποιότητα της διδασκαλίας, την καλύτερη οργάνωση των μαθημάτων, τη συνεργασία με τους διδάσκοντες και τις προσδοκίες τους από τις σπουδές.

Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την Εσωτερική Αξιολόγηση συγκεντρώνονται σε τέσσερις ομάδες Διδακτικό Έργο, Ερευνητικό Έργο, Προγράμματα Σπουδών, και Λοιπές Υπηρεσίες. Σύμφωνα με το Άρθρο 3 του Ν.3374/2005 οι δείκτες κάθε ομάδας αναλύονται ως εξής (πηγή; ΑΔΙΠ, «Ανάλυση Κριτηρίων Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Μονάδων - Έκδοση 2η »):

- § Για την ποιότητα του Διδακτικού Έργου ελέγχεται η αποτελεσματικότητα του διδακτικού προσωπικού, η ποιότητα της διδακτικής διαδικασίας, η οργάνωση και η εφαρμογή του διδακτικού έργου, τα εκπαιδευτικά βοηθήματα, τα μέσα και οι υποδομές, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η αναλογία και η συνεργασία μεταξύ διδασκόντων και διδασκομένων, το επίπεδο και η επικαιρότητα των παρεχόμενων γνώσεων, η σύνδεση της έρευνας με τη διδασκαλία, η κινητικότητα του διδακτικού προσωπικού και των φοιτητών ή σπουδαστών.
- § Για την ποιότητα του Ερευνητικού Έργου: η προαγωγή της έρευνας στο πλαίσιο της ακαδημαϊκής μονάδας, οι επιστημονικές δημοσιεύσεις, οι ερευνητικές υποδομές, τα ερευνητικά προγράμματα, η αποτελεσματικότητα του ερευνητικού έργου, η πρωτοτυπία της έρευνας, η αναγνωρισιμότητα της έρευνας από τρίτους, οι ερευνητικές συνεργασίες, οι διακρίσεις και η επιβράβευση της έρευνας, η συμμετοχή των φοιτητών ή σπουδαστών στην έρευνα.

- § Για την ποιότητα των Προγραμμάτων Σπουδών: ο βαθμός ανταπόκρισης του προγράμματος σπουδών στους στόχους της ακαδημαϊκής μονάδας και στις απαιτήσεις της κοινωνίας, η συνεκτικότητα και η λειτουργικότητα του προγράμματος σπουδών, ο συντονισμός της ύλης των μαθημάτων, η ορθολογική οργάνωση των εκπαιδευτικών θεσμών, το εξεταστικό σύστημα, η υποστήριξη από διαθέσιμες εκπαιδευτικές υποδομές.
- § Για την ποιότητα στις Λοιπές Υπηρεσίες ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των διοικητικών υπηρεσιών, οι υπηρεσίες φοιτητικής μέριμνας, οι πάσης φύσεως υποδομές, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η διαφάνεια και η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των οικονομικών πόρων και στη χρήση των υποδομών και του εξοπλισμού, οι συνεργασίες με άλλα εκπαιδευτικά ή ερευνητικά ιδρύματα του εσωτερικού και του εξωτερικού, καθώς και με το κοινωνικό σύνολο.

Τα κριτήρια και τους δείκτες τυποποιεί, συμπληρώνει, και εξειδικεύει η ΑΔΙΠ με την έκδοση διευκρινίσεων, κατευθύνσεων και προτύπων ενώ οι Ακαδημαϊκές Μονάδες μπορούν να τροποποιήσουν μερικώς κάποια κριτήρια και δείκτες που πιθανών να μην εκφράζουν κάποια ιδιαίτερα στοιχεία του Τμήματος ή της Σχολής. Σε κάθε περίπτωση, για τις τυχόν διαφοροποιήσεις πρέπει να ορίζεται ο λόγος και το περιεχόμενο διαφοροποίησης.

