

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ
ΜΗΤΡΑΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

ΠΑΤΡΑ 2011

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

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 ανώτατη εκπαιδευτική μονάδα πρέπει και μπορεί να διοικηθεί «αποτελεσματικά», απαιτείται προγραμματισμός δράσης, οργάνωση λειτουργίας, διοίκηση ανθρώπινων προσπαθειών και έλεγχος των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της.

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 ανώτατων εκπαιδευτικών μονάδων, βελτιώνοντας την ποιότητα και αποτελεσματικότητά τους συνολικά, μέσα από τον προγραμματισμό της δράσης τους, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους που στηρίζεται στον παράγοντα άνθρωπο.

Με την παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να αποτυπώσουμε την υπάρχουσα κατάσταση στο χώρο της διοίκησης της ανώτατης εκπαίδευσης, να αξιολογήσουμε το υπάρχον σύστημα διοίκησης με βάση τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας και να προτείνουμε λύσεις για τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών του εκπαιδευτικού μας συστήματος.

Θα ήθελα τέλος να ευχαριστήσω τον καθηγητή κο Γιωτόπουλο Ιωάννη για την συμβολή του κατά την διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πρώτο μέρος της εργασίας θα αναφερθούν κάποια γενικά στοιχεία με σκοπό να κατανοήσουμε τον ορισμό της ολικής ποιότητας.

Στην συνέχεια θα δούμε πιο αναλυτικά την έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας. Στο κύριο μέρος της εργασίας θα αναφερθούμε στην ανάγκη που υπάρχει για την εφαρμογή της διοίκησης ολικής αναλύοντας ένα συγκεκριμένο μοντέλο ολικής ποιότητας και την εφαρμογή του στα ανώτατα εκαπιδευτικά ιδρύματα.

Στο τέλος της εργασίας γίνονται τα συμπεράσματα σχετικά με την διαχείριση της ολικής ποιότητας και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	2
Εισαγωγή.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	5
1.1. Έννοια της ποιότητας	5
1.2. Ορισμοί ποιότητας.....	5
1.3 Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ... ..	9
2.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια εξέλιξη προγενέστερων πρακτικών	10
2.2 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	11
2.3Συστημική Προσέγγιση της Δ.Ο.Π	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	13
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	13
3.1 Η ανάγκη για ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση.....	13
3.2 Ο πολλαπλός ρόλος του ανθρωπίνου παράγοντα στην ανώτατη εκπαίδευση	15
3.3 Μοντέλα Υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση..	18
3.4 Κύκλος συνεχούς βελτίωσης της Εκπαίδευσης.....	19
3.5 Η Πυραμίδα της διοίκησης Ολικής Ποιότητας	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	36
ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	40
ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM.....	40
5.1 Μοντέλο EFQM.....	40
5.2 Εργαλεία αξιολόγησης	42
5.3 Αυτό-αξιολόγηση	42
5.4 EFQM και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση	43
5.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά ιδρύματα	44
5.6 Η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας EFQM στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	47
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	47
6.1 Συμπεράσματα για τα μοντέλα υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.....	47
6.2 Συμπεράσματα για την διαχείριση ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.....	48
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	52

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή

Η ανώτατη εκπαίδευση θεωρείται από πολλούς ως η βάση για την δημιουργία ευκαιριών και ευημερίας σε όλες τις μοντέρνες οικονομίες. Ο ρυθμός και η ταχύτητα της παγκόσμιας εξέλιξης και αλλαγής απαιτεί μια συνεχόμενη βελτίωση και εξέλιξη της διδασκαλίας, της μάθησης και της έρευνας. Επίσης, ζούμε σε μια κοινωνία όπου επιβάλλεται η παραγωγή και η προμήθευση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με την μέγιστη αποδοτικότητα.

Για τον λόγο αυτό, οι ακαδημαϊκοί και οι διοικήσεις των πανεπιστημίων αγωνίζονται ώστε να ανακαλύψουν νέους τρόπους πιο έξυπνης και πιο αποδοτικής εργασίας, προκειμένου, να πετύχουν τόσο τη βελτίωση των ιδρυμάτων τους όσο και την μαθησιακή εμπειρία των μαθητών τους. Σ' ένα κόσμο που συνεχώς αλλάζει και γίνεται όλο και περισσότερο πολύπλοκος αβέβαιος και αντιφατικός εξαιτίας των αδιάκοπων τεχνολογικών προκλήσεων και της ακατάπαυστης εξέλιξης της κοινωνίας της γνώσης, απαιτείται άμεση και ευέλικτη προσαρμογή στις νέες παραγωγικές διαδικασίες και τις οργανωτικές δομές της σύγχρονης εκπαιδευτικής πραγματικότητας

Σ' αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της κοινωνίας της γνώσης, η επιβίωση του πανεπιστημίου ως οργανισμού θα στηρίζεται στην ικανότητά του να προσαρμόσει το περιεχόμενο του, τις μεθόδους λειτουργίας του και της οργάνωσής του στις καινούριες συνθήκες. Έτσι πέρα από την επιβίωση του, επιβάλλεται η εξεύρεση τρόπων βελτίωσης της αποτελεσματικότητά του. Στη χώρα μας ακόμη και σήμερα η επιστημονική προσέγγιση της διοίκησης των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων παραμένει έξω από τους προβληματισμούς του εκπαιδευτικού συστήματος.

Ζούμε την εποχή της ήσσονος προσπάθειας σ' όλους τους τομείς της ατομικής και κοινωνικής προσπάθειας, επιδιώκοντας την μέγιστη ωφέλεια, χωρίς να καταβάλλουμε την αντίστοιχη προσπάθεια. Απέναντι στους εξαντλητικούς ρυθμούς της σύγχρονης πραγματικότητας, η εσωτερική ανάγκη του ανθρώπου για ψυχική εξισορρόπηση και νηφαλιότητα, παραχώρησε τη θέση της στην αρνητική αποστασιοποίηση και την εσωστρέφεια..

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.

Η παρούσα πτυχιακή λοιπόν ενόψει των προαναφερθέντων θα επιχειρήσει να αποτυπώσει την επικρατούσα κατάσταση στο χώρο της διοίκησης της ανώτατης εκπαίδευσης, να αξιολογήσει το υπάρχον σύστημα διοίκησης με βάση τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας και να προτείνει λύσεις για τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών του εκπαιδευτικού μας συστήματος.



Τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η παρούσα πτυχιακή είναι τα εξής:

♦Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ένα ποιοτικό και αποτελεσματικό εκπαιδευτικό σύστημα με βάση τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, από την άποψη της θεωρίας, δηλαδή την κατανόηση της έννοιας του συστήματος, των μεταβολών, των πελατών, της διαδικασίας του κύκλου της συνεχούς

βελτίωσης και των εργαλείων ποιότητας, που υποστηρίζουν τις διάφορες λειτουργίες.

◆Πώς αξιολογείται το υπάρχον σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης σύμφωνα με τις γενικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας;

◆Ποιές προτάσεις βελτίωσης οδηγούν στην ποιοτική αναβάθμιση της ανώτατης εκπαίδευσης, λόγω της εισαγωγής της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1.1. Έννοια της ποιότητας

Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς στο συμπέρασμα ότι πολύ συχνά η ποιότητα αποτελεί τον αποτελεσματικότερο παράγοντα επιτυχίας.

Ποιότητα «η λέξη καθαυτή πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια απ' ό τι τους δέκα προηγούμενους αιώνες και παρόλα αυτά όσο περισσότερο την ακούμε τόσο πιο συγκεχυμένο φαίνεται να γίνεται το νόημά της».

Σήμερα ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται με πολλές έννοιες με αποτέλεσμα να δημιουργεί σύγχυση στο χώρο της διοίκησης ολικής ποιότητας. Άλλοτε χρησιμοποιείται με την απόλυτη έννοια, σύμφωνα με την οποία τα προϊόντα ποιότητας διακρίνονται για την τελειότητα τους. Η σπανιότητα και η ακρίβεια αποτελούν τα δυο βασικά χαρακτηριστικά του ορισμού της απόλυτης έννοιας. Η χρησιμοποίηση της σχετικής έννοιας της ποιότητας, συνδέεται αφενός με τη μέτρηση του αποτελέσματος που πρέπει «να συμφωνεί με τις προδιαγραφές» και αφετέρου με την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

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

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

1.2. Ορισμοί ποιότητας

Ο ορισμός της ποιότητας, παρά τη βίωση της εμπειρίας από όλους μας σε ποιοτικά προϊόντα και ποιοτικά παρεχόμενες υπηρεσίες είναι δύσκολος και απαιτεί συστηματική προσπάθεια για την αποσαφήνιση του.

Παρακάτω θα παραθέσουμε ορισμένους από τους πιο γνωστούς και αποδεκτούς ορισμούς της «ποιότητας», οι οποίοι προέρχονται από τους «γκουρού», τους πιο διακεκριμένους ειδικούς στο χώρο της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Κατά τον Deming:

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

Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση.

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

Κατά τον Crosby:

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

Κατά τον Juran:

«Ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση» (Fitness for use).

Κατά τον Feigenbaum:

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

Κατά τον Taguchi:

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

Κατά τον J. Oakland:

Η ποιότητα βρίσκεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων (Meeting the requirements). Αν και η αξία της ποιότητας κατέχει πρωτεύουσα θέση μέσα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις οι μέχρι τώρα προσπάθειες για τη διαμόρφωση ενός παγκόσμια αποδεκτού ορισμού κρίνονται μάλλον ανεπιτυχείς. Αντί λοιπόν να αναζητείται ο άριστος ορισμός, ίσως μια «ενδεχομενική ερευνητική στάση» να είναι περισσότερο ρεαλιστική και να βρίσκεται πιο κοντά στις πραγματικές συνθήκες δράσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού .

1.3 Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης

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

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

Οι ιστορικές απαρχές της ποιότητας μπορούν να αναζητηθούν στην αρχαιότητα, όπου αναφερόταν στην αξία της αρετής. Η ποιότητα (λατ. Qualitas) αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις κατηγορίες. Πρώτος ο Αριστοτέλης διέκρινε το «ποιόν» από τις άλλες κατηγορίες και το μελέτησε συστηματικά. Όρισε μάλιστα την ποιότητα ως την ειδοποιό διαφορά της ουσίας και υπογράμμισε τη ρευστότητα της ποιότητας ως κατάστασης των πραγμάτων, ως την ικανότητά τους να μετατρέπονται στο αντίθετό τους.

Ο Αριστοτέλης χρησιμοποίησε τον όρο «συμβεβηκός» που σημαίνει αυτό που συνοδεύει, προκειμένου να διακρίνει τις ποιότητες που γίνονται αντιληπτές μόνο με τις αισθήσεις από τις σταθερές ποιότητες.

Ο Χέγκελ όρισε την ποιότητα σαν λογική κατηγορία που αποτελεί την αρχική βαθμίδα γνώσης των πραγμάτων και της δημιουργίας του κόσμου, σαν άμεση ιδιότητα του «Είναι του αντικειμένου».

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

Οι ιδέες για την ολική ποιότητα αναπτύχθηκαν στις Η.Π.Α περί τα τέλη της δεκαετίας του '20 από τους Walter Shewhart και W. Edwards Deming.

Η εργασία του Walter Shewhart εστιάστηκε αρχικά στη μείωση της μεταβλητότητας και παρουσιάστηκε γραφικά μ' ένα διάγραμμα που το ονόμασε διάγραμμα στατιστικού ελέγχου (Statistical Control Chart)

Στη συνέχεια ο Shewhart παρουσίασε στον Deming την κυκλική διαδικασία των τριών βημάτων: τις προδιαγραφές, την παραγωγή και την επιθεώρηση. Οι ανακαλύψεις αυτές του Shewhart αποτέλεσαν τη βάση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του Deming.

Οι απόψεις του δόκτορα Deming δεν εισακούστηκαν από τους Αμερικανούς μάνατζερς, διότι κατά τις δεκαετίες '50 και '60 οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις έδιναν μεγαλύτερη σημασία στην ποσότητα παρά στην ποιότητα λόγω του ανύπαρκτου ανταγωνισμού.

Οι Ιάπωνες είχαν καταστραφεί οικονομικά μετά τον πόλεμο, τα προϊόντα τους ήταν κακής ποιότητας και δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν τα προϊόντα Αμερικής και Ευρώπης. Στην προσπάθειά τους για οικονομική ανάκαμψη το 1949 κάλεσαν τον Deming, ο οποίος ξεκίνησε αμέσως τις διαλέξεις πάνω στον στατιστικό έλεγχο και την επεξεργασία των προϊόντων. Η φιλοσοφία του έγινε γρήγορα αποδεκτή από τους Ιάπωνες βιομηχάνους, τα στελέχη των επιχειρήσεων τους και το όνομά του συνώνυμο με το βιομηχανικό Ιαπωνικό θαύμα.

Το μεγαλύτερο βραβείο της Ιαπωνίας για τη βιομηχανία έχει το όνομά του, «βραβείο Deming» το οποίο απονέμεται κάθε χρόνο στην επιχείρηση ή το άτομο που συνέβαλε περισσότερο στην ανάδειξη στατιστικών τεχνικών, την έρευνα και την ανάπτυξη. Από την άλλη πλευρά του Ατλαντικού στην Αμερική κυριαρχούσε ο άκρατος «Τεϋλορισμός» και το σύνδρομο του «δεν εφευρέθηκε εδώ».

Όταν στη δεκαετία του '70 τα Ιαπωνικά προϊόντα κατέκλυσαν την παγκόσμια αγορά, οι Αμερικανοί έσπευσαν να ανακαλύψουν το «μυστικό» της επιτυχίας τους. Έτσι το 1980 με αφορμή μια εκπομπή στην τηλεόραση με τίτλο: «Αν οι Ιάπωνες μπορούν, γιατί να μην μπορούμε και εμείς», οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις κάλεσαν αμέσως τον Deming και υιοθέτησαν τη φιλοσοφία του.

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία φιλοσοφία διοίκησης που περιέχει γενικές αρχές για την θεμελιώδη κουλτούρα και τις νόρμες πρακτικής ενός οργανισμού αφοσιωμένου στην πελατειακή ικανοποίηση και με διαρκώς χαμηλότερο κόστος. Αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση που λειτουργεί οριζόντια ανάμεσα σε λειτουργίες και τμήματα, αφορά όλους τους εργαζόμενους σε όλη την ιεραρχία της επιχείρησης και επεκτείνεται στους εσωτερικούς και εξωτερικούς προμηθευτές και πελάτες. Η βάση της Δ.Ο.Π είναι φιλοσοφία που υπαγορεύει την χρήση επιστημονικών μεθόδων, εργαλείων και βασίζεται σε εστιασμένες αξίες και στο άτομο και στην δύναμη της ομαδικής δράσης.

Πολλές εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα σήμερα βασίζονται σε αυτή την φιλοσοφία διοίκησης είτε αφορούν συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είτε ολοκληρες ομάδες σχολείων. Αυτές εμπνέονται από τις θεωρίες των Deming και Glasser, εστιάζουν στην διαρκή βελτίωση και ενδυνάμωση των ανθρωπίνων πόρων χάρη στην χρήση εργαλείων ποιοτικού ελέγχου. Τέλος, το μέσο κόστος ανά μαθητή είναι χαμηλότερο σε αυτούς τους οργανισμούς που εφαρμόζουν την Δ.Ο.Π. Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π από τα ηγετικά στελέχη των δευτεροβάθμιων εκπαιδευτικών οργανισμών συντελέστηκε πρόσφατα. Πολλοί εκπαιδευτικοί ή διοικητικοί υπάλληλοι εκπαιδευτικών οργανισμών αντιστέκονται στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π στον τομέα της εκπαίδευσης ισχυριζόμενοι ότι δεν υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων, οι οποίες εφαρμόσαν πρώτες την Δ.Ο.Π, και των εκπαιδευτικών οργανισμών οι οποίοι είναι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών. Οι διαφορές ανάμεσα στην διαδικασία και στις λειτουργίες παραγωγής προϊόντων και στην παροχή υπηρεσιών είναι σημαντικές. Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών οργανισμών όλων των βαθμίδων που έχει εφαρμόσει τις αρχές της Δ.Ο.Π αποτελεσματικά.

Για να καθοριστεί σαφέστερα η έννοια της Δ.Ο.Π, παρατίθεται ο παρακάτω ορισμός: « Η Ολική Ποιότητα είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που αποσκοπεί στην συνεχή βελτίωση της πελατειακής ικανοποίησης και με συνεχώς χαμηλότερο κόστος». Αποτελεί μία καθολική συστηματική προσέγγιση, η οποία λειτουργεί οριζοντίως μεταξύ λειτουργιών και τμημάτων, αφορά όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους και τις σχέσεις τους στην οργανωσιακή διάρθρωση, επεκτείνεται στα προηγούμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας περιλαμβάνοντας τους προμηθευτές και στα επόμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας περιλαμβάνοντας τους πελάτες.

