

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΠΑΤΡΑ)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διοίκηση Ολικής
Ποιότητας Στην
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΧΟΡΕΒΑ ΑΝΔΡΙΑΝΑ, ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ ΝΙΚΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΠΑΤΡΑ - 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να εξετάσει την εφαρμογή του μοντέλου EFQM (European Foundation for Quality Management) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης της Ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Στο πρώτο μέρος της πτυχιακής εργασίας παρουσιάζονται οι βασικοί ορισμοί της ποιότητας και εν συνεχεία της διοίκησης ολικής ποιότητας καθώς και οι βασικές αρχές που τη διέπουν ώστε να γνωρίσει ο αναγνώστης τη βασική θεωρία για την ποιότητα. Στη συνέχεια αναλύεται η σημαντικότητα ύπαρξης ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (Προτύπων) ISO, όπου παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα αλλά και τα προβλήματα που υπάρχουν από την εφαρμογή τέτοιων προτύπων. Αφού παρουσιαστούν τα βασικά μοντέλα που έχουν χρησιμοποιηθεί στη διασφάλιση της ποιότητας, γίνεται μία εκτενή παρουσίαση στο πιο σημαντικό από αυτά, το EFQM και ειδικότερα η χρήση του στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Συνεχίζοντας στην εμπειρική έρευνα, παρουσιάζεται λεπτομερώς η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Στο πρώτο κομμάτι γίνεται ανασκόπηση της Διασφάλισης Ποιότητας στην Ευρωπαϊκή Ανώτατη Εκπαίδευση (ENQA) με αναλυτική περιγραφή της έρευνας που έχει γίνει από ευρωπαϊκούς οργανισμούς ώστε να βελτιωθούν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται. Στο δεύτερο κομμάτι αναλύεται η εφαρμογή διασφάλισης ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα μέσω της Αρχής Διασφάλισης Ποιότητας ΑΔΙΠ και του νομικού πλαισίου που την καθορίζει. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι διαδικασίες της ΑΔΙΠ καθώς και οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί για την Εξωτερική και Εσωτερική Αξιολόγηση των ανώτατων ιδρυμάτων.

Μετά την εκτενή ανάλυση της θεωρίας και τις εξελίξεις που συνέβησαν στον ευρωπαϊκό χώρο για την διασφάλιση της ποιότητας ο αναγνώστης είναι πλέον σε θέση να κατανοήσει τα θεμέλια του μοντέλου ευρωπαϊκής αριστείας EFQM. Κατά τη διενέργεια της έρευνας για τη διοίκηση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση χρησιμοποιήθηκε ως περίπτωση το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών το οποίο διαθέτει δική του Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας και αξιολόγησης των τμημάτων του και του ιδρύματος γενικότερα, τη λεγόμενη ΜΟ.ΔΙ.Π. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιείται ένα ερωτηματολόγιο που μελετά την γνώμη φοιτητών και καθηγητών του πανεπιστημίου για την εφαρμογή του μοντέλου διασφάλισης ολικής ποιότητας μέσω της εφαρμογής των 9 βασικών κριτηρίων που τ'απαρτίζουν.

Τα συμπεράσματα της μελέτης από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν αναλύονται διεξοδικά ώστε να κατανοηθεί η επιτακτική ανάγκη και η σημαντικότητα συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στα ελληνικά ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης. Ειδικότερα παρατηρείται μία σχετικά καλή εικόνα του πανεπιστημίου σε πολλούς τομείς – σύμφωνα με την κοινή γνώμη φοιτητών και καθηγητών. Υπάρχουν όμως και τομείς που χρήζουν βελτίωσης από πλευράς παρεχόμενης ποιότητας όπως η βελτίωση του ακαδημαϊκού περιβάλλοντος και η αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους φοιτητές.

Στο τελευταίο μέρος της παρούσας έρευνας προσφέρονται κάποιες συμβουλές και υποδείξεις που θα βοηθήσουν το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών να βελτιώσει τις διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας του και – γιατί όχι - να προχωρήσει προς τη διεκδίκηση κάποιας διάκρισης στον τομέα διασφάλισης ποιότητας.

Τέλος, γίνεται αναφορά στη προσπάθεια που πρέπει να γίνει για περαιτέρω έρευνα ώστε να υπάρξει βελτίωση των ευρημάτων και συμπερασμάτων που προέκυψαν από την εκπόνηση αυτής της μελέτης. Για παράδειγμα, σε μελλοντική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί μεγαλύτερο δείγμα ανθρώπων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ή ακόμα και μεγαλύτερο δείγμα πανεπιστημίων που θα ερευνηθούν αντιστοίχως. Υπάρχει η δυνατότητα χρήσης στατιστικών μεθόδων που μπορεί να εξασθενήσει ή να ισχυροποιήσει τα συμπεράσματα που προκύπτουν.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	0
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΘΕΩΡΙΑ	7
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7
1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)	8
1.3 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	9
1.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	12
1.5 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	15
1.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	17
1.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .	17
1.8 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ “Service Quality gaps analysis”	20
1.9 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - EFQM)	22
1.10 ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	27
1.11 EFQM ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	27
1.12 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	32
ΕΜΠΕΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	32
2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ 32	
2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ENQA	36
2.3 Η ΑΔΙΠ	50
2.4 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	52
2.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	59
2.6 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	61

2.7 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	75
ΕΡΕΥΝΑ.....	75
3.1 ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Ο.Π.Α (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ)	75
3.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΑΝΑΛΥΣΗ)	76
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	103
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	105
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	106
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	108

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μία κοινωνία όπως η σημερινή όπου ο καταναλωτής διαθέτει μεγάλη γκάμα επιλογών, η ποιότητα θεωρείται ότι επιδρά σημαντικά στην αγοραστική συμπεριφορά ακόμη και στο χώρο της εκπαίδευσης έχοντας κυριαρχήσει τις τελευταίες δεκαετίες στις μελέτες και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στον ευρωπαϊκό χώρο για την προσπάθεια βελτίωσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης των ανώτατων ιδρυμάτων. Η ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία ευκαιριών και ευημερίας σε όλες τις σύγχρονες οικονομίες. Ο συνεχώς αυξανόμενος ρυθμός της παγκόσμιας εξέλιξης και αλλαγής απαιτεί μια συνεχόμενη εξέλιξη και βελτίωση της διδασκαλίας, της μάθησης και της έρευνας.

Η διασφάλιση της ποιότητας στη εκπαίδευση μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην αντιμετώπιση προκλήσεων όπως η βελτίωση της σύνδεσης της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας. Μέσω της κατάρτισης αποτελεσματικότερου εκπαιδευτικού και επαγγελματικού προσανατολισμού και της εφαρμογής προγραμμάτων για την επαγγελματική ανέλιξη των εκπαιδευτών μπορεί να διαμορφωθεί μία κοινή αντίληψη για την αριστεία και την αμοιβαία αναγνώριση της μάθησης που έχει αποκτηθεί σε διάφορες χώρες. Έτσι, θα είναι εφικτή η μεγαλύτερη κινητικότητα των πτυχιούχων στην διεθνή αγορά εργασίας ώστε να υπάρχει ανταπόκριση στις οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις.

Στην προσπάθεια να διασφαλίσουν τα ιδρύματα την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχουν, σχεδιάζουν νέα συστήματα που θα εξυπηρετήσουν ή θα υπερβούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων όσων επηρεάζονται σε ένα ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην υιοθέτηση συστημάτων και μεθοδολογιών που βασίζονται στις αρχές Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας γνωστή ως ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) ή TQM (Total Quality Management). Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση, στο ανθρώπινο δυναμικό, στην τεχνολογία και την καινοτομία ώστε να μεγιστοποιείται η αξία των οργανισμών και να ελαχιστοποιείται το κόστος. Η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης, λειτουργίας και διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει σκοπό την επίτευξη βελτίωσης της ποιότητας των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης

Στην παρούσα εργασία μελετάται κατά πόσο εφαρμόζεται το μοντέλο αριστείας για τη διοίκηση της ποιότητας EFQM στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών ώστε να βελτιώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχει. Με την εδραίωση της επιτυχίας του στον επιχειρηματικό κόσμο, το μοντέλο αυτό άρχισε να βρίσκει εφαρμογή και στον κλάδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όπου η ποιότητα μπορεί να αποδειχτεί ως ο κρισιμότερος παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού. Η συγκεκριμένη έρευνα στηρίχθηκε σε δεδομένα που αντλήθηκαν από συγκεκριμένο δείγμα καθηγητών και φοιτητών του πανεπιστημίου ώστε να αναλυθούν οι γνώμες και των πελατών – φοιτητών και των ανθρώπινων πόρων – εκπαιδευτικών για να παραχθεί μια πιο σφαιρική εικόνα του ζητούμενου. Στο τέλος θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα της έρευνας που προκύπτουν από την εκτενή ανάλυση των

δεδομένων και υποδείξεις για περαιτέρω βελτιώσεις στην έρευνα διασφάλισης της ποιότητας των ελληνικών πανεπιστημίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΩΡΙΑ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι μια έννοια που εύκολα γίνεται αντιληπτή ως θετική χωρίς ωστόσο να ορίζεται με απόλυτη ακρίβεια. Ετυμολογικά προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη " ποιότης " με ρίζα το "ποιος - τι λογής" και σημαίνει το ποιόν, τη φύση ή την εσωτερική υπόσταση ενός προσώπου ή πράγματος, καθώς και το σύνολο των ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα εμπόρευμα σε σχέση με τα ομοειδή του. Θεωρητικά, η ποιότητα είναι υποκειμενική έννοια, καθώς εξαρτάται από τον κριτή.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας ένας ακριβής ορισμός είναι απαραίτητος. Κατά καιρούς έχει επιχειρηθεί να διατυπωθούν κοινά αποδεκτοί ορισμοί, όπως οι κατωτέρω:

- "Η καταλληλότητα για χρήση" (Juran, 1964).
- "Η συμμόρφωση με προδιαγραφές" (Juran, 1968).
- "Η συμμόρφωση με απαιτήσεις" (Crosby, 1979).
- "Το σύνθετο άθροισμα των χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της παραγωγής και της συντήρησης ενός προϊόντος και μιας υπηρεσίας, μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία όταν αποδοθούν σε χρήση θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη" (Feigenbaum, 1983).
- "Η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές" (Deming, 1986).
- "Οι απώλειες προς την κοινωνία" (Tagushi, 1986).
- "Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (ενός αγαθού, μιας υπηρεσίας, ενός οργανισμού) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκπεφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες" (ISO 8402: 1994).
- "Ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις" (ISO 9000: 2000).

Μια άλλη προσπάθεια για να οριστεί η ποιότητα συμπυκνώνει τους προηγούμενους ορισμούς και συνδέει την ποιότητα ενός αγαθού, που μπορεί να είναι υλικό, όπως ένα βιομηχανικό προϊόν ή ένα τεχνικό έργο, και μιας υπηρεσίας με

τις απαιτήσεις που υπάρχουν γι' αυτά. Ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης, το προϊόν είναι χαμηλής, καλής ή άριστης ποιότητας. Οι απαιτήσεις γι' αυτό αφορούν τέσσερις παραμέτρους:

- Την ικανοποίηση των διατάξεων που διέπουν την κατασκευή ή τη διάθεσή του,
- Την ασφάλεια και τη λειτουργικότητά του,
- Την εξυπηρέτηση του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε και
- Την ικανοποίηση του κοινού προς το οποίο απευθύνεται.

Το προϊόν είναι καλής ποιότητας όταν ικανοποιεί και τις τέσσερις παραμέτρους, οι οποίες είναι δυνατόν να διαβαθμιστούν ως προς τη δυσκολία ικανοποίησής τους. Η ικανοποίηση των διατάξεων αποτελεί πρώτο επίπεδο για την παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος. Το δεύτερο και ουσιαστικότερο στάδιο είναι η ικανοποίηση του κοινού στο οποίο το προϊόν απευθύνεται και προϋποθέτει την ασφάλεια, τη λειτουργικότητα και την ικανοποίηση του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε. Επομένως ποιότητα, σε τελική ανάλυση, είναι η ικανοποίηση των πελατών ενώ δείκτης ποιότητας είναι οι πελάτες που επανειλημμένα, προμηθεύονται το προϊόν που παράγει η επιχείρηση.

Ποιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας επίσης ονομάζουμε:

1. Τα χαρακτηριστικά ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή/και ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών.
2. Τα χαρακτηριστικά του αγαθού ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν συγκεκριμένες προδιαγραφές
3. Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων της παραγωγής, του μάρκετινγκ και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
4. Το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ), γνωστή επίσης ως TQM (Total Quality Management) είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης, δηλ. μία νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μίας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα και τους οργανισμούς και υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα. (Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, 2005)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία λειτουργική φιλοσοφία η οποία δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή βελτίωση. Βασίζεται στη συνεργασία των ατόμων. Η προσπάθεια είναι ομαδική. Η επιτυχία ενός συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού κ του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η συνεργασία και ο συντονισμός των υποσυστημάτων της επιχειρηματική μονάδας. Η Διοίκηση Ολικής

Ποιότητας αφορά σύνολο ενεργειών που έχουν ως στόχο την κατάλληλη χρήση των πόρων του οργανισμού (υλικών, οικονομικών και ανθρώπινων) έτσι ώστε να ικανοποιηθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Αντίθετα από ορισμένες αντιλήψεις η ΔΟΠ δεν είναι μέθοδος για την επίτευξη την βέλτιστης λειτουργικής διαδικασίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ούτε μέθοδος για τον ακριβή προγραμματισμό των εργασιών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία μέθοδος που υποστηρίζει τις συνεχείς αλλαγές και την προσαρμογή σε ένα νέο, συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η φιλοσοφία της στηρίζεται στα κατωτέρω:

- Η ποιότητα δεν είναι τεχνική λειτουργία και δεν αφορά ένα τμήμα της επιχείρησης. Είναι μία συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση (ολιστική θεώρηση).
- Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων, γι' αυτό πρέπει να υπάρχει κατάλληλη οργανωτική δομή για την εφαρμογή της.
- Η επίτευξη της ποιότητας επιτυγχάνεται με κριτήρια εξωτερικά, του καταναλωτή, και όχι εσωτερικά, της επιχείρησης. Πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες και στις ανάγκες του αγοραστή και όχι σε εσωτερικές προοπτικές, όπως η απόδοση και η κερδοφορία.
- Τα μέτρα για την επίτευξη της ποιότητας, ξεκινώντας από το σχεδιασμό και φτάνοντας στη μέτρηση και στον έλεγχο, πρέπει να στηρίζονται στην εφαρμογή της νέας τεχνολογίας.
- Η επίτευξη εκτεταμένης βελτίωσης της ποιότητας βασίζεται στη συμμετοχή και στη συμβολή όλων των εργαζομένων και όχι σε μία ομάδα ειδικών.

1.3 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Αρχή 1η: Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μάνατζμεντ. Με λίγες εξαιρέσεις, η διοίκηση σήμερα δίνει την πρώτη προτεραιότητα στο κόστος, τη δεύτερη στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών, ενώ η ποιότητα έρχεται συνήθως τρίτη σε σημασία. Η παραπάνω ιεράρχηση απορρέει από μια αντίληψη και την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών. Αυτό κάνει την διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εις βάρος της ποιότητας, επιτρέποντας έτσι ένα σημαντικό ποσοστό σκάρτων.

Μακροχρόνια, η αντίληψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα προϊόντων κι υπηρεσιών, τη μη ικανοποίηση του πελάτη και τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με την νέα προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει την πρώτη προτεραιότητα. Με αυτή την αντιμετώπιση έχουμε ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και τον περιορισμό των προβλημάτων που μας επιτρέπει τη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών.

Τα αποτελέσματα ορισμένων συστηματικών ερευνών και η εμπειρία πολλών επιχειρήσεων που έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή της ΔΟΠ επιβεβαιώνουν την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της ιεράρχησης των κριτηρίων αποτελεσματικότητας

με τον τρόπο που προτείνεται στον πίνακα. Με αυτήν την προοπτική η διοίκηση είναι σε θέση να επιμείνει στην εξουδετέρωση των προβλημάτων που περιορίζουν τη βελτίωση της ποιότητας και των άλλων δεικτών αποτελεσματικότητας.

Αρχή 2η: Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών κι εργαζομένων

Συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια ή περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Τούτο είναι παράδοξο, αν σκεφτεί κανείς ότι ο κυρίαρχος σήμερα ορισμός της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Είναι ευνόητο ότι για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει:

1. Ποιοι είναι οι πελάτες της
2. Ποιες είναι οι ανάγκες τους
3. Ποιες είναι οι προσδοκίες από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους.

Κατά το σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων και του τρόπου εξυπηρέτησης τους, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι να διεξάγουν τις απαραίτητες έρευνες που θα δώσουν τις απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα. Ενδεικτικά, ορισμένες αυτοκινητοβιομηχανίες, όπως η Ford, η Honda και η Toyota κατά τη σχεδίαση νέων μοντέλων αυτοκινήτων, όπως π.χ. του Taurus, του Lexus κ.ά., πραγματοποίησαν διεξοδικές έρευνες της αγοράς. Τα στοιχεία που συνέλεξαν από μεγάλα δείγματα πιθανών πελατών τους αποδείχθηκαν πολύτιμα για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των νέων αυτών προϊόντων. Η συλλογή τέτοιων στοιχείων είναι σκόπιμο να διεξάγεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα μετά την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, ώστε να είναι γνωστές οι επιθυμητές αλλαγές σ' αυτά για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών.

Όταν η εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη γίνει κατανοητή όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και για τους εσωτερικούς, δηλ. όταν ο κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε θέση βλέπει και τον εργαζόμενο στην επόμενη θέση ως "πελάτη" του οποίου τις ανάγκες θα πρέπει να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τότε η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα ν' αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο των προϊόντων κι υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και την στήριξη της. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων του, όπως επίσης και μεταξύ του ενός τμήματος της επιχείρησης με τα άλλα, π.χ. μεταξύ του τμήματος παραγωγής και μάρκετινγκ.

Αρχή 3η: Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.

Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπεύθυνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μη δημιουργεί ελαττωματικά. Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιδιώκεται με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος ποιότητας προϊόντων κι υπηρεσιών αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία. Ο έλεγχος της ποιότητας μετά την παραγωγή όχι μόνο αυξάνει το κόστος από τη συσσώρευση ελαττωματικών, αλλά και εμποδίζει τον εντοπισμό των αιτιών, διότι περιορίζεται ή χάνεται η ικανότητα συσχέτισης των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που τα προκάλεσαν.

Η δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, ακόμα κι οι προμηθευτές της, συμβάλλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μια νέας τεχνολογίας και την αντιμετώπισή τους με τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή περιορίζει εντυπωσιακά τον απαιτούμενο χρόνο από τη σύλληψη της ιδέας για ένα νέο προϊόν μέχρι της εισαγωγής του στην αγορά, το κόστος παραγωγής του και την ποιότητά του με την ολοκληρωμένη θεώρηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα.

Αρχή 4η: Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτή της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους. Πρώτον, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους. Δεύτερον, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτίων που προκάλεσαν προβλήματα.

Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα κι εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζόμενους να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα. Το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας περιορίζεται έτσι στον έλεγχο για ποιότητα που δεν είναι τεχνικά εφικτός στις διάφορες θέσεις εργασίας και σε συμβουλευτικό ρόλο στις ομάδες βελτιώσεων των εργαζομένων που επιδιώκουν συστηματικά την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για προϊόντα και διαδικασίες.

Αρχή 5η: Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία

Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τα ακόλουθα:

1. Τον προσδιορισμό του προβλήματος.
2. Την σωστή ανάλυση των αιτίων που προκαλούν το πρόβλημα.
3. Την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όταν και όπου χρειάζεται.

Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση η οποία :

- Πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης.
- Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις
- Πρέπει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων, αντί της συνηθισμένης αντίδρασης προς τους "αγγελιοφόρους κακών μηνυμάτων".

1.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Θεωρητικοί της ποιότητας οι οποίοι χάραξαν δρόμους και επηρέασαν την σκέψη της διοίκησης της ποιότητας είναι οι Grosby, Juran, Ishiwaka και Deming. Οι Juran και Deming θεωρούνται οι πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία. Ο Philip Grosby είναι ευρύτερα γνωστός για την φιλοσοφία του για τα «μηδέν λάθη», δηλαδή κανένα ελαττωματικό προϊόν.

Ο Ishiwaka θεωρείται ο πατέρας των κύκλων ποιότητας και είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την επιχείρηση. Θεωρεί τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο σαν μια επανάσταση στην διοικητική σκέψη και προτείνει μια συγκεκριμένη διαδικασία για την διασφάλιση της ποιότητας.

Ο Deming είναι ο άνθρωπος ο οποίος σύνδεσε το όνομα του με την βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας. Ορίζει την ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς.

Διοίκηση Ολικής ποιότητας είναι το τρίτο στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας. Στο πρώτο στάδιο των προσπαθειών των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την ποιότητα χρησιμοποίησαν την επιθεώρηση (inspection) και τον ποιοτικό έλεγχο (quality control), για να μετρήσουν, εξετάσουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώσουν ή να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών. Ο ποιοτικός έλεγχος συνδέθηκε, ειδικότερα, με την ανάπτυξη του Αμερικανικού συστήματος Βιομηχανικής ανάπτυξης μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 κάνει την εμφάνιση του ο όρος Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος από τον Feigenbaum σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα είναι ευθύνη όλων. Την ίδια περίοδο ο Deming και Juran άρχισαν να διδάσκουν τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία.

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Π.Ε.Π):ΦΑΣΗ 1η

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ 1ης ΦΑΣΗΣ

1. Συμμετοχή της Διοίκησης στη Δ.Ο.Π.

Η ποιότητα ως στόχος είναι στατικός και έρχεται τελευταία μετά το κόστος και την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος, ως κριτήριο αποτελεσματικότητας. Πιστεύεται ότι, η βελτίωση της ποιότητας έχει ως συνέπεια την αύξηση του κόστους και αυτή δικαιολογείται μόνον όταν το κόστος βελτίωσης της ποιότητας είναι μικρότερο ή ίσο με το όφελος από τη μείωση των ελαττωματικών. Εδώ, εφαρμόζονται οι παραδοσιακές διαδικασίες ελέγχου ποιότητας για τις εισερχόμενες εισροές από τους προμηθευτές, είτε εμπειρικά είτε δειγματοληπτικά. Υπάρχει, οργανωτικά, ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας.

2. Συμμετοχή των εργαζομένων στη Δ.Ο.Π.

Η έλλειψη ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση για την ποιότητα συνεπάγεται την ανάλογη αδιαφορία των εργαζομένων γι' αυτήν. Ο έλεγχος γίνεται μόνον από το ειδικό τμήμα ελέγχου, κατά τον εφοδιασμό εισροών και μετά το τέλος της παραγωγής. Έμμεσα, έχει επικρατήσει η αντίληψη / μήνυμα ότι πρώτη προτεραιότητα είναι η έγκαιρη παράδοση του προϊόντος.

3. Συμμετοχή των προμηθευτών στη Δ.Ο.Π.

Έχει συμφωνηθεί, στο πλαίσιο μιας επιτροπής, κάποιος δειγματοληπτικός έλεγχος, όσον αφορά τόσο το ποσοστό ελλατωματικών αποδοχής ή μη-αποδοχής καθώς, επίσης, και τα όρια κινδύνου αποδοχής ή απόρριψης μιας κακής ή μιας καλής ποσότητας, αντίστοιχα.

4. Συμμετοχή των πελατών στη Δ.Ο.Π.

Επικρατεί η άποψη ότι η ποιότητα αποφασίζεται από την επιχείρηση και όχι από τους πελάτες. Το τμήμα Marketing αποτελεί την πηγή πληροφόρησης για τις ανάγκες / προτιμήσεις, κύρια, των εξωτερικών πελατών και ελάχιστα των εσωτερικών πελατών, η οποία και μεταβιβάζεται στους υπεύθυνους για τη σχεδίαση του προϊόντος.

5. Πρόγραμμα εκπαίδευσης για τη Δ.Ο.Π.

Δεν υπάρχει το ανάλογο πρόγραμμα εκπαίδευσης προσωπικού για θέματα ποιότητας.

6. Εφαρμογή τεχνολογίας για τη Δ.Ο.Π.

Δεν αξιοποιείται ικανοποιητικά η τεχνολογία για τον έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας και δεν υφίσταται κανένας έλεγχος για την αξιοπιστία του συστήματος παραγωγής (=συντήρηση)

7. Ύπαρξη ειδικού τμήματος ελέγχου ποιότητας.

Το τμήμα ελέγχου ποιότητας είναι αντιπαθητικό και βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο της κλίμακας Διοίκησης. Το έργο των υπευθύνων ελέγχου, με περιορισμένο αριθμό ειδικών, είναι προσανατολισμένο σε εσωτερικά προβλήματα ποιότητας.

8. Έκταση εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

Ο βαθμός και η έκταση εφαρμογής της Δ.Ο.Π είναι περιορισμένος, όσον αφορά τη σχεδίαση του προϊόντος και της διαδικασίας παραγωγής, με “ασθενικό” ποιοτικό έλεγχο και “ανεπάρκεια” εργαλείων ελέγχου ποιότητας, από τη μια, και “έλλειψη” συντονισμού μεταξύ των υπευθύνων σχεδίασης του συστήματος παραγωγής και των υπευθύνων υλοποίησης / εκτέλεσης του προγράμματος παραγωγής, από την άλλη.