Ο φορέας αξιολόγησης της Εσωτερικής Αξιολόγησης σε κάθε Ακαδημαϊκή Μονάδα είναι η Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜ.Ε.Α.), ή Ειδικές Ομάδες Αξιολόγησης (Ε.Ο.Α) – εφόσον αξιολογούνται αυτοτελώς τα προγράμματα προπτυχιακών ή μεταπτυχιακών σπουδών ή λοιπές υπηρεσίες. Η ΟΜΕΑ ορίζεται στις γενικές συνελεύσεις από την Ακαδημαϊκή Μονάδα σε συνεργασία με την ΜΟ.ΔΙ.Π (Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας) του Ιδρύματος που ανήκει και αποτελείται από μέλη Δ.Ε.Π. ή Ε.Π. των βαθμίδων του Καθηγητή και του Αναπληρωτή Καθηγητή με διεθνώς

αναγνωρισμένο επιστημονικό έργο και, κατά προτίμηση, με εμπειρία σε διαδικασίες Διασφάλισης της Ποιότητας καθώς και από έναν εκπρόσωπο των φοιτητών ή σπουδαστών. Η θητεία της ορίζεται και ισχύει για τη διάρκεια της Εσωτερικής και Εξωτερικής Αξιολόγησης, χωρίς η ΟΜΕΑ να αποτελεί πάγιο όργανο της Ακαδημαϊκής Μονάδας. Βασικές υποχρεώσεις της ΟΜ.Ε.Α είναι:

- § Να παρακολουθεί τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων
- § Να ενημερώνει τα όργανα και τα μέλη της ακαδημαϊκής μονάδας για τις απαντήσεις και τα αποτελέσματα του διαλόγου με τους διδάσκοντες και τους φοιτητές
- § Να συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα σχετικά στοιχεία
- § Να συντάσσει την έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης της ακαδημαϊκής μονάδας.

Όσον αφορά τις διαδικασίες υλοποίησης της εσωτερικής αξιολόγησης, αρχικά η ΟΜΕΑ συγκεντρώνει συγκεκριμένα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. Αυτό προϋποθέτει την συμπλήρωση των τυποποιημένων (ενδεικτικών) Απογραφικών Δελτίων από όλα τα μέλη του προσωπικού της Ακαδημαϊκής Μονάδας - ο καθένας για το συγκεκριμένο έργο που επιτελεί - για τουλάχιστον δυο διαδοχικά εξάμηνα. Κάποια από τα βήματα που θα μπορούσαν να γίνουν πριν ξεκινήσει η ανάλυση των δεδομένων ώστε να υπάρχει μια καλή οργάνωση είναι: η διατύπωση συγκεκριμένων στόχων και χρονοπρογραμματισμός, η ομαδοποίηση στοιχείων σε κατηγορίες (π.χ. ανά πηγή συλλογής, ανά χρονικό ορίζοντα συλλογής, ανά συμμετέχον μέρος (π.χ. ΔΕΠ, Διοικητικοί Υπάλληλοι, Φοιτητές), κ.ο.κ., δημιουργία Ομάδων Εργασίας, δειγματοληπτική καταγραφή και πρώτη επεξεργασία για να διαπιστωθούν τυχόν προβλήματα (π.χ. απουσία ή αναξιοπιστία διαθέσιμων στοιχείων, δυσκολίες συλλογής κλπ), περιοδική, συχνή και επαναλαμβανόμενη ενημέρωση όλων των συμμετεχόντων για την πορεία της διαδικασίας (πηγή: ΑΔΙΠ, «Οδηγός εφαρμογής της διαδικασίας Εσωτερικής Αξιολόγησης – Έκδοση 1η).

Η ανάλυση των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων προϋποθέτει την ιεράρχηση των προς ανάλυση στοιχείων σύμφωνα με τους στόχους και την επίδειξη προσοχής στα

κριτήρια που αφορούν αυτούς. Θα πρέπει κατά την ανάλυση να κατανοηθούν οι παράγοντες που φέρνουν κάποιο συγκεκριμένο θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα, να προσδιοριστούν πρωτοβουλίες που πρέπει να αναληφθούν, να αξιολογείται η παρούσα κατάσταση και οι διαφορές της σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Όλα τα στοιχεία θα πρέπει να ελέγχονται έχοντας γνώμονα την αναγκαιότητα ύπαρξης διαδικασιών Διασφάλισης Ποιότητας στην Ακαδημαϊκή Μονάδα ενώ οι προτάσεις θα πρέπει να έχουν στόχο την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας. Η συγκέντρωση και ανάλυση παρέχει λεπτομερή και αναλυτική αποτύπωση του έργου που επιτελείται στην Ακαδημαϊκή Μονάδα και διευκολύνει τη διαμόρφωση συνολικής άποψης και γι' αυτό πρέπει (και έχουν το δικαίωμα) να συμμετέχουν όλα τα μέλη της Ακαδημαϊκής Μονάδας.