Η Διοίκηση ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που αποσκοπεί στην συνεχή βελτίωση των εκπαιδευτικών οργανισμών όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης και της πελατειακής ικανοποίησης με συνεχώς χαμηλότερο κόστος. Αποτελεί μία καθολική συστηματική προσέγγιση, η οποία λειτουργεί οριζοντίως μεταξύ λειτουργιών και τμημάτων, αφορά όλους τους εργαζόμενους και τις σχέσεις τους στην οργανωσιακή διάρθρωση του εκπαιδευτικού οργανισμού, επεκτείνεται στα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών περιλαμβάνοντας τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και έχοντας οφέλη. Η φιλοσοφία λειτουργεί επειδή είναι μια «συστηματική διαδικασία για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος και για την διαρκή βελτίωση» Τα καταλληλότερα χαρακτηριστικά οργανισμών για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π είναι τα παρακάτω:

- ◆ Προσδοκία σταδιακών και όχι γρήγορων βελτιώσεων
- ◆ Προσδραστική και όχι υστερόχρονη αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ενσκήπτουν και ανταπόκριση στις πελατειακές προσδοκίες
- ◆ Δέσμευση όλων των ανθρωπίνων πόρων
- ◆ Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και εξάλειψη του κλίματος καχυποψίας

2.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια εξέλιξη προγενέστερων πρακτικών

Η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας είναι το τελικό στάδιο στην εξέλιξη της προσπάθειας του ελέγχου της ποιότητας (Το πρώτο στάδιο είναι η επιθεώρηση, η οποία εφαρμόζεται στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας και γίνεται ουσιαστικά μια σύγκριση των προδιαγραφών του προϊόντος με το παραγόμενο αποτέλεσμα. Αυτή η μέθοδος δεν βοηθά σε κάτι την εταιρεία, εφ' όσον έχει ήδη παραχθεί το προϊόν και δεν προβαίνει σε ενέργειες για να διορθωθεί κάποιο λάθος.

Το δεύτερο στάδιο είναι ο έλεγχος της ποιότητας. Ο έλεγχος της ποιότητας εφαρμόζεται στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας και βασίζεται κυρίως στην επιθεώρηση. Δηλαδή, χρησιμοποιούμε την επιθεώρηση για να εντοπίσουμε τα ελαττωματικά προϊόντα και στην συνέχεια επανορθώνουμε τα σφάλματα, χωρίς όμως να επεμβαίνουμε διορθωτικά στη λειτουργία του σχεδιασμού. Επειδή κάνουμε εκ των υστέρων διορθωτικές αλλαγές έχει ως αποτέλεσμα να επιβαρυνόμαστε με ένα επιπλέον κόστος.

Στο τρίτο στάδιο αναπτύχθηκε η διασφάλιση της ποιότητας. Βάσει του ορισμού που δίνει ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) είναι «το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλιστεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα ενσωματώσει τις συγκεκριμένες

προδιαγραφές». Αντίθετα από τα πρώτα δύο στάδια εδώ βλέπουμε μια έμφαση στην πρόληψη της ποιότητας που γίνεται από το στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος. Κάνοντας αυτό, η εταιρεία διασφαλίζει την μείωση του κόστους που προέρχεται από προϊόντα εκτός προδιαγραφών και επιτυγχάνεται έτσι αξιοπιστία στην γραμμή παραγωγής και ομοιομορφία στο τελικό προϊόν.

Παρόλο που η ποιότητα συγκεντρωνόταν αρχικά στο να μειώσει σφάλματα και ελαττώματα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες μέσω μετρήσεων, στατιστικών και άλλων εργαλείων λύσεως προβλημάτων, οι οργανισμοί άρχισαν να αναγνωρίζουν ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί διαρκής βελτίωση χωρίς να δώσουν σημαντική προσοχή στην ποιότητα των πρακτικών της διοίκησης που χρησιμοποιούνται καθημερινώς. Η διοίκηση άρχισε να αντιλαμβάνεται ότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν για να ακούσουν τους πελάτες και να αναπτύξουν μακροπρόθεσμες σχέσεις, να αναπτύξουν στρατηγικές, να μετρούν αποδόσεις και να αναλύουν δεδομένα, να επιβραβεύουν και να εκπαιδεύουν υπαλλήλους, να σχεδιάζουν και να διανέμουν προϊόντα και υπηρεσίες, να συμπεριφέρονται σαν ηγέτες στον οργανισμό τους, είναι αυτά που πραγματικά καθιστούν δυνατή την ποιότητα, την ικανοποίηση του πελάτη και τα αποτελέσματα σαν επιχείρηση. Με άλλα λόγια, κατάλαβαν ότι η ποιότητα της διοίκησης είναι το ίδιο σημαντική με την διοίκηση της ποιότητας.

Ενώσω η διοίκηση της ολικής ποιότητας άλλαξε τον τρόπο σκέψης των οργανισμών, για τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, και τις διεργασίες υπηρεσιών, υψηλά στελέχη άρχισαν να αναγνωρίζουν ότι όλες οι θεμελιώδεις επιχειρησιακές δραστηριότητες όπως ο ρόλος της ηγεσίας στην καθοδήγηση του οργανισμού, το πώς ένας οργανισμός δημιουργεί ένα στρατηγικό πλάνο για το μέλλον ή το πώς δεδομένα και πληροφορίες χρησιμοποιούνται για να παρθούν εταιρικές αποφάσεις, χρειάζονται να είναι ευθυγραμμισμένα με τις αρχές της ποιότητας, να δουλεύουν μαζί σαν σύστημα και να βελτιώνονται συνέχεια σαν εταιρικές προϋποθέσεις και αλλαγή κατευθύνσεων. Η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε στην έννοια της αρίστευσης της απόδοσης που ευθυγραμμίζει και συνενώνει σε ένα ενιαίο σύνολο όλες τις εταιρικές δραστηριότητες, απόδοση στο να διανέμει συνεχή βελτίωση της αξίας στους πελάτες αλλά και στους μετόχους της, και να συνεισφέρει στην συνολική αποτελεσματικότητα και οργανωτική διατηρησιμότητα.

2.2 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όταν οι εταιρείες αναγνώρισαν την ευρεία επίδραση της ποιότητας, αναδύθηκε η έννοια της Ολικής Ποιότητας. Ένας ορισμός για την Ολική Ποιότητα καθιερώθηκε το 1992 από 9 διοικητές μεγάλων Αμερικανικών εταιριών σε συνεργασία με πρυτάνεις επιχειρήσεων, με τμήματα μηχανολογίας σημαντικών πανεπιστημίων και από αναγνωρισμένους συμβούλους.

Ο ορισμός είναι ο εξής: “Η Ολική Ποιότητα είναι ένα σύστημα διοίκησης εστιασμένο στον κόσμο και στοχεύει στην συνεχή αύξηση της πελατειακής

ικανοποίησης σε συνεχόμενα χαμηλότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι μια προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ενός ξεχωριστού πεδίου ή προγράμματος) και ένα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Λειτουργεί οριζόντια στις λειτουργίες των τμημάτων, εμπλέκεται σε όλους τους υπαλλήλους, από πάνω προς τα κάτω, και προεκτείνεται προς τα πίσω και προς τα μπρός για να συμπεριλάβει την εφοδιαστική αλυσίδα και την πελατειακή αλυσίδα στην πυραμίδα της επιχείρησης. Η Ολική Ποιότητα δίνει έμφαση στην εκμάθηση και την προσαρμογή στην συνεχή αλλαγή, σαν κλειδιά της οργανωτικής επιτυχίας.

Το θεμέλιο της Ολικής Ποιότητας είναι φιλοσοφικό: η επιστημονική μέθοδος. Η Ολική ποιότητα συμπεριλαμβάνει συστήματα μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα επιτρέπουν την αλλαγή, η φιλοσοφία όμως παραμένει η ίδια. Η Ολική Ποιότητα είναι βασισμένη στις αρχές που δίνουν έμφαση στην αξιοπρέπεια του ατόμου και την δύναμη της κοινοτικής αγωγής. Η ProcterandGamble χρησιμοποιεί έναν πιο περιεκτικό ορισμό: Η Ολική Ποιότητα είναι η άκαμπτη και συνεχόμενα βελτιωμένη προσπάθεια από όλους σε έναν οργανισμό να αντιληφθεί, να ικανοποιήσει και να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών.

2.3 Συστημική Προσέγγιση της Δ.Ο.Π

Μία από τις σημαντικότερες αρχές της Δ.Ο.Π είναι η συστηματική προσέγγιση των οργανισμών. Έτσι, όταν η Δ.Ο.Π εφαρμόζεται σε αυτούς τους οργανισμούς, αυτοί θα πρέπει να θεωρούνται ως συστήματα. Μέχρι πρόσφατα, στους περισσότερους οργανισμούς καθίστατο δυσχερής η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και διαφορετικών επιπέδων της ιεραρχίας και εμποδιζόταν η εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, καθώς δεν υπήρχε εναρμόνιση των προσπαθειών των ανθρωπίνων πόρων.

Από την άλλη μεριά, είναι πιθανή μία πιο ολιστική θεώρηση ενός οργανισμού, χάρη στην συστημική προσέγγιση της Δ.Ο.Π. Η προσέγγιση αυτή λαμβάνει υπόψη τρία αντικείμενα που έλειπαν από την παραδοσιακή προσέγγιση: τους πελάτες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1 Η ανάγκη για ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση

Η συστηματοποίηση των προσπαθειών και η χρήση εργαλείων που προέρχονται από κερδοσκοπικούς κλάδους της οικονομίας αποτελεί μονόδρομο για την ανώτατη εκπαίδευση. Τα προερχόμενα από ανταγωνιστικό περιβάλλον μοντέλα, είτε αυτά προέρχονται από τον χώρο της ποιότητας είτε από άλλες προσεγγίσεις διοίκησης επιχειρήσεων, αποτελούν πλέον μοναδική διέξοδο στην παγκοσμιοποιημένη αγορά της ανώτατης εκπαίδευσης. Οι παραδοσιακές μέθοδοι διοίκησης που αφορούσαν καθαρά ακαδημαϊκά κριτήρια και που αποσκοπούσαν σε μία μετριοπαθή και ήπια διοίκηση των μονάδων ανώτατης εκπαίδευσης δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες ανάγκες μιας και ο κλάδος της εκπαίδευσης αποτελεί πλέον έναν από τους πλέον σύνθετους και δύσκολα διοικούμενους σε ολόκληρη την οικονομία.

Η δυσκολία αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα από την μία πλευρά περιορίζονται από το αντικείμενό τους το οποίο καθορίζεται αυστηρά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες και οποιαδήποτε δράση με στόχο το κέρδος αποφεύγεται. Από την άλλη πλευρά όμως πρέπει να αντιμετωπιστεί η τάση για χρηματοδοτική απόσχιση από τον εκάστοτε κρατικό κορμό, ακολουθώντας την παγκόσμια τάση και ταυτόχρονα τα ακαδημαϊκά ιδρύματα θα πρέπει να λογοδοτούν σε πάσης φύσης ενδιαφερόμενα μέρη, είτε αυτά ονομάζονται κράτος είτε απουδαστές.

Η ανάγκη για διατήρηση ενός κατά το δυνατό άριστου επιπέδου στις παρεχόμενες υπηρεσίες, η ποικίλα συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα και η ανάγκη για χρήση νέων και αποτελεσματικών μεθόδων διοίκησης σε μία παγκοσμιοποιημένη αγορά στην ουσία υποδεικνύει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν μονόδρομο στον ευαίσθητο για κάθε χώρα τομέα της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα εφαρμόζοντας τις αρχές της Δ.Ο.Π επιτυγχάνεται:

- ◆ μέγιστη εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα, από την πλευρά της διοίκησης αλλά και του τελικού αποδέκτη της υπηρεσίας που παρέχεται,
- ◆ Εμπλοκή όλων των επιπέδων και διαβαθμίσεων των ενδιαφερομένων μελών
- ◆ Εναρμόνιση με τα διεθνή αλλά και τα κατά τόπους κανονιστικά νομικά πλαίσια

- ◆ Εφαρμογή προηγμένων μεθόδων διοίκησης που εφαρμόζονται σε κλάδους της παγκόσμιας βιομηχανίας και παροχής υπηρεσιών εδώ και χρόνια με μεγάλη επιτυχία
- ◆ Δημιουργία ποσοτικοποιημένων μεγεθών για την βελτίωση και σύγκριση.
- ◆ Συγκρινόμενα μεταξύ τους συστήματα ανεξάρτητα από την χώρα που εφαρμόζονται

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η επίδραση ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση αποτελεί το πολυτιμότερο και πιο σημαντικό αγαθό κάθε Εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Το σύγχρονο αλλά και πολύ μεγάλο ενδιαφέρον για την ποιότητα των σπουδών προέρχεται από την ιδέα ότι οι σπουδαστές της Ανώτατης Εκπαίδευσης είναι μέρος του πλούτου μιας χώρας. Είναι επίσης πολύτιμο αγαθό της κοινωνίας, καθώς θα παίξουν σημαντικό ρόλο σε αυτή όταν αποφοιτήσουν.

Η ποιότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος εξαρτάται πρώτα από όλα από την ποιότητα των καθηγητών του, από τους οποίους στην συνέχεια επηρεάζεται και η ποιότητα των αποφοίτων, η οποία με την σειρά της επηρεάζεται από τον τρόπο μετάδοσης της γνώσης σε σχέση και με τον ποιοτικά διαθέσιμο εξοπλισμό και τις υποστηρικτικές από το Ίδρυμα υπηρεσίες οι οποίες συνδέονται άμεσα με την οικονομική ευρωστία αυτού. Στον επιχειρηματικό κόσμο λένε ότι μια επιχείρηση είναι τόσο καλή όσο αυτοί που εργάζονται σε αυτή. Το ίδιο ισχύει και για τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Η ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθορίζεται περαιτέρω από το περιεχόμενο και το επίπεδο του αντικειμένου το οποίο διδάσκεται. Αλλά εξαρτάται και από την αλληλεπίδραση του προσωπικού και των σπουδαστών.

Σύμφωνα με τον Deming, βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η εστίαση στον πελάτη ο οποίος θα πρέπει να είναι και η κινητήριος δύναμη. Στην περίπτωση της ακαδημαϊκής κοινότητας ο πελάτης είναι ο σπουδαστής καθώς αυτός αποτελεί τον άμεσο αποδέκτη των εκροών της εκπαίδευσης. Ένας τρόπος προκειμένου να επιτευχθεί υψηλότερη ποιότητα είναι η προσέλκυση πιο ικανών φοιτητών αλλά και η πρόσληψη ποιοτικά καταρτισμένου προσωπικού.

Η έννοια της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί πολυδιάστατη καθώς περιλαμβάνει τόσο τις κλασικές αντιλήψεις για την ποιότητα των διδασκόντων, των προγραμμάτων σπουδών και των μεθόδων διδασκαλίας αλλά και την ποιότητα των σπουδαστών, της υποδομής και του ακαδημαϊκού περιβάλλοντος.

Οι προσπάθειες των Πανεπιστημίων να στρέψουν το ενδιαφέρον των διοικητικών και κυβερνητικών αρχών προς την ποιότητα ξεκίνησε με μεμονωμένες προσπάθειες από την δεκαετία του 1990. Το ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality

Management -EFQM) ιδρύθηκε με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών οργανισμών. Ιδρυτικά μέλη του ήταν 14 από τους πιο επιφανείς οργανισμούς της Ευρώπης, ενώ σήμερα έχει μέλη χιλιάδες οργανισμούς όλων των μεγεθών, τόσο από τον ιδιωτικό τομέα όσο και από τον δημόσιο σε 30 χώρες. Επιπλέον σε κάθε χώρα ξεχωριστά διατηρεί εθνικό εκπρόσωπο ενώ σημειώνεται ότι για την Ελλάδα τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης επιχειρήσεων.

Οι αντικειμενικοί στόχοι του EFQM συνοψίζονται στους εξής:

- Προώθηση μιας κουλτούρας διαρκούς Επιχειρηματικής Αριστείας στην Ευρώπη σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή
- Υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ώστε να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις διεθνώς.
- Εισαγωγή μέτρων για την συνεχή διασφάλιση της ποιότητας

3.2 Ο πολλαπλός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην ανώτατη εκπαίδευση

Σε όλη σχεδόν την παγκόσμια βιβλιογραφία αλλά και βασικό θεμέλιο της Ολικής Ποιότητας αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Η σημασία της συμμετοχής του ατόμου στην εξέλιξη αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Η σημασία της συμμετοχής του ατόμου στην εξέλιξη, εφαρμογή, και διόρθωση των αποφάσεων αποτελεί βασική αρχή στην διοίκηση ολικής ποιότητας, ανεξάρτητα με τη θέση στην οποία βρίσκεται ή από την εκπαίδευση συναντάμε:

- Άτομα τα οποία διδάσκουν και αποτελούν «παραγωγό» της γνώσης,
- Άτομα τα οποία διδάσκονται και αποτελούν τους άμεσους πελάτες της υπηρεσίας,
- Άτομα τα οποία εργάζονται σε εκπαιδευτικά ιδρύματα σε λειτουργικά πόστα,
- Άτομα τα οποία διοικούν τον εκπαιδευτικό οργανισμό,
- Άτομα που εκπροσωπώντας την κυβέρνηση λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν τον χώρο της εκπαίδευσης,

- Άτομα που αποτελούν τον στενό οικογενειακό κύκλο των σπουδαστών και τις περισσότερες φορές πληρώνουν τα έξοδα διαβίωσης και σπουδών.
- Επιχειρήσεις οι οποίες καλούνται να απορροφήσουν το ανθρώπινο δυναμικό που αποφοιτεί και σε αρκετές περιπτώσεις καλούνται να συμμετάσχουν ενεργά σε βασικές αποφάσεις των προγραμμάτων σπουδών και τέλος
- Όλο το κοινωνικό σύνολο το οποίο βασίζει την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά του στο έμψυχο υλικό του.