9. Αποτελέσματα και προϋποθέσεις για μετάβαση στη Δ.Ο.Π.

Βασική και καθοριστική προϋπόθεση για τη μετάβαση στη Δ.Ο.Π αποτελεί η ευαισθητοποίηση της Διοίκησης, μέσα από δημοσιεύσεις και συμμετοχές σε σεμινάρια και συνέδρια. Αυτή πρέπει να αντιληφθεί τη στρατηγική σημασία που έχει ο έλεγχος και η βελτίωση της ποιότητας, για την επιβίωση της επιχείρησης μέσα στο πλαίσιο του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (=παγκοσμιοποίηση, ανταγωνισμός, συμπεριφορά πελατών, πολυπλοκότητα και αλλαγή προϊόντων κλπ.).

ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Σ.Ε.Π):ΦΑΣΗ 2^η

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ 2ης ΦΑΣΗΣ

1. Συμμετοχή της Διοίκησης στη Δ.Ο.Π.

Αναγνωρίζεται η σημαντικότητα της ποιότητας στην ανταγωνιστική αγορά και συνειδητοποιούνται οι αρνητικές επιπτώσεις από την κακή ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησης των πελατών, με τη διατύπωση συγκεκριμένης και σαφούς πολιτικής ποιότητας. Δημιουργούνται επιτροπές ποιότητας και πρόγραμμα εκπαίδευσης για τη μετάβαση στη Δ.Ο.Π. Επίσης, σχεδιάζονται συστήματα / διαδικασίες της Διοικητικής, με στόχο τη δημιουργία των προϋποθέσεων για ένα αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας.

2. Συμμετοχή των εργαζομένων στη Δ.Ο.Π.

Γίνεται αποδεκτό από τους εργαζομένους ότι η έννοια της ποιότητας έχει ευρύτερο περιεχόμενο, πέραν εκείνου των προδιαγραφών και προσφέρεται πρόγραμμα εκπαίδευσης πάνω στις μεθόδους / εργαλεία για αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας. Επίσης, ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες βελτίωσης της ποιότητας.

3. Συμμετοχή των προμηθευτών στη Δ.Ο.Π.

Γίνεται κατανοητό ότι η επιχείρηση αναπόφευκτα εξαρτάται από τους προμηθευτές. Και συνεπώς, κρίνεται αναγκαία η αξιολόγηση και ο περιορισμός τους καθώς, επίσης, και η εκπαίδευση του προσωπικού των προμηθευτών για το έλεγχο ποιότητας στην πηγή.

4. Συμμετοχή των πελατών στη Δ.Ο.Π.

Επιτυγχάνεται καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες της επιχείρησης, με την αξιολόγηση της ποιότητας από τους ίδιους και την καταγραφή και ανάλυση των παραπόνων. Επίσης, καθιερώνεται ένα σύστημα ανατροφοδότησης (=feedback) πληροφοριών προς τη Διοίκηση και τους υπεύθυνους για τη σχεδίαση, την παραγωγή και το marketing των προϊόντων.

5. Πρόγραμμα εκπαίδευσης για τη Δ.Ο.Π.

Διαμορφώνεται το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού, που αποβλέπει, από τη μια, στην ευαισθητοποίηση των στελεχών και των εργαζομένων, σ' όλη την κλίμακα της Διοίκησης, όσον αφορά τη σημασία της ποιότητας και, από την άλλη, στην έναρξη, πιλοτικά, εφαρμογής των "εργαλείων" ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας.

6. Εφαρμογή της τεχνολογίας για τη Δ.Ο.Π.

Αποφασίζεται η αξιοποίηση της τεχνολογίας για πιο αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας, με τη χρήση ειδικού εξοπλισμού Η/Υ, την εφαρμογή ανάλογου λογισμικού. Επίσης, αποφασίζεται και η έναρξη προληπτικού ελέγχου της αξιοπιστίας του συστήματος παραγωγής (=συντήρηση).

7. Ύπαρξη ειδικού τμήματος ελέγχου ποιότητας.

Οργανωτικά, αναγνωρίζεται η ανάγκη δημιουργίας ενός ειδικού τμήματος ελέγχου σε θέματα ποιότητας, με την υπαγωγή του στη δικαιοδοσία της ανώτατης Διοίκησης.

8. Αποτελέσματα και προϋποθέσεις για μετάβαση στη Δ.Ο.Π.

Προκαταρκτικά, εκδίδεται ένα εγχειρίδιο ποιότητας, στο οποίο, από τη μια, καθορίζονται σαφώς οι απαιτήσεις των πελατών, οι προδιαγραφές, οι διαδικασίες παραγωγής και άλλες δραστηριότητες υποστήριξης και, από την άλλη, προσδιορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης / αξιολόγησης και οι διαδικασίες και τα κριτήρια για την προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών. Στη συνέχεια, αποφασίζεται η δημιουργία της κατάλληλης υποδομής για την αποτελεσματική λειτουργία της Δ.Ο.Π. Η τελευταία, προϋποθέτει την αποδοχή της ποιότητας ως στρατηγικού στόχου, τη δημιουργία συντονιστικού οργάνου, την αναδιάρθρωση της επιχείρησης από άποψη οργάνωσης, με τη δημιουργία διαδικασιών παραγωγής και υποστήριξης, που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος και την εξυπηρέτηση των πελατών. Επίσης, καθορίζονται τα συστήματα και οι διαδικασίες για τη μέτρηση στρατηγικών μεγεθών της ποιότητας, καθώς, επίσης, αρχίζει (=ξεκινά) και η συστηματική εκπαίδευση των στελεχών και των εργαζομένων.

1.5 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας είναι η Διασφάλιση της Ποιότητας. Δηλαδή, το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές. Για να υπάρξει μια κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization, ISO) ειδικές σειρές προτύπων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν και παράγουν σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών τους. Οι προδιαγραφές αυτές δεν αποτελούν εγγύηση ότι η ικανοποίηση θα είναι συνεχής, δεδομένου ότι μπορεί να προκύψουν ελλείψεις ή αδυναμίες στο σύστημα σχεδιασμού, παραγωγής και εξυπηρέτησης. Για τον άμεσο εντοπισμό των ελλείψεων ή των αδυναμιών έχουν αναπτυχθεί πρότυπα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας τα οποία καλύπτουν ευρύ πεδίο δράσης συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου ποιότητας και της επιθεώρησης.

Ως Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ορίζεται το σύνολο όλων των σχεδιασμένων και συστηματικών ενεργειών που είναι απαραίτητες για να προσδώσουν ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ότι το αγαθό ή η υπηρεσία ικανοποιούν προσδιορισμένες απαιτήσεις.

Η καθιέρωση ενός τέτοιου Συστήματος είναι αναγκαία σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους. Οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, στην έγκαιρη διάγνωση των λαθών, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη μείωση του κόστους. Με τη χρήση του καθορίζονται οι διαδικασίες και οι προϋποθέσεις του σχεδιασμού και του ποιοτικού ελέγχου σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας (στην αγορά, στην πώληση και στη διακίνηση των πρώτων υλών), με βάση τα διεθνή πρότυπα Διασφάλισης της Ποιότητας της σειράς ISO 9000. Συστήματα Ποιότητας υπάρχουν εδώ και 50 χρόνια, αλλά κανένα δεν έχει την αποδοχή του ISO 9000. Πολλοί εκπρόσωποι μεγάλων εταιριών πιστεύουν ότι μετά από τέσσερα ή πέντε χρόνια κανείς δεν θα μπορεί να δουλέψει αποτελεσματικά σε μια μη πιστοποιημένη επιχείρηση.

Τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας της σειράς ISO 9000: 1994 έχουν συνταχθεί από τον ISO (International Standardization Organization), μια διεθνή συνομοσπονδία εθνικών φορέων διασφάλισης της ποιότητας. Το Πρότυπο ISO 9000: 1994 είναι ένα σύστημα το οποίο μέσω της ικανοποίησης μιας σειράς απαιτήσεων διασφαλίζει ότι το τελικό προϊόν θα είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης. Η πρόσφατη εξέλιξη αυτών των προτύπων οριοθετεί νέα δεδομένα στο πεδίο της ολικής ποιότητας και ανοίγει το δρόμο για τη μετατροπή σε Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας.

Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας είναι μια στρατηγική κίνηση της επιχείρησης και όχι ένα τρικ εντυπωσιασμού στο πλαίσιο μιας διαφημιστικής εκστρατείας. Οι επιχειρήσεις εντάσσοντας τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας στην καθημερινή τους πρακτική, αποκτούν ουσιαστικά εργαλεία διοίκησης, ελέγχου και βελτίωσης. Το νέο πρότυπο εστιάζεται στον έλεγχο των διεργασιών και στην ικανοποίηση του πελάτη δίνοντας κατεύθυνση στη διαρκή βελτίωση, με έντονη αναφορά στις έννοιες του κύκλου Deming ο οποίος περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις: το Σχεδιασμό, την Εφαρμογή, τον Έλεγχο και τις Ενέργειες (PDCA: Plan - Do - Check - Act), και παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING



1.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που ανακύπτει από την προσπάθεια εφαρμογής ενός Συστήματος Ποιότητας είναι οι αντιδράσεις των εργαζομένων στις νέες συνθήκες εργασίας και οι προφανείς δυσκολίες στην αλλαγή της νοοτροπίας τους. Η επίλυση του προβλήματος αυτού έγκειται στην καλή θέληση και πρόθεση της διοίκησης να εξηγήει στους εργαζομένους ότι οι μεταβολές αυτές είναι προς βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης ενώ οι ίδιοι θα έχουν να αποκομίσουν μόνο οφέλη. Είναι βελτιωτικές και σε καμία περίπτωση δεν οδηγούν σε δραστηριότητες μειωτικές της προσωπικότητάς τους (υποβάθμιση, απολύσεις κ.ά.).

Άλλα προβλήματα που παρατηρούνται είναι η επιλογή του κατάλληλου φορέα πιστοποίησης, η έλλειψη πεπειραμένων εσωτερικών ελεγκτών ποιότητας με αποτέλεσμα η προς πιστοποίηση εταιρία να απευθύνεται σε εξωτερικούς ελεγκτές με υψηλό κόστος και ελάχιστες γνώσεις για τα τεκταινόμενα στο εσωτερικό της και, τέλος, η υπερβολική γραφειοκρατία που απαιτείται έως ότου μια οικονομική μονάδα λάβει το πιστοποιητικό ποιότητας.

Ο προσεκτικός αναγνώστης έχει τη δυνατότητα να διαπιστώσει ότι τα προβλήματα από μια Διαδικασία Πιστοποίησης δεν προκύπτουν ως αποτέλεσμα αυτής καθαυτής της πιστοποίησης αλλά πριν από τη διαδικασία. Εάν ξεπεραστούν, τότε δεν υπάρχει κανένα αρνητικό σημείο που να σκιάζει την εφαρμογή Συστημάτων στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες.

1.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα βασικά πλεονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και την πιστοποίηση, έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, τον αποτελεσματικό έλεγχο, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της αξιοπιστίας, της φήμης και της εμπιστοσύνης, τη μείωση (σε ιδεατές περιπτώσεις την εξάλειψη) των ελαττωματικών προϊόντων, την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους και τους ικανοποιημένους πελάτες.

Ανά τομέα δραστηριοτήτων τα οφέλη μιας επιχείρησης ομαδοποιούνται ως εξής:

Παραγωγή

- Συμβολή στον εντοπισμό και στην έγκαιρη πρόληψη των σφαλμάτων.
- Μείωση των ελαττωματικών προϊόντων.

- Δυνατότητα βελτίωσης του ελέγχου των παραγωγικών διαδικασιών.
- Καταγραφή της υπάρχουσας τεχνογνωσίας.
- Μείωση του κόστους της "μη ποιότητας".

Μάρκετινγκ

- Απόκτηση σημαντικού εργαλείου μάρκετινγκ και διαφήμισης.
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Βελτίωση και αναβάθμιση της "έξωθεν" εικόνας.
- Διευκόλυνση της συμμετοχής της εταιρίας σε διαγωνισμούς όπου απαιτούνται πιστοποιητικά ποιότητας.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.
- Αναγνώριση της αξιοπιστίας της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο.

Πωλήσεις

- Ευχερέστερη και ταχύτερη προσέγγιση νέων αγορών.
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης για τα προϊόντα της εταιρείας και απλοποίηση των διαδικασιών σύναψης συμφωνιών.

Καταναλωτές

- Συμβολή στην αύξηση της φερεγγυότητας απέναντι στους πελάτες-καταναλωτές.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση.
- Μείωση των παραπόνων.
- Εγγύηση τεχνικής υποστήριξης μετά την πώληση (after sales service).

Προγραμματισμός - Οργάνωση - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Αποτελεσματικότερη διοίκηση μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών.
- Υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- Ορθολογικός προγραμματισμός των εργασιών μέσω της κατανομής των εργασιών και των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στους εργαζομένους.
- Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων της εταιρείας.
- Διαμόρφωση ιδανικότερων συνθηκών εργασίας.

- Αύξηση της υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- Συμβολή στην ανάπτυξη μηχανισμού εκπαίδευσης.
- Ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Εκτός από τις επιδράσεις στους βασικούς τομείς δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που έχει η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας, σημαντικό όφελος προκύπτει από την εγκατάσταση και την εφαρμογή ενός συστήματος αυτοαξιολόγησης το οποίο σε τακτά χρονικά διαστήματα εκτιμά τις διάφορες λειτουργίες και διεργασίες και μεταμορφώνει την επιχείρηση σε ένα οργανισμό συνεχούς εκπαιδευτικής και μαθησιακής δράσης.

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί θεμελιώδη αρχή και ακρογωνιαίο λίθο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας όπως και κάποιες άλλες μέθοδοι που έχουν βάσει τη στατιστική αποτελούν μέσα στρατηγικής σημασίας για την επίτευξη της ποιότητας.

Οι σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες οφείλουν να κάνουν άλματα στην προσπάθεια ικανοποίησης των πελατών τους. Οφείλουν να υιοθετήσουν -με τις απαραίτητες προσαρμογές- το οργανόγραμμα της Nordstrom η οποία δίνει ιδιαίτερη σημασία στον πελάτη προσπαθώντας να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του μέσω συνεχούς ενδυνάμωσης και αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού.



Ο Tom Peter, ένας από τους μεγαλύτερους εκφραστές των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γράφει. "Η επανάσταση της ποιότητας σημαίνει να αναπνέεις ποιότητα. Η εμμονή της διοίκησης με την ποιότητα και η επιμονή σε όλα τα επίπεδα είναι απαραίτητες. Όμως το πάθος πρέπει να συνδυάζεται με μία λεπτομερή διεργασία. Και πάντοτε πρέπει να είναι παρών ο πελάτης αφού αυτός πάντα πρώτος θα καθορίζει τι είναι σημαντικό και τι όχι".

1.8 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ “Service Quality gaps analysis”

Το “Quality gap analysis” είναι ένα από τα ευρέως χρησιμοποιούμενα μοντέλα. Το μοντέλο “**ServQual**” προέρχεται από τις λέξεις Service (υπηρεσία) και Quality (ποιότητα). Ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών (expectations) και των αντιλήψεων (perceptions) τους σε αυτό που τελικά τους παρασχέθηκε. Με τον όρο προσδοκίες, εννοούμε το **τί** οι καταναλωτές πιστεύουν ότι θα ή πρέπει να συμβεί κατά την παροχή των υπηρεσιών (τα πρότυπα τους-standards). Οι αντιλήψεις, είναι οι υποκειμενικές εκτιμήσεις των πελατών αφού έχουν λάβει την υπηρεσία (Wilson et al. 2012). Οι Αμερικάνοι καθηγητές Parasuraman, Berry και Zeithaml, στα μέσα της δεκαετίας του 1980, δημιούργησαν αυτό το μοντέλο για να μετρήσουν την έννοια της «ποιότητας» (quality of service) μιας υπηρεσίας. Αυτό έχει σα βάση τη θεωρία της “διάψευσης των προσδοκιών”. Οι προσδοκίες του εκάστοτε καταναλωτή, διαμορφώνονται από την επικοινωνιακή πολιτική που εφαρμόζει η επιχείρηση, από τις προσωπικές του ανάγκες και επιθυμίες, από την προηγούμενη εμπειρία αλλά και από τις συζητήσεις με άλλους καταναλωτές. Η τελική εντύπωση του καταναλωτή για την ποιότητα της υπηρεσίας είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας σύγκρισης μεταξύ της υπηρεσίας που ανέμενε ότι θα του παρεχόταν με την υπηρεσία που του παρασχέθηκε. Το μοντέλο δίνει έμφαση στο πώς η ποιότητα γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, πελατοκεντρική προσέγγιση. Άρα, παρακινεί τις επιχειρήσεις να λειτουργούν και να δρουν σύμφωνα με τις επιθυμίες και ανάγκες των πελατών τους. Τα πέντε χάσματα (gaps) αποτυπώνουν έμπρακτα, γιατί οι επιχειρήσεις πολλές φορές αδυνατούν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τα πρότυπα των πελατών τους.

Χάσμα 1: Οι άγνωστες προσδοκίες του πελάτη (not knowing what customers expect), “customer expectation-management perception” το κενό μεταξύ προσδοκιών του πελάτη και αντίληψη αυτών από τη διοίκηση.

Χάσμα 2: Μετατροπή των προσδοκιών σε προδιαγραφές (not selecting the right service designers and standards), “service quality specification gap” το κενό μεταξύ αντίληψης από τη διοίκηση και των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών.

Χάσμα 3: Παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα της επιχείρησης (not delivering to service designs and standards), “service delivery gap” το κενό μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και παράδοσης υπηρεσιών.

Χάσμα 4: Παροχή υπηρεσιών κατώτερη των υποσχέσεων της επιχείρησης (not matching performance to promises), “external communication gap” το κενό μεταξύ παράδοσης υπηρεσιών και επικοινωνίας υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Χάσμα 5: Η συνολική εικόνα

Το μοντέλο παρέχει σχετικές πληροφορίες σχετικά με:

- α. τις προοπτικές της παρεχόμενης υπηρεσίας στους χρήστες
- β. τα επίπεδα απόδοσης της επιχείρησης
- γ. τις προτάσεις των πελατών
- δ. τις εντυπώσεις των υπαλλήλων για τις προσδοκίες των πελατών
- ε. το επίπεδο της ικανοποίησης (Λυμπερόπουλος και Παντουβάκης , 2000).

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο ServQual, η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από το γενικό κενό μεταξύ αυτού που προσδοκούσαν και αυτού που έλαβαν. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα είναι σχετική και όχι απόλυτη.

1.9 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT - EFQM)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση στα πλαίσια της ιδιαίτερης βαρύτητας την οποία δίνει στην Διασφάλιση της ποιότητας τόσο των προϊόντων όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών, προχώρησε στις 15 Σεπτεμβρίου 1988, στην ίδρυση ενός οργανισμού, του European Foundation for Quality Management με έδρα τις Βρυξέλλες. Ο EFQM δημιουργήθηκε από μια ομάδα δεκατεσσάρων μεγάλων διακεκριμένων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Philips, Fiat, Nestle, Renault, Bull, Olivetti, Electrolux, Dassault, Ciba-Geigy, Bosch, Sulzer, VW, KLM, BT) με την έγκριση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και η επίσημη σύστασή του έγινε τον Οκτώβριο του 1989b. Σήμερα αριθμεί πάνω από οχτακόσια μέλη σε όλη την Ευρώπη.

Αποστολή του European Foundation for Quality Management είναι να υποστηρίξει τη διοίκηση των Ευρωπαϊκών εταιρειών, ώστε να επιταχύνουν τη διαδικασία του να κάνουν την ποιότητα τόσο των προϊόντων όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών παράγοντα αποφασιστικής σημασίας για την επίτευξη ενός παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο European Foundation for Quality Management είναι ο δημιουργός του European Quality Award, το οποίο αναγνωρίζει τις κορυφαίες εταιρείες κάθε χρόνο. Ταυτόχρονα προσπαθεί να ενθαρρύνει και να βοηθήσει όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης να συμμετάσχουν τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε Ευρωπαϊκό στην βελτίωση της ποιότητας καθώς επίσης και ενισχύσουν το γενικότερο κλίμα ποιότητας. Ο European Foundation for Quality Management στα πλαίσια αυτής της ενιαίας πολιτικής της ποιότητας ανέπτυξε και εφάρμοσε από το 1990 το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των Ευρωπαϊκών οργανισμών και επιχειρήσεων. Το Ευρωπαϊκό μοντέλο συνδέει την εξυπηρέτηση του πελάτη με οκτώ κριτήρια - προϋποθέσεις, οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχημένη οργάνωση της επιχείρησης, καθώς επίσης και για την επίτευξη των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Θα πρέπει δε να επισημανθεί ότι στα πλαίσια του συγκεκριμένου μοντέλου ιδιαίτερη βαρύτητα έχει ο ανθρώπινος παράγοντας.

«Όλες οι ευρωπαϊκές οργανώσεις, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις. Η αυξανόμενη πίεση για να ανταγωνιστεί σε μια παγκόσμια σκηνή με περιορισμένους πόρους σημαίνει ότι όλοι πρέπει να συνεργαστούν για να εξασφαλίσουν τη μελλοντική μας ευημερία, και ότι από τις επόμενες γενιές το EFQM Excellence Model θα παρέχει ένα πλαίσιο που ενθαρρύνει τη συνεργασία και την καινοτομία ότι θα πρέπει να διασφαλιστεί αυτός ο στόχος επιτυγχάνεται. »

Herman Van Rompuy, Πρόεδρος του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου

Η χρήση του μοντέλου EFQM δίνει τη δυνατότητα στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες:

- Να συγκρίνουν την εξέλιξη τους σε σχέση με ένα επιχειρηματικό πρότυπο

- τελειότητας.
- Να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που έχουν για συνεχή βελτίωση.
- Να αναθεωρήσουν και να προσαρμόσουν το στρατηγικό τους πρόγραμμα με βάση τις εξελίξεις και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Να ενεργοποιήσουν άτομα και ομάδες.
- Να επιτύχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.
- Να εφαρμόσουν μεθόδους συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) ώστε να είναι σε θέση να συγκρίνουν τα αποτελέσματα τους με αυτά άλλων επιτυχημένων επιχειρήσεων.

ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ EFQM - EXCELLENCE MODEL

Το EFQM - Excellence Model απαρτίζεται από τρία επίπεδα τα οποία είναι:

1. Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence): Το επίπεδο αυτό αναφέρεται σε νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα οι οποίες προσπαθούν να περιγράψουν την τρέχουσα κατάστασή τους και να θέσουν στόχους για περαιτέρω βελτίωσή της. Σε πρώτη φάση ακολουθούν μία διαδικασία αυτοαξιολόγησης με βάση τις αρχές του EFQM - Excellence Model, ενώ σε δεύτερη φάση αποδεικνύουν εάν έχουν υλοποιηθεί οι στόχοι οι οποίοι έχουν τεθεί.
2. Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence): Το επίπεδο αυτό έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις και οργανισμούς με εμπειρία σε θέματα αυτοαξιολόγησης και με επιτυχή εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όσες επιχειρήσεις υποβάλλουν υποψηφιότητα για το βραβείο αυτό εκπονούν μια έκθεση αξιολόγησης η οποία εξετάζεται από επιτόπια επίσκεψη ειδικευμένων αξιολογητών. Εάν συγκεντρώσουν περισσότερες από 400 μονάδες (με άριστα το 1.000) τότε πιστοποιούνται.
3. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA). Ένα βραβείο σχεδιασμένο για επιχειρήσεις με πολύ υψηλά standards. Οι επιχειρήσεις αυτές θεωρούνται υποδείγματα (role models) δράσης και συνεχούς (τουλάχιστον πενταετούς) βελτίωσης. Για να λάβει μία οικονομική μονάδα αυτό το βραβείο απαιτούνται προσπάθειες αρκετών χρόνων.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης απομένει επίσης κάθε χρόνο μια ανώτατη διάκριση για τον Ευρωπαϊκό Μάνατζερ Ποιότητας. Ο διαγωνισμός αυτός διοργανώνεται ετησίως από τις χώρες της Ευρώπης και οι υποψήφιοι κρίνονται με βάση μια σειρά κριτηρίων που αφορούν κατά 40% το βιογραφικό τους και κατά 60% τα αποτελέσματα της δραστηριότητάς τους ως managers. Εξατάζονται το επίπεδο εκπαίδευσης, η εμπειρία, η πίστη στις αρχές της Ολικής Ποιότητας, η εφαρμογή σύγχρονων και ανθρωποκεντρικών συστημάτων διοίκησης, η υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών, η έμφαση στην κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων, η προστασία του περιβάλλοντος και η αποτελεσματικότητα των υποψηφίων. Δικαίωμα συμμετοχής έχουν ανώτερα και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ EFQM - Excellence Model

Η αξιολόγηση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας στηρίζεται σε εννέα κριτήρια που οριοθετούν και εξασφαλίζουν την επιβίωση και την ευημερία μιας

επιχειρηματικής μονάδας. Τα κριτήρια αυτά είναι:

1. Ηγεσία: Μελετώνται σε βάθος οι προσπάθειες των ανώτατων διοικητικών στελεχών για την επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριστείας. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα στελέχη αυτά έχουν δεσμευθεί (ηθικά) για την πιστή εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
2. Πολιτική και Στρατηγική: Καθορίζονται το όραμα (η σκιαγράφιση της επιχείρησης μελλοντικά), η αποστολή (η στοχοθεσία και η έκφραση του βασικού σκοπού της επιχείρησης) και η φιλοσοφία (οι οργανωτικές αξίες και το στυλ διοίκησης) της εταιρίας και ενσωματώνονται οι βασικές αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας στην Πολιτική και Στρατηγική της οικονομικής μονάδας.
3. Ανθρώπινοι Πόροι: Σχεδιάζονται και εκπονούνται προγράμματα ανάπτυξης και διερεύνησης των γνώσεων των εργαζομένων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικά την Πολιτική και την Στρατηγική της επιχείρησης.
4. Πόροι και Συνεργασίες: Το κριτήριο αυτό εξετάζει την ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης και την ανάπτυξη μορφών συνεργασίας με τους προμηθευτές της.
5. Διαδικασίες: Ορθολογικοποιείται ο τρόπος μελέτης των διαδικασιών λειτουργίας και ανάπτυξης των δραστηριοτήτων, μελετώνται οι παρούσες και μελλοντικές τάσεις της αγοράς (ανάγκες καταναλωτών) και ξεκινά η διαδικασία ανάπτυξης καινοτόμων αγαθών ή υπηρεσιών.
6. Ικανοποίηση των Πελατών: Αναλύεται ο τρόπος αντίληψης και ο βαθμός ικανοποίησης των καταναλωτών για τα προϊόντα της επιχείρησης. Η αντιληπτική ικανότητα των πελατών διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στη λήψη των αποφάσεων. Στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι τρεις μορφές της επιλεκτικής αντίληψης. Η αντιληπτική επαγρύπνηση η οποία ξεκαθαρίζει τις μη απαραίτητες πληροφορίες για τον καταναλωτή με αποτέλεσμα να στρέφεται αυτός σε νέα και άγνωστα ερεθίσματα, η αντιληπτική άμυνα, ένας μηχανισμός που προστατεύει το άτομο από αντιφατικά ή απειλητικά ερεθίσματα και η αντιληπτική οργάνωση, η οποία βάζει σε μια σειρά διαφορετικές, συγκρουόμενες και αντιφατικές πληροφορίες που έχουν ως σκοπό την πρόκληση ενδιαφέροντος εκ μέρους του καταναλωτή.
7. Ικανοποίηση των Εργαζομένων: Διερευνώνται οι απόψεις και οι γνώμες του ανθρώπινου δυναμικού και μετράται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τις αποφάσεις της διοίκησης.
8. Επιδράσεις στο Κοινωνικό Σύνολο: Εξετάζονται οι επιδράσεις των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή του οργανισμού στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.
9. Αποδοτικότητα των Κύριων-Βασικών Λειτουργιών: Αξιολογούνται τα αποτελέσματα της δράσης και η επίτευξη των στόχων ενώ ταυτόχρονα γίνεται η σύγκριση με τους στόχους που είχαν τεθεί κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού.