Τέλος, η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρωθήκαν βοηθάει στη σύνταξη της Ετήσιας Εσωτερικής Έκθεσης και της Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει τους ενδεδειγμένους τρόπους με τους οποίους μπορούν να γίνουν βελτιώσεις, και να παρουσιάζει ρεαλιστικούς στόχους ανάπτυξης για την επόμενη περίοδο, με βάση τους ρυθμούς επίτευξης στόχων κατά την τρέχουσα περίοδο. Στην Ελλάδα, στο τέλος του 2008 είχε γνωστοποιηθεί επισήμως στην Α.ΔΙ.Π. ότι είχαν εισέλθει σε διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγησης 77 Τμήματα Πανεπιστημίων και 90 Τμήματα ΤΕΙ (επί συνόλου 286 Πανεπιστημίων και 213 ΤΕΙ), ενώ εκτιμάται ότι πολλά περισσότερα Τμήματα έχουν προχωρήσει, αλλά δεν έχουν ακόμα γνωστοποιήσει την είσοδό τους στη διαδικασία αυτή. Ήδη, μέχρι την 31η _εκεμβρίου 2008 είχε κατατεθεί στην Α.ΔΙ.Π. σημαντικός αριθμός Εκθέσεων Εσωτερικής Αξιολόγησης από τα Τμήματα αυτά, συγκεκριμένα από 47 Τμήματα, ήτοι 22 Τμήματα 9 Πανεπιστημίων και 25 Τμήματα από 12 ΤΕΙ της χώρας (Πηγή: ΑΔΙΠ, «Έκθεση για την Ποιότητα της Ανώτατης Εκπαίδευσης για το έτος 2008»).

4.7 Εξωτερική αξιολόγηση στην Ελλάδα

Η Εξωτερική Αξιολόγηση, σύμφωνα με τον σχετικό νόμο, συνίσταται στην κριτική-αναλυτική εξέταση των αποτελεσμάτων της Εσωτερικής Αξιολόγησης από την Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης. Ενεργοποιείται με τη λήψη της Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης από την ΑΔΙΠ και συντάσσεται με βάση την τελευταία Έκθεση Εσωτερικής Αξιολόγησης που έχει συνταχθεί αλλά και την άμεση γνωριμία της Ακαδημαϊκής Μονάδας (επίσκεψη και ανταλλαγή απόψεων). Αντίθετα με την Εσωτερική Αξιολόγηση (σύμφωνα με την οποία παίρνονται αποφάσεις σε επίπεδο Τμήματος ή Ιδρύματος), η Εξωτερική Αξιολόγηση είναι αυτή που λαμβάνεται υπόψη για την λήψη αποφάσεων σε επίπεδο Πολιτείας.

Σκοπός της Εξωτερικής Αξιολόγησης είναι η διαπίστωση της πληρότητας, της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας της Εσωτερικής Αξιολόγησης και των τεκμηριωτικών της δεδομένων καθώς και η διατύπωση ουδέτερης αντικειμενικής γνώμης με τους ακόλουθους στόχους:

- 1.** Την επισήμανση καλών πρακτικών και σημείων βελτίωσης
- 2.** Την ανάδειξη και την τεκμηριωμένη υποστήριξη εύλογων αιτημάτων της Μονάδας στο επίπεδο του Ιδρύματος και της Πολιτείας
- 3.** Τη συλλογή και ανάδειξη καλών πρακτικών εθνικής εμβέλειας.

Αντικείμενο της εξωτερικής αξιολόγησης είναι να αναλύσει σε βάθος τις διαπιστώσεις και τα πορίσματα της Εσωτερικής Αξιολόγησης ως προς:

- §** Τα επιτεύγματα της Ακαδημαϊκής Μονάδας (ή του Ιδρύματος κατά περίπτωση)
- §** Τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης ή διορθωτικών ενεργειών
- §** Την αποτελεσματικότητα των ενεργειών στις οποίες έχει ήδη προβεί η Μονάδα προκειμένου να διασφαλίσει και να βελτιώσει την ποιότητα του επιτελούμενου έργου της, και
- §** Γενικότερα, τη συνέπεια της Μονάδας με την αποστολή και τους στόχους της.