Οι αρχές της ΔΟΠ προερχόμενες από τον βιομηχανικό κλάδο, αναγνώρισαν ότι σημασία δίνεται κατά κύριο λόγο στον πελάτη. Για τον λόγο αυτό έθεσαν σε όρους «εσωτερικοί και εξωτερικοί» πελάτες για να περιγράψουν και να συμπεριλάβουν όλους τους παραπάνω ρόλους που μπορεί να έχει ένα άτομο σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Βασική λοιπόν, αλλά αρκετά περίπλοκη, είναι και η διαδικασία καθορισμού των πελατών στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης με απώτερο σκοπό τον καθορισμό των στόχων και την επιδίωξή τους με τα κατάλληλα μέσα.

Οι θεωρίες που επικρατούν σχετικά με την προσέγγιση του πελάτη στον χώρο της εκπαίδευσης είναι δύο. Η πρώτη βασίζεται το μοντέλο διαδικασίας / προϊόντος και η δεύτερη στο μοντέλο της διαδικασίας / υπηρεσίας.

Σύμφωνα με το πρώτο μοντέλο το σύστημα της εκπαίδευσης αντιμετωπίζεται ως κάθε άλλο σύστημα διαδικασιών για την παραγωγή ενός προϊόντος όπως ένα αυτοκίνητο ή ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής. Ακολουθώντας λοιπόν το συγκεκριμένο μοντέλο υπάρχει μία παραγωγική διαδικασία η οποία μεταποιεί τις εισροές του συστήματος και αυτές παίρνουν τη μορφή προϊόντος το οποίο διατίθεται στην αγορά. Στην περίπτωση μας η παραγωγική μονάδα είναι το εκπαιδευτικό ίδρυμα, η παραγωγική διαδικασία είναι η διαδικασία εκμάθησης, το προϊόν είναι ο σπουδαστής και ο τελικός αποδέκτης και πελάτης είναι η επιχείρηση η οποία τον προσλαμβάνει.

Η προσέγγιση αυτή αν και ψυχρά ορθολογική μπορεί να έχει εφαρμογή δίχως όμως την βέλτιστη εικόνα στο αποτέλεσμα. Για τον λόγο αυτό στην διεθνή βιβλιογραφία επικρατεί το δεύτερο μοντέλο της διαδικασίας / υπηρεσίας. Σε αυτή την περίπτωση η ανώτατη εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ως σύστημα παροχής υπηρεσίας, το οποίο αποτελείται από τον σπουδαστή που επιθυμεί να αποκτήσει την παρεχόμενη υπηρεσία και το ακαδημαϊκό ίδρυμα που του την παρέχει. Παρόλο που στην συγκεκριμένη περίπτωση ο ρόλος του σπουδαστή-πελάτη φαίνεται περισσότερο ορθολογικός δεν καλύπτει σε καμία περίπτωση το σύνολο των ρόλων που αναφέραμε στην αρχή της ενότητας.

Η ανεπάρκεια των δύο μοντέλων να καλύψουν τον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης οδήγησε το 1998 τον Lawrence R.P Reavill στην μεταφορά μίας τρίτης θεωρίας στον χώρο της εκπαίδευσης. Η νέα αυτή προσέγγιση ονομάζεται « μοντέλο των ενδιαφερόμενων μερών» και αποφεύγει να απλοποιήσει τους ρόλους του ατόμου. Σε αντίθεση τους διαχωρίζει σε 12 κατηγορίες και τονίζει την ανάγκη ιεράρχησης τους κατά περίπτωση ανάλογα με τις συνθήκες στις οποίες εφαρμόζεται το μοντέλο. Ο διαχωρισμός που κάνει κατατάσσει τα ενδιαφερόμενα μέρη στις παρακάτω κατηγορίες:

1. φοιτητές
2. εργοδότες
3. οικογένεια και εξαρτώμενα από τον φοιτητή άτομα
4. ακαδημαϊκά ιδρύματα και οι εργαζόμενοί τους
5. συνεργαζόμενοι προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών με τα ιδρύματα
6. το σύνολο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
7. τα άλλα πανεπιστήμια σε όλο τον κόσμο
8. την βιομηχανία και το εμπόριο
9. το έθνος
10. την κυβέρνηση
11. τους φορολογούμενους της κάθε χώρας
12. τα επαγγελματικά επιμελητήρια

Ο παραπάνω διαχωρισμός διευκολύνει την παραμετροποίηση και την ποσοτικοποίηση των στόχων μιας και μπορούν να διαχειριστούν ευκολότερα. Ακόμα δίνεται η δυνατότητα στο κάθε εκπαιδευτικό σύστημα να ορίσει μόνο του τον βαθμό σημαντικότητας του κάθε ενδιαφερόμενου μέρους και με αυτό τον τρόπο να προσαρμόσει ανάλογα την στρατηγική του.

Πέρα από την παραπάνω μελέτη τεράστια έμφαση έχει δοθεί στην αναζήτηση των σωστών stakeholders και τον ορθό προσδιορισμό τους στοχεύοντας στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό της τελικής μορφής της παρεχόμενης υπηρεσίας με βάση τις ανάγκες τους. Μια περισσότερο περιεκτική στο αποτέλεσμα μελέτη των Srikanthan και Dalymple είχε ως αποτέλεσμα τέσσερις γενικότερες κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών οι οποίες είναι:

- Providers – Αυτοί που παρέχουν τους απαραίτητους για την λειτουργία πόρους όπως τα όργανα χρηματοδότησης και η κοινωνία γενικότερα. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η ποσότητα ερμηνεύεται κυρίως ως

απόδοση αξίας μιας και οι «επενδυτές» ενδιαφέρονται κυρίως για την απόδοση των χρημάτων που επενδύουν.

- Users of products – οι χρήστες της υπηρεσίας, δηλαδή οι παρόντες και οι μελλοντικοί φοιτητές. Στους συγκεκριμένους η ποιότητα εμηνεύεται με υπεροχή και αριστεία, μιας και τους ενδιαφέρει κυρίως η μέγιστη απόδοση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.
- Users of outputs – οι χρήστες του αποτελέσματος δηλαδή οι εργοδότες. Οι εργοδότες αντιλαμβάνονται την ποιότητα στους εργαζομένους ως καταλληλότητα προς χρήση μιας και ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει αυτά που υποτίθεται ότι διδάχτηκε και για τον λόγο αυτό προσελήφθη σε μία δουλειά
- The employees of the sector – οι εργαζόμενοι στον κλάδο αποτελούν την τελευταία ομάδα που εργάζονται σε ένα πανεπιστήμιο όπως οι καθηγητές και οι διοικητικοί υπάλληλοι. Για αυτούς ποιότητα είναι η τελειότητα του αποτελέσματος μιάς και συνδέεται άμεσα με την προσωπική τους ικανοποίηση.

3.3 Μοντέλα Υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Οι ενέργειες που αφορούν ζητήματα ποιότητας μέσα στα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης γενικότερα παραμελούνται. Παραδείγματα που έχουν σημειωθεί μέχρι και σήμερα και εκφραζουν αυτή την παραμέληση αφορούν θέματα όπως η δημόσια ανησυχία για τα συνεχώς αυξανόμενα έξοδα λειτουργίας των ιδρυμάτων, η χωρίς υποδομή εκπαίδευση, η μειωμένη απόδοση των σπουδαστών, οι τυποποιημένοι τρόποι μάθησης και χορήγησης διπλωμάτων, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στην αγορά και οι πτυχιούχοι που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των εργοδοτών.

Οι ομάδες των κυβερνήσεων, των εργοδοτών, των γονέων και των σπουδαστών ανησυχούν κυρίως για την πρόσβαση στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και για την ποιότητα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ότι αφορά τα εφόδια που αυτή προσφέρει σε όρους απασχόλησης και οικονομικής αποκατάστασης.

Οι σημερινοί φοιτητές αναμένουν από τα πανεπιστήμια αυτό ακριβώς που απαιτούν από την αγορά στην καθημερινή ζωή: καλύτερη υπηρεσία, χαμηλότερο κόστος, υψηλότερη ποιότητα και ένα μίγμα προϊόντων που

ικανοποιεί την γενικότερη τους αίσθηση. Πιστεύουν ότι τα ίδια στοιχεία οφείλει να προσφέρει και να εκφράζει μια ποιοτική εκπαίδευση.

Οι γονείς αναρωτιούνται συχνά αν αυτά που προσφέρουν τα πανεπιστήμια είναι αρκετά και αποτιμούν την ποιότητα της εκπαίδευσης σε όρους ευκαιριών των σπουδαστών να αποκτήσουν στο μέλλον ασφαλείς και καλοπληρωμένες εργασίες. Η ελάχιστη απαίτηση των γονέων και των φοιτητών για τα πανεπιστημιακά ιδρύματα είναι να εφαρμόζουν σωστή πολιτική σε ότι αφορά το κόστος που επιβαρύνει τους ίδιους, να προωθούν την πρόσβαση στην μάθηση και να εφαρμόζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε όλες τις πτυχές.

Οι καθηγητές με την σειρά τους έχοντας συνειδητοποιήσει την υπευθυνότητα που συνδέεται με την εκτέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου και την ανάγκη να επανακτηθεί η εμπιστοσύνη και η αξία στην γνώση που έχει αρχίσει να αμφισβητείται. Για το λόγο αυτό, όλοι οι πρωταγωνιστές της εκπαίδευσης καλούνται να συνεργαστούν για να εξετάσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους.

Καθώς το σύστημα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αλλάζει είναι ανάγκη αναπροσδιορισμού του τρόπου με τον οποίο θα βελτιωθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στον εικοστό πρώτο αιώνα. Όλοι οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης θα πρέπει να καταλάβουν τις αλλαγές του συστήματος εκπαίδευσης που υιοθετεί πλέον μια βάση υπευθυνότητας και υποχρέωσης στην ικανοποίηση των νέων αναγκών εκπαίδευσης. Στις συνθήκες της νέας οικονομίας οι ανάγκες στρέφονται αισθητά στην υψηλότερη ποιότητα, το χαμηλότερο κόστος, και την γρηγορότερη ανταπόκριση για την ικανοποίηση του αποδέκτη. Η οικονομία απαιτεί μορφωμένα και εκπαιδευόμενα άτομα που μπορούν να καταδεικνύουν τις δεξιότητες της σκέψης τους και προετοιμάζονται να εισέλθουν στην αγορά με δύναμη και αποφασιστικότητα. Οι νέοι πρέπει να είναι έτοιμοι να αγωνιστούν για να βελτιώσουν έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από τη διεθνή ανταγωνιστικότητα και τις συνεργασίες πολλών τομέων στην κοινωνία συμπεριλαμβανομένων των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

3.4 Κύκλος συνεχούς βελτίωσης της Εκπαίδευσης

Παρακάτω αναλύεται ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το οποίο θεωρείται ανεξάρτητο από το αν η διαδικασία σχεδιάστηκε βασισμένη στις θεωρίες κάποιου ειδικού σε θέματα ποιότητας όπως ο Deming ή άλλων δασκάλων διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η παρακάτω διαδικασία αντανάκλα την ανάγκη οποιουδήποτε οργανισμού που ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη ενός συνεχούς συστήματος βελτίωσης της ποιότητας.

Στάδιο 1: Η ποιότητα ξεκινά με την δημιουργία οράματος

Ο πρύτανης ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος πρέπει να διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην διαδικασία βελτίωσης. Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει την οργάνωση και διοίκηση των στελεχών του ιδρύματος και την δημιουργία επιτροπής ελέγχου ποιότητας στις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού. Η σωστή διοίκηση και η συμμετοχή των στελεχών του πανεπιστημίου σε κάθε θέμα που αφορά την ποιότητα και την ανάπτυξη αυξάνει την πιθανότητα να πετύχει η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως μία ενοποιημένη προσπάθεια. Η δημιουργία μίας επιτροπής ποιότητας στο πανεπιστήμιο θα υποστηρίξει το σχέδιο του πανεπιστημίου για τη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε επίπεδο και ως προς κάθε υπάλληλο που εργάζεται στην πανεπιστημιακή μονάδα. Μέσω αυτής της διαδικασίας η βελτίωση της ποιότητας θα αποκτήσει μια συνέχεια και θα μετατραπεί σε συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση. Εκτός από το τμήμα ποιότητας που θα στελεχώνεται από άτομα με πολλές γνώσεις σε θέματα ποιότητας πρέπει κατά καιρούς να συμμετέχουν στην ομάδα αυτή και κορυφαία στελέχη της διοίκησης, καθηγητές και εκπαιδευτικοί που έχουν αρκετή γνώση και πείρα στην λειτουργία του πανεπιστημίου και μπορούν να βοηθήσουν τις μονάδες ποιότητας στην ανάπτυξη, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των σχεδίων τους. Το πρώτο στάδιο αποτελεί την βάση με την οποία αναπτύσσεται από την ανώτατη Διοίκηση το σχέδιο υιοθέτησης ποιότητας. Αφορά με λίγα λόγια την δημιουργία οράματος, την ευθύνη για την λειτουργία του συστήματος, τον προγραμματισμό για την επίτευξη των στόχων ποιότητας και τις πρωτοβουλίες συμμετοχής και υποστήριξης του συστήματος ποιότητας σε φορείς του πανεπιστημίου.

Στάδιο 2: Γνώση της αγοράς και του ανταγωνιστή

Τα συστήματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι δομημένα σύμφωνα με την παραδοσιακή άποψη ότι η σχολή ξέρει τι είναι καλύτερο για τους σπουδαστές της. Όμως, οι αλλαγές στην αγορά εργασίας και οι συνεχείς αλλαγές των πολιτικών πεποιθήσεων ξυπνούν μεγάλες απειλές για την τριτοβάθμια εκπαίδευση η οποία προσπαθεί να αντισταθεί στην αλλαγή. Γενικότερα, υπάρχει περιορισμένος διάλογος μεταξύ του πανεπιστημίου και των επιχειρήσεων που δέχονται τους πτυχιούχους των πανεπιστημίων. Δυστυχώς οι εκπαιδευτικοί δεν αποκτούν πάντα πληροφορίες και στοιχεία για το τι ζητούν οι επιχειρήσεις από τα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Είναι σημαντικό να γνωρίζει το πανεπιστήμιο την αγορά και τον ανταγωνισμό ώστε να βαδίσει με επιτυχία μέσα σε αυτόν. Ακόμα είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωριστεί η συμβολή των συμμετεχόντων όπως είναι οι υπάλληλοι, οι χρηματοδότες και οι γενικότεροι αποδέκτες της γνώσης στην δημιουργία του περιβάλλοντος της εκπαίδευσης. Οι απόψεις των υπαλλήλων που απασχολούνται στο πανεπιστήμιο σε θέματα

βελτίωσης είναι σημαντικές και μπορούν αν αποδειχθούν αποτελεσματικές στην επίλυση προβλημάτων και στην εφαρμογή των αρχών ποιότητας. Η αίσθηση ότι οι γνώμες τους ακούγονται και η πεποίθηση ότι οι ιδέες τους χρησιμοποιούνται είναι σημαντικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τα στελέχη του πανεπιστημίου. Οι υπάλληλοι επιδιώκουν δίκαιες αμοιβές και θέλουν να αισθάνονται περήφανοι για το έργο που επιτελούν. Θέλουν επίσης να λειτουργούν σε μια οργάνωση στην οποία οι ηγέτες εξετάζουν την πολιτιστική ποικιλομορφία, είναι κοινωνικά υπεύθυνοι πολίτες και αναπτύσσουν δραστηριότητες στο πλαίσιο ενός αποτελεσματικού συστήματος στο οποίο υπάρχει σεβασμός και κατανόηση.

Στάδιο 3: Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Προκειμένου να υπάρξει η δέσμευση για την ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας πρέπει να αποκτηθεί από όλα τα μέλη του οργανισμού η γνώση συγκεκριμένων αρχών και πρακτικών. Η επένδυση που κάνει το εκπαιδευτικό ίδρυμα σε όρους εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι σημαντική και παρέχει την βάση η οποία στηρίζει, διατηρεί και τροφοδοτεί το σύστημα της ποιότητας σε συνεχή βάση. Αρχίζοντας με τις 14 αρχές του Deming για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, την τριλογία του Juran, τα absolutes της ποιοτικής διαχείρισης του Grosby, την φιλοσοφία Drucker, και την παρουσία πολλών άλλων πρακτικών διαχείρισης της ποιότητας, είναι σημαντικό να μελετηθεί προσεκτικά για να καθοριστούν οι καλύτερες πρακτικές για το πανεπιστημιακό ίδρυμα. Η προσαρμογή του συστήματος σε αυτό το σημείο εξαρτάται από το επίπεδο στο οποίο ο πρύτανης του πανεπιστημίου μπορεί να αναλάβει την ευθύνη της εφαρμογής των αρχών ποιότητας και από τον βαθμό στον οποίο θα ενθαρρύνει με κατάλληλο τρόπο την συνεισφορά όλων των συμμετεχόντων που δραστηριοποιούνται στον πανεπιστημιακό χώρο. Μία σταθερή βάση ποιότητας δομείται πάνω στην πεποίθηση ότι οι αποφάσεις προγραμματισμού και αξιολόγησης της προσπάθειας αυτής είναι μέρος μιας συνεχούς συστηματικής διαδικασίας που περιλαμβάνει κάθε λειτουργικό επίπεδο του πανεπιστημίου. Τα ανώτερα στελέχη του πανεπιστημίου ακολουθώντας την διαδικασία αυτή μπορούν μετέπειτα να απαντήσουν στις ακόλουθες σημαντικές ερωτήσεις που αφορούν την οργάνωση του πανεπιστημίου:

1. Πόσο καλά εκτελούνται οι διαδικασίες και τα συστήματα βελτίωσης της ποιότητας.
2. Πώς μπορεί να γίνουν καλύτερα οι ενέργειες της συλλογικής αυτής προσπάθειας στο μέλλον.
3. Αν οι σπουδαστές επιτυγχάνουν τον στόχο τους.
4. Αν αναπτύσσονται τόσο σε επίπεδο κοινωνικό όσο και σε επίπεδο ακαδημαϊκό.