Η ΛΟΓΙΚΗ RADAR

Στην καρδιά του μοντέλου EFQM- Excellence Model βρίσκεται το ακρώνυμο RADAR, το οποίο απεικονίζει παραστατικά τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Τα αρχικά RADAR σημαίνουν:

- Results (Αποτελέσματα)
- Approach (Προσέγγιση)
- Deployment (Ανάπτυξη)
- Assessment (Αξιολόγηση)
- Review (Αναθεώρηση)

Η λογική αυτή δηλώνει ότι ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση οφείλει:

- Να καθορίσει τους στόχους και τα αποτελέσματα μέσω της πολιτικής και της στρατηγικής του. Τα αποτελέσματα καλύπτουν την απόδοση του οργανισμού ή της επιχείρησης οικονομικά και λειτουργικά αλλά και τις αντιλήψεις των μετόχων και όσων έχουν να ωφεληθούν από την αύξηση της κερδοφορίας (stakeholders).
- Να προγραμματίσει και να αναπτύξει ένα ενσωματωμένο σύνολο προσεγγίσεων για να αποδώσει τα απαραίτητα αποτελέσματα στο παρόν και στο μέλλον.
- Να αναπτύξει τις προσεγγίσεις με συστηματικό τρόπο για να εξασφαλιστεί η πλήρης εφαρμογή τους.
- Να αξιολογήσει και να αναθεωρήσει όποτε είναι αναγκαίο τις ανωτέρω προσεγγίσεις. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται συνεχής προσπάθεια εντοπισμού των βελτιώσεων και εφαρμογής τους όπου αυτές χρειάζονται.

ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΗ ΛΟΓΙΚΗ RADAR

Η αποκωδικοποίηση των γραμμάτων του RADAR συντελεί στην καλύτερη κατανόησή του.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (RESULTS)

Καλύπτουν τα επιτεύγματα ενός οργανισμού. Μετρούν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την προστιθέμενη αξία που έχει επιτευχθεί για λογαριασμό των μετόχων. Σε μια άριστα οργανωμένη επιχείρηση τα αποτελέσματα παρουσιάζουν θετικές τάσεις και οι στόχοι επιτυγχάνονται.

Υπάρχουν τέσσερις λέξεις – κλειδιά, που σχετίζονται άμεσα με την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Αυτές είναι οι κατευθύνσεις (trends), οι στόχοι (targets), οι

συγκρίσεις (comparisons) και οι προκλήσεις (causes).

Οι κατευθύνσεις αναφέρονται στη συλλογή στοιχείων σχετικών με διάφορες παραμέτρους που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Ένα τέτοιο στοιχείο είναι η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Οι στόχοι αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και πρέπει να είναι άρτια διατυπωμένοι και πλήρως εξειδικευμένοι.

Οι συγκρίσεις γίνονται με τους ανταγωνιστές και βοηθούν στην κατανόηση των ελλείψεων, στην ελαχιστοποίηση των λαθών, στη μείωση των προβλημάτων και στην ένταξη της επιχείρησης στις λεγόμενες «άριστες» (best in class) επιχειρήσεις.

Οι προκλήσεις δεικνύουν τον αντίκτυπο των αποτελεσμάτων, συνεπεία της εφαρμογής μιας συγκεκριμένης διαδικασίας.

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (APPROACH)

Περιγράφει αυτά που ένας οργανισμός / επιχείρηση προγραμματίζει να πράξει (αντικειμενικούς σκοπούς), τους λόγους για τους οποίους το κάνει και τις κατευθύνσεις που δίνει για την επίτευξη τους. Στις ορθολογικά διοικούμενες μονάδες η προσέγγιση έχει μια λογική βάση, συγκεκριμένες και δομημένες διαδικασίες και μια σαφή εστίαση στις ανάγκες των μετόχων. Δύο λέξεις περιγράφουν εμπειριστωμένα την προσέγγιση. Η λογική – ορθότητα (sound) και η ολοκλήρωση – ενσωμάτωση (integrate).

Η λογική εστιάζει στους αντικειμενικούς στόχους και στον τρόπο επίτευξής τους, στις ανάγκες των μετόχων και στα αποτελέσματα των ακολουθούμενων διαδικασιών.

Η ολοκλήρωση περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους οι διάφορες διαδικασίες και προσεγγίσεις υποστηρίζουν την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ (DEPLOYMENT)

Είναι η πρακτική εφαρμογή με συστηματικό τρόπο και βήμα βήμα όσων έχουν διατυπωθεί σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης. Οι λέξεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη είναι συστηματικός (systematic) ου παρουσιάζει τον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης των διαδικασιών και εφαρμοσμένος (implemented) που περιγράφει την εφαρμογή των εκπονηθέντων προγραμμάτων από τα τμήματα και τις διευθύνσεις της επιχείρησης.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ (ASSESSMENT and REVIEW)

Καλύπτει την αξιολόγηση και την αναθεώρηση των πεπραγμένων μιας οικονομικής μονάδας με σκοπό τη βελτίωση των ενεργειών και κατ' επέκταση των αποτελεσμάτων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις υπόκεινται σε τακτικές μετρήσεις (measurement) των αποτελεσμάτων και σε δραστηριότητες εκμάθησης (learning) με την έννοια της υποβοήθησης ώστε να αναγνωρίζονται ευκολότερα οι καλύτερες πρακτικές (benchmarking) και οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται ως οδηγός για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή μεθόδων βελτίωσης (improvement) σε όλους τους τομείς δράσης της επιχείρησης.

1.10 ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων προβάλλει επιτακτικό το αίτημα για μια πιο ποιοτική εκπαίδευση, έτσι ώστε κάθε χώρα να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον διεθνή ανταγωνισμό αφενός και να καταφέρει να ανταποκριθεί επιτυχώς στις νέες προκλήσεις και απαιτήσεις του 21ου αιώνα αφετέρου. Με δεδομένο ότι η ποιότητα αποτελεί βασικό στοιχείο ανταγωνισμού από τη μια πλευρά και ότι η παιδεία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ευημερίας και εργαλείο ανάπτυξης για μια χώρα από την άλλη, κρίνεται απαραίτητο να γίνουν σημαντικές μακροπρόθεσμες επενδύσεις κυρίως στον τομέα της εκπαίδευσης, να πραγματοποιηθούν ριζικές αλλαγές και να εδραιωθούν καινοτόμες μεταρρυθμίσεις. Στην κατεύθυνση της πιο ποιοτικής εκπαίδευσης κινείται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η εφαρμογή της οποίας στην εκπαίδευση μπορεί να μετουσιώσει το σχολικό σύστημα, καθώς θεωρείται ότι αποτελεί το μόνο αποτελεσματικό και εκσυγχρονιστικό μέσο για την ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης, αλλά και για τη συνολικότερη αλλαγή της λειτουργίας, της οργάνωσης, της νοοτροπίας και της γενικότερης κουλτούρας όχι μόνο του σχολείου στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση αλλά και κάθε εκπαιδευτικού ιδρύματος της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Σκοπός της παρούσας εργασίας, ειδικότερα, είναι να γίνει μια αποτίμηση της κατάστασης που επικρατεί στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και να παρουσιαστεί η άμεση ανάγκη για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες ενός δημόσιου οργανισμού, όπως είναι το ελληνικό πανεπιστήμιο, αφού επιβάλλεται η εξεύρεση νέων τρόπων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της εποχής της πληροφορίας και στις νέες συνθήκες του 21ου αιώνα, οι οποίες καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για συνολική αναβάθμιση της εκπαίδευσης και για υψηλή και αποδεδειγμένη ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

1.11 EFQM ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, υπήρξε ένας από τους βασικούς λόγους των εν εξελίξει μεταρρυθμίσεων με ζητούμενο τη Διασφάλιση της Ποιότητας (ΔΠ). Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τόσο τα ευρωπαϊκά πρότυπα όσο και οι κατευθυντήριες γραμμές για τη διασφάλιση της

ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης (ESG), που εκδόθηκαν το 2005, θεωρούνται ως ακρογωνιαίος λίθος. Η διασφάλιση και Πιστοποίηση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση είναι ένας στόχος προτεραιότητας στη διαδικασία σύγκλισης με το Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης (EXAE).

Το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Πανεπιστημίων χάριν της ανταγωνιστικότητας το 2007 διατύπωσε:

- Την ανάγκη επίτευξης του εκσυγχρονισμού των Πανεπιστημίων της Ευρώπης, ως βασικό στοιχείο βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας που βασίζεται στη μεταφορά γνώσης και στην καινοτομία.
- Την ανάγκη επαρκούς αυτονομίας, τη βελτίωση της διακυβέρνησης προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι νέες ανάγκες της κοινωνίας.
- Τη σημασία της Διασφάλισης της Ποιότητας, ως κινητήρια δύναμη της αλλαγής στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (Edwards et al.2009).

Άλλωστε, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το έτος 2010 σε διακόσια είκοσι δύο (222) Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης από χώρες της Ευρώπης, αναφορικά με το θέμα της Διασφάλισης της Ποιότητας, διαπιστώθηκε ότι οι διαδικασίες Διασφάλισης της Ποιότητας είναι πραγματικά στην ημερήσια διάταξη των ευρωπαϊκών ιδρυμάτων. Από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας αποδεικνύεται ότι τα Πανεπιστήμια αναπτύσσουν, πλέον, συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας τα οποία βρίσκονται σε εξέλιξη. Βέβαια, η περίπτωση του κάθε Πανεπιστημίου είναι διαφορετική, καθώς αρκετά έχουν προχωρήσει ιδιαίτερα σε ορισμένους τομείς, ενώ άλλα είναι μόλις στην αρχή του «ταξιδιού» (Loukkola & Zhang, 2010).

Επομένως, η βελτίωση της Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση αποτελεί προτεραιότητα. Άλλωστε, διεθνείς οργανισμοί διαπίστευσης έχουν δημιουργηθεί, προκειμένου να αναγνωρισθεί η δέσμευση στην Ποιότητα, αλλά και η συνεχής βελτίωση των Πανεπιστημίων, όπως για παράδειγμα τα κριτήρια του Malcolm Baldrige στις ΗΠΑ για την επίτευξη 'αριστείας' στην εκπαίδευση. Βέβαια, πολλά από αυτά τα Πανεπιστήμια είναι επί του παρόντος εστιασμένα στην ανάπτυξη Συστημάτων Διασφάλισης της Ποιότητας, με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές από την Ευρωπαϊκή Ένωση για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (Gavin & Juan, 2013). Επιπλέον, αρκετά Ιδρύματα υποβάλλουν αίτηση για την πιστοποίηση σύμφωνα με το Πρότυπο ISO (Mira et al, 2002 & Hutyra, 2005).

Η προσέγγιση των Πανεπιστημίων για τη διασφάλιση της ποιότητας, μέσα από την τυποποίηση και την εφαρμογή αυστηρών κανονισμών στις διαδικασίες μπορεί να δημιουργήσει ένα λιγότερο ευνοϊκό περιβάλλον για την αλλαγή στα Πανεπιστήμια, σε αντίθεση με άλλα συστήματα εφαρμογής Ποιότητας, όπως είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο EFQM, το οποίο τονίζει τη συνεχή βελτίωση της Ποιότητας μέσα από την ανθρώπινη δέσμευση και την οργανωτική κουλτούρα, δίνοντας έμφαση στην καινοτομία και στη μάθηση.

1.12 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ

Ο όρος μέτρησης της ποιότητας αναφέρεται στην αξιολόγηση των διαστάσεων της ποιότητας και καλύπτει τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές μεθόδους οι οποίες είναι συμπληρωματικές μεταξύ τους. Οι ποσοτικές μέθοδοι στοχεύουν στο να μετρήσουν με αδιαμφισβήτητες πρακτικές την ποιότητα. Οι ποιοτικές μέθοδοι δεν έχουν την ίδια ακρίβεια αλλά παρέχουν περισσότερη πληροφόρηση σχετικά με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών. Η αναγνώριση των αιτιών ή των λύσεων των προβλημάτων που έχουν οι πελάτες με το επίπεδο εξυπηρέτησης. Και οι δυο τρόποι είναι σημαντικοί στην μέτρηση της ποιότητας ενώ πολλές φορές χρησιμοποιούνται μαζί για καλύτερα αποτελέσματα. Η μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών παρουσιάζει πολλά προβλήματα τα οποία συνδέονται κυρίως με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών. Η αδυναμία μέτρησης της ποιότητας δημιουργεί κάποια προβλήματα αλλά με την βοήθεια εργαστηριακών ελέγχων και αντικειμενικών δεικτών η έλλειψη της αποθεματοποίησης υπηρεσίας, η έλλειψη χρονικών περιορισμών καθώς και η εξάρτηση του αποτελέσματος της παροχής από φυσικούς και ψυχολογικούς παράγοντες του προσωπικού και των ίδιων των πελατών. Η ποιότητα των καταναλωτικών αγαθών μπορεί να μετρηθεί με ένα σύνολο αντικειμενικών δεικτών, όπως η αντοχή στο χρόνο, αριθμός ελαττωμάτων ή ελαττωματικών προϊόντων κτλ. Οι υπηρεσίες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στο μίγμα Marketing των επιχειρήσεων. Αυτό γιατί η ποιοτική υπηρεσία γίνεται αντιληπτή καλύτερα όταν δεν υπάρχει παρά όταν υπάρχει. Η ποιότητα των υπηρεσιών όμως είναι μια αφηρημένη και αόριστη έννοια, διότι έχει τα εξής μοναδικά χαρακτηριστικά: ασάφεια, ετερογένεια και μη δυνατότητα διάκρισης ανάμεσα σε παραγωγή και κατανάλωση. Για το λόγο αυτό, η εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να βασιστεί στις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα (Γούναρης, 2006).

Οι καθηγητές Parasuraman A. Zeithaml V.A και Berry L.L το 1985 διαμόρφωσαν ένα μοντέλο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών το οποίο τονίζει τις βασικές προϋποθέσεις για την προσφορά της προσδοκώμενης ποιότητας υπηρεσιών. Το μοντέλο SERVQUAL θεωρείται κλασικό στο είδος του και είναι σήμερα ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα μέτρησης της ποιότητας. Ο πελάτης της υπηρεσίας λαμβάνοντας υπόψη του τις προσωπικές του ανάγκες τις εμπειρίες και τα βιώματα του στον τομέα παροχής υπηρεσιών τις αντιλήψεις των άλλων πελατών και τις επιρροές που έχει δεχτεί από την ίδια την επιχείρηση παροχής διαμορφώνει κάποιες προσδοκίες. Στη συνέχεια ακολουθεί η διαδικασία της σύγκρισης της παραχθείσας υπηρεσίας με την προσδοκώμενη. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης αυτής καθορίζει και την τελική εντύπωση που θα έχει ο πελάτης

για την ποιότητα της υπηρεσίας. Το μοντέλο στηρίζεται στην θεωρία διάψευσης των αρχικών προσδοκιών του πελάτη. Έτσι το μοντέλο SERVQUAL περιλαμβάνει τρεις επιμέρους ενότητες. Στην πρώτη μετριέται με τη χρήση ερωτηματολογίου η αντίληψη των πελατών για την ποιότητα της συγκεκριμένης υπηρεσίας βάσει των πέντε διαστάσεων της. Το αποτέλεσμα προκύπτει από τη διαφορά της βαθμολογίας της πρώτης ενότητας από τη δεύτερη, λαμβανόμενου υπόψη του βαθμού σημαντικότητας της κάθε διάστασης (Γούναρης,2006). Οι μελέτες μέσω του μοντέλου μπορούν να περιγράψουν και να εξηγήσουν την ποιότητα χρησιμοποιώντας ένα σύστημα πέντε αποκλίσεων οι οποίες εκφράζουν τις διαφορές μεταξύ των εμπλεκόμενων στην παραγωγή την κατανάλωση και την διανομή μια υπηρεσίας. Κενό ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και την άποψη που έχει γι' αυτές το μάνατζμεντ της επιχείρησης. Η απόκλιση αυτή οφείλεται στην έλλειψη μια ολοκληρωμένης εικόνας για τις απόψεις των πελατών και οδηγεί τη διοίκηση μιας εταιρείας σε παρανόηση των προσδοκιών των πελατών. Το μάνατζμεντ δεν αντιλαμβάνεται πάντα σωστά τι θέλουν οι πελάτες η πως κρίνουν τα συστατικά μιας υπηρεσίας. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις είναι προσανατολισμένες στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας δηλαδή στην υπηρεσία αυτή καθαυτή χάνοντας έτσι την επαφή με τους πελάτες και στον στόχο της ικανοποίησης της αγοράς. Κενό ανάμεσα στην άποψη που έχει το μάνατζμεντ για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την εξειδίκευση της ποιότητας των υπηρεσιών. Η απόκλιση αυτή οφείλεται στη αδυναμία της επιχείρησης να μετατρέψει με ακρίβεια τις αντιλήψεις του μάνατζμεντ για την επιδιωκόμενη ποιότητα σε σαφείς προδιαγραφές. Το μάνατζμεντ μπορεί να μην καθορίσει ποιοτικά πρότυπα η να καθορίσει κάποια που δεν είναι πολύ σαφή. Υπάρχει μια περίπτωση τα πρότυπα να είναι πολύ σαφή αλλά εξωπραγματικά. Κενό ανάμεσα στις προδιαγραφές της ποιότητας των υπηρεσιών και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η απόκλιση αυτή αφορά στο ενδεχόμενο η παρεχόμενη υπηρεσία και η εξυπηρέτηση του πελάτη να είναι τελικά εκτός των προτύπων που η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών έχει προκαθοριστεί. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για να αποκλίνει η πραγματική παροχή μιας υπηρεσίας από τον τρόπο με τον οποίο αυτή έχει σχεδιαστεί να προσφέρεται. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικοί από τους λόγους αυτούς. Το προσωπικό μπορεί να μην διαθέτει την απαιτούμενη εκπαίδευση να είναι πολύ απασχολημένο να μην έχει ξεκαθαρίσει το ρόλο που έχει διαδραματίζει στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης το ηθικό του μπορεί να είναι χαμηλό η ο μηχανολογικός εξοπλισμός να παρουσιάζει πρόβλημα. Κενό ανάμεσα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις διαφημιζόμενες υπηρεσίες αυτές που υποσχέθηκε η επιχείρηση να προσφέρει. Οι προσδοκίες του καταναλωτή επηρεάζονται από τις υποσχέσεις που δίνονται μέσω των διαφημίσεων του προμηθευτή των υπηρεσιών. Η ένταση του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με την αϋλότητα των υπηρεσιών οδηγούν πολλές φορές μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να μεταδίδει μηνύματα και να δίνει υποσχέσεις που τελικά δεν είναι σε θέση να τηρήσει. Μια σωστή διαφημιστική εκστρατεία η ένας

σωστός τρόπος προώθησης υπηρεσιών πρέπει να εξηγεί με ακρίβεια και ρεαλισμό το είδος της προσφερόμενης υπηρεσίας και τον τρόπο με τον οποίο διανέμεται. Κενό ανάμεσα στις προσφερόμενες υπηρεσίες και τις προσδοκώμενες υπηρεσίες. Το κενό αυτό αντιπροσωπεύει τη διάψευση των προσδοκιών των πελατών εξαιτίας των προαναφερθέντων αιτιών. Η απόκλιση αυτή οφείλεται στην ίδια τη φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας καθώς και τόσο στα γενικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών όσο και στις συμπεριφορές και τους χαρακτήρες των εμπλεκόμενων. Στην προκειμένη περίπτωση η προσδοκία αναφέρεται με την έννοια της επιθυμίας του πελάτη και όχι με την έννοια της πρόβλεψης για το αποτέλεσμα της συναλλαγής, όπως εμφανίζεται στη βιβλιογραφία της ικανοποίησης του πελάτη. Για το λόγο αυτό, ενώ η ικανοποίηση και η ποιότητα των υπηρεσιών έχουν την ίδια δομή- δηλαδή και οι δύο έννοιες βασίζονται στη διάψευση των προσδοκιών- διαφέρουν εννοιολογικά λόγω του διαφορετικού ορισμού των προσδοκιών του πελάτη (Greaver, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΜΠΕΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Καθώς οι ηγέτες στον τομέα της εκπαίδευσης αρχίζουν να υιοθετήσουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως επιχειρησιακή φιλοσοφία τους, ανακαλύπτουν τα καλά νέα, και τις κακές ειδήσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα κακά νέα πρώτα: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι ούτε το Άγιο Δισκοπότηρο ούτε μια μαγική πανάκεια. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν μπορεί να είναι επιτυχής αν θεωρείται ως κάτι παροδικό ή ως «έργο μας για την φετινή σχολική χρονιά».

Τα καλά νέα είναι τα εξής: Οι πραγματικές ανταμοιβές αρχίζουν να αναδύονται όταν οι ιδέες και οι πρακτικές της ΔΟΠ έχει ενσωματωθεί τόσο πολύ στην κουλτούρα του οργανισμού – στην καθημερινή εργασία των ανθρώπων και των συστημάτων, που είναι απλά «ο τρόπος ροής των διαδικασιών». Τα μεγαλύτερα οφέλη έρχονται ως φυσικό μέρος της εξελικτικής διαδικασίας της εφαρμογής ενός προγράμματος συνεχούς βελτίωσης, με την πάροδο του χρόνου, με συνεπή τρόπο.

Τα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι απτά: Οι άνθρωποι αισθάνονται καλύτερα για τον εαυτό τους και τις προσπάθειές τους στην εργασία, και παίρνουν μεγαλύτερη ευχαρίστηση για το έργο τους. Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων στην οργάνωση είναι πιο ειλικρινείς και ανοικτές. Οι διαχειριστές συχνά αισθάνονται λιγότερο απομονωμένοι, παρεξηγημένοι και επιβαρυνμένοι. Η παραγωγικότητα ανεβαίνει, καθώς οι διαδικασίες εργασίας βελτιώνονται συνεχώς. Με τις οργανωτικές αλλαγές έρχονται ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, μαζί με την υπερηφάνεια και τη χαρά που έρχονται όλο και περισσότερο κάθε μέρα, και βοηθώντας τους άλλους να κάνουν το ίδιο.

Παρά το γεγονός ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πηγάζει από τον κόσμο των επιχειρήσεων, ξεπερνά τα στενά εμπορικά πλαίσια της αύξησης της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας. Η ΔΟΠ, στην βασική της δομή, είναι

αφιερωμένη στην ανάδειξη των καλύτερων ποιοτήτων στον εαυτό μας, στους άλλους, και στην δουλειά που κάνουμε μαζί. Είναι, με πολλούς τρόπους, μια φυσική τακτοποίηση με τις ελπίδες και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών ηγετών στην εργασία τους για τη βελτίωση των σχολείων και των κοινοτήτων.

Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου επιτυγχάνεται ακόμα και μέσα από τις εσωτερικές λειτουργίες που τελούνται στην εκάστοτε σχολική μονάδα, μακριά βέβαια από απαρχαιωμένες γραφειοκρατικές διοικήσεις και στείρα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Αυτό γιατί ο ορισμός της ποιότητας αναφέρεται στο βαθμό που η οργάνωση του σχολείου αξιοποιεί όλα τα μέσα τόσο σε επίπεδο διοίκησης όσο και σε θέματα του προσωπικού, της υποδομής και των μαθησιακών διαδικασιών (Dean, 1995). Η εγκαθίδρυση, λοιπόν, μηχανισμών και διαδικασιών συνεχούς ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, υπόσχεται την εξάλειψη των συσσωρευμένων δυσλειτουργιών και την αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Μάλιστα η ποιότητα στηρίζεται όχι μόνο στην αποτίμηση της κάθε παραμέτρου χωριστά και μεμονωμένα, αλλά κυρίως στην ανάδειξη του τρόπου αλληλεπίδρασης και συσχέτισης όλων αυτών. Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου επηρεάζεται και ταυτόχρονα νοηματοδοτείται από όλες μαζί τις διαστάσεις της.

Έχοντας αναλύσει παραπάνω την γενικότερη έννοια της ποιότητας, σειρά έχει η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου καθώς τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται έντονη επέκταση της από τον χώρο των οικονομικών επιστημών και στον χώρο της εκπαίδευσης. Πριν όμως γίνει αναφορά στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, κρίνεται αναγκαία, αρχικά, η αποσαφήνιση της έννοιας του εκπαιδευτικού έργου. Η συστηματική χρήση της έννοιας εκπαιδευτικό έργο εμφανίζεται στην Ελλάδα στη δεκαετία του '80 στο πλαίσιο της προσπάθειας να εφαρμοστεί εκ νέου η αξιολόγηση καθώς επίσης να διαμορφωθεί η εννοιολογική αποσαφήνιση της αξιολόγησης (Ζουγανέλη, Καφετζόπουλος, Σοφού, & Τσάφος, 2008). Σχετικά με την έννοια του εκπαιδευτικού έργου, σε πρώτη ανάγνωση, θα υποστήριζε κανείς πως σχετίζεται με το παιδαγωγικό έργο, τη στάση και το αποτέλεσμα της δράσης του εκπαιδευτικού αποκλειστικά και μόνο (Γκότοβος, 1984). Όμως το εκπαιδευτικό έργο, γίνεται αντιληπτό ως μια πιο σύνθετη και πολυπαραγοντική διαδικασία. Ο Κασσωτάκης (1992) ορίζει το εκπαιδευτικό έργο ως το σύνολο των ποικιλόμορφων δραστηριοτήτων στο ευρύτερο πλαίσιο της σχολικής ζωής που στοχεύουν στην υλοποίηση των καθιερωμένων σκοπών της εκπαίδευσης και διαλαμβάνει όλα τα προϊόντα του εκπαιδευτικού συστήματος. Φαίνεται, λοιπόν, πως σχετίζεται με όλους τους παράγοντες που αφορούν στο ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος, τη σχολική μονάδα και το έργο των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική

πράξη. Για αυτό άλλωστε και ο Μπαλάσκας (1992) υποστηρίζει πως το εκπαιδευτικό έργο αποτελεί το σύνολο των ενεργειών που καταβάλλουν η πολιτεία, οι τοπικοί παράγοντες και όλοι οι εργαζόμενοι στη σχολική μονάδα, προκειμένου να αναβαθμιστεί η εκπαιδευτική διαδικασία.

Ίσως όμως ο πιο περιεκτικός ορισμός που εμπεριέχει και εσωκλείει όλες τις προαναφερόμενες διαστάσεις του εκπαιδευτικού έργου να είναι αυτός του Παπακωνσταντίνου (1993): το σύνολο των ενεργειών και των προσπαθειών προκειμένου να εκτελεστεί και να επιτευχθεί ορισμένη εργασία στο χώρο του σχολείου αλλά και το ίδιο το προϊόν της λειτουργίας συνολικά του εκπαιδευτικού συστήματος ή οποιασδήποτε εκπαιδευτικής διαδικασίας και ενασχόλησης των εκπαιδευτικών, καθώς και της εκπαίδευσης ως θεσμού. Μάλιστα, το εκπαιδευτικό έργο πραγματοποιείται σε τρία αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα (Παπακωνσταντίνου, 1993):

1. σε επίπεδο εκπαιδευτικού συστήματος ως διαδικασία και τελικό προϊόν της λειτουργίας του
2. σε επίπεδο σχολικής μονάδας, ως διαδικασία και αποτέλεσμα οργανωμένης και σχεδιασμένης δραστηριότητας και
3. σε επίπεδο σχολικής τάξης, ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας συγκεκριμένου εκπαιδευτικού και κατά συνέπεια ως προϊόν της διδακτικής πράξης.

Συμπερασματικά, το εκπαιδευτικό έργο περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διεργασίες που προηγούνται αλλά και περιλαμβάνουν την διδακτική διαδικασία, από την εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων και διδακτικών μέσων έως τον καθορισμό του διοικητικού πλαισίου, το σχολικό κλίμα και τον συντονισμό των εκπαιδευτικών δρώντων. Μάλιστα, αυτό το χαρακτηριστικό της πολυπλοκότητας του εκπαιδευτικού έργου, είναι που επιτάσσει τελικά απαραίτητη την διασφάλιση της ποιότητας του καθώς και την διαμόρφωση δεικτών ποιότητας. Έτσι, η γενικότερη αναψηλάφηση του συγκεκριμένου πεδίου μας παρέχει τις εξής απόψεις σχετικά με την έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση (Βαβουράκη, κ.α 2008):

η ποιότητα της εκπαίδευσης ορίζεται με βάση την ανθρωποπλαστική της διάσταση όπου η ποιοτική εκπαίδευση συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου, στην ηθική του ανάταση και στην ανάπτυξη ολοκληρωμένης προσωπικότητας και ακέραιου χαρακτήρα (Ματθαίου, 2000).

1. η ποιότητα της εκπαίδευσης ορίζεται με βάση την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος, θεμελιώνεται με βάση μετρήσιμα κριτήρια και εκφράζεται με την κατάκτηση των άμεσα ορατών στόχων του σχολείου
2. η ποιότητα αφορά στην «ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη – καταναλωτή» που σημαίνει ότι η ποιοτική εκπαίδευση ικανοποιεί τις ανάγκες των αποδεκτών του εκπαιδευτικού αγαθού, δηλαδή των μαθητών, των γονέων, της αγοράς εργασίας της κοινωνίας κλπ.

Οι παραπάνω διαφορετικές τοποθετήσεις δεν προκύπτουν προκειμένου να επικρατήσει αποκλειστικά μία άποψη έναντι των άλλων αλλά για να επιτευχθεί ένας γόνιμος και δημιουργικός συγκερασμός τους που θα αντιλαμβάνεται την έννοια της ποιότητας της εκπαίδευσης σφαιρικά και ολοκληρωμένα δίχως παρωπίδες και μονόπλευρες εκτιμήσεις. Και αυτό γιατί το εκπαιδευτικό έργο, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, δεν αναφέρεται μόνο σε συγκεκριμένες πτυχές της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά περιλαμβάνει πλήθος σημαντικών δεδομένων της εκπαιδευτικής πραγματικότητας, από τα προγράμματα σπουδών, τις μεθόδους διδασκαλίας και την σχολική διοίκηση μέχρι την επάρκεια των εκπαιδευτικών, την διαθεσιμότητα της υλικοτεχνικής υποδομής και την διατήρηση θετικού σχολικού κλίματος. Και μπορεί να μην υπάρχει ένας σαφής και συγκεκριμένος ορισμός σχετικά με την έννοια της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου ωστόσο η φιλοσοφία της ποιότητας στη σχολική κοινότητα, προάγεται με την τήρηση ορισμένων των βασικών αρχών που την οριοθετούν (Πετρίδου:192, 2005):

1. η δέσμευση όλων των συμμετεχόντων στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, στη βελτίωση της ποιότητας των δραστηριοτήτων της και η αναγνώριση της σημασίας της ως πρωταρχικού παράγοντα αποτελεσματικότητας
2. η συνεχής και δυναμική προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας από όλους έτσι ώστε η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται να αποτελεί την ειδοποιό διαφορά για την επιβίωση και την ανάπτυξη της
3. η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και συστηματική παρακολούθηση της
4. η διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων και η υποκίνηση τους για την ενεργό συμμετοχή τους στην υπόθεση της ποιότητας και την υιοθέτηση της σχετικής νοοτροπίας

2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΝQA

Από το 1999, η ευρωπαϊκή αντίληψη της ποιότητας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει επηρεαστεί έντονα από τη Διακήρυξη της διαδικασίας παρακολούθησης της Μπολόνια στην οποία οι Υπουργοί Παιδείας της ΕΕ ζήτησαν τη μεγαλύτερη προβολή, τη διαφάνεια και τη συγκρισιμότητα της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Δύο χρόνια μετά την Διακήρυξη της Μπολόνια και τρία χρόνια μετά την Διακήρυξη της Σορβόνης, οι ευρωπαίοι υπουργοί που ήταν αρμόδιοι για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, συναντήθηκαν στην Πράγα προκειμένου να επανεξετάσουν την πρόοδο μέχρι σήμερα και να θέσουν τις κατευθύνσεις και τις προτεραιότητες για τα επόμενα χρόνια. Οι Υπουργοί επαναβεβαίωσαν τη δέσμευσή τους στην επίτευξη του στόχου τους για την ίδρυση ενός Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης μέχρι το 2010.

Το 2001 τρεις οργανώσεις, η Ένωση Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων (EUA), οι Εθνικές Ενώσεις Φοιτητών Ευρώπης (ESIB), το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Διασφάλιση Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ENQA – European Network of Quality Assurance), και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συνεργάστηκαν για τη θέσπιση ενός κοινού πλαισίου αναφοράς και για τη διάδοση βέλτιστων πρακτικών. Η κουλτούρα της ποιότητας και η εφαρμογή της διασφάλισης της ποιότητας πρέπει να ενισχυθούν μεταξύ των μελών. Ο ορισμός δεικτών ποιότητας αποτελεί σημαντικό στοιχείο σε αυτή τη διαδικασία. Με βάση το σκοπό αυτό, το ENQA έλαβε την πρωτοβουλία να καλέσει την ηγεσία της Ευρωπαϊκής Πανεπιστημιακής Ένωσης (EUA) και τις Εθνικές Ενώσεις Φοιτητών της Ευρώπης (ESIB) σε μια πρώτη συνάντηση τον Ιούνιο του 2001 προκειμένου να συζητήσουν τα αμοιβαία συμφέροντα και πιθανούς λόγους για συνεργασία.

1.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ

Ο στόχος του έργου είναι να καταγράψει και να αναλύσει Μεθοδολογίες σε γενικές γραμμές σε όλες τις χώρες μέλη της ENQA και τις συνδεδεμένες χώρες μέλη, με έμφαση στους Τύπους της αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκαν.

Για το σκοπό αυτό, το δανέζικο Ινστιτούτο Αξιολόγησης πραγματοποίησε μια έρευνα ερωτηματολογίου το 2002. Ένα σημαντικό φόντο υπήρξε η αξιολόγηση της Ευρωπαϊκής Ανώτατης Εκπαίδευσης - Έκθεση 1998 που πραγματοποιήθηκε από το δανέζικο Κέντρο για τη Διασφάλιση Ποιότητας και Αξιολόγησης, για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Άλλες σημαντικές πηγές έμπνευσης είναι το Ευρωπαϊκό πιλοτικό σχέδιο για την αξιολόγηση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση από το 1995, και

ιδιαίτερα η σύσταση του Συμβουλίου το 1998, το οποίο αναφέρεται σαφέστατα στα Ευρωπαϊκά πιλοτικά σχέδια:

Η σύσταση αυτή προβλέπει την καθιέρωση των μεθόδων διασφάλισης της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και την προώθηση της ευρωπαϊκής συνεργασίας στον τομέα αυτό. Συνιστά στα κράτη μέλη να θεσπίσουν διαφανή συστήματα αξιολόγησης και διασφάλισης της ποιότητας, τα οποία πρέπει να βασίζονται σε ορισμένες κοινές αρχές. Αυτές οι αρχές έχουν δημιουργηθεί σε παλαιότερα ευρωπαϊκά πιλοτικά έργα στον τομέα αυτό και αφορούν κυρίως την αυτονομία των οργάνων που είναι αρμόδια για την διασφάλιση της ποιότητας, το σεβασμό της αυτονομίας των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, τα διάφορα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης και τη δημοσίευση των εκθέσεων αξιολόγησης της ποιότητας. Επίσης, συνιστάται στα κράτη μέλη να λάβουν μέτρα ώστε να μπορούν τα ανώτατα ιδρύματα να εφαρμόσουν τα σχέδια για βελτίωση της ποιότητας, τα οποία μπορεί να είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης της ποιότητας.

Επιπλέον, η έκθεση του Malcolm Frazer για τις Λεπτομέρειες της Εξωτερικής Αξιολόγησης της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ευρώπη: 1995 - 1997 από το 1997 και η έκθεση του ENQA Διασφάλιση Ποιότητας στη Σκανδιναβική Τριτοβάθμια Εκπαίδευση το 2001 υπήρξαν πηγές έμπνευσης.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μεταξύ των μελών της ENQA διευθύνουσας ομάδας για εξέταση, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν σχόλια και προτάσεις που θα ενσωματώνονται στο ερωτηματολόγιο.

Κρατικοί οργανισμοί εθνικοί οργανισμοί των συνδεδεμένων χωρών κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να παρέχουν πληροφορίες για την έκθεση. Τριάντα τέσσερις οργανισμοί διασφάλισης ποιότητας σε 23 χώρες συμπλήρωσαν και επέστρεψαν το ερωτηματολόγιο. Στη συνέχεια, έγιναν τηλεφωνικές συνεντεύξεις με τους οργανισμούς για την επικύρωση των απαντήσεων και κάποιες διευκρινίσεις. Τα προκαταρκτικά αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάστηκαν στην ENQA Γενική Συνέλευση στη Κοπεγχάγη, τον Μάιο του 2002. Τα τελικά αποτελέσματα παρουσιάστηκαν ως μια συγκριτική επισκόπηση στις τρέχουσες τάσεις της ευρωπαϊκής διασφάλισης της ποιότητας, στην ιστοσελίδα της ENQA όπου συμπεριλήφθηκαν και εκθέσεις για συγκεκριμένες χώρες.

Κατά την επεξεργασία των δεδομένων που παρήχθησαν από το ερωτηματολόγιο, εμφανίστηκαν ορισμένα αποτελέσματα πολύ χρήσιμα. Παρ' όλα αυτά, το υλικό ήταν πολύ περιορισμένο ώστε να δικαιολογεί τη στατιστική ανάλυση, και έτσι οι επακόλουθες συνεντεύξεις επέτρεψαν να διευκρινιστούν τα δεδομένα. Αρχικά η έρευνα υποτίθεται ότι θα έπρεπε να ακολουθηθεί από μια σε βάθος μελέτη των διαφόρων προσεγγίσεων διασφάλισης της ποιότητας στην Ευρώπη. Επί του

παρόντος, μια τέτοια μελέτη, έδωσε περαιτέρω τροφή για εξέταση, και τα αποτελέσματα της έρευνας, μελετήθηκαν ανεξάρτητα.

1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ο Christian Thune, Εκτελεστικός Διευθυντής του δανέζικου Ινστιτούτο Αξιολόγησης και Πρόεδρος της ENQA, ήταν υπεύθυνος του έργου. Μια ομάδα του έργου αποτελούμενη από τους Λειτουργούς της Αξιολόγησης Tine Holm και Rikke Sorup, και ο γραμματέας της Αξιολόγησης Mads Biering-Sorensen, διεξήγαγαν την έρευνα και συνέταξαν την έκθεση. Ο Tine Holm ενήργησε ως συντονιστής του έργου.

Η γραμματεία της ENQA ήταν υπεύθυνη για το παραγωγή μιας βάσης δεδομένων και της δημοσίευσης στην ιστοσελίδα της ENQA. Οι εθνικοί οργανισμοί κλήθηκαν να πάρουν πάνω τους την ευθύνη για την ενημέρωση των περιγραφών της δικής τους χώρας ο καθένας.

2. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Η σύσταση του Συμβουλίου της 24ης Σεπτεμβρίου 1998 για την ευρωπαϊκή συνεργασία στην Διασφάλιση Ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έδειξε ότι τα κράτη μέλη έπρεπε να δημιουργήσουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας για την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τα συστήματα θα πρέπει να βασίζονται σε ορισμένα χαρακτηριστικά που προσδιορίζονται ως κοινά για τη διασφάλιση της ποιότητας, τέτοια χαρακτηριστικά είναι: η δημιουργία ενός αυτόνομου οργάνου για τη διασφάλιση της ποιότητας, στοχευμένου στην αξιοποίηση των εσωτερικών ή / και εξωτερικών πτυχών της διασφάλισης ποιότητας, η συμμετοχή των διαφόρων φορέων, και η δημοσίευση των αποτελεσμάτων.

Η σύσταση του Συμβουλίου προχώρησε στον εντοπισμό των στοιχείων αυτών, στο πλαίσιο μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει ανεξάρτητους οργανισμούς διασφάλισης της ποιότητας, ένα εσωτερικό μέρος αυτο-εξέτασης και ένα εξωτερικό μέρος που συντάχθηκε για την αξιολόγηση μέσω της επίσκεψης από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες και τη δημοσίευση εκθέσεων. Αυτό είναι στην πραγματικότητα το λεγόμενο μοντέλο τεσσάρων σταδίων που γνωρίζουμε ήδη από το 1994-95 ως το μεθοδολογικό πλαίσιο των Ευρωπαϊκών πιλοτικών έργων και από την έκθεση προόδου του 1998 που αργότερα αναγνωρίστηκε και αναλύθηκε σε διάφορες εθνικές ερμηνείες.

Το 2001 η ENQA σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποφάσισε να επανεξετάσει την κατάσταση της τέχνης της Διασφάλισης Ποιότητας της Ευρώπης

τέσσερα χρόνια μετά τη σύσταση και τη δημοσίευση της για την κατάσταση της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας.

Ο στόχος του προκύπτοντος έργου είναι να περιγράψει τη μέθοδο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί σε γενικές γραμμές σε όλες τις χώρες μέλη του ENQA και των συναφών χωρών μελών. Το έργο επικεντρώνεται στο επίπεδο, το πεδίο εφαρμογής και τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι ένα ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται από 34 οργανισμούς διασφάλισης της ποιότητας σε 23 χώρες. Δεκατέσσερις από αυτούς τους οργανισμούς κάλυψαν τόσο τον πανεπιστημιακό τομέα όσο και τον μη πανεπιστημιακό, ενώ άλλοι 14 οργανισμοί κάλυψαν μόνο την τριτοβάθμια εκπαίδευση στα πανεπιστήμια. Οι υπόλοιποι 6 οργανισμοί κάλυψαν μόνο τη μη πανεπιστημιακή τριτοβάθμια εκπαίδευση.

2.1 ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι, από το 1998, η ευρωπαϊκή διασφάλιση της ποιότητας έχει επεκταθεί σε πεδίο εφαρμογής και στην ανάδυση νέων ευρωπαϊκών οργανισμών. Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες οι αυτόνομοι οργανισμοί διασφάλισης της ποιότητας έχουν συσταθεί σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο. Το φαινόμενο είναι πιο συχνό στον πανεπιστημιακό τομέα (28 οργανισμοί στην έρευνα που μελετάμε), αλλά και ο μη-πανεπιστημιακός τομέας άρχισε να αναζητά με τη σειρά του τη διασφάλιση της ποιότητας (20 οργανισμοί στην έρευνα που μελετάμε). Ορισμένοι οργανισμοί καλύπτουν και τους δύο τομείς, ορισμένοι οργανισμοί καλύπτουν μόνο τον ένα τομέα ή τον άλλο. Αυτή η διαφορά στην οργάνωση συνήθως βρίσκει εξήγηση στη δομή των συστημάτων της εθνικής ανώτατης εκπαίδευσης.

Η έρευνα δείχνει ότι οι οργανισμοί διασφάλισης της ποιότητας ακόμα και πάνω από όλα εκτελούν τη διασφάλιση της ποιότητας και την ενίσχυση της με την παραδοσιακή έννοια, όπως τεκμηριώνεται στα πιλοτικά έργα από το 1995, αλλά τα καθήκοντα έχουν επεκταθεί. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων οργανισμών απαντούν ότι η διασφάλιση της ποιότητας είναι τόσο η συνολική κύρια λειτουργία του οργανισμού, καθώς και ο πρωταρχικός στόχος των δραστηριοτήτων αξιολόγησης που πραγματοποιούνται.

Όμως, η έρευνα επισημαίνει επίσης μια τάση ότι οι οργανισμοί σε έναν αυξανόμενο βαθμό παρέχουν εξειδικευμένες γνώμες και συμβουλές τόσο στην κυβέρνηση όσο και στα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης και διερευνούν και ακόμη και αποφασίζουν σχετικά με ορισμένα νομικά ζητήματα που αφορούν τα θεσμικά όργανα. Αυτό αντικατοπτρίζεται στο γεγονός ότι τα 4/5 των οργανισμών αναφέρουν

«Διάδοση γνώσης και πληροφορίας» ως διαδικασία του οργανισμού, και οι μισοί από τους οργανισμούς αναφέρουν «Διαπίστευση» ως διαδικασία του οργανισμού.

Η εμφάνιση των οργανισμών διαπίστευσης και η εκτέλεση των δραστηριοτήτων διαπίστευσης πάνε χέρι-χέρι με την αυξημένη έμφαση στην υποχρέωση λογοδοσίας ως στόχος των δραστηριοτήτων που εκτελούνται. Τα $\frac{3}{4}$ των συμμετεχόντων φορέων το αναφέρουν ως στόχο των δραστηριοτήτων τους, όπως επίσης και τη διαφάνεια. Επίσης, η συγκρισιμότητα - σε εθνικό επίπεδο καθώς και διεθνώς - είναι ένας σκοπός που τονίζεται ιδιαίτερα.

Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν ένα διοικητικό συμβούλιο του οποίου τα μέλη έχουν ένα είδος ακαδημαϊκού υπόβαθρου. Στα $\frac{2}{3}$ των περιπτώσεων τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εκπροσωπούνται μεταξύ αυτών των ακαδημαϊκών μελών του διοικητικού συμβουλίου. Στις μισές περιπτώσεις τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι εκπρόσωποι της αγοράς εργασίας, στο $\frac{1}{3}$ των περιπτώσεων συμμετέχουν επίσης και φοιτητές στο Διοικητικό Συμβούλιο και στα $\frac{2}{5}$ των περιπτώσεων εμφανίζονται και εκπρόσωποι των κυβερνήσεων. Η κύρια πηγή χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων αξιολόγησης είναι η κυβέρνηση, αλλά και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης είναι κατά κάποιο τρόπο πηγή χρηματοδότησης στο $\frac{1}{3}$ των περιπτώσεων.

Υπάρχει μια τάση όπου το διοικητικό συμβούλιο είναι πιο πολύπλευρο στις χώρες της ΕΕ, σε σχέση με το συνδεδεμένες χώρες, αλλά η κατάσταση χρηματοδότησης δεν φαίνεται να διαφέρει πολύ ανάλογα με τη γεωγραφία.

2.2 ΤΥΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η ευρωπαϊκή διασφάλιση της ποιότητας μπορεί να χαρακτηριστεί ότι βασίζεται σε οκτώ κύριους τύπους αξιολόγησης. Η έρευνα καταδεικνύει επίσης ότι οι περισσότεροι οργανισμοί εκτελούν διάφορους τύπους αξιολόγησης. Έχει αποδειχθεί ότι οι κύριοι τύποι της αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην διασφάλιση της ποιότητας στην Ευρώπη είναι η «διαπίστευση των προγραμμάτων» και η «αξιολόγηση των προγραμμάτων». Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων οργανισμών χρησιμοποιούν και τους δύο τύπους σε τακτική βάση.

Σε γενικές γραμμές τα προγράμματα είναι επιλεγμένα να επικεντρώνονται στις δραστηριότητες αξιολόγησης. Αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο στον τομέα των μη πανεπιστημιακών ιδρυμάτων εκπαίδευσης, όπου τα ιδρύματα ενώ εστιάζουν περισσότερο στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Αυτό είναι πιθανώς λόγω της πολύ ισχυρής επαγγελματικής έμφασης των προγραμμάτων στον μη-πανεπιστημιακό τομέα.

Η πλέον προτιμώμενη μέθοδος εξακολουθεί να είναι η παραδοσιακή αξιολόγηση που χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με διαφορετικές βάσεις τακτικά ή περιστασιακά σε 49 περιπτώσεις. Και σε αντίθεση με προηγουμένως η τάση είναι ότι ένας οργανισμός πολύ συχνά χρησιμοποιεί αξιολόγηση σε διάφορα επίπεδα, ή με άλλα λόγια συνδυάζει την αξιολόγηση ως μια μέθοδος με διαφορετικές βάσεις. Παρ'όλα αυτά η διαπίστευση ως μέθοδος πλησιάζει με 31 περιπτώσεις τακτικής ή έκτακτης χρήσης. Η διαπίστευση είναι πιο διαδεδομένη στις συνδεδεμένες χώρες και στις γερμανόφωνες χώρες. Υπάρχουν, ωστόσο πολύ μεγάλες διαφορές στις διαδικασίες διαπίστευσης, και η μέθοδος θα μπορούσε να είναι ένα θέμα για περαιτέρω διερεύνηση.