Φορέας της Εξωτερικής Αξιολόγησης είναι η Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης (ΕΕΑ) που αποτελείται από πέντε (5) ειδικούς εμπειρογνώμονες, οι οποίοι επιλέγονται με κλήρωση από το Μητρώο ανεξαρτήτων εμπειρογνομόνων που τηρεί η Α_ΠΠ. σύμφωνα με το Νόμο 3374/2005. Το μητρώο ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων συντάσσεται ύστερα από υποδείξεις των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης και της ΑΔΙΠ. και ανανεώνεται κάθε τέσσερα χρόνια. Η Επιτροπή συγκροτείται μέσα σε ένα μήνα από την υποβολή της Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης ενώ τα μέλη της πρέπει να έχουν ειδικευση συγγενή με το γνωστικό αντικείμενο της υπό αξιολόγηση Ακαδημαϊκής Μονάδας και να είναι επιστήμονες αναγνωρισμένου κύρους κατά προτίμηση με εμπειρία σε θέματα αξιολόγησης Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης και να συγκεντρώνουν τα εχέγγυα αμερόληπτης κρίσης.

Επιπλέον για τα μέλη είναι επιθυμητά και τα εξής:

I. η συμμετοχή τουλάχιστον ενός αλλοδαπού εμπειρογνώμονα ή ειδικού που κατέχει θέση καθηγητή πρώτης βαθμίδας ή διακεκριμένου ερευνητή σε αντίστοιχα ανώτατα εκπαιδευτικά ή ερευνητικά ιδρύματα του εξωτερικού κατά προτίμηση με εμπειρία σε θέματα Αξιολόγησης Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης,

II. η διοικητική εμπειρία των ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων σε Ακαδημαϊκές Μονάδες Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης,

III. η συμμετοχή ενός εκπροσώπου επαγγελματικής ή άλλης επιστημονικής οργάνωσης, αντίστοιχης με το γνωστικό αντικείμενο της υπό αξιολόγηση ακαδημαϊκής μονάδας, ο οποίος να είναι σε θέση να εκτιμήσει τη συμβολή των σπουδών στην άσκηση του επαγγέλματος.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν σημαντικά θέματα που αφορούν την Βελτίωση της Ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών από τα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης καθώς και την Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών Διαδικασιών ως μέσο επίτευξης της Βελτίωσης Ποιότητας. Οι ενέργειες που γίνονται από το ελληνικό κράτος πλαισιώνονται από την γενικότερη συνειδητοποίηση των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για ανάγκη αναβάθμισης της ποιότητας των Τμημάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και μετατροπής τους σε ανταγωνιστικά, με άρτια προγράμματα σπουδών, ικανό ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό, σοβαρό ερευνητικό έργο διεθνούς εμβέλειας και προσφερόμενες υπηρεσίες «υψηλών προδιαγραφών».

Η αξιολόγηση και οι προσπάθειες για βελτίωση της Ποιότητας, ως ένα καινούριο δεδομένο στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, απαιτεί απόλυτη οργάνωση και υποστήριξη από τους κρατικούς μηχανισμούς. Επιπλέον, η Βελτίωση της Ποιότητας εμπεριέχει και το θέμα της κουλτούρας, το οποίο μπορεί να καλλιεργηθεί μέσα από την διαρκή ενημέρωση, την αυτό-βελτίωση και προσφορά του καθενός και φυσικά την στήριξη της από το ίδιο το σύστημα. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να διαφοροποιηθεί η έννοια της «Βελτίωσης Ποιότητας» από την έννοια της «Παραγωγής Εικόνας» η οποία προφανώς δεν αλλάζει την εσωτερική κατάσταση αλλά οδηγεί σε δράσεις όπως μετονομασίες τμημάτων που δημιουργούν τη νέα εικόνα της προσαρμογής των Τμημάτων στις ανάγκες της αγοράς ή ημερίδες παρουσίασης τους στο ευρύτερο κοινό προωθώντας την εικόνα ανεξάρτητα από την πραγματική παραγωγή (Αγγλία).