5. Με πιο τρόπο μπορεί να καθοριστεί εάν το ίδρυμα εστιάζει την προσοχή στην αποστολή του και επιτυγχάνει τους στόχους του.
6. Αν η πρόσβαση στην εκπαίδευση, το κόστος σπουδών και η ποιότητα της εκπαίδευσης ικανοποιούν τις προσδοκίες των σπουδαστών και των γονέων τους.

Στάδιο 4: Η σημασία της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση είναι το κεντρικό σημείο κάθε προτύπου ποιότητας που μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα και εστιάζει στην βελτίωση των μεθόδων εκμάθησης των σπουδαστών. Η κατανόηση της βελτίωσης των μεθόδων εκμάθησης και της ανάπτυξης των σπουδαστών αποτελεί το βασικό εργαλείο της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής πρακτικής. Μιλάμε για την ικανότητα αλλαγής των μεθόδων διδασκαλίας, ανάπτυξη προγράμματος σπουδών, διάφορες διοικητικές πολιτικές και άλλες ενέργειες. Η αξιολόγηση έχει όλες τις ιδιότητες μιας διαδικασίας που παράγει την δια βίου βελτίωση και ανάπτυξη. Η συνεχής διαδικασία προγραμματισμού και αξιολόγησης είναι η σημαντικότερη πτυχή αυτού του σταδίου, επειδή προσδιορίζει σαφώς την συνολική διαδικασία που εκφράζει το όραμα και την αποστολή του πανεπιστημίου. Η συμμετοχή όλου του προσωπικού σε κάθε επίπεδο είναι ουσιαστική επειδή επιβεβαιώνει και ενισχύει την αμοιβαία επικοινωνία, την υψηλότερη απόδοση, και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του συστήματος. Μόλις εφαρμοστεί το σχέδιο για την αξιολόγηση, αυτή η στρατηγική γίνεται η κατευθυντήρια δύναμη πίσω από το συνεχή κύκλο βελτίωσης και η τρέχουσα δέσμευση για ποιότητα γίνεται βαθμιαία η βασική έννοια της οργάνωσης. Στην πραγματικότητα, κάθε άτομο πρέπει με τους δικούς του τρόπους να συνεχίσει να βελτιώνει την εργασία του. Ίσως ο πρακτικότερος τρόπος να αξιολογηθεί αυτή η στρατηγική περιγράφεται καλύτερα από τον κύκλο Shewart, ο οποίος αποτελείται από τέσσερα βασικά βήματα:

- Βήμα 1: Τεκμηρίωση και καθορισμός μετρήσιμων στόχων
- Βήμα 2: Εκτέλεση του σχεδίου και συλλογή των απαραίτητων στοιχείων και πληροφοριών
- Βήμα 3: Έλεγχος: ανάλυση των στοιχείων, ποιοτικών και ποσοτικών
- Βήμα 4: Διορθωτικές ενέργειες και αξιολόγηση.

Στάδιο 5: Δημιουργία μιας δυναμικής και αποτελεσματικής ομάδας

Αυτό που συνθέτει μια καλή ηγεσία έχει αποτελέσει αντικείμενο συζήτησης για πολλά χρόνια. Γενικότερα όλα τα πράγματα μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, να μετρηθούν και να υπολογιστούν σε αντίθεση με τους ανθρώπους που δεν μπορούν να λειτουργήσουν σε αυτά τα πλαίσια. Η διαχείριση δεδομένων, συστημάτων και μηχανισμών είναι μια συνηθισμένη λειτουργία όμως για τον ανθρώπινο παράγοντα η έννοια αυτή αποκτά περιπλοκότητα. Οι άνθρωποι καθοδηγούνται δεν διαχειρίζονται. Ο Deming έβλεπε τον ηγέτη ως αρμόδιο για την διοίκηση της οργάνωσης μέσω της γνώσης, της προσωπικότητας και της δύναμης της πειθούς. Ο ηγέτης πρέπει να έχει ένα όραμα για τους μελλοντικούς σκοπούς του οργανισμού, μια σαφή ιδέα για τους μετρήσιμους στόχους και τις τεχνικές αξιολόγησης. Οι ηγέτες όπως τους περιγράφει ο Deming σκέφτονται πάντα την απόδοση μιας προσπάθειας και καταδεικνύουν μέσω της δράσης τους πώς θα γίνει το όραμα πραγματικότητα. Η διοίκηση μιας οργάνωσης πρέπει να βασίζεται στην υπόθεση ότι όλα αλλάζουν, ενώ η συνεχής βελτίωση αποτελεί την δυναμική της αλλαγής. Ο ηγέτης μιας δυναμικής ομάδας ενθαρρύνει όλα τα μέλη να αναλάβουν ευθύνες, να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να πράττουν δημιουργικά και να προωθούν κάθε καινοτόμο σκέψη. Η αναγνώριση και η ανταμοιβή σε αυτό το στάδιο θεωρείται απαραίτητη και αποτελεί ακόμα μια θετική στάση και δέσμευση απέναντι στην φιλοσοφία της ποιότητας. Χωρίς θετική προδιάθεση και χωρίς αποφαστικότητα, τα επίπεδα παραγωγικότητας και επιτυχίας δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να ξεπεράσουν κάποιο προκαθορισμένο όριο. Υπάρχει η πεποίθηση ότι η πολιτιστική αλλαγή μέσα σε οποιαδήποτε οργάνωση ιδιαίτερα μέσα σε ένα πανεπιστήμιο, θα συμβεί υπό τον όρο ότι: οι υπάλληλοι θα καταδεικνύουν μια θετική στάση και θα συνειδητοποιούν την δέσμευση υπευθυνότητας ως προς την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την διάθεση να μαθαίνουν και να κατανοούν ότι η εργασία που προσφέρουν είναι ένα μέρος του όλου συστήματος του πανεπιστημίου και της ομάδας που συνθέτει την εικόνα της ποιότητας. Ο Hill and Taylor συνόψισαν τα οφέλη της διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ως εξής:

1. Διαρκής βελτίωση του οργανισμού
2. Αυξημένο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και των αποδεκτών του προϊόντος της γνώσης του πανεπιστημίου
3. Σημαντική μείωση κόστους περίπου 10% των λειτουργικών δαπανών του οργανισμού.
4. Εστίαση στην σημασία των ενδοπανεπιστημιακών ομάδων σε θέματα ικανοτήτων και διοίκησης.

5. Δημιουργία ενός νέου τρόπου οργάνωσης που προωθεί τον συντοσνισμό, την υπευθυνότητα και την ενεργό συμμετοχή σε όλο τον οργανισμό.
6. Βελτιώσεις που αφορούν την ενδυνάμωση του προσωπικού και την παροχή κινήτρων.

Είναι σαφώς αδιαμφισβήτητο ότι η ποιότητα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο σε κάθε διαδικασία που γίνεται μέσα στον οργανισμό, παρόλα αυτά η ανταμοιβή ως μηχανισμός της ποιότητας καθίσταται απαραίτητος για να εκτελείται καθε εργασία με τρόπο αποτελεσματικό. Αυτός είναι και ο ισχυρότερος και μονιμότερος λόγος για την ανάπτυξη και το συνεχές ενδιαφέρον για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Το συμπέρασμα όλων των παραπάνω είναι ότι η επιτυχία ενός πανεπιστημίου εξαρτάται από την επιτυχία των φοιτητών του. Λόγω της ανταγωνιστικής αγοράς και των απαιτήσεων της νέας παγκόσμιας οικονομίας, οι υπεύθυνοι των πανεπιστημίων ψάχνουν τους καλύτερους τρόπους ρύθμισης και βελτίωσης της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Οι πανεπιστημιακοί ηγέτες που έχουν καταλάβει τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς και έχουν υψηλές προσδοκίες για την τριτοβάθμια εκπαίδευση αντιλαμβάνονται εύκολα την σημασία της επένδυσης σε ποιότητα και είναι πρόθυμοι να κάνουν κάθε προσπάθεια προκειμένου να την βελτιώσουν. Τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας που μπορούν να απαντούν στις ερωτήσεις που σχετίζονται με την βελτίωση και την ποιότητα της εκπαίδευσης, που καταλαβαίνουν την σημασία των ενεργειών για την επίτευξη της και βρίσκουν τις απαντήσεις στα προβλήματα της εκπαίδευσης είναι εκείνοι οι πρωταγωνιστές που θα στηρίξουν την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών οργανισμών πέρα από τον εικοστό πρώτο αιώνα.

Όπως φάνηκε και από το παραπάνω μοντέλο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια διαδικασία που μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε οργάνωση μέσω του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού και των δράσεων που οδηγούν βαθμιαία στην εκπλήρωση του οράματός της. Ένα όραμα που μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία φιλοσοφία που πρεσβεύει την αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών και προϋποθέτει την συνεισφορά όλων στην διαδικασία αυτή.

3.5 Η Πυραμίδα της διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Το κοινό εμπόδιο στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό παρατηρείται συχνά σε πολλές επιχειρήσεις και αφορά τις πεπαλαιωμένες βαθμίδες και τα εργαλεία διοίκησης. Είναι απαραίτητη η απομάκρυνση των ξεπερασμένων πυραμίδων διοίκησης και η οικοδόμηση μιας ολοκληρωτικά νέας διοικητικής πυραμίδας. Γίνεται λοιπόν λόγος στην παράγραφο αυτή για μία νέα διοικητική πυραμίδα που μπορεί να αντιμετωπίσει

τις προκλήσεις που συναντά η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Η πυραμίδα αυτής της διοίκησης αναφέρεται ως πυραμίδα TQM και αποτελείται από πέντε στοιχεία που χαρακτηρίζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:

1. Αποτελεσματική Ηγεσία
2. Εστίαση τόσο στον εσωτερικό πελάτη όσο και στον εξωτερικό
3. Εστίαση στα γεγονότα.
4. Συνεχή διαδικασία βελτίωσης
5. Συμμετοχή του καθενός

Αναλύοντας τα στοιχεία αυτά διαπιστώνονται τα εξής:

1. Αποτελεσματική Ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί την βάση της φιλοσοφίας του TQM και κατέχει την κύρια ευθύνη για κάθε ίδρυμα που θέλει να λειτουργεί σύμφωνα με πρότυπα ποιότητας. Χωρίς σωστή και υπεύθυνη ηγεσία είναι αδύνατο να εφαρμοστεί η Διοίκηση ολικής ποιότητας σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η ηγεσία ως λειτουργία είναι σημαντική αλλά πολλοί ερμηνεύουν διαφορετικά τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πρόταση για την υιοθέτηση προτύπου ηγεσίας έγινε από τους Dahlgaard et Al και πρόκειται για αρχές που μπορεί να υιοθετήσει η διοίκηση κάθε ιδρύματος στα πλαίσια της πυραμίδας του TQM. Το πρότυπο αυτό ηγεσίας ακολουθεί τη βασική πορεία του κύκλου του Deming και χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1950 από τους Ιάπωνες με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Οι βελτιώσεις ποιότητας θεωρούνται αποτελεσματικές όταν αρχίζουν με ένα σωστά δομημένο σχέδιο. Μετά από έναν καλό προγραμματισμό δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων ακολουθεί η εκτέλεσή τους. Επειτα από την φάση αυτή οφείλουμε να ελέγξουμε τα αποτελέσματα της εκτέλεσης. Σε αυτή την φάση είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητές οι αιτίες των λαθών που παρατηρήθηκαν μέσω του ελέγχου των αποτελεσμάτων. Συνειδητοποιώντας τις ελλείψεις αυτές μπορούν να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες προκειμένου να βελτιωθούν εκ νέου οι διαδικασίες.

Κατά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ζωτικής σημασίας θεωρείται η περιγραφή των στόχων ποιότητας, η εφαρμογή των πολιτικών ποιότητας και η προσαρμογή των σχεδίων σύμφωνα με τα τέσσερα στοιχεία της πυραμίδας TQM. Κρίνεται γενικότερα σημαντικό, η ανώτερη διοίκηση να

αναθεωρεί τους στόχους και τις πολιτικές ποιότητας του ιδρύματος ενώ ουσιαστική τίθεται και η αναδιατύπωση των στόχων εάν κρίνεται απαραίτητο από τα μέρη της πυραμίδας TQM. Όλοι οι στόχοι και οι πολιτικές πρέπει να είναι σαφείς τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τους σπουδαστές του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Εδώ οι στόχοι ποιότητας του ιδρύματος δίνουν σε όλους τους υπαλλήλους μια σαφή κατεύθυνση για την κύρια πολιτική του ιδρύματος ενώ οι επιμέρους στρατηγικές ποιότητας περιγράφουν λεπτομερέστερα πως το ίδρυμα πρόκειται να επιτύχει τον βασικό και κυρίαρχο στόχο του.

Οι στόχοι ποιότητας και οι πολιτικές ποιότητας πρέπει να ακολουθούνται από σημαντικά προγράμματα δράσης. Η εμπειρία των οργανισμών που εφαρμόζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παγκοσμίως δείχνει ότι η προσοχή πρέπει να εστιάζεται τόσο στα βραχυπρόθεσμα όσο και στα μακροπρόθεσμα σχέδια και να ασκείται περιοδικός έλεγχος.

Μόλις η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματωθείς την διαδικασία προγραμματισμού του οργανισμού γίνεται απαραίτητη η μεταβίβαση της στρατηγικής προς όλους τους υπαλλήλους. Η ενέργεια αυτή είναι σημαντική γιατί έτσι θα μπει σε εφαρμογή η όλη διαδικασία με την μεταβίβαση ευθυνών, την ενθάρρυνση της εκαπίδευσης και της κατάρτισης. Τα βασικά στοιχεία που εκφράζουν την ηγεσία σε αυτήν την φάση του προτύπου είναι η ενδυναμωση και η επέκταση της φιλοσοφίας και των αρχών ποιότητας στους εργαζομένους κάθε βαθμίδας.

Η επόμενη φάση στο πρότυπο η γεσίας του κύκλου Deming είναι η φάση του ελέγχου που αποτιμά τα αποτελέσματα σε σύγκριση με τα αρχικά σχέδια. Αυτή η φάση λαμβάνει την μορφή της αναθεώρησης του σχεδίου των προσφερόμενων υπηρεσιών στα διάφορα στάδια ανάπτυξής τους. Η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στις δραστηριότητες της φάσης ελέγχου δείχνει την δέσμευση που υπάρχει για την επίτευξη των στρατηγικών ολικής ποιότητας.

Ο ετήσιος έλεγχος ποιότητας είναι ένα ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής του TQM. Μόνο μέσω της ενεργούς συμμετοχής του ελέγχου στην ποιότητα μπορεί η ανώτατη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος να αποκτήσει την απαραίτητη διορατικότητα για τα προβλήματα του οράματος. Ο έλεγχος ποιότητας δίνει στην ανώτατη διοίκηση την ευκαιρία να θέσει διάφορα σημαντικά ερωτήματα σχετικά με την στρατηγική της ποιότητας που έχει επιλεξει και να ελέγξει την αποτελεσματικότητά της. Μερικές από τις ερωτήσεις που υποβάλλονται προς απάντηση από τον οργανισμό είναι :

1. Πώς έχει γίνει ο καθορισμός του είδους των πελατών του εκπαιδευτικού ιδρύματος.
2. Πώς έχουν προσδιοριστεί οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών.
3. Πώς γίνεται να επιτευχθεί η πλήρης ικανοποίηση των πελατών.

4. Τι ακριβώς σκέφτονται οι πελάτες για τις υπηρεσίες του οργανισμού και πως συλλέγονται οι πληροφορίες αυτές.

Οι ερωτήσεις αυτές επιτρέπουν στην ανώτατη διοίκηση να ελέγξει εάν οι υπάλληλοι του εκπαιδευτικού ιδρύματος προσπαθούν σοβαρά να εκπληρώσουν τους στόχους ποιότητας. Με την ενεργό συμμετοχή στον ετήσιο έλεγχο ποιότητας, η ανώτατη διοίκηση δείχνει ότι έχει κατανοήσει την στρατηγική TQM και είναι ικανή να την εφαρμόσει με επιτυχία. Η συμμετοχή της διοίκησης έχει σημαντική επίδραση σε όλη την οργάνωση ιδιαίτερα όταν συντάσσονται τα νέα προγράμματα δράσης. Κατά την διάρκεια του προγραμματισμού των δράσεων οι εργαζόμενοι του εκπαιδευτικού ιδρύματος πρέπει να κατανοήσουν ότι οι αποδέκτες των υπηρεσιών του ιδρύματος είναι η υψηλότερη τους προτεραιότητα.

Οι τρεις φάσεις του κύκλου του Deming στο μοντέλο απεικονίζουν την κατακόρυφη μορφή επικοινωνίας από την ανώτατη Διοίκηση προς τους υπαλλήλους όλων των βαθμίδων. Η συμμετοχή των πελατών είναι κρίσιμη εάν το εκπαιδευτικό ίδρυμα πρόκειται να τροποποιήσει τα υπάρχοντα σχέδια δράσης του ή θέλει να θέσει νέους στόχους.