Μια εξαίρεση από τη γενική δήλωση παραπάνω, είναι ο «έλεγχος των ιδρυμάτων». Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο έλεγχος σπάνια χρησιμοποιείται στο θέμα και το επίπεδο του προγράμματος, ή σε συνδυασμό με το «θέμα» ως επίκεντρο, ο συνδυασμός του ελέγχου και του ιδρύματος είναι το τρίτο πιο δημοφιλές είδος της αξιολόγησης που χρησιμοποιείται κυρίως στις αγγλόφωνες χώρες.

Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι αρκετοί οργανισμοί πειραματίζονται με τη συγκριτική αξιολόγηση - συχνά σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους ή ενσωματώνωντάς τες στην αξιολόγηση, αλλά ως ανεξάρτητη μέθοδος δεν έχει αποκτήσει ιδιαίτερη δύναμη.

2.3. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ

Η ποικιλία στα είδη αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται, επίσης, προκαλεί διαφοροποίηση των μεθοδολογικών στοιχείων που χρησιμοποιούνται σε σύγκριση με το 1998. Για παράδειγμα, υπάρχουν παραδείγματα των διαδικασιών πιστοποίησης, όπου η αυτο-αξιολόγηση δεν πραγματοποιείται, ούτε οι εξωτερικοί εμπειρογνώμονες χρησιμοποιούνται, και δε δημοσιεύονται εκθέσεις. Σε γενικές γραμμές, ωστόσο, τα τέσσερα στάδια που αναφέρθηκαν στα πιλοτικά έργα και αντανακλώνται στη σύσταση του Συμβουλίου εξακολουθούν να είναι κοινά χαρακτηριστικά της διασφάλισης της ποιότητας στην Ευρώπη.

Όλοι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν εξωτερικούς εμπειρογνώμονες. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτοί είναι εμπειρογνώμονες που εκπροσωπούν τον τομέα, και πολύ συχνά διεθνείς εμπειρογνώμονες περιλαμβάνονται στον πίνακα των εμπειρογνομόνων, οι οποίοι μπορεί συχνά να είναι από τις γειτονικές χώρες ή χώρες που μοιράζονται την ίδια γλώσσα. Σε μερικές περιπτώσεις, μαθητές επίσης περιλαμβάνονται στην ομάδα των εμπειρογνομόνων. Σε γενικές γραμμές οι ομάδες εμπειρογνομόνων φαίνονται πιο πολύπλευρες στις χώρες της ΕΕ από ό, τι στις συνδεδεμένες χώρες.

Οι ειδικοί συνήθως διορίζονται από τον οργανισμό διασφάλισης ποιότητας, αλλά στο 1/3 του συνόλου των περιπτώσεων τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης έχουν λάβει μέρος στο διορισμό των εμπειρογνομόνων. Οι ειδικοί έχουν διάφορες λειτουργίες και ευθύνες. Η βασική τους λειτουργία, ωστόσο, φαίνεται να είναι επιτόπιες επισκέψεις, και στις μισές των περιπτώσεων επίσης γράφουν τις εκθέσεις χωρίς τη βοήθεια της υπηρεσίας. Σε άλλο ένα τρίτο του συνόλου των υποθέσεων οι ειδικοί συντάσσουν τις εκθέσεις σε συνεργασία με το προσωπικό του οργανισμού. Ο οργανισμός φαίνεται πιο ενεργά στη διεξαγωγή των διαφορετικών λειτουργιών μιας διαδικασίας αξιολόγησης στις χώρες της ΕΕ και λιγότερο στις συνδεδεμένες χώρες.

Η αυτο-αξιολόγηση περιλαμβάνεται στο 94% των αξιολογήσεων, αλλά μόνο στο 68% των διαδικασιών πιστοποίησης. Διοίκηση και διδακτικό προσωπικό είναι συνήθως μέρος της ομάδας αυτο-αξιολόγησης, ενώ οι απόφοιτοι σπάνια συμμετέχουν. Η συμμετοχή του διοικητικού προσωπικού και των φοιτητών διαφέρουν σημαντικά, και για τους τελευταίους φαίνεται να υπάρχει μια σύνδεση στη μέθοδο που χρησιμοποιείται: συνήθως οι φοιτητές εκπροσωπούνται σε σχέση με τις αξιολογήσεις, αλλά σπάνια σε σχέση με τη διαπίστευση. Ως αποδεικτικά στοιχεία, στις αυτο-αξιολογήσεις σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις παρέχονται στατιστικά στοιχεία, και στις μισές περίπου περιπτώσεις, επίσης, κάποιο είδος συμπληρωματικών ερευνών.

Με την εξαίρεση δύο περιπτώσεις, οι επιτόπιες επισκέψεις είναι μέρος όλων των διαδικασιών αξιολόγησης στην Ευρώπη. Ο μέσος όρος της διάρκειας των επισκέψεων είναι δύο ημέρες, αλλά το επισκέψεις όταν συνδυάζονται με τους ελέγχους συνήθως διαρκούν περισσότερο. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν μια αμοιβαία συμφωνία σχετικά με τα στοιχεία που συνιστούν τις επιτόπιες επισκέψεις: Σχεδόν κάθε συμμετέχον οργανισμός λειτουργεί με συνεντεύξεις, περιηγήσεις των εγκαταστάσεων, με τελικές συναντήσεις με τη διοίκηση, καθώς και με την εξέταση των αποδεικτικών στοιχείων. Το πιο αμφιλεγόμενο στοιχείο των επισκέψεων φαίνεται να είναι η παρακολούθηση στην τάξη, η οποία χρησιμοποιείται στο 25% των περιπτώσεων.

Οι εκθέσεις δημοσιεύονται σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις της αξιολόγησης, αλλά μερικές φορές παραλείπονται σε σχέση με τις διαπίστευσεις. Οι εκθέσεις περιέχουν συνήθως συμπεράσματα και συστάσεις, και πολύ συχνά επίσης, περιέχουν ανάλυση, ενώ η εμπειρική τεκμηρίωση περιλαμβάνεται μόνο στο 1/3 του συνόλου των περιπτώσεων. Είναι κοινή πρακτική να ληφθεί υπόψη η γνώμη των ιδρυμάτων που αξιολογούνται πριν δημοσιευτούν οι εκθέσεις, ενώ άλλοι παράγοντες σπάνια λαμβάνονται υπόψη. Στα 3/4 του συνόλου των περιπτώσεων τα αξιολογούμενα ιδρύματα είναι επίσης υπεύθυνα για να ακολουθήσουν τις συστάσεις, ενώ οι

οργανισμοί διασφάλισης της ποιότητας και η κυβέρνηση είναι υπεύθυνοι λίγο λιγότερο από το ήμισυ των περιπτώσεων. Αλλά όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι ακολουθούνται οι συστάσεις με τον ένα τρόπο ή τον άλλο.

2.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ

Εκτός από τα τέσσερα χαρακτηριστικά που αναφέρονται παραπάνω, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ένα πέμπτο χαρακτηριστικό αναδύεται ως ένα κοινό χαρακτηριστικό, δηλαδή η χρήση των κριτηρίων και προτύπων.

Ενώ το 1998, οι όροι αναφοράς της διαδικασίας αξιολόγησης ήταν τυπικά νομικοί κανονισμοί, και οι δεδηλωμένοι στόχοι των ιδρυμάτων που αξιολογούνται, σήμερα σχεδόν όλοι οι οργανισμοί εφαρμόζουν κάποιο είδος κριτηρίων. Αυτό, φυσικά, ισχύει και για τις διαδικασίες πιστοποίησης, όπου χρησιμοποιούνται οριακά κριτήρια ή ελάχιστα πρότυπα, προκειμένου να περάσουν την εξέταση, αλλά και σε άλλες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως για παράδειγμα, όταν χρησιμοποιούνται κριτήρια «καλής πρακτικής». Σε αρκετές χώρες, ωστόσο, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται δεν είναι ρητά διατυπωμένα.

Τα ερωτηματολόγια και το συνημμένο υλικό από τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς διασφάλισης της ποιότητας επισημαίνουν την ανάγκη της δημιουργίας μιας σειράς από χαρακτηριστικά που πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω κατά τη συζήτηση της χρήσης των κριτηρίων και προτύπων: Ποια είναι η διαφορά μεταξύ των κριτηρίων και των προτύπων; Πότε ένας οργανισμός λειτουργεί με οριακά κριτήρια, και πότε δουλεύει με κριτήρια βέλτιστης πρακτικής; Είναι σημαντικό αν τα κριτήρια είναι ρητά διατυπωμένα ή όχι; Ποιος διαμορφώνει τα κριτήρια; Και σε ποιο βαθμό οι υπηρεσίες λειτουργούν με ένα προ-διαμορφωμένο σετ κριτηρίων κατάλληλο για κάθε διαδικασία αξιολόγησης;

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι τα πρότυπα και τα κριτήρια είναι κατάλληλα εργαλεία σε σχέση με τη διαφάνεια σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, αλλά το θέμα είναι φυσικά ο βαθμός στον οποίο προωθούν τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των οργανισμών.

3. ΤΥΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στην έκθεση προόδου του 1998 για την κατάσταση της διασφάλισης της ποιότητας στα κράτη μέλη, ήταν ήδη σαφές ότι υπήρχε μια ποικιλία των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην διασφάλιση ποιότητας σε εθνικό επίπεδο στην Ευρώπη. Το 1998 σε μελέτη που κάλυψε 18 χώρες, πέντε κύριοι τύποι αξιολόγησης

προσδιορίζονται: το θέμα αξιολόγησης, το πρόγραμμα αξιολόγησης, η θεσμική αξιολόγηση, ο έλεγχος και η πιστοποίηση.

Ένας γενικός στόχος του έργου αυτού είναι να διερευνήσει την τρέχουσα κατάσταση των τύπων αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην Ευρωπαϊκή διασφάλιση της ποιότητας μετά την Πράγα και πριν από το Βερολίνο κατά το έτος 2003. Με άλλα λόγια, να παραχθεί μια ευρεία επισκόπηση των τύπων αξιολόγησης και να περιγραφούν οι εξελίξεις των μεθοδολογιών στην ευρωπαϊκή διασφάλιση της ποιότητας, προκειμένου να τονωθεί περαιτέρω η αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με την ποιότητα και τη διασφάλιση της ποιότητας σε κοινοτικό επίπεδο. Επιπλέον, να εξεταστεί, αν εξακολουθεί να υπάρχει συναίνεση σχετικά με το τι συνιστά καλή πρακτική στις ευρωπαϊκές διαδικασίες ποιότητας, με τη μορφή κοινών στοιχείων, όπως προσδιορίζονται στην μελέτη της Επιτροπής του 1998 και αναφέρονται στο παράρτημα του της σύστασης του συμβουλίου.

Ως εκ τούτου, αυτή η ενότητα ξεκινά με μια επισκόπηση των τύπων αξιολόγησης που παρέχονται από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, και στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι διαφορετικοί τύποι και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται.

3.1. ΤΟ ΤΟΠΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μία από τις σημαντικότερες ερωτήσεις στους οργανισμούς στην έρευνα ήταν ως εκ τούτου: «Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα διάφορα είδη αξιολόγησης;» για να πάρουμε μια εικόνα ολόκληρου του φάσματος των διάφορων τύπων αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί διασφάλισης της ποιότητας. Τύπος αξιολόγησης ορίζεται ως μια μέθοδος: αξιολόγησης, διαπίστευσης, ελέγχου και συγκριτικής αξιολόγησης σε συνδυασμό με μία από τις ακόλουθες κατηγορίες εστίασης: το αντικείμενο, το πρόγραμμα, το ίδρυμα ή το θέμα. Ο συνδυασμός της μεθόδου των στοιχείων αυτών οδήγησαν σε 16 διαφορετικούς τύπους αξιολόγησης.

Τα ινστιτούτα διασφάλισης ποιότητας κλήθηκαν να τσεκάρουν τις μεθόδους που χρησιμοποιούν «τακτικά», «σποραδικά», «σπάνια» ή «όχι αυτή τη στιγμή». Τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα δείχνει τον αριθμό των οργανισμών που εκτελούν τα παρατίθενται είδη αξιολόγησης τακτικά ή περιστασιακά. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ευρωπαϊκή διασφάλιση της ποιότητας μπορεί να αναγνωριστεί ως στηρίζεται σε οκτώ βασικά είδη αξιολογήσεων που χρησιμοποιούνται σε τακτική βάση. Ένα άλλο αποτέλεσμα της έρευνας είναι ότι η διαπίστευση και η αξιολόγηση των προγραμμάτων είναι οι δύο τύποι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται πιο τακτικά στη διασφάλιση της ποιότητας στην Ευρώπη, ακολουθούμενοι, από το θεσμικό έλεγχο, τη διαπίστευση των ιδρυμάτων, τη θεσμική αξιολόγηση, την

αξιολόγηση του αντικειμένου, τη συγκριτική αξιολόγηση του προγράμματος και τη συγκριτική αξιολόγηση του αντικειμένου.

3.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση συχνά χρησιμοποιείται ως γενικός όρος για την διαδικασία της διασφάλισης της ποιότητας. Ωστόσο, η έρευνα ορίζει την «αξιολόγηση» ως μέθοδος παράλληλη με άλλες μεθόδους, όπως ο έλεγχος κλπ και χρησιμοποιεί τον όρο «τύπος αξιολόγησης» ως ορισμός ομπρέλα. Η «αξιολόγηση» στο πλαίσιο αυτό, είναι, επομένως, συνδυασμένη με διαφορετικά κομβικά σημεία, όπως το ζήτημα, το πρόγραμμα, τα ιδρύματα και το θέμα που ορίζονται ως ένα είδος αξιολόγησης.

- Η αξιολόγηση ενός ζητήματος επικεντρώνεται στην ποιότητα ενός συγκεκριμένου θέματος, συνήθως σε όλα τα προγράμματα στα οποία διδάσκεται το ζήτημα αυτό.

- Η αξιολόγηση ενός προγράμματος επικεντρώνεται στις δραστηριότητες στο πλαίσιο ενός προγράμματος σπουδών, το οποίο σε αυτό το πλαίσιο ορίζεται ως σπουδές που οδηγούν σε επίσημο βαθμός.

- Η αξιολόγηση ενός ιδρύματος εξετάζει την ποιότητα όλων των δραστηριοτήτων στο πλαίσιο ενός θεσμικού οργάνου, δηλαδή την οργάνωση, τα οικονομικά θέματα, τη διαχείριση, τις εγκαταστάσεις, τη διδασκαλία και την έρευνα.

- Η αξιολόγηση ενός θέματος εξετάζει την ποιότητα ή πρακτική ενός συγκεκριμένου θέματος στο πλαίσιο της εκπαίδευσης π.χ. σύμβουλοι φοιτητών.

Στα κράτη μέλη που συμμετείχαν στο πιλοτικό έργο, το πρόγραμμα και η αξιολόγηση των ιδρυμάτων ήταν οι βασικοί τρόποι αξιολόγησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτά τα είδη των αξιολογήσεων εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται ευρέως. Η αξιολόγηση του προγράμματος είναι από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μορφές αξιολόγησης διασφάλισης της ποιότητας στην Ευρώπη καθώς το 53% των οργανισμών κάνει αυτό το είδος τη αξιολόγησης σε τακτική βάση. Η αξιολόγηση των ιδρυμάτων είναι λιγότερο διαδεδομένη, καθώς μόνο το 22% των οργανισμών το χρησιμοποιούν τακτικά.

Η αξιολόγηση των προγραμμάτων είναι ένα είδος μεθόδου που χρησιμοποιείται κυρίως από τις σκανδιναβικές χώρες, την Ολλανδία ή αγγλόφωνο οργανισμούς. Συγκρίνοντας τη χρήση των μεθόδων στον πανεπιστημιακό και το μη πανεπιστημιακό τομέα υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στα προγράμματα από ό, τι στα ιδρύματα στον μη πανεπιστημιακό τομέα. Αυτό πιθανώς οφείλεται στην πολύ ισχυρή επαγγελματική έμφαση των προγραμμάτων στον μη-πανεπιστημιακό τομέα. Ο μη πανεπιστημιακός τομέας έχει επίσης μια παράδοση ιδιωτικής και επαγγελματικής πιστοποίησης των προγραμμάτων, π.χ. στη μηχανική.

Η αξιολόγηση των ιδρυμάτων εξετάζει την ποιότητα όλων των δραστηριοτήτων στο πλαίσιο ενός θεσμικού οργάνου, δηλαδή την οργάνωση, οικονομικά θέματα, τη διαχείριση, τις εγκαταστάσεις, διδασκαλία και την έρευνα. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Πανεπιστημιακή Ένωση, για παράδειγμα, το 55% των οργανισμών δεν χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο προς το παρόν.

Η αξιολόγηση του ζητήματος επικεντρώνεται στην ποιότητα του συγκεκριμένου ζητήματος, συνήθως σε όλα τα προγράμματα στα οποία διδάσκεται το ζήτημα αυτό. Αυτό το είδος της αξιολόγησης χρησιμοποιείται τακτικά κατά 14% ή περιστασιακά κατά 3% των οργανισμών αντίστοιχα. Το 14% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν σπάνια αυτό το είδος της αξιολόγησης και το 69% δεν το χρησιμοποιούν αυτή τη στιγμή. Ωστόσο, λόγω της αμφισημίας του όρου «ζήτημα» υπάρχει κάποιος βαθμός σφάλματος σε αυτά τα στατιστικά στοιχεία.

Στην έκθεση του 1998 εξήχθη το συμπέρασμα ότι σε μια ιστορική προοπτική, η πρώτη εθνική διαδικασία αξιολόγησης είχε μια ενιαία εστίαση, ενώ οι οργανισμοί επέκτειναν την εστίασή των δραστηριοτήτων αξιολόγησης. Κατά την αξιολόγηση της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, η έμφαση έχει μετακινηθεί από τον προσανατολισμό στο πρόγραμμα τη δεκαετία του 1990 σε ένα ευρύτερο φάσμα εστίασης στο ζήτημα, το πρόγραμμα και το θεσμικό επίπεδο. Αρκετά πρακτορεία, συνδύασαν διάφορα επαγγελματικά σημεία στις αξιολογήσεις τους, όπως για παράδειγμα, ένας οργανισμός που παραδοσιακά συνήθιζε να αξιολογεί τα προγράμματα μπορεί τώρα να αξιολογεί επίσης και τα ιδρύματα.

3.3. ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗ

Διαπίστευση είναι μια άλλη ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος στην Ευρωπαϊκή διασφάλιση της ποιότητας. Είναι ιδιαίτερα συχνή στις συνδεδεμένες χώρες, όπου αυτή η μέθοδο υπήρξε ένας παραδοσιακός τρόπος διασφάλισης της ποιότητας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, χώρες όπως η Γερμανία, Νορβηγία, και η Ολλανδία έχουν έκτοτε αποφασίσει ότι αυτό θα πρέπει να είναι η κύρια μέθοδος διασφάλισης της ποιότητας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η μελέτη έδειξε ότι η διαπίστευση των προγραμμάτων χρησιμοποιείται σε τακτική βάση από το 56% των ερωτηθέντων. Πρόκειται για ένα είδος αξιολόγησης που χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από τους γερμανόφωνους οργανισμούς, από τους οργανισμούς στις συνδεδεμένες χώρες, από τους ολλανδικούς οργανισμούς, αλλά και από τους Σκανδιναβικούς οργανισμούς. Η διαπίστευση των οργανισμών γίνεται σε τακτική βάση από 22% των οργανισμών, π.χ. από τη γερμανική, αυστριακή και μερικές από τις συνδεδεμένες χώρες, αν και δεν χρησιμοποιείται προς το παρόν κατά το 67%.

Ως εκ τούτου, ο όρος διαπίστευση είναι ασαφής. Κατά την εξέταση της διαδικασίας διαπίστευσης, η διαπίστευση συνήθως αναμιγνύεται με την αξιολόγηση. Η αξιολόγηση και η διαπίστευση περιλαμβάνουν το ίδιο μεθοδολογικό στοιχείο, το λεγόμενο μοντέλο τεσσάρων σταδίων. Είναι, ωστόσο, σημαντικό να σημειωθεί ότι η διαπίστευση δεν είναι το ίδιο με την αξιολόγηση. Στην προαναφερθείσα ENQA 2001 έκθεση για τις πρακτικές διαπίστευσης, η διαπίστευση ορίστηκε με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Διαπίστευση αναγνωρίζει (ή όχι) ότι ένα μάθημα στην ανώτατη εκπαίδευση, πρόγραμμα ή ίδρυμα πληρεί ένα ορισμένο πρότυπο, το οποίο μπορεί να είναι είτε ένα ελάχιστο πρότυπο, ή ένα πρότυπο της αριστείας.
- Ως εκ τούτου, η Διαπίστευση περιλαμβάνει πάντα μια συγκριτική αξιολόγηση.
- Τα ευρήματα της διαπίστευσης βασίζονται σε κριτήρια ποιότητας, ποτέ σε πολιτικές σκοπιμότητες.
- Τα ευρήματα της διαπίστευσης περιλαμβάνουν ένα δυαδικό στοιχείο, είναι πάντα είτε ναι ή ένα όχι.

Επιπλέον, η έκθεση του 2001 αναφέρει ότι, ενώ η διαπίστευση αναφέρεται πάντα σε ένα πρότυπο, οι αξιολογήσεις μπορεί να το κάνουν ή όχι, ή να το κάνουν μόνο μέχρι ένα σημείο. Στην έρευνα, υπάρχει μία διαφορά μεταξύ της διαδικασίας διαπίστευσης που προηγείται της έναρξης ενός νέου προγράμματος (εκ των προτέρων), και της διαπίστευσης ελέγχου που εφαρμόζεται στα ήδη υπάρχοντα. Η διαδικασία διαπίστευσης στις συνδεδεμένες χώρες χρησιμοποιεί τόσο τη διαπίστευση των υφιστάμενων προγραμμάτων όπως και των προγραμμάτων που είναι σε εκκρεμότητα ή αυτών που είναι σχεδιασμένα να γίνουν. Ως εκ τούτου, μερικές από τις συνδεδεμένες χώρες κάνουν σαφή διάκριση μεταξύ της εκ των προτέρων και της εκ των υστέρων διαπίστευσης. Η διαδικασία διαπίστευσης θεωρείται ως μια διπλή διαδικασία σύμφωνα με την οποία ένα σώμα του οργανισμού αξιολογεί και κάνει την αξιολόγηση σύμφωνα με προκαθορισμένα πρότυπα, και ένα άλλο σώμα (π.χ. Επιτροπή Διαπίστευσης) λαμβάνει την τελική απόφαση για το αν θα εγκριθεί το πρόγραμμα ή όχι. Πολλοί οργανισμοί στην συνδεδεμένες χώρες πιστοποιούν επίσης ιδρύματα, όταν ένα ίδρυμα πρέπει να εγκριθεί πριν μπορέσει να προσφέρει νέα προγράμματα.

Στη Γερμανία, τα νεοεισαχθέντα προγράμματα ακολουθούν τη διαδικασία της διαπίστευσης. Η πρακτική εισάγεται ως μέσο για τον έλεγχο της ποιότητας των νέων βαθμών, επιτρέποντας στα ιδρύματα την ευελιξία στη δημιουργία νέων προγραμμάτων. Το υφιστάμενο εθνικό πλαίσιο θεωρείται εμπόδιο στην ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προγραμμάτων. Οι Γερμανοί κάνουν σαφή διάκριση μεταξύ των λειτουργιών της αξιολόγησης και της διαπίστευσης, δεδομένου ότι εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς.

Η Διαπίστευση μπορεί να κατευθυνθεί σε άλλα επίπεδα από ό, τι το πρόγραμμα και το ίδρυμα - επίσης οι ίδιοι οι οργανισμοί μπορεί να είναι τα αντικείμενα της διαδικασίας διαπίστευσης. Άλλη παρόμοια εξέλιξη μπορεί να παρατηρηθεί και σε άλλα μέρη της Ευρώπης. Στην Ολλανδία καθιερώθηκε ένας Εθνικός Οργανισμός Διαπίστευσης. Η ευθύνη του είναι να ελέγχει και να επικυρώνει τις εξωτερικές αξιολογήσεις που πραγματοποιούνται από τους οργανισμούς διασφάλισης της ποιότητας.

3.4. ΕΛΕΓΧΟΣ

Ο έλεγχος μπορεί να οριστεί ως μια μέθοδος για την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών των μηχανισμών της διασφάλισης της ποιότητας, που έχουν υιοθετηθεί από τα ιδρύματα, για δική τους χρήση, προκειμένου να παρακολουθούν συνεχώς και να βελτιώνουν τις δραστηριότητες και υπηρεσίες ενός ζητήματος, ή προγράμματος, ή ολόκληρου του ιδρύματος, ή ενός θέματος. Καθώς η έκθεση της ENQA «Αξιολογήσεις ιδρυμάτων στην Ευρώπη» του 2001 τονίζει, ότι το θεμελιώδες ζήτημα της ποιότητας ελέγχου είναι το πώς ένας θεσμός γνωρίζει ότι τα πρότυπα και οι στόχοι που έχει θέσει για τον εαυτό του τηρούνται.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η πιο κοινή μέθοδος ελέγχου είναι «έλεγχος του ιδρύματος», με ένα ποσοστό χρήσης 28%. Ο έλεγχος επίσης έρχεται τρίτος μεταξύ των μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε τακτική βάση στην Ευρωπαϊκή διασφάλιση ποιότητας. Ο έλεγχος του ιδρύματος χρησιμοποιείται τακτικά από όλες τις ιρλανδικές και βρετανικές υπηρεσίες, για παράδειγμα, και σε μερικούς από τους οργανισμούς στις σκανδιναβικές και τις συναφείς χώρες. Το 11% των οργανισμών χρησιμοποιούν έλεγχο του ιδρύματος περιστασιακά, ενώ το 56% δεν το χρησιμοποιεί. Ο έλεγχος των προγραμμάτων και των θεμάτων δεν είναι πολύ διαδεδομένος στην ευρωπαϊκή διασφάλιση της ποιότητας.