Στο πλαίσιο της βελτίωσης της Ποιότητας και της εφαρμογής σχετικών εργαλείων με στόχο την δημιουργία ενός «Ενιαίου Χώρου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης» είτε σε εθνικό είτε σε ευρωπαϊκό επίπεδο δεν θα πρέπει ποτέ να ξεχαστεί ο ρόλος του Πανεπιστημίου

και η ανάγκη για διαφύλαξη της αυτονομίας του. Η νέα γνώση παράγεται εκεί που υπάρχουν συνθήκες πνευματικής ελευθερίας, διαλόγου και προβληματισμού και όχι «δραστηριότητες τυποποίησης».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Ø Γούτσος Σ., «Εισήγηση σχετική με το προσχέδιο νόμου για το ‘‘Εθνικό Σύστημα Διασφάλισης και Αξιολόγησης της Ποιότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης’’, Ινστιτούτα Δια βίου Εκπαίδευσης και Άλλες ΰιατάξεις. Πως τίθεται το πρόβλημα σε σχέση με το νομοσχέδιο» στο: http://www.edu.uoc.gr/~poreia/docs/idbe/goutsos_assess.htm
- Ø Δημητρόπουλος Ε., (2002) «Εκπαιδευτική Αξιολόγηση», Γρηγόρης, Αθήνα.
- Ø Ζαβλάνος Μ., (2003), «*Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα,
- Ø Θεοδώρου Θ., (2008), «*Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στις επιχειρήσεις και στην εκπαίδευση*», Έκδοση του συγγραφέα, Αθήνα.
- Ø Κερμίτσης Α., Τίτλος Εργασίας: «SERVQUAL», Πάντειο Πανεπιστήμιο, στο: www.i-mbalumni.com/download.php?file=netmedia&idnetmedia=10
- Ø Κέφης, Β.Ν. (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*, Αθήνα: Εκδ. Κριτική ΑΕ.
- Ø Κότιου Α., (2010) *Σχεδιασμός και λειτουργία γραφείου ποιότητας σε νοσοκομειακή μονάδα*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών

Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Διοίκηση και Οικονομική Διαχείριση Παροχής Υπηρεσιών Μονάδων Υγείας.

- Ø Παππά Χρ. (2010) *Ο παράγοντας της κουλτούρας κατά την εφαρμογή της διοίκησης της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων.
- Ø Ρηγάτου Ντ., (2002) *«Περνάνε και τα Πανεπιστήμια εξετάσεις; Διασφάλιση Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης»*, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα.
- Ø Τσολάκη Α. Μ., (2009) *Ποιότητα και αξιολόγηση εκπαιδευτικών διαδικασιών στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση*, Διπλωματική, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Θεσσαλονίκη.
- Ø Τσιότρας, Γ., (2002), *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδ. Ε. Μένου, Αθήνα.
- Ø Φασουλής Κ., «Αξιολόγηση Ποιότητας Ανώτατης Εκπαίδευσης. Συγκριτική προσέγγιση εμπειριών, διαπιστώσεων και προβληματισμών όπως προκύπτουν από την πιλοτική εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης ποιότητας σε ελληνικά Α.Ε.Ι» στο: www.pee.gr/e27_11_03/sin_ath/mer_c_th_en_iii/fasoylis.htm

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Ø Abbot, P. (2000). "Assuring Academic Standards and Quality in Higher Education- The UK Experience", in Staples, W. and Strikanthan, G. (eds), *The Transactions of the 21st International Conference on Assessing Quality in Higher Education*, RMIT, Melbourne, Australia.
- Ø Altbach, P.G. (2000). "The Deterioration of the Academic Estate: International Patterns of Academic Work", in Altbach, P.g.(ed), *The Changing Academic Workplace: Comparative Perspectives*, Centre for International Higher Education Lynch school of Education, Boston College, Massachusetts.
- Ø Brent D. Ruben, Travis Russ, Stacy M. Smulowitz, Stacey L. Connaughton: (2007) «Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education , The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework», *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 28, No 3.
- Ø Crosby, P.B. (1979), *Quality is Free.*, New York: McGraw-Hill.
- Ø Deming, W.E. (1986), *Out of the Crisis*, MA, Cambridge: MIT Press.
- Ø ENQA (2005) "Standards and Guideliness for Quality Assurance in the European Higher Education Are", Helsinki
- Ø Eurybase: The Information Database on Education Systems in Europe, «Οργάνωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος στην Ελλάδα» στο: <http://eacea.ec.europa.eu/portal/page/portal/Eurydice/ByCountryResults?countryCode=EL>

- Ø Eurydice, «Ειδική Έκθεση: Η δομή της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ευρώπη» στο:
http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/086EL.pdf

- Ø Frazer, M. (1997) "Report on the Modalities of External Evaluation of Higher Education in Europe: 1995-1997", *Higher Education in Europe*, 12.