Η φάση της δράσης φέρνει στην επιφάνεια την αρχή λειτουργίας της διοίκησης σύμφωνα με την ενθάρρυνση της συμμετοχής όλων των επιπέδων των στελεχών και εργαζομένων. Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος έχει ως κρίσιμο στόχο την δημιουργία περιβάλλοντος που εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι θα εργαστούν αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων ποιότητας και θα κάνουν προτάσεις για την βελτίωση της ποιότητας. Έχει γίνει κατανοητό ότι το κίνητρο και η υπευθυνότητα αυξάνονται όταν η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις ιδέες και τις απόψεις των πελατών. Οι προτάσεις από την φάση της δράσης του κύκλου του Deming παρέχουν την εισαγωγή για μια νέα φάση σχεδίων, επιτρέποντας σε ολόκληρο τον κύκλο να επαναληφθεί με τρόπο αποτελεσματικό.

Ένα κρίσιμο σημείο που αφορά την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η συνειδητοποίηση ότι είναι σίγουρα πιο εύκολο να πει κανείς ότι το TQM απαιτεί την δέσμευση της διοίκησης, αλλά είναι πολύ πιο δύσκολο να εξηγηθεί με ποιο τρόπο η διοίκηση πρέπει να χειριστεί την περαιτέρω διαδικασία εφαρμογής της.

Ο Deming διατύπωσε δεκατέσσερα σημεία που αφορούν την διοίκηση ενός οργανισμού. Στα σημεία αυτά ο Deming παρουσιάζει ένα σχέδιο για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει επτά σημεία που δύναται να χρησιμοποιηθούν και για τα δημόσια ιδρύματα και συνοψίζονται στα εξής:

1. Η διοίκηση πρέπει να συμφωνεί σε ότι αφορά τους στόχους, τους όρους και τα εμπόδια στην εισαγωγή του συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
2. Η διοίκηση πρέπει να έχει το θάρρος να αποχωριστεί τις παραδοσιακές μεθόδους μάνατζμεντ.
3. Στην ενίσχυση μιας νέας οργάνωσης με πρότυπα ποιότητας η διοίκηση πρέπει να διορίσει έναν διευθυντή που έχει άμεση πρόσβαση στην ανώτατη εκπαίδευση
4. Η διοίκηση πρέπει, όσο πιο σύντομα μπορεί να ενισχύσει την οργάνωση και να βοηθήσει στην πραγματοποίηση των συνεχών βελτιώσεων σε όλο το εκπαιδευτικό ίδρυμα.
5. Η διοίκηση πρέπει να εξηγήσει στους υπαλλήλους της γιατί οι αλλαγές είναι απαραίτητες, και πως οι αλλαγές θα ενσωματωθούν στην δουλειά του καθενός στην οργάνωση.
6. Η διοίκηση καλείται να εξηγήσει με τρόπο κατανοητό πως κάθε δραστηριότητα και κάθε εργασία έχει τους δικούς της συμμετέχοντες, πελάτες και προμηθευτές.
7. Η διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι κάθε υπάλληλος στο εκπαιδευτικό ίδρυμα συμμετέχει ενεργά σε μια ομάδα.

Τα ανωτέρων σημεία περιλαμβάνουν την ηγεσία ως λειτουργία καθώς επίσης και τα τέσσερα σημεία της πυραμίδας TQM.

2. Εστίαση τόσο στον εσωτερικό όσο και στον εξωτερικό πελάτη.

Η εστίαση στον πελάτη εξετάζει τις ανάγκες των διαφορετικών πελατών και τις προσδοκίες τους. Οι πελάτες για το εκπαιδευτικό ίδρυμα αποκτούν δύο διαστάσεις, μία εσωτερική και μία εξωτερική.

Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι σπουδαστές, η κοινωνία και οι διαφορετικές οργανώσεις με τις οποίες οι πτυχιούχοι συνεχίζουν την σταδιοδρομία τους. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι πάλι οι σπουδαστές αλλά υπάρχει και ένας άλλος παράγοντας μέσα στον οργανισμό και σχετίζεται με τους εργαζόμενους. Έτσι, οι σπουδαστές είναι ταξινομημένοι στην εξωτερική ομάδα πελατών καθώς

επίσης και στην εσωτερική ομάδα πελατών, ανάλογα με τον ρόλο που αποκτούν στην συγκεκριμένη περίπτωση. Είναι σημαντικό για τους σπουδαστές να συνειδητοποιήσουν ότι είναι πελάτες αλλά και προμηθευτές του εκπαιδευτικού συστήματος. Ως εκ τούτου, οι σπουδαστές δεν μπορούν να αφήσουν όλη την ευθύνη της εκπαίδευσης στους καθηγητές. Πρέπει να πάρουν ισόποσο μερίδιο προκειμένου να ολοκληρωθεί σωστά το έργο της εκπαίδευσης. Επιπλέον οι σπουδαστές μπορούν να ταξινομηθούν και με την μορφή των παραγώγων του εκπαιδευτικού ιδρύματος δηλαδή ως βάσεις του πανεπιστημιακού συστήματος. Η εστίαση στον πελάτη, στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες του δεν είναι κάτι καινούργιο. Αυτό ακριβώς ήταν το πνεύμα που επικρατούσε στον τομέα των υπηρεσιών την δεκαετία του '80. Το νέο μήνυμα όμως της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι το εξής:

« Εκτός από την εστίαση στους εξωτερικούς πελάτες, στις προσδοκίες και στις απαιτήσεις τους, είναι απαραίτητο να εστιάσουμε στις αποκαλούμενες εσωτερικές σχέσεις πελατών και προμηθευτών»

Αυτό το μήνυμα προορίζεται να δείξει ότι οι υπάλληλοι και οι σπουδαστές είναι μέρος των διαδικασιών του εκπαιδευτικού συστήματος και ότι η βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν το εκπαιδευτικό ίδρυμα αφοσιωθεί σε αυτούς και κάνει τα πάντα δυνατά να τους ικανοποιήσει.

Προτού το εκπαιδευτικό ίδρυμα τεθεί ικανό να ικανοποιήσει τους εξωτερικούς του πελάτες πρέπει πρώτα να εξαλείψει μερικά από τα εμπόδια που παρουσιάζονται στην διατήρηση της ισορροπίας της περίπλοκης σχέσης μεταξύ των εσωτερικών πελατών. Είναι απαραίτητο δηλαδή να δημιουργηθούν για τους εσωτερικούς πελάτες οι κατάλληλες συνθήκες για δημιουργία και μετάδοση ποιότητας.

Ένα από τα εμπόδια αυτά που αντιμετωπίζει ο οργανισμός πολλές φορές αφορά τον φόβο. Οι σπουδαστές και οι υπάλληλοι μπορούν με συνεργασία να αντιμετωπίσουν αυτό το εμπόδιο. Ξεκινάμε από την διαπίστωση ότι οι καθηγητές έχουν την ευθύνη για τον φόβο των σπουδαστών. Είναι αυτοί που έχουν τον κύριο λόγο στο να καθιερώσουν την συνεργασία μεταξύ των σπουδαστών. Ο φόβος και εκ μέρους των καθηγητών μπορεί να είναι επίσης ένα πρόβλημα που πρέπει να εξεταστεί. Ευθύνη για τέτοιο φόβο εναπόκειται στην ανώτερη διοίκηση του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Οι υπάλληλοι και οι σπουδαστές πρέπει να αντιμετωπίσουν το στοιχείο του φόβου που επιβαρύνει την εφαρμογή της ποιότητας για να είναι πλέον σε θέση να βελτιώνουν τις διαδικασίες, το πρώτο βήμα δηλαδή για να λειτουργεί το εκπαιδευτικό ίδρυμα σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

3.Εστίαση στα γεγονότα

Γενικότερα υπάρχουν δύο είδη μετρήσεων

1. Οι εσωτερικές μετρήσεις
2. Οι εξωτερικές μετρήσεις

Οι εσωτερικές μετρήσεις αποτελούνται από μετρήσεις για τις κύριες διαδικασίες και για την εσωτερική ικανοποίηση των πελατών. Οι εξωτερικές μετρήσεις αποτελούνται από τις μετρήσεις εξωτερικής ικανοποίησης των πελατών.

Η γνώση της εμπειρίας των καταναλωτών σε προϊόντα και υπηρεσίες είναι ουσιαστική προτού το εκπαιδευτικό ίδρυμα βρεθεί σε θέση να βελτιώσει τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των πελατών. Όλο και περισσότερες οργανώσεις επομένως καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι για να πραγματοποιηθεί τό όραμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει πρώτα να οργανωθεί ένα σύστημα έκθεσης γεγονότων που αφορά την ποιότητα.

Σχετικά με το είδος των μετρήσεων που απαιτείται, διακρίνονται οι παρακάτω κατηγορίες:

1. Εξωτερική ικανοποίηση των πελατών
2. Εσωτερική ικανοποίηση των πελατών
3. Άλλες μετρήσεις ποιότητας εσωτερικών διαδικασιών του εκπαιδευτικού ιδρύματος αποκαλούμενες συχνά ως σημεία ελέγχου ποιότητας.

Η εστίαση στον πελάτη και στους υπαλλήλους και τον πελάτη αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του συστήματος TQM. Είναι επομένως φυσικό ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων και η ικανοποίηση των σπουδαστών συμπεριλαμβάνονται ως στοίχοι ποιότητας για ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα. Όπως έχουμε επισημάνει νωρίτερα, οι σπουδαστές πρέπει να θεωρηθούν και ως εξωτερικοί και ως εσωτερικοί πελάτες, ανάλογα με τους ρόλους τους στις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Είναι προφανές, παραδείγματος χάριν, ότι τα άτομα που υπήρξαν σπουδαστές του πανεπιστημίου στο παρελθόν είναι σημαντική εξωτερική ομάδα πελατών από την οποία θα πρέπει να συλλεχθούν και να αναλυθούν πληροφορίες προκειμένου να βελτιωθεί η ικανοποίηση των μελλοντικών πελατών.

Η ικανοποίηση όλων των πελατών είναι μια βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της φιλοσοφίας ποιότητας. Εντούτοις, η ικανοποίηση δεν αρκεί από μόνη της αλλά απαιτεί τα αποτελέσματα λειτουργίας των εσωτερικών διαδικασιών του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο αλληλεπιδρόμενων μεταξύ τους διαδικασιών που έχουν κάπιο παραγόμενο είτε με την μορφή ενός νέου στοιχείου που εισάγεται στις επόμενες διαδικασίες είτε

κατευθείαν ως αποτέλεσμα στους εξωτερικούς πελάτες. Είναι δυνατόν να μετρηθεί η ποιότητα κάθε αποτελέσματος οποιασδήποτε διαδικασίας, δηλαδή να εξακριβωθεί εάν το ίδρυμα είναι ικανοποιημένο με το αποτέλεσμα που έχει πετύχει. Για να μετρηθεί η ποιότητα ενός αποτελέσματος από μία διαδικασία, πρέπει να καθιερωθεί ένα σημείο ποιοτικού ελέγχου.

Τα παραδείγματα των σημείων ποιοτικού ελέγχου ποικίλλουν ανάλογα με τον τύπο του εκπαιδευτικού ιδρύματος, επομένως με την σχετική διαδικασία ή λειτουργία. Επιπλέον, τα σημεία ποιοτικού ελέγχου εξαρτώνται από το ποσοστό λεπτομέρειας που περιλαμβάνεται στις διαδικασίες που εξετάζονται. Παραδείγματος χάριν, ένα εκαπιδευτικό ίδρυμα μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία που, βάσει των πόρων εισαγωγής παράγει έναν νέο τύπο παραγωγής για τους εξωτερικούς πελάτες. Αυτή η παραγωγή γίνεται έτσι το μόνο πιθανό σημείο ποιοτικού ελέγχου στο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Παρόλα αυτά, η εξέταση των διαδικασιών κατά αυτόν τον τρόπο είναι ανεπαρκής σε ότι αφορά την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αυτό συμβαίνει γιατί όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το TQM είναι μια προσανατολισμένη στις διαδικασίες δραστηριότητα. Η διοίκηση, οι υπάλληλοι και οι σπουδαστές πρέπει να γνωρίζουν και να εξετάζουν τις αποτυχίες ή τα προβλήματα στις εσωτερικές διαδικασίες και ιδιαίτερα τις αιτίες τους. Η πιο κοινή εσωτερική μέτρηση ποιότητας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως σημείο ελέγχου στις περισσότερες διαδικασίες είναι :

Αριθμός πτυχιούχων ανά μονάδα = αριθμός παραχθέντων αποτυχιών / αριθμός παραχθέντων μελών

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι μια αποτυχία είναι οτιδήποτε προκαλεί δυσαρέσκεια για τους εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες και μια μονάδα μπορεί να είναι οποιαδήποτε μονάδα της εργασίας.

Ο Imai, στο βιβλίο του Kaizen, συστήνει τα σημεία ελέγχου ποιότητας με τα αποκαλούμενα σημεία μέτρησης ποιότητας. Ο Imai καλεί κριτήρια ελέγχου ποιότητας τα σημεία 'ρ' (κριτήρια αποτελέσματος), ενώ θέτει κριτήρια μέτρησης ποιότητας τα σημεία 'π' (κριτήρια διαδικασίας). Αυτά τα ονόματα περιγράφουν σαφώς την διαφορά μεταξύ των σημείων ελέγχου ποιότητας και των σημείων μέτρησης ποιότητας.

Ενώ ένα σημείο ελέγχου ποιότητας, όπως αναφέρθηκε, μετρά ένα δεδομένο αποτέλεσμα διαδικασίας, τα σημεία μίας μέτρησης ποιότητας μετρούν την γενικότερη κατάσταση της διαδικασίας. Σαφώς, ένα σημείο ελέγχου ποιότητας για μια διαδικασία μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως σημείο μέτρησης ποιότητας για μια άλλη. Η απόφαση για το ποιο σημείο θα χρησιμοποιηθεί και για ποιο σκοπό εξαρτάται από το ποσοστό λεπτομέρειας και τις απαιτήσεις που έχουμε στον καθορισμό της διαδικασίας και του αποτελέσματος που θέλουμε να μελετήσουμε. Γενικότερα υπάρχει μεγάλη δυνατότητα καθορισμού των μέτρων ποιότητας και δημιουργίας σημείων ελέγχου ποιότητας / σημείων μέτρησης ποιότητας σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα

4.Συνεχής διαδικασία βελτιώσης

Η σημασία των συνεχών βελτιώσεων σε επίπεδο ποιότητας έχει αρχίσει να αποκτά μεγάλη σημασία. Στο βιβλίο του ο Imai παρουσίασε έναν ενδιαφέρον και μοναδικό καθορισμό της ποιότητας . ‘καθόρισε την ποιότητα ως όλα όσα μπορούν να βελτιωθούν. Αυτό μπορεί να ηχεί λίγο ακράιο αλλά το ενδιαφέρον είναι ότι ο Imai βλέπει την στενή επαφή μεταξύ της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης που είναι, στην πραγματικότητα, η σημαντικότερη πτυχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σε οποιαδήποτε οργάνωση, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, πιστεύεται ότι η ακόλουθη δήλωση μπορεί να είναι αληθινή:

Υπάρχει πάντα τρόπος για να επιτευχθεί υψηλότερη ποιότητα χωρίς αύξησης του κόστους. Εδώ, η υψηλότερη ποιότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσω :

1. Εσωτερικών βελτιώσεων ποιότητας
2. Εξωτερικών βελτιώσεων ποιότητας

Ο κύριος στόχος των εσωτερικών βελτιώσεων είναι να γίνουν οι εσωτερικές διαδικασίες πιο ισχυρές ,δηλαδή να αποτραπούν οι ατέλειες και τα προβλήματα στις εσωτερικές διαδικασίες, οι οποίες μακροπρόθεσμα θα μειώσουν τις δαπάνες.

Όπως προτείνει, οι εξωτερικές βελτιώσεις της ποιότητας στοχεύουν στους εξωτερικούς πελάτες, δηλαδή στο να αυξηθεί η εξωτερική ικανοποίηση των πελατών. Για να γίνει αυτό, νέα θέματα διδάσκονται και νέες μέθοδοι διδασκαλίας εφαρμόζονται , και βέβαια, νέες μορφές ποιότητας χτίζονται πάνω στους σπουδαστές.

Και οι δύο τύποι βελτιώσεων της ποιότητας συνδέονται με τις ερωτήσεις που η ανώτατη διοίκηση υποβάλλει στον ετήσιο λογιστικό έλεγχο της ποιότητας όσο και για την καθημερινή διαχείριση του συστήματος. Ολόκληρο το σύστημα πρέπει βαθμιαία να αναπτυχθεί για να γίννει αναπόσπαστο τμήμα της φιλοσοφίας ποιότητας του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Μια τέτοια ανάπτυξη θα πραγματοποιηθεί μόνο εάν οι ερωτήσεις υποβάλλονται τακτικά από όλους τους υπαλλήλους και εάν όλοι οι υπάλληλοι συμμετέχουν ενεργά στην έυσρεση των απαντήσεων και στην υποβολή προτάσεων για την βελτίωση της ποιότητας.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι η ανάπτυξη των ιδεών για την βελτίωση της ποιότητας είναι μια επένδυση που δίνει την υψηλότερη απόδοση σε πόρους. Πιστεύεται ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν πολλές ευκαιρίες σε βελτιώσεις ποιότητας που πρέπει να χρησιμοποιηθούν πλήρως. Εάν οι υπάλληλοι και οι σπουδαστές εκπαιδεύονται σε πλαίσιο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας θα αποκτήσουν την ικανότητα να χρησιμοποιήσουν αυτές τις χαμένες ευκαιρίες. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι ο μοναδικός και απαραίτητος όρος για την συμμετοχή των υπαλλήλων και των σπουδαστών ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος στις συνεχείς

βελτιώσεις. Εντούτοις, οι συνεχείς βελτιώσεις απαιτούν επίσης αποτελεσματική ηγεσία, η οποία αποτελεί την βάση της πυραμίδας διαχείρισης ολικής ποιότητας. Χωρίς αυτή την στερεή βάση οι τέσσερις πλευρές δεν θα χιζόντουσαν ποτέ. Μιλώντας για το προϊόν της εκπαίδευσης υπάρχει μεγάλη αποδοχή της έννοιας που διατύπωσε ο Brower:

«Το προϊόν της εκπαίδευσης δεν είναι τίποτε άλλο από ένα πρόσωπο που εξουσιοδοτείται για να αναπτύσσει ένα συνεχώς μαθητευόμενο άτομο και όχι ένα ήδη μορφωμένο άτομο.»