3.5. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Με τον ίδιο τρόπο όπως και ο όρος «διαπίστευση», η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να συζητηθεί ως μέθοδος ή ένα στοιχείο της αξιολόγησης. Συνήθως, η συγκριτική αξιολόγηση ορίζεται ως μία μέθοδος, σύμφωνα με την οποία η σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των ζητημάτων, των προγραμμάτων, των ιδρυμάτων και των θεμάτων οδηγεί σε μια ανταλλαγή εμπειριών βέλτιστων πρακτικών.

Το στοιχείο «βέλτιστη πρακτική», κοινό για τους περισσότερους ορισμούς της συγκριτικής αξιολόγησης συνεπάγεται ότι, ενώ οι διαδικασίες διαπίστευσης συνήθως βασίζονται σε ελάχιστα πρότυπα ή οριακά κριτήρια, οι διαδικασίες συγκριτικής

αξιολόγησης συνήθως βασίζονται σε κριτήρια αριστείας. Είναι, όμως, δυνατόν να γίνει συγκριτική αξιολόγηση χωρίς σαφή κριτήρια. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο όρος «συγκριτική αξιολόγηση» μπορεί να προκαλέσει κάποια σύγχυση, αφού τα «αντικείμενα αναφοράς που χρησιμοποιούνται, για παράδειγμα, από την Υπηρεσία Διασφάλισης Ποιότητας για την Ανώτατη Εκπαίδευση στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι ένα σύνολο κριτηρίων που χρησιμοποιούνται ως πλαίσιο αναφοράς σε σχέση με οποιαδήποτε διαδικασία αξιολόγησης, η οποία δεν περιλαμβάνει κατ' ανάγκη συγκριτικά στοιχεία.

Η πιο κοινή μορφή της συγκριτικής αξιολόγησης είναι «η συγκριτική αξιολόγηση του προγράμματος» που σε 14% των περιπτώσεων χρησιμοποιούνται σε τακτική βάση, ενώ στο 75% των περιπτώσεων δεν χρησιμοποιείται καθόλου ως μέθοδος. Η συγκριτική αξιολόγηση του ζητήματος χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς τακτικά ή περιστασιακά κατά 9%, ενώ δεν εφαρμόζεται στο 80% των περιπτώσεων. Η συγκριτική αξιολόγηση των ιδρυμάτων και των θεμάτων είναι σπάνιες. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι καμία από τις υπηρεσίες δε διενεργεί συγκριτική αξιολόγηση ως πρωταρχική της δραστηριότητα, και μόνο μία υπηρεσία, ο Ολλανδικός Σύλλογος των Πανεπιστημίων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, αναφέρθηκε στη συγκριτική αξιολόγηση (προγραμμάτων) ως το δεύτερο πιο διαδεδομένο τύπο αξιολόγησης.

3.6. ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΤΥΠΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα της μελέτης είναι ότι σε εθνικό επίπεδο οι Ευρωπαϊκές υπηρεσίες διασφάλισης της ποιότητας οργανισμοί χρησιμοποιούν μια ποικιλία τύπων αξιολόγησης. Ενώ η μελέτη του 1998 έδειξε ότι οι οργανισμοί αξιολόγησης είχαν κολλήσει με τον τύπο αξιολόγησης (συνδυασμοί μεθόδων και εστίασης) που χρησιμοποιούσαν κατά παράδοση, η εικόνα σήμερα είναι πολύ διαφορετική.

Όχι μόνο οι οργανισμοί φαίνεται να έχουν επεκταθεί στην εστίαση των αξιολογήσεων, αλλά επίσης συνδυάζουν διαφορετικούς τύπους αξιολόγησης, όπως το θεσμικό έλεγχο, με την αξιολόγηση του προγράμματος. Οι οργανισμοί τείνουν επίσης να δεσμεύονται σε μία ή δύο μεθόδους, οι οποίες στη συνέχεια χρησιμοποιούνται συστηματικά σε όλη την έκταση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Ωστόσο, με βάση τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο δεν είναι δυνατό να συναχθεί, τότε ένας συγκεκριμένος τύπος αξιολόγησης χρησιμοποιείται. Αυτό είναι σίγουρα μια ενδιαφέρουσα ερώτηση για να εξεταστεί πιο προσεκτικά.

Συχνά έχει συζητηθεί στο πλαίσιο της ENQA ότι πολλοί από τους οργανισμούς διασφάλισης της ευρωπαϊκής ποιότητας έχουν περάσει από μια φάση

«ελέγχου» και ότι πολλοί από αυτούς τώρα αλλάζουν την αξιολόγησή των καθεστώτων τους με τη μετάβαση στη δεύτερη φάση. Αυτή η υπόθεση είναι δύσκολο να επιβεβαιωθεί από το ερωτηματολόγιο. Ωστόσο, στις ποιοτικές απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, σχετικά με τις μελλοντικές στρατηγικές των οργανισμών, έγινε σαφές ότι ορισμένες από τις υπηρεσίες βρίσκονται σε σημείο καμπής στην ιστορία τους. Αυτή είναι η περίπτωση στην Ολλανδία και τη Νορβηγία, για παράδειγμα, όπου οι κυβερνήσεις έχουν αποφασίσει για νέες στρατηγικές αξιολόγησης που έχουν οργανωτικές συνέπειες για τους οργανισμούς. Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι ένα ακόμη παράδειγμα, αφού ένα καινούργιο καθεστώς έχει τεθεί σε εφαρμογή. Άλλες χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Δανίας, είναι προετοιμάζουν να υλοποιήσουν νέες στρατηγικές αξιολόγησης.

Παράλληλα με αυτή την εξέλιξη μεταξύ των μεγαλύτερων σε ηλικία οργανισμών διασφάλισης ποιότητας υπάρχει μια παρόμοια τάση σε άλλα μέρη της Ευρώπης, όπου δημιουργούνται νέες δομές διασφάλισης της ποιότητας. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στο γερμανόφωνο τμήμα της Ευρώπης, με τις περισσότερες υπηρεσίες διασφάλισης της ποιότητας να έχουν ιδρυθεί στη Γερμανία.

2.3 Η ΑΔΙΠ

Η Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ) είναι ανεξάρτητη 15μελής διοικητική αρχή εποπτευόμενη από τον Υπουργό Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

Ειδικότερα η Α.ΔΙ.Π.:

1. Εγγυάται τη διαφάνεια των διαδικασιών αξιολόγησης.
2. Τυποποιεί, συμπληρώνει και εξειδικεύει τα κριτήρια και δείκτες της αξιολόγησης.
3. Υποστηρίζει τις ακαδημαϊκές μονάδες στην πραγματοποίηση των διαδικασιών που στοχεύουν στη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση.
4. Καταρτίζει, τηρεί και ανανεώνει το Μητρώο Εξωτερικών Εμπειρογνομόνων.
5. Οργανώνει, προγραμματίζει, συντονίζει και υποστηρίζει τις διαδικασίες αξιολόγησης των ΑΕΙ.
6. Δημοσιοποιεί τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων και ενημερώνει την Πολιτεία και τα ΑΕΙ για τις σύγχρονες διεθνείς εξελίξεις σε συναφή θέματα.
7. Εκπονεί μελέτες και προάγει την έρευνα στον τομέα της Διασφάλισης της Ποιότητας.

Σκοπός της ΑΔΙΠ είναι να διαμορφώσει και να εφαρμόσει ένα ενιαίο σύστημα διασφάλισης ποιότητας ως σύστημα αναφοράς για τα επιτεύγματα και το έργο που επιτελούν τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης. Επίσης, να συγκεντρώσει και να κωδικοποιήσει τις κρίσιμες εκείνες πληροφορίες που θα καθοδηγήσουν την Πολιτεία στην αποτελεσματική ενίσχυση της Ανώτατης Εκπαίδευσης της χώρας.

Η ΑΔΙΠ δεν είναι ούτε ελεγκτικός ούτε παρεμβατικός μηχανισμός στη λειτουργία, την αποστολή ή τη φυσιογνωμία της Ανώτατης Εκπαίδευσης. Για την επίτευξη των σκοπών της η ΑΔΙΠ συνεργάζεται και στηρίζει τις προσπάθειες των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης για βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, με στόχο να διασφαλισθεί η εμπιστοσύνη της ελληνικής κοινωνίας προς το σύστημα της Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Η ΑΔΙΠ είναι εξ ορισμού ένα πολυμελές ανεξάρτητο θεσμικό όργανο. Απαρτίζεται από ανώτατους δημόσιους λειτουργούς, οι οποίοι προτείνονται από τα ίδια τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης και καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των επιστημών που συνθέτουν την Ανώτατη Εκπαίδευση της χώρας. Οι διαδικασίες αξιολόγησης, ο κανονισμός λειτουργίας καθώς και η διαδικασία διασφάλισης ποιότητας της λειτουργίας της ίδιας της Αρχής είναι διαφανείς και ανοικτές σε δημόσιο έλεγχο.

Με τον Νόμο 3374/2005 αναδεικνύεται ως θεμελιώδης στόχος της Ελληνικής Ανώτατης Εκπαίδευσης η επιδίωξη και διασφάλιση της ποιότητας των ΑΕΙ αλλά και των προσφερόμενων προγραμμάτων σπουδών και τίτλων, με σκοπό την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας και των προσδοκιών που αυτή εναποθέτει στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Με τον όρο Διασφάλιση της Ποιότητας (ΔΠ) νοείται η συστηματική, δομημένη και συνεχής προσήλωση στην ποιότητα. Προϋποθέτει την οργάνωση ενός εσωτερικού συστήματος αρχών, κριτηρίων, και κανονισμών, η άρτια λειτουργία του οποίου πιστοποιείται με περιοδικές διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης.

Οι ως άνω στόχοι ενισχύθηκαν περαιτέρω με την θεσμοθέτηση από τον Ν. 4009/2011, της Πιστοποίησης τόσο σε επίπεδο Ιδρύματος όσο και σε επίπεδο Προγραμμάτων σπουδών. Η υλοποίηση της Πιστοποίησης ανατέθηκε από την Πολιτεία στην αναβαθμισμένη με τον ίδιο νόμο ανεξάρτητη Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση.

Στόχος του έργου της ΑΔΙΠ είναι η διαμόρφωση ενιαίου πλαισίου Διασφάλισης Ποιότητας εκπαίδευσης και έρευνας στα ΑΕΙ σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο, με γνώμονα το εθνικό συμφέρον αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξη και συνεχή

βελτίωση του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΧΑΕ). Ειδικότερα, στην αρμοδιότητα της ΑΔΙΠ ανατέθηκε η διαμόρφωση, οργάνωση, συμπλήρωση, εξειδίκευση και τυποποίηση τόσο των αρχών, κριτηρίων και δεικτών όσο και της μεθοδολογίας και των διαδικασιών πιστοποίησης στο παραπάνω πλαίσιο.

2.4 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα άρθρα του Νόμου 4009/2011 που αναφέρονται στο πλαίσιο της εφαρμογής της ΔΙΠ σε ΑΕΙ και ΤΕΙ.

Άρθρο 14 - Μονάδα διασφάλισης της ποιότητας

Κάθε ίδρυμα είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου του, καθώς και για την αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση των υπηρεσιών του, σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές, ιδίως εκείνες του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης, και τις αρχές και κατευθύνσεις της ΑΔΙΠ.

Για τον ως άνω σκοπό υπεύθυνη σε κάθε Α.Ε.Ι. είναι η Μονάδα Διασφάλισης της Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π.). Η ΜΟ.ΔΙ.Π. συγκροτείται με απόφαση του Συμβουλίου του ιδρύματος και αποτελείται από τον πρύτανη ή έναν από τους αναπληρωτές του, ως πρόεδρο, πέντε καθηγητές του Α.Ε.Ι., έναν εκπρόσωπο κάθε κατηγορίας προσωπικού που προβλέπεται στα άρθρα 28 και 29 με δικαίωμα ψήφου όταν συζητούνται θέματα της αντίστοιχης κατηγορίας προσωπικού, έναν εκπρόσωπο των προπτυχιακών φοιτητών και έναν εκπρόσωπο των μεταπτυχιακών φοιτητών και υποψήφιων διδασκόντων, εφόσον υπάρχουν, ως μέλη, όπως ειδικότερα καθορίζεται στον Οργανισμό.

Η ΜΟ.ΔΙ.Π. είναι αρμόδια, ιδίως, για:

- την ανάπτυξη συγκεκριμένης πολιτικής, στρατηγικής και των απαραίτητων διαδικασιών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του έργου και των υπηρεσιών του ιδρύματος, που αποτελεί το εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος,

- την οργάνωση, λειτουργία και συνεχή βελτίωση του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος,
- το συντονισμό και την υποστήριξη των διαδικασιών αξιολόγησης των ακαδημαϊκών μονάδων και των λοιπών υπηρεσιών του ιδρύματος και
- την υποστήριξη των διαδικασιών εξωτερικής αξιολόγησης και πιστοποίησης των προγραμμάτων σπουδών και του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος, στο πλαίσιο των αρχών, κατευθύνσεων και οδηγιών της ΑΔΙΠ.

Το εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος και οι διαδικασίες υλοποίησής του καθορίζονται με απόφαση του Συμβουλίου, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του πρύτανη και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθώς και στον ιστότοπο του ιδρύματος. Τα ανωτέρω αναθεωρούνται το αργότερο κάθε έξι έτη.

Για τους ως άνω σκοπούς η ΜΟ.ΔΙ.Π. συνεργάζεται με την ΑΔΙΠ, αναπτύσσει πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης των δεδομένων της αξιολόγησης και έχει την ευθύνη για τη συστηματική παρακολούθηση και δημοσιοποίηση στον ιστότοπο του ιδρύματος των σχετικών με την αξιολόγησή του διαδικασιών και των αποτελεσμάτων τους.

Ο Εσωτερικός Κανονισμός του ιδρύματος ορίζει τα θέματα σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία της ΜΟ.ΔΙ.Π., καθώς και τις ειδικότερες αρμοδιότητές της.

Άρθρο 66 - Αρμοδιότητες πιστοποίησης της ποιότητας

Στο πλαίσιο της αποστολής της, η Αρχή ασκεί, ιδίως, τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

Πιστοποιεί περιοδικά την ποιότητα: αα) των εσωτερικών συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας των Α.Ε.Ι. που προβλέπονται στο άρθρο 14 και ββ) των προγραμμάτων σπουδών ανώτατης εκπαίδευσης, στα οποία συμπεριλαμβάνονται και τα προγράμματα σύντομου κύκλου, δια βίου μάθησης, εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, καθώς και συνεργασίας με άλλα εκπαιδευτικά ή ερευνητικά ιδρύματα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής.

Εισηγείται στον Υπουργό Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, καθώς και τα όργανα διοίκησης των Α.Ε.Ι., τρόπους και μέσα για τη συνεχή διασφάλιση υψηλής ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση.

Για την επίτευξη της αποστολής της και την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, η Αρχή:

- διαμορφώνει, οργανώνει, εξειδικεύει, τυποποιεί και δημοσιοποιεί εκ των προτέρων τις σχετικές διαδικασίες, κριτήρια και δείκτες, στο πλαίσιο, ιδίως, των κοινών αρχών και κατευθύνσεων του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης,
- αναπτύσσει ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης και βάση δεδομένων της αξιολόγησης, σε συνεργασία με τις Μονάδες Διασφάλισης της Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π.) των Α.Ε.Ι.,
- υποστηρίζει τα Α.Ε.Ι. και τις επί μέρους μονάδες τους στο σχεδιασμό των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και πιστοποίησης και
- διεξάγει μελέτες και έρευνες σχετικές με την αποστολή της ή αναθέτει τη διεξαγωγή τους σε άλλους φορείς.

Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της, η Αρχή μπορεί:

- Να διαφοροποιεί τις διαδικασίες και τα κριτήρια για την πιστοποίηση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών, που προβλέπονται στα άρθρα 71 και 72, για: αα) τα ιδρύματα που έχουν λάβει πιστοποίηση των εσωτερικών συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας και τα ιδρύματα που δεν έχουν λάβει ανάλογη πιστοποίηση και ββ) νέα προγράμματα σπουδών και προγράμματα σπουδών που ήδη λειτουργούν.
- Να αναβάλλει ή να αναστέλλει την αξιολόγηση και πιστοποίηση ενός προγράμματος σπουδών ή ενός εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας, αν το σχετικό αίτημα για αξιολόγηση ή πιστοποίηση δεν συνοδεύεται από το απαιτούμενο υλικό πληροφόρησης και την απαραίτητη τεκμηρίωση.
- Να ορίζει ως γλώσσα για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων της και άλλη, πλην της ελληνικής.

Η πιστοποίηση είναι διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης με βάση συγκεκριμένα, προκαθορισμένα, διεθνώς αποδεκτά και εκ των προτέρων δημοσιοποιημένα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια και δείκτες. Σκοπός της πιστοποίησης είναι η εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης, καθώς και η αποτελεσματικότητα και διαφάνεια της συνολικής λειτουργίας των Α.Ε.Ι.

Άρθρο 70 - Πιστοποίηση της ποιότητας

Η Αρχή συγκροτεί επιτροπή πιστοποίησης για την αξιολόγηση ενός προγράμματος σπουδών ή του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας ενός ιδρύματος.

Η επιτροπή πιστοποίησης αποτελείται από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες που προέρχονται από το Μητρώο Ανεξάρτητων Εμπειρογνομώνων, το οποίο έχει καταρτιστεί σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 8 του ν. 3374/2005. Το μητρώο τηρείται και ενημερώνεται από την Αρχή, η οποία για το σκοπό αυτόν λαμβάνει υπόψη εισηγήσεις των Α.Ε.Ι. και άλλων σχετικών με το αντικείμενο της Αρχής φορέων. Η διαδικασία τήρησης και ανανέωσης του μητρώου καθορίζεται με απόφαση της Αρχής, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Στο μητρώο υποχρεωτικά περιλαμβάνονται και Έλληνες ή αλλοδαποί αναγνωρισμένου κύρους εμπειρογνώμονες ή ειδικοί που διδάσκουν σε ομοταγή Α.Ε.Ι. της αλλοδαπής ή ερευνητές σε αντίστοιχα ανώτατα εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα της αλλοδαπής, κατά προτίμηση με πείρα σε θέματα αξιολόγησης ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης. Μέλη του Συμβουλίου της Αρχής, καθώς επίσης και το ειδικό επιστημονικό προσωπικό που απασχολείται σε αυτή με οποιαδήποτε σχέση, δεν μπορούν να περιλαμβάνονται στο μητρώο. Στην περίπτωση πιστοποίησης της ποιότητας προγράμματος σπουδών που οδηγεί στην άσκηση νομοθετικώς ρυθμιζόμενων επαγγελματιών σύμφωνα με την περίπτωση α' της παρ. 1 του άρθρου 3 του π.δ. 38/2010 (Α'78), ένα μέλος της επιτροπής πιστοποίησης προέρχεται υποχρεωτικά από την αντίστοιχη επαγγελματική ένωση ή επιμελητήριο το οποίο και ορίζει το μέλος αυτό.

Η επιτροπή πιστοποίησης αξιολογεί την ποιότητα του προγράμματος σπουδών ή του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος, με βάση τα προκαθορισμένα κριτήρια, μελετά το υλικό και τα στοιχεία που θέτει υπόψη της η Αρχή και επισκέπτεται, όταν απαιτείται, την αντίστοιχη μονάδα ή ίδρυμα. Η ίδια επιτροπή πιστοποίησης μπορεί: α) να αξιολογεί περισσότερα από ένα προγράμματα σπουδών, ιδίως αν η ολοκλήρωση του ενός είναι προϋπόθεση για την εισαγωγή στο άλλο και β) να αξιολογεί συναφή προγράμματα σπουδών ή τα εσωτερικά συστήματα διασφάλισης της ποιότητας διαφορετικών ιδρυμάτων.

Η επιτροπή πιστοποίησης συντάσσει έκθεση πιστοποίησης, η οποία υποβάλλεται στο Συμβούλιο της Αρχής, προκειμένου να εκδοθεί και να δημοσιοποιηθεί η απόφαση πιστοποίησης σύμφωνα με το επόμενο άρθρο.

Στα μέλη των επιτροπών πιστοποίησης καταβάλλεται ημερήσια αμοιβή για το έργο τους, για το ύψος της οποίας δεν εφαρμόζονται οι περιορισμοί του άρθρου 17 του ν. 3205/2003, όπως εκάστοτε ισχύει. Οι δαπάνες μετακίνησης και διαμονής των μελών αυτών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (αντίτιμο εισιτηρίων συγκοινωνιακών μέσων ή δαπάνη χρήσης ιδιόκτητου ή μισθωμένου μεταφορικού μέσου και έξοδα διανυκτέρευσης) καλύπτονται από την Αρχή. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται η ημερήσια αμοιβή των μελών των επιτροπών πιστοποίησης, το ποσό των δαπανών μετακίνησης και διανυκτέρευσης, η διαδικασία κάλυψής τους, τα αναγκαία δικαιολογητικά και κάθε σχετικό θέμα.

Άρθρο 71 - Αποφάσεις πιστοποίησης

Με απόφαση του Συμβουλίου της Αρχής πιστοποιούνται τα προγράμματα σπουδών και τα εσωτερικά συστήματα διασφάλισης της ποιότητας των ιδρυμάτων, με βάση τις εκθέσεις των επιτροπών πιστοποίησης. Η απόφαση του Συμβουλίου της Αρχής μπορεί να είναι θετική, θετική υπό όρους ή αρνητική. Η διάρκεια ισχύος της απόφασης πιστοποίησης ορίζεται ανά πρόγραμμα ή εσωτερικό σύστημα διασφάλισης από την Αρχή και δεν μπορεί να υπερβαίνει τα οκτώ έτη. Δεν απαιτείται πιστοποίηση αναθεωρήσεων επί μέρους πτυχών των προγραμμάτων και των εσωτερικών συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας. Κατά τη διάρκεια της ισχύος της θετικής απόφασης πιστοποίησης, το Συμβούλιο της Αρχής, αυτεπαγγέλτως ή ύστερα από σχετικό ερώτημα του Υπουργού Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, μπορεί να εξετάζει αν τα κριτήρια πιστοποίησης εξακολουθούν να ικανοποιούνται. Αν τα κριτήρια πιστοποίησης δεν ικανοποιούνται, το Συμβούλιο της Αρχής ανακαλεί την απόφαση πιστοποίησης και ενημερώνει αμελλητί το οικείο Α.Ε.Ι. και τον Υπουργό Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

Ο πρόεδρος οφείλει να ενημερώνει την Αρχή αν τα κριτήρια πιστοποίησης έχουν παύσει να ικανοποιούνται ή αν έχει τέτοια αμφιβολία.

Στη θετική υπό όρους απόφαση αναφέρονται τα κριτήρια που δεν ικανοποιούνται και τίθεται συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για τη συμμόρφωση στα κριτήρια αυτά και την επανεξέταση της απόφασης. Το Συμβούλιο, ύστερα από την υποβολή

συμπληρωματικής έκθεσης πιστοποίησης σχετικά με τη συμμόρφωση ή μη στα ανωτέρω κριτήρια, εκδίδει νέα απόφαση.

Αν εκδοθεί αρνητική απόφαση πιστοποίησης, ο Υπουργός Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων μπορεί, με απόφασή του, να περιορίσει τη χρηματοδότηση του ιδρύματος και την εισαγωγή νέων φοιτητών στο πρόγραμμα σπουδών ή το ίδρυμα, ανάλογα με το αντικείμενο της πιστοποίησης (πρόγραμμα σπουδών ή εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος). Με την ίδια απόφαση παρέχεται στους φοιτητές των προγραμμάτων σπουδών ή των ιδρυμάτων αυτών η δυνατότητα συνέχισης των σπουδών τους σε άλλο πιστοποιημένο πρόγραμμα σπουδών ή ίδρυμα, αντίστοιχα, και ρυθμίζονται τα σχετικά θέματα.

Οι εκθέσεις πιστοποίησης των επιτροπών πιστοποίησης και οι αποφάσεις πιστοποίησης του Συμβουλίου της Αρχής κοινοποιούνται στο ίδρυμα και τον Υπουργό Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων και δημοσιοποιούνται στην ιστοσελίδα της Αρχής. Το Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων τηρεί μητρώο των πιστοποιημένων προγραμμάτων σπουδών και των ιδρυμάτων με πιστοποιημένο εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας.

Η κατά τις διατάξεις του παρόντος νόμου πιστοποίηση της ποιότητας για συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών ή εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας Α.Ε.Ι. μπορεί να υποκαθίσταται από πιστοποίηση από διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης ανώτατης εκπαίδευσης της αλλοδαπής, που ορίζεται με απόφαση του Συμβουλίου της Αρχής. Το Συμβούλιο της Αρχής διαπιστεύει αλλοδαπούς φορείς πιστοποίησης που είναι διεθνώς αναγνωρισμένοι και εφαρμόζουν κριτήρια τα οποία ανταποκρίνονται στα κριτήρια της Αρχής.