- Ø Feigenbaum, A.V. (1983), *Total Quality Control*, New York: McGraw-Hill.

- Ø Garvin D.A (1991), *Managing Quality. The strategic and competitive edge*, New York : The Free Press.

- Ø Hoyer, R.W., and Hoyer, B.B.Y. (2001), "What is Quality?" *Quality Progress*, Vol. 34(7), pp 53-62.

- Ø Juran, J.M. (1964), *Managerial Breakthrough: A New Concept of a Manager's Job*, New York: McGraw-Hill.

- Ø Juran, J.M. (1968), "Operator Errors – Time for a New Look", *Quality Progress*, Vol. 1(2), pp. 9-11.

- Ø Klefsjo, B., (2003), "Total Quality Management", *Encyclopedia of Information Systems*, Elsevier, Vol. 4, p. 79, 133.

- Ø Oakland J.J, (1989), *Total Quality Management*, Oxford: Heinemann.

- Ø Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp.41-50.

- Ø Peterson, M. W., and Dill, D. D. (1997). "Understanding the competitive environment of the postsecondary knowledge industry" in M. W. Peterson, D. D. Dill, and L. A. Mets (eds.), *Planning and management for a changing environment: A handbook on redesigning postsecondary institutions*", Jossey-Bass, San Francisco.

- Ø Scheele J.P.,(2000) Inspector of Higher Education, The Netherlands, *Quality assurance as an European challenge :Quality assurance in higher education after the Bologna declaration, with an emphasis on follow-up Procedures, sinergie rapporti di ricerca n. 9/2000*

- Ø Taguchi, G. (1986), *Introduction to Quality Engineering*, Tokyo : Asian Productivity Organization.

- Ø Tobin, L. M., (1990) "The New Quality Landscape: Total Quality Management", *Journal of System Management*, Vol. 41, No 11, pp. 10 – 14.

- Ø Tribus Myron, «Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein» στο: <http://www.icelp.org/files/research/demingfeuerstein.pdf>

- Ø Trump University, «Deming's Total Quality Management and 14 Points of Management» στο: <http://www.trumpuniversity.com/businessbriefings/post/2008/04/demings-total-qualitymanagement-and-14-points-ofmanagement.Cfm>

- Ø Van Vught, F. A. (1995). *"The new context for academic quality. In D. D. Dill and B. Sporn(eds.), Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly"*, Pergamon, Oxford.

- Ø Zairi, M., (1991), *Total Quality Management for Engineers*, Cambridge, UK, Woodhead Publishing Limited.

ΠΗΓΕΣ

- Ø The Marketing Association of Australia and New Zealand
- Ø Ευρωπαϊκή Ένωση για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, 2005
- Ø Α.ΔΙ.Π, «Ενημερωτικό Φυλλάδιο - Έκδοση 3η» στο:
http://www.hqaa.gr/files/EnimerotikoADIP_v3.pdf
- Ø Α.ΔΙ.Π, «Οδηγός εφαρμογής της διαδικασίας Εσωτερικής Αξιολόγησης – Έκδοση 1η», στο http://www.hqaa.gr/files/OdigosEfarmogis_esot_aksiologisis_v1.pdf
- Ø Α.ΔΙ.Π, «Ενημερωτικό Φυλλάδιο - Έκδοση 3η» στο:
http://www.hqaa.gr/files/EnimerotikoADIP_v3.pdf
- Ø Α.ΔΙ.Π, «Ανάλυση Κριτηρίων Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Μονάδων - Έκδοση 2η » στο: http://www.hqaa.gr/files/AnalisiKritirionADIP_v2.pdf
- Ø Α.ΔΙ.Π, «Έκθεση για την Ποιότητα της Ανώτατης Εκπαίδευσης για το έτος 2008» στο: http://www.hqaa.gr/index_gr.html
- Ø The Marketing Association of Australia and New Zealand