Σε αυτόν τον σύγχρονο κόσμο κανένας άνθρωπος δεν μπορεί ποτέ να εκπαιδευτεί σε όρους απόλυτους. Πολλές φορές τίθεται το ερώτημα του τι μπορεί πραγματικά να μάθει ένας σπουδαστής για παράδειγμα εντός περιορισμένου χρονικού διαστήματος. Τα τέσσερα έτη θα θεωρούνται αναπόφευκτα λίγο πολύ ξεπερασμένα ως διάρκεια σπουδών μέσα σε μερικά έτη. Με άλλο τρόπο ειπώθηκε από τον Brower το εξής:

« Η εκπαίδευση δεν είναι απλά ένα προϊόν, είναι μια διαδικασία συνεχούς μάθησης. Για να δυναμώνει κατ' αυτόν τον τρόπο απαιτεί ο σπουδαστής να κερδίζει από την εκπαίδευση:

1. Γνώση για το πώς συνεχίζει για το υπόλοιπο της ζωής του.
2. Δεξιότητες συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης
3. Μια νοοτροπία που συμβάλλει στην διά βίου μάθηση, ένα μυαλό που βλέπει, αισθάνεται και αυτοκαθοδηγείται στην μάθηση ως κάτι φυσικό και αναγκαίο.
4. Μια ισχυρή τάση να συνεχίσει και να αναπτύσσεται μόνος του.»

Το κλειδί για την διαρκή βελτίωση είναι η μάθηση. Προκειμένου να διαβάσει κάτι τέτοιο ο Deming στους αναγνώστες άλλαξε το όνομα του κύκλου βελτίωσης από το πρωτύτερα διατυπωμένο: σχεδίαση – εφαρμογή – έλεγχος – δράση σε σχεδίαση – εφαρμογή – έλεγχος, μελέτη και πράξη.

Στην φάση του ελέγχου του κύκλου βελτίωσης, πρέπει να μελετηθούν τα αποτελέσματα προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι αιτίες που κρύβονται πίσω από αυτά. Αυτή η διαδικασία εκμάθησης είναι το σημαντικότερο μέρος της συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης.

Συνήθως υποτίθεται ότι η εκμάθηση συνδέεται έντονα με την διδασκαλία διαδασκαλίας την στιγμή που ο διδάσκων μεταβιβάζει τις γνώσεις. Η εφαρμογή των αφομοιωμένων γνώσεων εφαρμόζεται έπειτα στις κατάλληλες λειτουργίες. Το θέμα είναι βέβαια ότι η πραγματική εκμάθηση επιτυγχάνεται μέσω της εμπειρίας.

Το ουσιαστικό χαρακτηριστικό γνώρισμα στην μαζική μάθηση είναι ότι πρώτα λαμβάνονται τα μέτρα ανατορφοδότησης, έπειτα η επίδραση σημειώνεται και ακολουθεί η κατάλληλη τροποποίηση συμπεριφοράς. Εάν υπάρχει θέληση για την επίτευξη αποτελεσματικής εκμάθησης όλα τα στάδια αυτού του κύκλου πρέπει να βιωθούν.

Υπάρχει σε κάθε οργάνωση μια πρωτοφανής ανάγκη να εξασφαλιστεί αποτελεσματική μάθηση. Εάν η εκμάθηση δεν αντιμετωπίζεται σοβαρά ως διαδικασία, θα υπάρξουν δυσμενή αποτελέσματα για τις σχετικές οργανώσεις. Μια αποτελεσματική στρατηγική εκμάθησης είναι πιθανό να καλύψει τα εξής:

1. Την κατανόηση για το πώς και γιατί οι άνθρωποι μαθαίνουν.
2. Την προώθηση ενός υγιούς μαθησιακού περιβάλλοντος.
3. Τον προσδιορισμό των ιδιαίτερων αναγκών εκμάθησης
4. την προετοιμασία ενός σχεδίου εκμάθησης με τους συμφωνηθέντες στόχους
5. Την προώθηση των ευκαιριών εκμάθησης
6. Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκμάθησης.

Ο συνεχής κύκλος βελτίωσης έχει καθιερωθεί ως η βασική μέθοδος εργασίας που ακολουθείται για την βελτίωση της ποιότητας μιας οργάνωσης από την διοίκηση. Στον κύκλο του Deming, 'το σχέδιο' καθορίζει την διαδικασία εκμάθησης που εξασφαλίζει τεκμηρίωση και θέτει στόχους μετρήσιμους για την μετέπειτα φάση. Η διαδικασία της εκτέλεσης κάνει την εφαρμογή της διαδικασίας και συλλέγει τις πληροφορίες και την γνώση που απαιτείται. Ο έλεγχος αναλύει τις πληροφορίες με ένα κατάλληλο σχήμα. Ο στόχος αυτής της δραστηριότητας είναι να αναλύσει και να μάθει από τα αποτελέσματα. Η 'πράξη' λαμβάνει την μορφή διορθωτικής δράσης, χρησιμοποιώντας τις τεχνικές και τις μεθόδους της ποιοτικής εκμάθησης και αξιολογεί τα μελλοντικά σχέδια. Στο τέλος κάθε κύκλου, η διαδικασία είναι είτε τυποποιημένη είτε οι στόχοι της εκμάθησης προσαρμόζονται στην ανάλυση, και ο κύκλος συνεχίζεται.

5. Η συμμετοχή του καθενός

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η Διοίκηση Ολικής ποιότητας είναι προσανατολισμένη στις διαδικασίες. Οι εξωτερικοί πελάτες όπως επίσης οι εσωτερικοί πελάτες αποτελούν όλο το μέρος των διαδικασιών του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Οι πελάτες με τις απαιτήσεις τους και τις προσδοκίες τους, πρέπει να προσδιοριστούν με τρόπο αποτελεσματικό. Το επόμενο βήμα είναι να προγραμματιστεί πώς αυτές οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες μπορούν να ικανοποιηθούν. Αυτό απαιτεί την ανατροφοδότηση έτσι ώστε η εμπειρία και τα προβλήματά τους να γίνουν γνωστά σε όλες τις διαδικασίες. Αυτή η ανατροφοδότηση αποτελεί προϋπόθεση για την συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Για να είναι λοιπόν αποτελεσματική η διαδικασία αυτή θα πρέπει να συμμετέχουν όλοι.

Βέβαια, για να υπάρξει η συμμετοχή του καθενός είναι απαραίτητο πρώτα από όλα να εκπαιδευτεί και να παρακινηθεί η διοίκηση, οι υπάλληλοι και οι σπουδαστές. Η ανωτατη διοίκηση του του εκπαιδευτικού ιδρύματος πρέπει να

οργανώσει όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στον ετήσιο λογιστικό έλεγχο ποιότητας ενισχύει ένα σημαντικό μέρος αυτών των δραστηριοτήτων, οι οποίες θα ασκούν πραγματική επίδραση σε όλη την οργάνωση. Κατά συνέπεια, οι διευθυντές τμημάτων πρέπει να προβάλλουν τις απαιτήσεις τους στα μεσαία στελέχη τα οποία θα προβάλλουν τις απαιτήσεις τους στους υφισταμένους τους, και έτσι θα συνεχιστεί η διαδικασία μέχρι το βάθος της ιεραρχίας.

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι κάθε υπάλληλος στο εκπαιδευτικό ίδρυμα συμμετέχει ενεργά σε μια ομάδα την λεγόμενη ομάδα εργασίας. Αυτές οι εκπαιδευτικές ομάδες εργασίας είναι ένα σημαντικό και αναπόφευκτο μέρος της ποιοτικής οργάνωσης ενός ιδρύματος. Η ιαπωνική εμπειρία δείχνει ότι είναι απαραίτητο να ιδρυθεί μια παράλληλη ομάδα ποιότητας, για να διασφαλίσει ότι οι ομάδες εργασίας αρχίζουν τις βελτιώσεις όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

Η διοίκηση μέσω της ενεργούς συμμετοχής της στον έλεγχο ποιότητας και με την δημιουργία των απαραίτητων οργανωτικών αλλαγών, μπορεί να δημιουργήσει μία ηγεσία σε απόλυτη συμφωνία με αυτό το πρότυπο ηγεσίας που αναλύθηκε παραπάνω.

Για να πραγματοποιηθεί το όραμα της ποιότητας σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό πρέπει η διοίκηση να επενδύσει στην κατάρτιση και στην εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων σε συγκεκριμένα επίπεδα.

Τα επίπεδα αυτά θεωρούνται ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό και αφορούν συγκεκριμένες ενέργειες όπως είναι:

1. Ο προσδιορισμός των αποτυχιών και των προβλημάτων
2. Η εύρεση των αιτιών των αποτυχιών αυτών και των προβλημάτων
3. Η πρόληψη, δηλαδή η εξαφάνιση των αιτιών, των αποτυχιών και των προβλημάτων
4. Η αναθεώρηση και ο έλεγχος όλων των ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν.

Υπάρχει μια πραγματική ανάγκη να ενισχυθεί η διοίκηση, οι σπουδαστές και οι υπάλληλοι με την γνώση και τα κίνητρα που απαιτούνται για την διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι φιλοσοφίες και οι προσεγγίσεις των “πατέρων” της θεωρίας της διοίκησης ολικής ποιότητας παρέχουν αρκετή καθοδήγηση σε μορφή των ‘καλύτερων πρακτικών’ που μπορούν να ακολουθήσουν οι διοικητές οργανισμών. Αυτό οδήγησε στην δημιουργία πολυάριθμων βραβείων και πιστοποιητικών για την αναγνώριση πετυχημένων υλοποιήσεων των αρχών και αξιωμάτων της διοίκησης ολικής ποιότητας. Αυτά τα βραβεία ή πιστοποιητικά παρέχουν οργανωτικές δομές και πλαίσια που εξετάζουν έναν αριθμό κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης του κάθε οργανισμού σε διαφορετικούς τομείς. Τα 3 πιο γνωστά βραβεία διοίκησης ολικής ποιότητας είναι τα βραβεία Deming, Malcolm Baldrige και το μοντέλο αριστείας EFQM:

Deming

Το βραβείο Deming θεσπίστηκε από τη Γιαπωνέζικη Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών το 1951 και δίνεται σε εταιρείες, αρχικά στην Ιαπωνία, και πιο πρόσφατα σε εταιρείες από άλλες χώρες που έχουν εφαρμόσει επιτυχημένα το “ποιοτικός έλεγχος σε όλη την εταιρεία” βασισμένες πάνω σε στατιστικό ποιοτικό έλεγχο. Υπάρχουν δέκα μεγάλες κατηγορίες αξιολόγησης και οι αιτούντες πρέπει να υποβάλλουν μια αναλυτική περιγραφή των ποιοτικών πρακτικών τους, γεγονός το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό μιας και πολλές εταιρείες δηλώνουν ότι έχουν κερδίσει πολλά μόνο από αυτό (Evans&Lindsay, 2008).

Malcolm Baldrige

Στις αρχές του 1980 το Αμερικάνικο κέντρο παραγωγικότητας και ποιότητας πρότεινε ένα ετήσιο βραβείο, παρόμοιο με το βραβείο Deming, το οποίο θα βράβευε και εταιρείες της Αμερικής. Ο σκοπός του βραβείου ήταν να παρακινήσει τις Αμερικάνικες εταιρείες να βελτιώσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα, να αναγνωρίζουν κατορθώματα, να εγκαθιδρύσουν κριτήρια για μία πιο εκτεταμένη προσπάθεια για ποιότητα και να παρέχουν καθοδήγηση στην βελτίωση της ποιότητας. Υπάρχουν 7 κύριες κατηγορίες για το βραβείο αυτό (Evans&Lindsay, 2008).

EFQMModel

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας ιδρύθηκε το 1988. Σημαντικός στόχος του ήταν να αναγνωρίσει το ποιοτικό επίτευγμα. Για αυτό τον λόγο, λάνσαρε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA), το οποίο δινόταν κάθε χρόνο στους πιο επιτυχημένους υποστηρικτές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη. Για να κερδίσουν το βραβείο οι εταιρείες έπρεπε να αποδείξουν ότι η μέθοδός τους για την Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας είχε συνεισφέρει σημαντικά στην ικανοποίηση των πελατών τους, των υπαλλήλων και άλλων που είχαν συμφέρον στην εταιρεία τα προηγούμενα χρόνια. Το 1999, το μοντέλο στο οποίο το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ήταν βασισμένο, τροποποιήθηκε και μετονομάστηκε σε Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας Μοντέλο Αριστείας ή Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας. Οι αλλαγές που έγιναν δεν ήταν βασικές αλλά προσπάθησαν να απηχίσουν μερικές καινούργιες πτυχές της διοίκησης και της ποιοτικής σκέψης, π.χ. συνεργασία και καινοτομία, και έθεσαν περισσότερη έμφαση στον πελάτη και στην αγορά. Περαιτέρω ανάλυση του μοντέλου θα δοθεί παρακάτω.

Άλλα πλαίσια διοίκησης ολικής ποιότητας: ISO 9000 και SIXSIGMA

Επίσης δύο πολύ διαδεδομένα πλαίσια που έχουν μεγάλη επίδραση στις πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας και πρέπει να αναφερθούν είναι το ISO 9000 ως πλαίσιο πιστοποίησης ποιότητας και το SIXSIGMA ως ένα πλαίσιο μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας. Πολλοί οργανισμοί επιλέγουν αυτά τα πλαίσια για την βελτίωση της ποιότητας έναντι των κριτηρίων αξιολόγησης που παρέχουν τα βραβεία διοίκησης ποιότητας που αναφέρθηκαν.

Τα βραβεία ποιότητας εστιάζουν περισσότερο στην επιχειρηματική αριστεία με την χρήση κάποιων κριτηρίων για ολόκληρο τον οργανισμό αναγνωρίζοντας σημαντικά αποτελέσματα και βελτιώσεις.

ISO 9000

Το ISO 9000 είναι μία συλλογή από παγκόσμια στάνταρ που εγκαθιδρύουν τις ποιοτικές προϋποθέσεις στα διοικητικά ποιοτικά συστήματα των εταιρειών. Χρησιμοποιείται παγκόσμια για να παρέχει μία δόμηση για την ποιοτική διαβεβαίωση. Για να εγγραφείς στο ISO 9000 πρέπει τα ποιοτικά στάνταρ και οι ποιοτικές διαδικασίες της εταιρείας να αξιολογηθούν από ένα τρίτο πρόσωπο και να γίνονται ανελλιπείς έλεγχοι για να διασφαλιστεί ότι το σύστημα δεν θα φθαρεί και δεν θα πέσει κάτω από αυτά τα στάνταρ. Το ISO 9000(2000) είναι ουσιαστικά τέσσερα διαφορετικά στάνταρ τα οποία δίνουν έμφαση σε διαφορετικά σημεία της εταιρείας. Γενικά, προτιμάται από πολλούς

οργανισμούς γιατί θεωρείται μία καλή βάση για τον έλεγχο της ποιότητας (Slacketal, 2007, p.661).

SIXSIGMA

Το SIXSIGMA είναι μία προσέγγιση της βελτίωσης και της διοίκησης ποιότητας που προέρχεται από την εταιρεία Motorola αλλά έγινε πολύ γνωστό από την υιοθέτησή του από την εταιρεία GeneralElectric στην Αμερική. Παρόλο που βασίζεται στην παραδοσιακή στατιστική διαδικασία ελέγχου, είναι τώρα μια πολύ ευρύτερη “φιλοσοφία βελτίωσης” που προτείνει ένα συγκεκριμένο τρόπο μέτρησης βελτίωσης και διοίκησης της ποιότητας και γενικά της λειτουργικής απόδοσης (Slacketal, 2007, p.666).

Επιχειρηματική Αριστεία

Οι έννοιες της επιχειρηματικής και βιομηχανικής αριστείας έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία ανάμεσα στους οργανισμούς κυρίως σε Ευρώπη, Αμερική και Ιαπωνία. Η επιχειρηματική αριστεία ταυτίζεται με την άριστη λειτουργία και τη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού κάτω από εξαιρετικά δυναμικές επιχειρηματικές συνθήκες. Θεωρείται ως μια εξέλιξη της έννοιας της διοίκησης ολικής ποιότητας και δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε όλους όσους επηρεάζονται από την λειτουργία του οργανισμού και όχι μόνο στους πελάτες (Kanzi, 2002). Λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες των υπολοίπων «stakeholders», δηλαδή των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων και της κοινωνίας, και προτείνει μια πιο ολοκληρωμένη κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθεί ο οργανισμός. Τα βραβεία Deming, Malcolm Baldrige, και EFQM εκφράζουν σημαντικά την ιδεολογία της επιχειρηματικής αριστείας και θεωρείται ότι αποτελούν επίσης μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας (Samuelsonetal, 2002).