Άρθρο 72 - Κριτήρια πιστοποίησης

Στα γενικά κριτήρια πιστοποίησης των προγραμμάτων σπουδών περιλαμβάνονται, ιδίως, τα εξής:

- η ακαδημαϊκή φυσιογνωμία και ο προσανατολισμός του προγράμματος σπουδών,
- τα μαθησιακά αποτελέσματα και τα επιδιωκόμενα προσόντα σύμφωνα με το Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων Ανώτατης Εκπαίδευσης που προβλέπεται στην

περίπτωση δ΄ της παραγράφου 4 του άρθρου 16 του ν. 3879/2010, όπως προστίθεται με το άρθρο 46 του παρόντος νόμου,

- η δομή και η οργάνωση του προγράμματος σπουδών,
- η ποιότητα και αποτελεσματικότητα του διδακτικού έργου, όπως τεκμηριώνεται ιδίως από την αξιολόγηση από τους φοιτητές,
- η καταλληλότητα των προσόντων του διδακτικού προσωπικού,
- η ποιότητα του ερευνητικού έργου της ακαδημαϊκής μονάδας,
- ο βαθμός σύνδεσης της διδασκαλίας με την έρευνα,
- η ζήτηση στην αγορά εργασίας των αποκτώμενων προσόντων και
- η ποιότητα των υποστηρικτικών υπηρεσιών, όπως οι διοικητικές υπηρεσίες, οι βιβλιοθήκες και οι υπηρεσίες φοιτητικής μέριμνας.

Στα γενικά κριτήρια για την πιστοποίηση των εσωτερικών συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας των Α.Ε.Ι. περιλαμβάνονται, ιδίως, τα εξής:

- η θέσπιση σαφών και καθορισμένων στόχων για τη διασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών και των υποστηρικτικών υπηρεσιών του ιδρύματος,
- η διαδικασία σχεδιασμού πολιτικής, η αποτελεσματική οργάνωση και η διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας,
- η διαδικασία εφαρμογής της πολιτικής για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και
- η τεκμηριωμένη βελτίωση της ποιότητας.

Με απόφαση του Συμβουλίου της Αρχής, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, διαμορφώνονται πρόσθετα κριτήρια για τα προγράμματα σπουδών που οδηγούν στην άσκηση νομοθετικώς ρυθμιζόμενων επαγγελματιών σύμφωνα με την περίπτωση α΄ της παραγράφου 1 του άρθρου 3 του π.δ. 38/2010 (Α΄ 78), ώστε να διασφαλίζεται ότι τα συγκεκριμένα προγράμματα σπουδών ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις εκπαιδευτικές και θεσμικές απαιτήσεις των οικείων επαγγελματικών κλάδων. Για το σκοπό αυτόν, η Αρχή συνεργάζεται με τις αντίστοιχες επαγγελματικές ενώσεις και επιμελητήρια.

Τα κριτήρια των προηγούμενων παραγράφων συμπληρώνονται, εξειδικεύονται και αναθεωρούνται με απόφαση του Συμβουλίου της Αρχής, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, με βάση τη γνώση και εμπειρία από την εφαρμογή των διαδικασιών πιστοποίησης και τις αντίστοιχες διεθνείς εξελίξεις. Κατά την εξειδίκευση

των κριτηρίων λαμβάνεται, επίσης, υπόψη η διακριτή φυσιογνωμία και αποστολή των πανεπιστημίων και των Τ.Ε.Ι., καθώς και κάθε σχολής.

2.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η πολιτική και οι διαδικασίες Διασφάλισης Ποιότητας των ΑΕΙ, όπως και των ακαδημαϊκών τους μονάδων (Σχολών, Τμημάτων κλπ.), αξιολογούνται και πιστοποιούνται περιοδικά - τόσο εσωτερικά, με ευθύνη της ΜΟΔΙΠ, όσο και εξωτερικά, με ευθύνη της ΑΔΙΠ.

Σύμφωνα με τον Νόμο 4009/2011, οι προϋποθέσεις, τα κριτήρια (ποιότητα των Προγραμμάτων Σπουδών, της Εκπαίδευσης, της Έρευνας, των Λοιπών Υπηρεσιών) και οι διαδικασίες της Εσωτερικής αλλά και της Εξωτερικής αξιολόγησης και Πιστοποίησης του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας των ΑΕΙ αναλύονται και εξειδικεύονται με ειδικές κατευθύνσεις και οδηγίες, που δημοσιοποιούνται από την ΑΔΙΠ.

Η διαδικασία πιστοποίησης περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

- Φάση 1η - Σχεδιασμός και ανάπτυξη του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας του Ιδρύματος.
- Φάση 2η - Αυτοαξιολόγηση του Ιδρύματος και του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.
- Φάση 3η - Εξωτερική αξιολόγηση του Ιδρύματος και του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας από επιτροπή ανεξάρτητων εξωτερικών εμπειρογνομόνων.
- Φάση 4η - Έκδοση Απόφασης πιστοποίησης από το Συμβούλιο της ΑΔΙΠ.

Φάση 1^η Σχεδιασμός και ανάπτυξη Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας

Η συγκεκριμένη φάση περιλαμβάνει:

- Δράσεις της ΑΔΙΠ (επισκέψεις, συναντήσεις, σεμινάρια, ημερίδες, έκδοση εγκυκλίων κλπ) με στόχο την ανάλυση και διευκρίνιση των αρχών, των κριτηρίων, της μεθοδολογίας και των διαδικασιών οργάνωσης και αξιολόγησης του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας των ιδρυμάτων.
- Συστηματική "ανάλυση των γενικών αρχών και κριτηρίων Διασφάλισης Ποιότητας των ιδρυμάτων" με ευθύνη της ΑΔΙΠ. Το σχετικό σχεδιάγραμμα βασίζεται στις διεθνείς πρακτικές, ιδίως εκείνες του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης, και τις αρχές και κατευθύνσεις της ΑΔΙΠ (Ν. 4009/2011, άρθρο 14, 1). Οι αρχές και τα κριτήρια αλλά και τα ειδικότερα σημεία στα οποία αυτά αναλύονται υπαγορεύουν την διαμόρφωση/σύνταξη με ευθύνη της ΜΟΔΙΠ συγκεκριμένων ρυθμίσεων, κανονισμών και παρατηρήσεων που συναποτελούν μέρη ή κεφάλαια του εσωτερικού συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας του ιδρύματος και αναμένεται να συμπεριληφθούν ως τεκμηριωτικό υλικό στην φάση της αυτοαξιολόγησης. Η "Ανάλυση των Αρχών και Κριτηρίων" αποτελεί την βάση του "Προτύπου Σχήματος Αυτοαξιολόγησης του ιδρύματος". Προβλέπεται όμως ότι θα

χρησιμεύσει και για την διαμόρφωση του προτύπου σχήματος της Έκθεσης Πιστοποίησης, στο πλαίσιο της οποίας ελέγχεται, αξιολογείται από την Επιτροπή Εξωτερικών εμπειρογνομόνων καθένα από τα κριτήρια και τα επί μέρους σημεία που αυτό περιλαμβάνει.

- Συγκρότηση από τη ΜΟΔΙΠ ομάδων εργασίας από ειδικούς επιστήμονες και από μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας στις οποίες θα γίνει ανάθεση σχεδιασμού, ανάπτυξης και επεξεργασίας επί μέρους ενοτήτων του εσωτερικού συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας του ιδρύματος. Η ΑΔΙΠ βρίσκεται στη διάθεση των ΑΕΙ για ουσιαστική συνδρομή κατά τον σχεδιασμό, εγκατάσταση και παρακολούθηση του εσωτερικού συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

Φάση 2^η Αυτοαξιολόγηση Ιδρύματος

Προβλέπει την σύνταξη και υποβολή στην ΑΔΙΠ από το προς πιστοποίηση Ίδρυμα Έκθεσης Αυτο-αξιολόγησης.

Για λόγους πληρότητας στοιχείων και δεδομένων αλλά και για να διευκολύνεται η αντιστοίχιση/σύγκριση προς τα εσωτερικά συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας των άλλων ΑΕΙ του εσωτερικού ή και του εξωτερικού, η ΑΔΙΠ έχει σχεδιάσει και προτείνει ως βάση για την σύνταξη της Έκθεσης το "Πρότυπο Σχήμα Αυτοαξιολόγησης Ιδρύματος", δομημένο σύμφωνα με την "Ανάλυση των κριτηρίων Διασφάλισης Ποιότητας".

Οι απαραίτητοι για την παρακολούθηση του συστήματος δείκτες προκύπτουν από τις ετήσιες απογραφικές εκθέσεις των επί μέρους τμημάτων και μονάδων του ιδρύματος. Η Έκθεση διαβιβάζεται στην ΑΔΙΠ από την ΜΟΔΙΠ του Ιδρύματος, αφού προηγουμένως εγκριθεί από την Σύγκλητο και το Συμβούλιο του Ιδρύματος.

Φάση 3^η Εξωτερική αξιολόγηση Ιδρύματος - Πιστοποίηση ΣΔΠ

Οι όροι συγκρότησης της Επιτροπής εξωτερικών εμπειρογνομόνων και οι διαδικασίες εξωτερικής αξιολόγησης και πιστοποίησης του Ιδρύματος με ευθύνη της ΑΔΙΠ προβλέπονται από το άρθρο 70 του Νόμου 4009/2011.

Η διαδικασία αξιολόγησης απαντά σε τέσσερα βασικά ερωτήματα:

- Πού στοχεύει το ίδρυμα;
- Πώς μεθοδεύει την επίτευξη των στόχων του;
- Πώς μεθοδεύει την αξιολόγηση των επιδόσεών του;
- Πώς προωθεί τις αναγκαίες για την βελτίωσή του αλλαγές;

Η εξωτερική αξιολόγηση οδηγεί στην σύνταξη της σχετικής Έκθεσης, η οποία υποβάλλεται στην ΑΔΙΠ και κοινοποιείται στην ΜΟΔΙΠ του ιδρύματος, η οποία μπορεί, μέσα σε συγκεκριμένη προθεσμία, να διατυπώσει παρατηρήσεις ή και να υποβάλει ένσταση. Οι παρατηρήσεις διαβιβάζονται από την ΑΔΙΠ στην Επιτροπή και αντιμετωπίζονται κατά την απόλυτη κρίση της. Τυχόν ένσταση αντιμετωπίζεται από ειδική επιτροπή ενστάσεων.

Φάση 4^η Απόφαση πιστοποίησης

Με βάση την τελική Εξωτερική Έκθεση το Συμβούλιο της ΑΔΙΠ εκδίδει την Απόφαση Πιστοποίησης που μπορεί να είναι θετική, θετική υπό όρους ή αρνητική. Οι Εξωτερικές Εκθέσεις δημοσιοποιούνται στον δικτυακό τόπο της ΑΔΙΠ στην ελληνική και την αγγλική γλώσσα.

Σχετικά με την διάρκεια ισχύος, τους όρους και προϋποθέσεις και το χρονοδιάγραμμα αναθεώρησης των αποφάσεων πιστοποίησης του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας εφαρμόζονται οι προβλεπόμενες από τον Ν. 4009/2011 άρθρο 71, 1-5 πρόνοιες.

2.6 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η Εξωτερική Αξιολόγηση είναι η τελευταία φάση κάθε κύκλου διαδικασίας για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Συνίσταται στην κριτική-αναλυτική εξέταση των αποτελεσμάτων της εσωτερικής αξιολόγησης από Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης.

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

- την επισήμανση καλών πρακτικών και σημείων βελτίωσης
- την ανάδειξη και την τεκμηριωμένη υποστήριξη εύλογων αιτημάτων της Μονάδας στο επίπεδο του Ιδρύματος και της Πολιτείας
- τη συλλογή και ανάδειξη καλών πρακτικών εθνικής εμβέλειας.
- Η διαδικασία της Εξωτερικής Αξιολόγησης ενεργοποιείται με την κατάθεση της Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης στην ΑΔΙΠ. Με βάση την Έκθεση Εσωτερικής Αξιολόγησης αλλά και την άμεση γνωριμία με την Ακαδημαϊκή Μονάδα (επίσκεψη και ανταλλαγή απόψεων), η Επιτροπή Εξωτερικών Εμπειρογνομητών συντάσσει την Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης.

Η Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης καλείται να αναλύσει σε βάθος τις διαπιστώσεις και τα πορίσματα της Εσωτερικής Αξιολόγησης ως προς:

- τα επιτεύγματα της Ακαδημαϊκής Μονάδας (ή του Ιδρύματος κατά περίπτωση)

- τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης ή διορθωτικών ενεργειών
- την αποτελεσματικότητα των ενεργειών στις οποίες έχει ήδη προβεί η Μονάδα, προκειμένου να διασφαλίσει και να βελτιώσει την ποιότητα του επιτελούμενου έργου της, και
- γενικότερα, τη συνέπεια της Μονάδας ως προς την αποστολή και τους στόχους της.

Σύμφωνα με το νόμο, "Η Επιτροπή Εξωτερικών Εμπειρογνομώνων αποτελείται από πέντε μέλη, τα οποία προέρχονται από το Μητρώο Ανεξάρτητων Εμπειρογνομώνων που τηρεί η ΑΔΙΠ Το Μητρώο συντάσσεται ύστερα από υποδείξεις των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης και της ΑΔΙΠ και ανανεώνεται κάθε τέσσερα χρόνια". Ήδη η ΑΔΙΠ απευθύνθηκε στις ακαδημαϊκές μονάδες και τα Ιδρύματα με το αίτημα να προτείνουν ειδικούς επιστήμονες συναφείς προς τα γνωστικά τους αντικείμενα, προκειμένου να περιληφθούν στο Μητρώο Ανεξάρτητων Εμπειρογνομώνων που ετοιμάζει η Αρχή.

ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Νόμος 3374/2005

Άρθρο 1 - Αντικείμενο, περιεχόμενο και σκοπός της αξιολόγησης

1. Το διδακτικό, ερευνητικό και κάθε άλλο έργο των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης υπόκειται σε διαρκή αξιολόγηση με σκοπό τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας της έρευνας και διδασκαλίας, των σπουδών και των λοιπών υπηρεσιών που παρέχονται από αυτά στο πλαίσιο της αποστολής τους.
2. Η αξιολόγηση συνίσταται στη συστηματική, τεκμηριωμένη και λεπτομερή αποτίμηση, ανάδειξη και καταγραφή του έργου των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης, με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων, και στην κριτική ανάλυση και διαπίστωση τυχόν υφιστάμενων αδυναμιών και αποκλίσεων σε σχέση με την ακαδημαϊκή φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή τους, όπως περιγράφονται ειδικότερα στις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται από τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και την Πολιτεία τα αναγκαία μέτρα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας του έργου που επιτελούν τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης στο πλαίσιο της αποστολής τους να παρέχουν ανώτατη παιδεία υψηλού ποιοτικού επιπέδου. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας του επιτελούμενου έργου δημοσιοποιούνται με τον πλέον πρόσφορο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται η ευρύτερη δυνατή διαφάνεια του εθνικού συστήματος ανώτατης παιδείας.
3. Σε αξιολόγηση υπόκεινται οι ακαδημαϊκές μονάδες (Σχολές ή Τμήματα), από τις οποίες αποτελούνται τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης και διαμέσου αυτών κάθε ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης συνολικά. Η αξιολόγηση είναι δυνατόν επίσης να έχει ως αυτοτελές αντικείμενο τα προγράμματα προπτυχιακών ή μεταπτυχιακών σπουδών ή και τις λοιπές υπηρεσίες που

παρέχονται από τις επί μέρους ακαδημαϊκές μονάδες ή τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης συνολικά στο πλαίσιο της αποστολής τους. Η αξιολόγηση κάθε ιδρύματος ανώτατης εκπαίδευσης γίνεται με βάση την αξιολόγηση των επί μέρους ακαδημαϊκών μονάδων, από τις οποίες αποτελείται, και την αξιολόγηση της λειτουργίας του ιδρύματος συνολικά.

4. Οι διαδικασίες αξιολόγησης που πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού δεν μπορούν να υποκατασταθούν από άλλες μορφές διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας που δεν προβλέπονται από τις διατάξεις του.

Άρθρο 2 - Διαδικασία και όργανα της αξιολόγησης

1. Η αξιολόγηση των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης πραγματοποιείται σε δύο στάδια: Το πρώτο στάδιο αφορά στην αξιολόγηση του επιτελούμενου έργου από τις ίδιες τις ακαδημαϊκές μονάδες των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης σε σχέση με τη φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή τους (εσωτερική αξιολόγηση). Ύστερα από την ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου ακολουθεί σε δεύτερο στάδιο η αξιολόγηση του επιτελούμενου έργου από επιτροπή που αποτελείται από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες, η οποία λαμβάνει υπόψη και τα αποτελέσματα της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης της ακαδημαϊκής μονάδας (εξωτερική αξιολόγηση).
2. Η διαδικασία της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης επαναλαμβάνεται το αργότερο κάθε τέταρτο έτος από την έναρξη της προηγούμενης αξιολόγησης. Κατά την επανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης εξετάζεται και η υλοποίηση των πορισμάτων της προηγούμενης αξιολόγησης, ιδίως των προτάσεων, υποδείξεων και συστάσεων της επιτροπής εξωτερικής αξιολόγησης. Ειδικότερα, εξετάζεται κατά πόσον αντιμετωπίστηκαν οι αδυναμίες και αποκλίσεις που επισημάνθηκαν κατά την προηγούμενη αξιολόγηση και η πορεία εφαρμογής των μέτρων που λήφθηκαν για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας της έρευνας και διδασκαλίας, των σπουδών και των λοιπών υπηρεσιών που παρέχονται από τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης.
3. Στην αξιολόγηση των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης συμμετέχουν οι φοιτητές ή σπουδαστές σύμφωνα με τις διαδικασίες και τον τρόπο που προβλέπεται από τις διατάξεις του νόμου αυτού.
4. Τις διαδικασίες αξιολόγησης των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης συντονίζει και υποστηρίζει σε εθνικό επίπεδο η ανεξάρτητη διοικητική αρχή με την επωνυμία «Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση» (Α.ΔΙ.Π.), η οποία συνιστάται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 10. Σε κάθε ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης συγκροτείται με απόφαση του οικείου ανώτατου συλλογικού οργάνου «Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας» (ΜΟ.ΔΙ.Π.) για το συντονισμό και την υποστήριξη των διαδικασιών αξιολόγησης του ιδρύματος. Η ΜΟ.ΔΙ.Π. συνεδριάζει υπό την προεδρία του Αντιπρύτανη ή Αντιπροέδρου Ακαδημαϊκών Υποθέσεων του οικείου ιδρύματος και στη σύνθεσή της μετέχουν τρία μέλη του Διδακτικού-

Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) ή του Εκπαιδευτικού Προσωπικού (Ε.Π.), ένας κοινός εκπρόσωπος του λοιπού επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού, ένας εκπρόσωπος των προπτυχιακών φοιτητών ή σπουδαστών και ένας εκπρόσωπος των μεταπτυχιακών φοιτητών, που ορίζονται από τους αντίστοιχους φορείς. Η οργάνωση, η λειτουργία και οι αρμοδιότητες της ΜΟ.ΔΙ.Π. καθορίζονται με την απόφαση του οικείου ανώτατου συλλογικού οργάνου κάθε ιδρύματος.

5. Οι ακαδημαϊκές μονάδες κάθε ιδρύματος ανώτατης εκπαίδευσης υποβάλλουν κατ' έτος στη ΜΟ.ΔΙ.Π. του ιδρύματος μια εσωτερική έκθεση που περιλαμβάνει συγκεντρωτικά στοιχεία με ποσοτικά δεδομένα για τους φοιτητές ή σπουδαστές, τα μέλη Δ.Ε.Π. ή Ε.Π., το λοιπό επιστημονικό προσωπικό, το διοικητικό προσωπικό, το πρόγραμμα σπουδών, τη φοιτητική μέριμνα, τις διοικητικές υπηρεσίες, την υλικοτεχνική υποδομή και κάθε άλλο θέμα που αφορά τη λειτουργία της ακαδημαϊκής μονάδας. Με βάση τις εσωτερικές εκθέσεις των επί μέρους ακαδημαϊκών μονάδων, από τις οποίες αποτελείται κάθε ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης, η ΜΟ.ΔΙ.Π. συντάσσει κάθε διετία την αντίστοιχη εσωτερική έκθεση του οικείου ιδρύματος. Το περιεχόμενο των εσωτερικών εκθέσεων που υποβάλλουν οι ακαδημαϊκές μονάδες ή συντάσσουν οι ΜΟ.ΔΙ.Π. των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης μπορεί να εξειδικεύεται περαιτέρω και να τυποποιείται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων που εκδίδεται ύστερα από πρόταση της Α.ΔΙ.Π.

Άρθρο 3 - Κριτήρια και δείκτες της αξιολόγησης

1. Για την αξιολόγηση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της έρευνας και διδασκαλίας, των σπουδών και των λοιπών υπηρεσιών που παρέχονται από τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης, τη διαπίστωση τυχόν αδυναμιών και αποκλίσεων σε σχέση με την ακαδημαϊκή φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή τους και τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης σε σχέση με τους στόχους του εθνικού συστήματος ανώτατης παιδείας και τις διεθνείς προδιαγραφές, εμπειρίες και πρακτικές χρησιμοποιούνται γενικώς αναγνωρισμένα και αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία εκφράζονται με αντίστοιχους ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες. Τα κριτήρια και οι δείκτες αξιολόγησης είναι ιδίως: α) Ως προς την ποιότητα του διδακτικού έργου: η αποτελεσματικότητα του διδακτικού προσωπικού, η ποιότητα της διδακτικής διαδικασίας, η οργάνωση και η εφαρμογή του διδακτικού έργου, τα εκπαιδευτικά βοηθήματα, τα μέσα και οι υποδομές, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η αναλογία και η συνεργασία μεταξύ διδασκόντων και διδασκομένων, το επίπεδο και η επικαιρότητα των παρεχόμενων γνώσεων, η σύνδεση της έρευνας με τη διδασκαλία, η κινητικότητα του διδακτικού προσωπικού και των φοιτητών ή σπουδαστών. β) Ως προς την ποιότητα του ερευνητικού έργου: η προαγωγή της έρευνας στο πλαίσιο της ακαδημαϊκής μονάδας, οι επιστημονικές δημοσιεύσεις, οι ερευνητικές υποδομές, τα ερευνητικά προγράμματα, η αποτελεσματικότητα του ερευνητικού έργου, η πρωτοτυπία της έρευνας, η αναγνωρισιμότητα της έρευνας από τρίτους, οι

ερευνητικές συνεργασίες, οι διακρίσεις και η επιβράβευση της έρευνας, η συμμετοχή των φοιτητών ή σπουδαστών στην έρευνα. γ) Ως προς την ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών: ο βαθμός ανταπόκρισης του προγράμματος σπουδών στους στόχους της ακαδημαϊκής μονάδας και στις απαιτήσεις της κοινωνίας, η συνεκτικότητα και η λειτουργικότητα του προγράμματος σπουδών, ο συντονισμός της ύλης των μαθημάτων, η ορθολογική οργάνωση των εκπαιδευτικών θεσμών, το εξεταστικό σύστημα, η υποστήριξη από διαθέσιμες εκπαιδευτικές υποδομές. δ) Ως προς την ποιότητα των λοιπών υπηρεσιών: η αποτελεσματικότητα των διοικητικών υπηρεσιών, οι υπηρεσίες φοιτητικής μέριμνας, οι πάσης φύσεως υποδομές, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η διαφάνεια και η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των οικονομικών πόρων και στη χρήση των υποδομών και του εξοπλισμού, οι συνεργασίες με άλλα εκπαιδευτικά ή ερευνητικά ιδρύματα του εσωτερικού και του εξωτερικού, καθώς και με το κοινωνικό σύνολο.

2. Κατά την αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψη η συμπληρωματική λειτουργία και οι διακριτές φυσιογνωμίες, ρόλοι, σκοπός και αποστολή των δύο παράλληλων τομέων της ανώτατης εκπαίδευσης, όπως διαφοροποιούνται σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν για τον πανεπιστημιακό τομέα και για τον τεχνολογικό τομέα.
3. Τα κριτήρια και οι δείκτες της αξιολόγησης τυποποιούνται, συμπληρώνονται και εξειδικεύονται περαιτέρω με βάση τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα που εκδίδει η Α.ΔΙ.Π., το αργότερο μέσα σε ένα έτος από τη συγκρότησή της, ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο κάθε ακαδημαϊκής μονάδας. Τα κριτήρια και οι δείκτες αξιολόγησης αναθεωρούνται κάθε φορά με την ίδια διαδικασία, εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Άρθρο 7 - Εξωτερική αξιολόγηση

1. Η εξωτερική αξιολόγηση αποτελεί το δεύτερο στάδιο της αξιολόγησης και συνίσταται στην κριτική - αναλυτική εξέταση των αποτελεσμάτων της εσωτερικής αξιολόγησης από επιτροπή ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων (Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης).
2. Η εξωτερική αξιολόγηση είναι μια περιοδικά επαναλαμβανόμενη διαδικασία, κατά την οποία τα στοιχεία της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης μελετώνται σε βάθος από επιτροπή ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων ύστερα από επιτόπια επίσκεψη στην υπό αξιολόγηση ακαδημαϊκή μονάδα και συζητήσεις και επαφές με μέλη του διδακτικού - ερευνητικού, εκπαιδευτικού και του λοιπού επιστημονικού προσωπικού, του διοικητικού προσωπικού και τους φοιτητές ή σπουδαστές.
3. Η εξωτερική αξιολόγηση λαμβάνει υπόψη την ανάλυση των στοιχείων που περιλαμβάνονται στην τελευταία έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης κάθε ακαδημαϊκής μονάδας και τα συμπληρωματικά στοιχεία που προέκυψαν από τις συζητήσεις και επαφές με τα μέλη της οικείας μονάδας. Η εξωτερική αξιολόγηση ολοκληρώνεται με τη σύνταξη της έκθεσης εξωτερικής

αξιολόγησης της ακαδημαϊκής μονάδας, η οποία περιλαμβάνει αναλύσεις, διαπιστώσεις, συστάσεις και υποδείξεις των ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν προκειμένου να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο η ποιότητα του διδακτικού, ερευνητικού ή άλλου έργου ή να αντιμετωπιστούν τυχόν αδυναμίες και αποκλίσεις που εντοπίστηκαν σε σχέση με τη φυσιολογία, τους στόχους και την αποστολή κάθε ακαδημαϊκής μονάδας.