Ορισμός Επιχειρηματικής Αριστείας

Ο Ευρωπαϊκός οργανισμός για την ποιότητα και το ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM ορίζει την επιχειρηματική αριστεία ως εξής:

«Επιχειρηματική Αριστεία είναι ο τρόπος εργασίας που καθιστά ικανό έναν οργανισμό να πετύχει μια ισορροπημένη ικανοποίηση των πελατών, εργαζομένων, μετόχων και της κοινωνίας(stakeholders) έτσι ώστε να αυξάνει την πιθανότητα μακροχρόνιας επιτυχίας».

Ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης πρέπει να δημιουργηθεί, το οποίο θα συνεκτιμά τις προσδοκίες και απαιτήσεις σε όλες τις ομάδες συμφερόντων του οργανισμού. Οι ομάδες αυτές μπορεί να αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της

επιχείρησης (πχ εργαζόμενοι, διοίκηση κλπ) ή το εξωτερικό περιβάλλον που επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα (πχ προμηθευτές, αγορά εργασίας, πελάτες, ανταγωνιστές, μέτοχοι, πολιτικά κόμματα, οικολογικές ομάδες κλπ).

Η αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού θα εξαρτηθεί από τους στόχους και τις απαιτήσεις που έχουν θέσει όλες αυτές οι ομάδες συμφερόντων (Καρασαβίδου- Χατζηγηγορίου, 1994-95).

Στην πιο πρόσφατη έκδοση του μοντέλου, η Αριστεία καθορίζεται και ως:

«Αξιοσημείωτη πρακτική στην διοίκηση του οργανισμού και επίτευξη αποτελέσματος βασισμένη σε ένα σετ από Θεμελιώδεις Αρχές».

Αυτές οι θεμελιώδεις αρχές είναι οι εξής:

- ◆ Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα
- ◆ Εστίαση στους καταναλωτές
- ◆ Ηγεσία και αφοσίωση στις επιδίωξεις
- ◆ Διοίκηση μέσω Λειτουργιών και Γεγονότων
- ◆ Ανάπτυξη και Βελτίωση του Ανθρώπινου Δυναμικού
- ◆ Ανάπτυξη Συνεργασιών
- ◆ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- ◆ Συνεχής Μόρφωση και Εκμάθηση, Καινοτομίες και Βελτιώσεις

Με βάση τις παραπάνω θεμελιώδεις αρχές έχει δημιουργηθεί το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ

ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM

5.1 Μοντέλο EFQM

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1988 από τους προέδρους 14 μεγάλων ευρωπαϊκών εταιρειών (BOSCH, BT, BULL, CIBA-GEIGY, DASSAULT, ELECTROLUX, FIAT, KLM, NESTLE, OLIVETTI, PHILIPS, RENAULT, SULZER, VW) με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας, και της αποτελεσματικότητας των ευρωπαϊκών οργανισμών καθώς και την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Σήμερα, περισσότερες από 800 εταιρίες επωφελούνται με τις γνώσεις και τις εμπειρίες του οργανισμού σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Έχει δημιουργηθεί επίσης σε κάθε χώρα ένας Εθνικός Οργανισμός σαν εκπρόσωπος-εταίρος του Ιδρύματος (NPO-NationalPartnerOrganization). Στην Ελλάδα είναι η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμός που ασχολείται με την ανάπτυξη και προώθηση αρχών και μεθόδων σύγχρονου management(<http://www.eede.gr>).

Το βασικό εργαλείο του Ιδρύματος που θα καθοδηγεί τις επιχειρήσεις του ευρωπαϊκού χώρου να αποκτούν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την εφαρμογή μεθόδων και συστημάτων ποιότητας είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQMExcellenceModel).

Το **Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM** αποτελεί ένα πρότυπο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αποτελεί την μετεξέλιξη ενός πλαισίου αξιολόγησης των οργανισμών για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA) που παρουσιάστηκε το 1991 από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Το βραβείο αυτό επικεντρωνόταν στο να αναπτύξει συνείδηση ανάμεσα στις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις όσον αφορά την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα στην αναπτυσσόμενη παγκόσμια οικονομία (Evans&Lindsay, 2002). Στην πορεία έγινε αντιληπτό ότι το βραβείο δεν είναι επαρκές διότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδεικνύουν διαρκή επιχειρηματική αριστεία σε πολλούς τομείς και όχι μόνο στην υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Για αυτό το σκοπό, το 2006 δημιουργήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM) το Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (EuropeanExcellenceAward – EEA) το οποίο προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο με κριτήρια αξιολόγησης που αποτελούν το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα πλαίσια επιχειρηματικής αριστείας στην Ευρώπη και

αποτελεί πρότυπο αυτό- αξιολόγησης των ευρωπαϊκών οργανισμών σε σχέση με τα κριτήρια ενός ιδανικού μοντέλου.

Το πλαίσιο αυτό που άρχισε να ισχύει από τον Απρίλιο του 1999 στηρίζεται σε 9 κριτήρια και υπό-κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογείται ο κάθε οργανισμός και επιχείρηση στην πορεία του προς την επιχειρηματική αριστεία. (Στεφανάτος 2000). Τα κριτήρια αυτά χωρίζονται σε 5 κριτήρια «Προϋποθέσεις» (enablers) και σε 4 κριτήρια «αποτελέσματα» (results). Τα 5 κριτήρια «προϋποθέσεις» που σχετίζονται με το αν υπάρχουν διάφοροι τρόποι επίτευξης των αποτελεσμάτων που ο οργανισμός έχει σχεδιάσει να παραδώσει σε σχέση με τα αποτελέσματα. Οι λεπτομέρειες του μοντέλου μπορούν να παρέχουν μία ακριβή ανάλυση, ελέγχοντας με τον τρόπο αυτό αν ο οργανισμός παρουσιάζει τις επιλεγμένες μεθόδους και στρατηγικές για κάθε τομέα. Δηλαδή, αν είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός στην παράδοση των αποτελεσμάτων, αν χρησιμοποιούνται στην μέγιστη απόδοση τους, και τέλος, αν παρουσιάζουν συνεχή βελτίωση. Κάθε μία από τις «Προϋποθέσεις» (enablers) χωρίζονται σε κριτήρια, με σημεία καθοδήγησης για να βοηθήσει στην ανάπτυξη της γνώσης και εκμάθησης στον συγκεκριμένο τομέα. Τα σημεία καθοδήγησης δεν είναι εξαντλητικά, και τα παραδείγματα για κάθε μέθοδο είναι καθαρά υποδεικτικά. Επίσης, στο μοντέλο Αριστείας έχουν κατανομηθεί κλίμακες βαθμολόγησης (ποσοστά) διαφορετικής στάθμησης ή αλλιώς *συντελεστές στάθμησης* για το κάθε κριτήριο.

Αυτοί οι συντελεστές στάθμησης εγκαθιδρύθηκαν σαν αποτέλεσμα ευρείας αναγνώρισης και συσκέψεων σε όλη την Ευρώπη και αναθεωρούνται σε διάφορες χρονικές περιόδους (η παρούσα σταθμίσεις αφορούν αναθεώρηση του 2002). Τα 4 κριτήρια «αποτελέσματα» ελέγχουν αν υπάρχουν περιεκτικά μέτρα που μπορούν να παρακολουθήσουν την απόδοση, και αξιολογούν αν οι στρατηγικοί σκοποί έχουν ικανοποιηθεί. Τα κριτήρια βλέπουν το κατά πόσο ο οργανισμός δείχνει ότι οι επιλεγμένοι δείκτες, μετρούν περιεκτικά το τί είναι σημαντικό στους πελάτες και άλλους που δέχονται υπηρεσίες από τον οργανισμό, και το αν παρουσιάζει συνεχή βελτίωση απέναντι σε στόχους και αποτελέσματα που είναι συνδεδεμένα και προκαλούνται από τις μεθόδους. Κάθε «αποτελέσμα» χωρίζεται σε κριτήρια, με σημεία καθοδήγησης για να βοηθήσει στην ανάπτυξη τις γνώσεις και εκμάθησης στον συγκεκριμένο τομέα. Τα σημεία καθοδήγησης δεν είναι εξαντλητικά, και τα παραδείγματα για κάθε μέθοδο είναι καθαρά υποδεικτικά. Στην ουσία, τα «αποτελέσματα» είναι προϊόν των «προϋποθέσεων», ενώ παράλληλα με την ανατροφοδότησή τους βελτιώνονται και οι «προϋποθέσεις». Η βασική προϋπόθεση που θέτει το μοντέλο EFQM είναι ότι: *Τα άριστα αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση του οργανισμού, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, και την κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσα από την καθοδήγηση της ηγεσίας, της εταιρικής πολιτικής και στρατηγικής, της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπων, πόρων, των συνεργασιών και των διαδικασιών.*

5.2 Εργαλεία αξιολόγησης

Το EFQM είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να παρατηρήσουν την εξελικτική πορεία σχετικά με την Αριστεία και την ποιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον τους, βοηθώντας τους να προσαρμόσουν το εσωτερικό περιβάλλον ανάλογα, με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Μέσω του EFQM, οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να δουν σε ποια σημεία υστερούν, ούτως ώστε να ενεργοποιηθούν οι μηχανισμοί για να βρεθούν οι καταλληλότερες και οι πιο εφαρμόσιμες λύσεις. Η εφαρμογή του μοντέλου γίνεται κυρίως στο ενδεχόμενο αυτό-αξιολόγησης των επιχειρήσεων-οργανισμών, αξιολόγησης από τρίτους, συγκριτικής αξιολόγησης, ή συγκριτικής ανάλυσης καλών πρακτικών στο περιβάλλον των επιχειρήσεων (benchmarking), όπως επίσης και σαν βάση για την εταιρική υποβολή υποψηφιότητας για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας. (Παπατζίκου, 2005) Το EFQM παρέχει 2 εργαλεία αξιολόγησης για τους παραπάνω σκοπούς, τα εργαλεία είναι τα εξής:

- 1) Η κάρτα προσδιορισμού της παρούσας θέσης της επιχείρησης σε σχέση με την έννοια της Επιχειρηματικής Αριστείας- Pathfinder Card.
- 2) Τη Μήτρα Μέτρησης Αποτελεσμάτων, Μεθοδολογίας, Χρήσης Μεθοδολογίας, Αξιολόγησης και Ανασκόπησης- RADAR (Παπατζίκου, 2005)

5.3 Αυτό-αξιολόγηση

Ο ορισμός που δίνει το μοντέλο της Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM για την αυτό-αξιολόγηση είναι ο εξής: Η αυτό-αξιολόγηση είναι μια εκτεταμένη, λεπτομερής, συστηματική και σε μόνιμη βάση ανασκόπηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και των αποτελεσμάτων της με αναφορά στα κριτήρια και υποκριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Μέσω της αυτό-αξιολόγησης ο οργανισμός μπορεί να αναγνωρίσει εύκολα και ξεκάθαρα τα δυνατά σημεία που έχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές, τα αδύνατα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, τις πιθανές ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιάσουν, όπως επίσης και τις πιθανές απειλές. Μέσω της μεθόδου αυτής επιτρέπεται στον οργανισμό να παρακολουθήσει τις ενέργειες βελτίωσης που έγιναν μετά από την αποτύπωση της κατάστασης και να εκτιμήσει εάν ήταν αποτελεσματικές και σε ποιο βαθμό. Η διαφορά της αυτό-αξιολόγησης σε σχέση με άλλες μεθόδους είναι ότι η αφετηρία της είναι ένα σαφώς ορισμένο σύνολο αρχών και κανόνων λειτουργίας, χαρακτηριστικών των άριστων οργανισμών, και όχι απλώς μια ακόμη πρωτοβουλία βελτίωσης (Sheleg, 2004). Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιαδήποτε άλλη μέθοδο επιθυμούν αρκεί αυτή να βασίζεται στα εννέα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και να επιτρέπει τον εντοπισμό δυνατών σημείων και των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση. Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης είναι κυκλική και οι εφαρμογές της γίνονται κατά ακολουθία μετά

από κάποιο χρονικό διάστημα ούτως ώστε να συγκριθούν οι δύο προσπάθειες. Από την σύγκριση αυτή βγαίνει το πόρισμα για τις περιοχές που πρέπει να βελτιώσει η εταιρεία ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Η αυτό-αξιολόγηση που είναι βασισμένη πάνω στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη του οργανισμού όπως και το ανθρώπινο δυναμικό γιατί δείχνει τί σημαίνει επιχειρηματική αριστεία για τον ίδιο τον οργανισμό, την πρόοδο που έχει κάνει μέχρι τώρα και την σύγκριση του με άλλους οργανισμούς. Πέραν των παραπάνω, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας EFQM επισημαίνει την ανάγκη της συνεχούς αυτό-αξιολόγησης του οργανισμού για να τον βοηθήσει και μακροπρόθεσμα και ώστε να επωφεληθεί ο οργανισμός στομέγιστο

5.4 EFQM και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Η ποιότητα στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα είναι μεγάλοι και πολύπλοκοι οργανισμοί με εξαιρετικά διαφορετικά χαρτοφυλάκια. Μπορεί να έχουν διαφορετική αποστολή ανάλογα με τις περιστάσεις, όμως η διδασκαλία, η εκπαίδευση και η μάθηση είναι οι πιο σημαντικές δραστηριότητες και η υψηλή ποιότητα τους είναι επιτακτική. Διαφορετικές έννοιες και ορισμοί της ποιότητας έχουν δοθεί κατά καιρούς από διάφορους ερευνητές. Ο Vroeijenstijn (1992) θεώρησε ότι όλοι στην ανώτατη εκπαίδευση ενδιαφέρονται για την ποιότητα στην εκπαίδευση αλλά δεν έχουν την ίδια γνώμη για την σημασία της ποιότητας. Ο Tam (1999) προσθέτει ότι διαφορετικές γνώμες για την ποιότητα σημαίνει και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης και ότι η ανώτερη εκπαίδευση είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που δεν υπόκειται σε απλουστευμένη ανάλυση. Ο Bennett (2001) αναφέρεται στην ποιότητα ως την βελτίωση που προκαλείται στις δεξιότητες και γνώσεις των μαθητών ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσής τους. Ο Tam (2003) θεωρεί ότι η αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να μετρηθεί σε όρους της επιρροής της στην ανάπτυξη των μαθητών. Οι Tan και Kek (2004) θεωρούν ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση καθορίζεται από τον βαθμό στον οποίο οι ανάγκες και οι προσδοκίες των μαθητών ικανοποιούνται. Οι Falatoonzadeh και Bailey (1997) προτείνουν να χρησιμοποιηθούν μέθοδοι και στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας ώστε να αξιολογηθεί η ποιότητα στην εκπαίδευση (MacAskillP. etal, 2008). Γενικότερα, θεωρείται ότι ποιοτική εκπαίδευση παρέχεται από ένα πανεπιστήμιο όταν οι προσδοκίες και αντιλήψεις ή αλλιώς οι επιδιώξεις των μαθητών-πελατών ικανοποιούνται. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς και να είναι καινοτόμα και έτοιμα να αναλάβουν ρίσκο ώστε να μπορέσουν να επιζήσουν σε ένα δυναμικό περιβάλλον όπου οι προσδοκίες και επιδιώξεις των πελατών συνεχώς μεταβάλλονται και δεν είναι στατικές.

Στην ανώτατη εκπαίδευση όμως η ιδέα του ορισμού της ποιότητας βασισμένη στον πελάτη όπως παρουσιάστηκε νωρίτερα προβληματίζει τους ερευνητές. Τα πανεπιστήμια θεωρείται ότι έχουν υποχρεώσεις προς πολλές ομάδες πελατών (Yudof & Busch-Vishniac, 1996, Reavill, 1998, Harvey and Langley (1995) και εκχωρώντας τα προνόμια σε μόνο μια ομάδα ρισκάρουμε να καταλήξουμε σε υπεραπλούστευση. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος των ερευνητών επικεντρώνεται στο ότι ο μαθητής είναι και ο (κύριος) πελάτης στον χώρο της εκπαίδευσης και επίσης ότι η μάθηση είναι το κύριο προϊόν. Ο Ellis (1993) προσθέτει επίσης ότι εάν ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μάθηση, τότε η ποιότητα της εκπαίδευσης είναι η καταλληλότητα της για την προώθηση της μάθησης (Madu & Kuei, 1992).

5.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Μολονότι η θεωρία της διοίκησης ολικής ποιότητας δημιουργήθηκε σε βιομηχανικό κυρίως περιβάλλον, τα οφέλη είναι εξίσου εφαρμόσιμα σε υπηρεσιακές οντότητες όπως είναι τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης. Θεμελιώδεις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας καλούνται αν εφαρμοστούν στα δεδομένα της ανώτατης εκπαίδευσης. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση. Αυτό συνεπάγεται ότι οι καθηγητές πρέπει συνεχώς να βελτιώνουν τις ικανότητες και τις επιδεξιότητες που έχουν, να μαθαίνουν από τα λάθη τους, να αναζητούν συμβουλές όποτε χρειάζεται, και να μοιράζονται με τους συναδέλφους τους νέες και καινοτόμες ιδέες και τεχνικές. Η ομαδική εργασία και συνεργασία επίσης είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην διοίκηση ολικής ποιότητας και όλες οι ομάδες όπως είναι οι μαθητές, οι απόφοιτοι, οι γονείς, οι καθηγητές, η διοίκηση και λοιπό προσωπικό, πρέπει να συμμετέχουν δυναμικά στις αποφάσεις που επηρεάζουν την πορεία και την λειτουργικότητα του πανεπιστημίου. Επίσης, η συνεχής επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων και ιδεών με τους μαθητές και την κοινωνία βοηθάει ένα πανεπιστήμιο να έχει αποτελεσματικό και ανταποκρινόμενο προφίλ στις ανάγκες των πελατών του και να διαπιστώνει συνεχώς αν κινείται στην σωστή κατεύθυνση. Οι Madu, Kuei & Winokur (1994) προτείνουν ένα σύστημα όπου οι αξιολογήσεις μεταξύ μαθητών και καθηγητών να είναι μια σποραδική και ανεπίσημη διαδικασία και το οποίο θα πρέπει να υποστηρίζεται σθεναρά από την διοίκηση. Η λήψη οποιωνδήποτε πληροφοριών και ιδεών από τους πελάτες του πανεπιστημίου μπορούν να αναλυθούν και να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά για την δημιουργία ή διαφοροποίηση και βελτίωση προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας και τελικά την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ποιότητας συνολικά (Madu et al, 1994). Ολοφάνερα, σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα πρέπει να δημιουργηθούν και να εγκαθιδρυθούν κατευθυντήριες γραμμές για την αποτίμηση της αποτελεσματικής διδασκαλίας και εκπαίδευσης. Ωστόσο, τα εργαλεία και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τα πανεπιστήμια που περιλαμβάνουν

συνήθως αξιολόγηση από και προς τους φοιτητές για το ακαδημαϊκό προσωπικό και τις υπηρεσίες δεν αποτελούν πάντα αξιόπιστες εκτιμήσεις της ποιότητας που προσφέρεται (Madu&Kuei, 1992). Ωστόσο, διεξοδική διερεύνηση πάνω στις απόπειρες της εφαρμογής του μοντέλου στην ανώτατη εκπαίδευση είχε ως αποτέλεσμα τον σκεπτικισμό από πολλούς ερευνητές για την καταλληλότητα του (Bensimon, 1995, Harvey, 1995, Birnbaum&Deshotels, 1999, Vazzanaetal., 2000, Houston, 2007). Οι περισσότερες εφαρμογές του μοντέλου διοίκησης ολικής ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση χρησιμοποίησαν μοντέλα για την βελτίωση διοικητικών, υπηρεσιακών και άλλων υποστηρικτικών μηχανισμών, δηλαδή τα τμήματα των πανεπιστημίων που αντανακλούν μια πιο επιχειρηματική εικόνα (Ruben, 1995; Koch & Fisher, 1998; Melan, 1998; Montano & Utter, 1999). Ελάχιστες υπήρξαν οι περιπτώσεις όπου το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε πάνω στην διδασκαλία, την εκπαίδευση και την μάθηση (Thalner 2005). Το πρόβλημα προκύπτει από την δύσκολη προσαρμογή του μοντέλου με τον πυρήνα ζωής ενός πανεπιστημίου: την μάθηση. Οι Srikanthan και Dalrymple (2002; 2005) παρουσίασαν σε μια έρευνα τους ένα διαφοροποιημένο πιο 'ολιστικό' μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας λαμβάνοντας υπόψη τους και παραμέτρους της εκπαίδευσης και της μάθησης επικεντρώνοντας περισσότερο στους μαθητές και τις δραστηριότητες που τους επηρεάζουν άμεσα αλλά μιάς και σε αυτήν η έρευνα εστιάζει στην διοίκηση στην ανώτατη εκπαίδευση δεν θα αναλυθεί εδώ. Παράλληλα, ένα μεγάλο μέρος ενός πανεπιστημίου αποτελείται από συστήματα υπηρεσιών που έχουν έμμεση ή άμεση σχέση με την εκπαίδευση και για τα οποία το μοντέλο της διοίκησης ολικής ποιότητας προσφέρει ποικίλες βελτιώσεις. Επίσης, ο μαθητής είναι ο ίδιος ο πελάτης σε ένα ακαδημαϊκό ίδρυμα οπότε και όλες οι διαδικασίες επικεντρώνονται σε αυτόν (Srikanthan&Dalrymple, 2005, Houston, 2007).

Οι Geddes (1993) και Steyn (1995) βασιζόμενοι στο μοντέλο και τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας χρησιμοποιούν και αναλύουν ένα σχήμα ανάποδου τριγώνου βάζοντας σκόπιμα την διοίκηση ενός ακαδημαϊκού ιδρύματος στην βάση και δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στους πελάτες του ιδρύματος δηλαδή τους μαθητές. Βασικά χαρακτηριστικά μιας εκδοχής της διοίκησης ολικής ποιότητας για την ανώτατη εκπαίδευση που προτείνει ο Spanbauer (1995) είναι η ηγεσία, οι επιστημονικές μέθοδοι, εργαλεία και η λύση προβλημάτων μέσω ομαδικής εργασίας. Αυτά συνδέονται για να σχηματίσουν ένα σύστημα που συνεισφέρει στο οργανωσιακό περιβάλλον, την εκπαίδευση και εξάσκηση και την παροχή βαρυσήμαντων στοιχείων με τις υπηρεσίες των πελατών στο κέντρο όλων. Η ομαδική εργασία είναι σημαντική γιατί μακροχρόνιες και σημαντικές αλλαγές θα λάβουν μέρος αν το ακαδημαϊκό και λοιπό προσωπικό άμεσα και δυναμικά εμπλακεί στον προγραμματισμό και την δημιουργία των επιθυμητών αλλαγών με την χρήση των σωστών εργαλείων και μεθόδων (DeJageretal , 2005).

5.6 Η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας EFQM στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα για να είναι επιτυχημένα διαχρονικά, πρέπει να παρουσιάζουν αριστεία σε όλες τις πτυχές τους ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, την κουλτούρα, τις παραδόσεις και το υπόβαθρό τους. Παρόλα αυτά τα περισσότερα ιδρύματα μεγεθύνθηκαν και μεγάλωσαν σε αριθμό μαθητών, ακαδημαϊκών προγραμμάτων και λοιπών υπηρεσιών που προσφέρονται με αποτέλεσμα την αύξηση της πολυπλοκότητας της δομής τους οπότε έγινε πιο επιτακτική η ανάγκη για βελτιωμένη αποδοτικότητα στη διοικητικές υπηρεσίες αλλά και την βελτίωση της λειτουργίας και του πλαισίου των υπάρχουσων δομών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία πιο αποδοτικών και αποτελεσματικών πρακτικών διοίκησης. Το ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας EFQM είναι ένα τέτοιο αποτελεσματικό και αποδοτικό μοντέλο που υποστηρίζει την ανάλυση και την προαιρετικότητα των διάφορων ευκαιριών βελτίωσης που παρουσιάζονται στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συμπεράσματα για τα μοντέλα υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Τροτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Στις θεωρίες που αναπτύχθηκαν για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση πειραλαμβάνονται στοιχεία όπως η δέσμευση της διοίκησης, η διατύπωση οράματος, η αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και ο προγραμματισμός εισαγωγής μιας ολοκληρωμένης φιλοσοφίας ποιότητας. Δεν υπάρχει ένας τρόπος καλύτερος από τον άλλο στην υλοποίηση της ποιότητας σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα. Υπάρχουν διάφορες επιτυχημένες στρατηγικές πολλές από τις οποίες είναι ίδιες στα διάφορα μοντέλα υλοποίησης. Για να διαπιστωθεί όμως κατά πόσο μια στρατηγική πέτυχε ή όχι υπάρχει μόνο ένας δρόμος, αυτός της αξιολόγησης. Ο μηχανισμός της αξιολόγησης αποτελεί την απάντηση στο αν εφαρμόζονται σωστά οι στρατηγικές και επιτεύχθηκαν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Για να γίνει ευκολότερη η διαδικασία της αξιολόγησης δεν πρέπει να αγνοείται ότι οι σκοποί του εκπαιδευτικού ιδρύματος θα πρέπει να είναι τέτοιοι που να παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης στους σπουδαστές σε ότι αφορά:

- Γνώση που βοηθά τα άτομα να αντιλαμβάνονται και να καταλαβαίνουν την πραγματικότητα γύρω τους.
- Τεχνογνωσία που θα τους δώσει κινητήρια δύναμη να κάνουν την γνώση πράξη
- Σοφία που επιτρέπει στους σπουδαστές να θέτουν προτεραιότητες και να αποφασίζουν τι είναι σημαντικό για αυτούς.
- Χαρακτήρα που θα βοηθήσει τα άτομα να συνεργάζονται, να επικοινωνούν και να γίνονται σεβαστά και αξιόπιστα μέλη της κοινωνίας στην οποία ζουν.

Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα πευχαίνει τους στόχους αυτούς όταν πετυχαίνει τα μεγαλύτερα εκπαιδευτικά αποτελέσματα με την αποτελεσματικότερη χρήση των ικανοτήτων των σπουδαστών του και των μέσων που κατέχει. Για να υπάρξει αύξηση αποτελεσματικότητας πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στις συνθήκες μάθησης και βελτίωσης στα συστήματα οργάνωσης και παιδαγωγικής.

Το κυρίως πρόβλημα στην εκπαίδευση για να καθοριστεί η ποιότητα είναι όπως έχει ειπωθεί και παραπάνω η μέτρηση. Η τάση μάθησης, το περιβάλλον

μάθησης και η ικανότητα βελτίωσης είναι δύσκολο να μετρηθούν. Το εύκολο λοιπόν είναι να βασίζεται η διαδικασία αξιολόγησης σε αποτελέσματα όπως αυτά των εξετάσεων και των τυποποιημένων τεστ. Όμως οι εξετάσεις είναι ένα μόνο μέρος της ποιότητας εκπαίδευσης και συνήθως μετρά μόνο γνωστικά αποτελέσματα, όχι προσωπικές ικανότητες και στοιχεία χαρακτήρα.

Η ποιότητα της εκπαίδευσης πρέπει να ορίζεται σε όρους διαδικασιών μάθησης και βαθμού αξιοποίησης πόρων και μέσων στην εκπαίδευση με σκοπό να δημιουργηθούν οι καλύτερες πρακτικές μάθησης. Στο πλαίσιο εξέτασης της ποιότητας θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στον καθορισμό στόχων, στην δομή του εκπαιδευτικού ιδρύματος, της οργάνωσης των διαδικασιών μάθησης και του γενικότερου χαρακτήρα διαδασκαλίας.

6.2 Συμπεράσματα για την διαχείριση ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

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

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

Για να υπάρξουν βέβαια αυτά τα αποτελέσματα τα εκαπιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να δώσουν όλο το βάρος των προσπαθειών τους στην διαχείριση της ποιότητας με τρόπο αποτελεσματικό. Η αποτελεσματική διαχείριση της

ποιότητας περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις ενέργειες μέσω των οποίων η ποιότητα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση διατηρείται και αναπτύσσεται. Στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε επίπεδο συστημάτων, ο σκοπός της ποιότητας πρέπει να είναι καθορισμένος. Υπάρχει συνεχής συζήτηση σχετικά με το αν η έμφαση στην διαχείριση πρέπει να αφορά το επίπεδο ευθυνότητας των εργαζομένων ή το επίπεδο βελτίωσης του οργανισμού. Ακόμα με ποιον τρόπο μπορεί να διατηρηθεί μια σωστή ισορροπία μεταξύ αυτών των δύο σκοπών της δέσμευσης και βελτίωσης. Καθώς τα ιδρύματα αναπτύσσονται προς αυτή την πορεία υιοθέτησης και εφαρμογής όλων των αρχών εξασφάλισης ποιότητας οι μηχανισμοί του θα τείνουν να μετακινούν την ισορροπία από την συμμόρφωση στην βελτίωση.

Το πεδίο διαχείρισης της ποιότητας καθορίζεται συχνά από την μορφή και το μέγεθος του ίδιου του συστήματος της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η τάση πλέον που επικρατεί είναι η δημιουργία μίας ενιαίας εθνικής επιτροπής που μπορεί να αξιολογεί όλα τα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε επίπεδα ποιότητας, αν και σε κάποιες χώρες υπάρχουν διαφορετικές επιτροπές αρμόδιες για διαφορετικούς τύπους προγραμμάτων, ιδρυμάτων, τμημάτων και σκοπών.

Το πεδίο ορισμού της διαχείρισης της ποιότητας ποικίλλει γιατί και οι αντίστοιχοι ρόλοι της κάθε επιτροπής εξασφάλισης ποιότητας και των ιδρυμάτων ποικίλλουν. Οι διαστάσεις λοιπόν διοίκησης και εξασφάλισης ποιότητας δεν παίρνουν την ίδια μορφή για όλες τις χώρες. Επιπλέον, σημαντικός παράγοντας στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης ποιότητας αποτελεί το κόστος. Το κόστος θεωρείται ένα σημαντικό στοιχείο του καθορισμού των μεταβλητών που συνθέτουν την ποιότητα και την αξιολόγηση. Οι δαπάνες για την χρήση του περιλαμβάνουν όχι μόνο τα κόστη της εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης αλλά και τις λεγόμενες κρυμμένες δαπάνες που αφορούν το προσωπικό χρονο προετοιμασίας για εξωτερική αξιολόγηση και την συλλογή πληροφοριών για την αυτοαξιολόγηση. Οι περισσότερες από αυτές τις πληροφορίες μπορούν να πορέλθουν από αυτές που ήδη υπάρχουν ως δεδομένα στα ιδρύματα ή που θα μπορούσαν να αποτελέσουν χρήσιμο υλικό σε αυτά για την εσωτερική διαδικασία αυτοαξιολόγησης των συστημάτων τους. Παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη στην απόφαση σχετικά με την εστίαση και το πεδίο της αξιολόγησης περιλαμβάνουν:

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

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

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

Άλλοι παράγοντες επιτυχίας είναι οι συζητήσεις και ο επικοδομητικός διάλογος των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με τις επιτροπές αξιολόγησης για τον αποκοινού καθορισμό και την εξέταση των διαδικασιών και κριτηρίων πριν από την εφαρμογή του συστήματός της. Αυτός ο τύπος διαλόγου θεωρείται ουσιαστικός στην επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων στην διαδικασία της αξιολόγησης.

Η πιστοποίηση και η αξιολόγηση ενός προγράμματος πρέπει με σαφήνεια και απλότητα να στοχεύει στην διαδασκαλία, στις πρακτικές , στην διαδικασία μάθηση και στην απόδοση. Ένα καλό σύστημα εξασφάλισης ποιότητας πρέπει να συναντά τον επιθυμητό στόχο χωρίς περιττή γραφειοκρατία, που εμποδίζει την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων ενός ιδρύματος.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως φιλοσοφία και η εφαρμογή μοντέλων και των προτύπων ποιότητας στα πλαίσια της εκπαίδευσης αποτελούν την νέα πραγματικότητα για αρκετά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Δεδομένου ότι τα πανεπιστήμια είναι ο εγκέφαλος της κοινωνίας, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την οικονομική ευημερία της κοινωνίας καθώς επίσης και για την προστασία της δημοκρατίας.

Οι υπεύθυνοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αντιμετωπίζουν την πρόκληση και την ευθύνη να διαδάξουν και να αξιολογήουν σπουδαστές που διακρίνονται από ποιότητα επιβεβαιώνοντας με πίστη την αρχή της καθημαϊκής και της θεσμικής αυτονομίας, η οποία αποτελεί την βάση της ποιότητας και των προτύπων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

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

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Everard, K. B. and Morris, G. (1999). «Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση», μετ. Κίκιζας, Δ., Πάτρα, Ε.Α.Π.
- Gower (1997) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας». Μετάφραση Νίκος Σαρρής, έκδοση 2η, Αθήνα, εκδόσεις Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (1987). «Οργάνωση και Διοίκηση», τόμος Β΄, Αθήνα, εκδόσεις Ίων.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση». Αθήνα, εκδ. Σταμούλη.
- Ζευγαρίδης, Σ. (1978). «Οργάνωση και Διοίκηση». Θεσσαλονίκη, τόμος Β΄
- Στεφανάτος, Στ., (2000). «Ολική Ποιότητα», τόμος Β΄, Πάτρα, Ε. Α. Π.

Ιστοσελίδες διαδικτύου:

<http://www.eede.gr>

<http://www.efqm.org>

Ελληνικά Περιοδικά

- Διδασκαλικό Βήμα, 1996.
- έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. (1995) για τη συνολική εξέταση του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος (από τους Kallen Kogan και Παπαδόπουλου), ΥΠΕΠΘ, Φεβρουάριος.
- Ζαβλανός, Μ. (1982), «Αδυναμίες στο σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης» *Λόγος και Πράξη*, τ. 16.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). «Το Ευρωπαϊκό όραμα της ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση», *ΥΠΕΣΔΑ*.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (1999). «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: όψεις ενός σύνθετου φαινομένου», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 14, Μάιος.
- Μιχόπουλος Αν., (2004) «Η ηγεσία ως αναγκαίο λειτούργημα καινοτομικής δράσης και οργανωτικής αποτελεσματικότητας στα σχολεία», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 29.
- Μίχος, Θεμ. (1994). «Συστήματα Ποιοτικής Διασφάλισης», *Δημόσιος Τομέας*, τ. 102.
- Πετρίδου, Ε. (2002) «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», *Διοικητική Ενημέρωση*, Ιανουάριος, τ. 22
- Σαΐτης Χρ. (1997) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 9, Σεπτέμβριος.