Άρθρο 8 - Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης

1. Η Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης (Ε.Ε.Α) συγκροτείται μέσα σε ένα μήνα από την υποβολή της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης της ακαδημαϊκής μονάδας και ενημερώνεται για το περιεχόμενό της το αργότερο μέσα σε ένα μήνα ύστερα από τη συγκρότησή της. Η Ε.Ε.Α. λαμβάνει υπόψη την έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης και επισκέπτεται επιτοπίως την υπό αξιολόγηση ακαδημαϊκή μονάδα, η οποία οφείλει να παρέχει κάθε δυνατή διευκόλυνση στο έργο της Επιτροπής για συμπληρωματική ενημέρωση, συζήτηση και επαφή με τα μέλη της ακαδημαϊκής μονάδας.
2. Η Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης (Ε.Ε.Α.) αποτελείται από πέντε μέλη, τα οποία προέρχονται από το μητρώο ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων που τηρεί η Α.ΔΙ.Π. Το μητρώο ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων συντάσσεται ύστερα από υποδείξεις των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης και της Α.ΔΙ.Π. και ανανεώνεται κάθε τέσσερα χρόνια. Δεν επιτρέπεται η παραμονή εμπειρογνώμονα στο μητρώο για περισσότερες από δύο τετραετίες θητείες, διαδοχικές ή μη.
3. Ένα από τα μέλη της Ε.Ε.Α. μπορεί να υποδεικνύεται από την υπό αξιολόγηση ακαδημαϊκή μονάδα μεταξύ των ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων που περιλαμβάνονται στο μητρώο που τηρεί η Α.ΔΙ.Π. Ο ορισμός των υπόλοιπων μελών γίνεται με κλήρωση από την Α.ΔΙ.Π. Μέλη της Α.ΔΙ.Π., καθώς επίσης και το ειδικό επιστημονικό προσωπικό, που απασχολείται σε αυτή με οποιαδήποτε σχέση, δεν μπορεί να περιλαμβάνονται στο μητρώο ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων και να συμμετέχουν ως εξωτερικοί αξιολογητές σε οποιασδήποτε μορφής διαδικασία αξιολόγησης.
4. Τα μέλη της Ε.Ε.Α. δεν πρέπει να ανήκουν ή να έχουν οποιαδήποτε εκπαιδευτική, ερευνητική ή υπηρεσιακή σχέση με το ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης, στο οποίο ανήκει η ακαδημαϊκή μονάδα που αξιολογείται, ή να είχαν κατά την τελευταία πενταετία μια τέτοια σχέση.
5. Τα μέλη της Ε.Ε.Α.: α) Πρέπει να πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις: (i) η ειδίκευση των ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων να είναι συγγενής με το γνωστικό αντικείμενο της υπό αξιολόγηση ακαδημαϊκής μονάδας, ii) να είναι επιστήμονες αναγνωρισμένου κύρους κατά προτίμηση με εμπειρία σε θέματα αξιολόγησης ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης και να συγκεντρώνουν τα εχέγγυα αμερόληπτης κρίσης. β) Επίσης, είναι επιθυμητή: (i) η συμμετοχή τουλάχιστον ενός αλλοδαπού εμπειρογνώμονα ή ειδικού που κατέχει θέση

καθηγητή πρώτης βαθμίδας ή διακεκριμένου ερευνητή σε αντίστοιχα ανώτατα εκπαιδευτικά ή ερευνητικά ιδρύματα του εξωτερικού κατά προτίμηση με εμπειρία σε θέματα αξιολόγησης ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης, (ii) η διοικητική εμπειρία των ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων σε ακαδημαϊκές μονάδες ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης, (iii) η συμμετοχή ενός εκπροσώπου επαγγελματικής ή άλλης επιστημονικής οργάνωσης, αντίστοιχης με το γνωστικό αντικείμενο της υπό αξιολόγηση ακαδημαϊκής μονάδας, ο οποίος να είναι σε θέση να εκτιμήσει τη συμβολή των σπουδών στην άσκηση του επαγγέλματος.

6. Αν συμμετέχει αλλοδαπός εμπειρογνώμονας ή ειδικός, η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται και στην αγγλική, γαλλική ή γερμανική γλώσσα.
7. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και Οικονομίας και Οικονομικών ορίζεται η αποζημίωση που καταβάλλεται στα μέλη της Ε.Ε.Α.

Άρθρο 9 - Έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης

1. Τα αποτελέσματα της εξωτερικής αξιολόγησης συνοψίζονται στην έκθεση αξιολόγησης των ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων (έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης), η οποία περιλαμβάνει κυρίως τις αναλύσεις, διαπιστώσεις, συστάσεις και υποδείξεις τους και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν προκειμένου να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο η ποιότητα του διδακτικού, ερευνητικού ή άλλου έργου ή να αντιμετωπιστούν τυχόν αδυναμίες και αποκλίσεις που εντοπίστηκαν σε σχέση με τη φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή κάθε ακαδημαϊκής μονάδας.
2. Το σχέδιο της έκθεσης εξωτερικής αξιολόγησης συντάσσεται από την Ε.Ε.Α. με τη γραμματειακή και διοικητική υποστήριξη της Α.ΔΙ.Π. και κοινοποιείται στην υπό αξιολόγηση ακαδημαϊκή μονάδα, η οποία υποβάλλει τις παρατηρήσεις της μέσα σε προθεσμία δεκαπέντε ημερών από την κοινοποίηση του σχεδίου σε αυτήν. Αν δεν υποβληθούν παρατηρήσεις εντός της ανωτέρω προθεσμίας, το σχέδιο της έκθεσης θεωρείται ότι έχει γίνει αποδεκτό από την ακαδημαϊκή μονάδα. Η τελική έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης διαβιβάζεται στη ΜΟ.ΔΙ.Π. του ιδρύματος και μέσω αυτής στην οικεία ακαδημαϊκή μονάδα και στην Α.ΔΙ.Π., η οποία φροντίζει για τη δημοσιοποίησή της.
3. Η εξωτερική αξιολόγηση ολοκληρώνεται μέσα σε τέσσερις μήνες από την υποβολή της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης. Εντός της προθεσμίας αυτής πρέπει να έχει συνταχθεί η έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης.

ΜΗΤΡΩΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΝΩΝ

Η ΑΔΙΠ καταρτίζει και τηρεί Μητρώο ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων-αξιολογητών με βάση τα κριτήρια που ορίζονται από το άρθρο 8 του Ν. 3374/2005

και συγκροτεί επιτροπές εξωτερικών εμπειρογνομόνων ειδικές για κάθε επιστημονικό πεδίο για την αξιολόγηση των ακαδημαϊκών μονάδων και σε συνεργασία με αυτές.

Στο Μητρώο εγγράφονται ημεδαποί και αλλοδαποί επιστήμονες αναγνωρισμένου κύρους, καθηγητές σε ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα ή διακεκριμένοι ερευνητές σε ερευνητικά ιδρύματα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, κατά προτίμηση με εμπειρία σε θέματα αξιολόγησης ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης, που υποδεικνύονται από τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης και την Αρχή είτε με δική της πρωτοβουλία είτε μετά από αίτηση των ιδίων. Στο Μητρώο εγγράφονται επίσης εκπρόσωποι των επαγγελματικών ή άλλων επιστημονικών οργανώσεων, οι οποίοι είναι σε θέση να εκτιμήσουν τη συμβολή των σπουδών στην άσκηση του επαγγέλματος, μετά από υπόδειξη της Αρχής, είτε με δική της πρωτοβουλία είτε μετά από αίτηση των αντίστοιχων οργανώσεων. Η υπόδειξη ή αίτηση πρέπει να περιλαμβάνει τα πλήρη στοιχεία, από τα οποία προκύπτει η πλήρωση των προϋποθέσεων εγγραφής στο μητρώο και η συμμετοχή τους στην Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης. Σε κάθε περίπτωση η Αρχή μπορεί να ζητεί πρόσθετα στοιχεία ή διευκρινίσεις.

Το Μητρώο τηρείται κατά επιστημονική περιοχή και κατά κατηγορίες ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων (Μητρώο Ελλήνων ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων, Μητρώο αλλοδαπών ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων, Μητρώο εκπροσώπων επαγγελματικών ή άλλων επιστημονικών οργανώσεων).

Οι εξωτερικοί εμπειρογνώμονες ενημερώνονται λεπτομερώς και σε βάθος από την ΑΔΙΠ σχετικά με το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα, το θεσμό της διασφάλισης της ποιότητας και τη διαδικασία της αξιολόγησης, καθώς και το προσδοκώμενο σχήμα της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης.

Ως εγγύηση διαφάνειας, αντικειμενικότητας και ανεξαρτησίας, η ΑΔΙΠ αποφάσισε κατά την τρέχουσα πρώτη φάση εφαρμογής του θεσμού να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά ως εμπειρογνώμονες πανεπιστημιακοί καθηγητές ή ερευνητές, οι οποίοι υπηρετούν σε ιδρύματα του εξωτερικού.

Από το Μητρώο αποκλείονται τα μέλη της ΑΔΙΠ κατά τη διάρκεια της θητείας τους σε αυτήν, καθώς επίσης το πάσης φύσεως ειδικό επιστημονικό προσωπικό που απασχολείται στην ΑΔΙΠ με οποιαδήποτε σχέση.

Για την αξιολόγηση και την επιλογή των εμπειρογνομόνων που εγγράφονται στο Μητρώο, η ΑΔΙΠ δύναται να συγκροτεί συμβουλευτικές επιτροπές ειδικές για κάθε επιστημονική περιοχή.

2.7 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η Εσωτερική Αξιολόγηση αφορά τη διατύπωση κρίσης για την ποιότητα του έργου της Ακαδημαϊκής Μονάδας στην ανάλογη περίοδο.

Σκοπός της Εσωτερικής Αξιολόγησης είναι η Ακαδημαϊκή Μονάδα να διαμορφώσει κριτική άποψη για την ποιότητα του επιτελούμενου έργου της με βάση

αντικειμενικά κριτήρια και δείκτες κοινής συναίνεσης και γενικής αποδοχής, και με τους ακόλουθους στόχους:

1. Την τεκμηριωμένη ανάδειξη των επιτευγμάτων της Ακαδημαϊκής Μονάδας
2. Την επισήμανση σημείων που χρήζουν βελτίωσης
3. Τον προσδιορισμό ενεργειών βελτίωσης
4. Την ανάληψη πρωτοβουλιών για αυτοτελή δράση εντός της Μονάδας, όπου και εφόσον είναι εφικτό
5. Τη λήψη αποφάσεων για αυτοτελείς δράσεις εντός του Ιδρύματος, όπου και εφόσον είναι εφικτό.

Όπως προβλέπει ο νόμος, "η έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης συνεκτιμάται κατά τη λήψη αποφάσεων από τα αρμόδια όργανα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της Ακαδημαϊκής Μονάδας ή του ιδρύματος". Η λήψη αποφάσεων σε επίπεδο Πολιτείας προϋποθέτει κατά κανόνα το επόμενο στάδιο, αυτό της Εξωτερικής Αξιολόγησης.

Η Εσωτερική Αξιολόγηση είναι μία τακτικά επαναλαμβανόμενη συμμετοχική διαδικασία, η οποία διαρκεί δύο συνεχόμενα διδακτικά εξάμηνα και επαναλαμβάνεται το αργότερο κάθε τέσσερα έτη. Πρόκειται ουσιαστικά για μια διαδικασία αυτόαξιολόγησης, που σηματοδοτεί την ίδια την ταυτότητα της Ακαδημαϊκής Μονάδας, καθώς αποτυπώνει και αναδεικνύει όλα τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας της, θετικά και αρνητικά, και καταγράφει τις φιλοδοξίες της. Κατά τη διάρκεια της Εσωτερικής Αξιολόγησης καταγράφονται τα σημαντικότερα πορίσματα, που προκύπτουν συνδυαστικά από τα συλλεγμένα στοιχεία με συμμετοχή όλων των μελών της Ακαδημαϊκής Μονάδας, αναφορικά με το υφιστάμενο και το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας και τους τρόπους επίτευξής του. Η διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγησης ολοκληρώνεται με τη σύνταξη της Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης, η οποία εγκρίνεται από την Ακαδημαϊκή Μονάδα και ακολούθως διαβιβάζεται μέσω της ΜΟΔΙΠ στην ΑΔΙΠ.

Υπεύθυνη για το συντονισμό της εσωτερικής αξιολόγησης και τη σύνταξη της Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης είναι η Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜΕΑ), που ορίζεται από την Ακαδημαϊκή Μονάδα. Η ΟΜΕΑ δεν αποτελεί πάγιο όργανο της Ακαδημαϊκής Μονάδας. Η θητεία της ορίζεται και ισχύει για τη διάρκεια της Εσωτερικής και Εξωτερικής Αξιολόγησης.

ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Νόμος 3374/2005

Άρθρο 2 - Διαδικασία και όργανα της αξιολόγησης

1. Η αξιολόγηση των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης πραγματοποιείται σε δύο στάδια: Το πρώτο στάδιο αφορά στην αξιολόγηση του επιτελούμενου έργου από τις ίδιες τις ακαδημαϊκές μονάδες των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης σε σχέση με τη φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή τους (εσωτερική αξιολόγηση). Ύστερα από την ολοκλήρωση του πρώτου

σταδίου ακολουθεί σε δεύτερο στάδιο η αξιολόγηση του επιτελούμενου έργου από επιτροπή που αποτελείται από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες, η οποία λαμβάνει υπόψη και τα αποτελέσματα της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης της ακαδημαϊκής μονάδας (εξωτερική αξιολόγηση).

2. Η διαδικασία της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης επαναλαμβάνεται το αργότερο κάθε τέταρτο έτος από την έναρξη της προηγούμενης αξιολόγησης. Κατά την επανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης εξετάζεται και η υλοποίηση των πορισμάτων της προηγούμενης αξιολόγησης, ιδίως των προτάσεων, υποδείξεων και συστάσεων της επιτροπής εξωτερικής αξιολόγησης. Ειδικότερα, εξετάζεται κατά πόσον αντιμετωπίστηκαν οι αδυναμίες και αποκλίσεις που επισημάνθηκαν κατά την προηγούμενη αξιολόγηση και η πορεία εφαρμογής των μέτρων που λήφθηκαν για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας της έρευνας και διδασκαλίας, των σπουδών και των λοιπών υπηρεσιών που παρέχονται από τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης.
3. Στην αξιολόγηση των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης συμμετέχουν οι φοιτητές ή σπουδαστές σύμφωνα με τις διαδικασίες και τον τρόπο που προβλέπεται από τις διατάξεις του νόμου αυτού.
4. Τις διαδικασίες αξιολόγησης των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης συντονίζει και υποστηρίζει σε εθνικό επίπεδο η ανεξάρτητη διοικητική αρχή με την επωνυμία «Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση» (Α.ΔΙ.Π.), η οποία συνιστάται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 10. Σε κάθε ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης συγκροτείται με απόφαση του οικείου ανώτατου συλλογικού οργάνου «Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας» (ΜΟ.ΔΙ.Π.) για το συντονισμό και την υποστήριξη των διαδικασιών αξιολόγησης του ιδρύματος. Η ΜΟ.ΔΙ.Π. συνεδριάζει υπό την προεδρία του Αντιπρύτανη ή Αντιπροέδρου Ακαδημαϊκών Υποθέσεων του οικείου ιδρύματος και στη σύνθεσή της μετέχουν τρία μέλη του Διδακτικού-Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) ή του Εκπαιδευτικού Προσωπικού (Ε.Π.), ένας κοινός εκπρόσωπος του λοιπού επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού, ένας εκπρόσωπος των προπτυχιακών φοιτητών ή σπουδαστών και ένας εκπρόσωπος των μεταπτυχιακών φοιτητών, που ορίζονται από τους αντίστοιχους φορείς. Η οργάνωση, η λειτουργία και οι αρμοδιότητες της ΜΟ.ΔΙ.Π. καθορίζονται με την απόφαση του οικείου ανώτατου συλλογικού οργάνου κάθε ιδρύματος.
5. Οι ακαδημαϊκές μονάδες κάθε ιδρύματος ανώτατης εκπαίδευσης υποβάλλουν κατ' έτος στη ΜΟ.ΔΙ.Π. του ιδρύματος μια εσωτερική έκθεση που περιλαμβάνει συγκεντρωτικά στοιχεία με ποσοτικά δεδομένα για τους φοιτητές ή σπουδαστές, τα μέλη Δ.Ε.Π. ή Ε.Π., το λοιπό επιστημονικό προσωπικό, το διοικητικό προσωπικό, το πρόγραμμα σπουδών, τη φοιτητική μέριμνα, τις διοικητικές υπηρεσίες, την υλικοτεχνική υποδομή και κάθε άλλο θέμα που αφορά τη λειτουργία της ακαδημαϊκής μονάδας. Με βάση τις εσωτερικές εκθέσεις των επί μέρους ακαδημαϊκών μονάδων, από τις οποίες αποτελείται κάθε ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης, η ΜΟ.ΔΙ.Π. συντάσσει κάθε διετία την αντίστοιχη εσωτερική έκθεση του οικείου ιδρύματος. Το περιεχόμενο των εσωτερικών εκθέσεων που υποβάλλουν οι ακαδημαϊκές

μονάδες ή συντάσσουν οι ΜΟ.ΔΙ.Π. των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης μπορεί να εξειδικεύεται περαιτέρω και να τυποποιείται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων που εκδίδεται ύστερα από πρόταση της Α.ΔΙ.Π.

Άρθρο 4 - Εσωτερική αξιολόγηση

1. Η εσωτερική αξιολόγηση αποτελεί το πρώτο στάδιο της αξιολόγησης και συνίσταται στη συστηματική αποτίμηση και καταγραφή του διδακτικού, ερευνητικού ή άλλου έργου από τις ίδιες τις ακαδημαϊκές μονάδες των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης σε σχέση με τη φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή τους.
2. Η εσωτερική αξιολόγηση είναι μια περιοδικά επαναλαμβανόμενη διαδικασία, στην οποία συμμετέχουν τα μέλη του διδακτικού-ερευνητικού ή εκπαιδευτικού και του λοιπού επιστημονικού προσωπικού και οι φοιτητές ή σπουδαστές κάθε ακαδημαϊκής μονάδας με απαντήσεις ερωτηματολογίων, συνεντεύξεις, ομαδικές συζητήσεις και κάθε άλλη πρόσφορη πηγή πληροφόρησης, η οποία ολοκληρώνεται με τη σύνταξη της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης της ακαδημαϊκής μονάδας.
3. Η εσωτερική αξιολόγηση στηρίζεται στην ανάλυση των συγκεντρωτικών στοιχείων, τα οποία περιλαμβάνονται στην τελευταία ετήσια εσωτερική έκθεση κάθε ακαδημαϊκής μονάδας που αναφέρεται στην παράγραφο 5 του άρθρου 2 και στα αποτελέσματα των διαδικασιών της προηγούμενης παραγράφου. Η εσωτερική αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη για την εξωτερική αξιολόγηση του διδακτικού, ερευνητικού ή άλλου έργου της ακαδημαϊκής μονάδας από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες.

Άρθρο 5 - Διαδικασία εσωτερικής αξιολόγησης

1. Η εσωτερική αξιολόγηση πραγματοποιείται με ευθύνη κάθε ακαδημαϊκής μονάδας που υπόκειται σε αξιολόγηση, σε συνεργασία με τη ΜΟ.ΔΙ.Π. του ιδρύματος ανώτατης εκπαίδευσης στο οποίο ανήκει, και πρέπει να ανταποκρίνεται στα κριτήρια και τους δείκτες αξιολόγησης της παραγράφου 1 του άρθρου 3, όπως αυτά συμπληρώνονται και εξειδικεύονται με βάση τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα που εκδίδει εκάστοτε η Α.ΔΙ.Π.
2. Οι ακαδημαϊκές μονάδες που υποβάλλονται σε αξιολόγηση (Σχολές ή Τμήματα) ορίζουν με αποφάσεις των Γενικών Συνελεύσεων τους Ομάδες Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜ.Ε.Α.), οι οποίες συγκροτούνται από μέλη Δ.Ε.Π. ή Ε.Π. των βαθμίδων του Καθηγητή και του Αναπληρωτή Καθηγητή με διεθνώς αναγνωρισμένο επιστημονικό έργο και, κατά προτίμηση, με εμπειρία σε διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας. Στην ΟΜ.Ε.Α. συμμετέχει επίσης ένας εκπρόσωπος των φοιτητών ή σπουδαστών, που υποδεικνύει ο αρμόδιος φορέας εκπροσώπησής τους. Η ΟΜ.Ε.Α. έχει την ευθύνη διεξαγωγής της

διαδικασίας αξιολόγησης στην οικεία ακαδημαϊκή μονάδα, παρακολουθεί τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ενημερώνει τα όργανα και τα μέλη της ακαδημαϊκής μονάδας για τις απαντήσεις και τα αποτελέσματα του διαλόγου με τους διδάσκοντες και τους φοιτητές ή σπουδαστές, συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα σχετικά στοιχεία και, με βάση αυτά, συντάσσει την έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης της ακαδημαϊκής μονάδας, την οποία διαβιβάζει στη ΜΟ.ΔΙ.Π. του ιδρύματος και μέσω αυτής στην Α.ΔΙ.Π.

3. Αν αξιολογούνται αυτοτελώς τα προγράμματα προπτυχιακών ή μεταπτυχιακών σπουδών ή οι λοιπές υπηρεσίες που παρέχονται από τις ακαδημαϊκές μονάδες ή τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης στο πλαίσιο της αποστολής τους, συγκροτούνται Ειδικές Ομάδες Αξιολόγησης (Ε.Ο.Α.), στις οποίες συμμετέχουν, εκτός από τα μέλη Δ.Ε.Π. ή Ε.Π. και τον εκπρόσωπο των φοιτητών ή σπουδαστών, και ένας κοινός εκπρόσωπος του λοιπού επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού της μονάδας ή του ιδρύματος.
4. Την ευθύνη και τις αρμοδιότητες αξιολόγησης της λειτουργίας κάθε ιδρύματος ανώτατης εκπαίδευσης συνολικά έχει η ΜΟ.ΔΙ.Π. του οικείου ιδρύματος, η οποία λειτουργεί ως Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜ.Ε.Α.) του ιδρύματος.
5. Τα ερωτηματολόγια, στα οποία απαντούν γραπτώς οι διδάσκοντες και οι φοιτητές ή σπουδαστές, αφορούν κυρίως την ποιότητα και τα μέσα της έρευνας και διδασκαλίας, τη δομή και το περιεχόμενο των σπουδών, τη φοιτητική μέριμνα, τις διοικητικές υπηρεσίες και την υλικοτεχνική υποδομή της μονάδας ή του ιδρύματος και μπορούν να είναι τυποποιημένα με διαφοροποιήσεις σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες κάθε ακαδημαϊκής μονάδας. Οι απαντήσεις που δίνονται στα ερωτηματολόγια από τους φοιτητές ή σπουδαστές εκφράζουν τις απόψεις των ερωτωμένων για την ποιότητα της διδασκαλίας, την καλύτερη οργάνωση των μαθημάτων, τη συνεργασία με τους διδάσκοντες και τις προσδοκίες τους από τις σπουδές. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται από τους φοιτητές ή σπουδαστές εθελοντικά, ανώνυμα και χωρίς προειδοποίηση στο πλαίσιο των υποχρεωτικών μαθημάτων που παρέχονται κατά τη διάρκεια του εξαμήνου και υπό την παρακολούθηση της ΟΜ.Ε.Α., με τη συνεργασία των διδασκόντων.
6. Η διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης διαρκεί δύο συνεχόμενα διδακτικά εξάμηνα.

Άρθρο 6 - Έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης

1. Η έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης της ακαδημαϊκής μονάδας συνθέτει όλα τα παραπάνω στοιχεία, σε συνάρτηση με τη φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή της μονάδας.
2. Η έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης περιέχει ειδικότερα μια κριτική-αξιολογική ανάλυση της πορείας εφαρμογής των στόχων του υπό αξιολόγηση έργου της

ακαδημαϊκής μονάδας, τα θετικά και αρνητικά σημεία που αναδείχθηκαν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η ίδια η μονάδα, να οργανωθούν καλύτερα οι υπό αξιολόγηση δραστηριότητες, να αναβαθμιστούν οι χορηγούμενοι τίτλοι σπουδών και η επιστημονική δραστηριότητα, καθώς και κάθε άλλο μέτρο διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας του διδακτικού, ερευνητικού ή άλλου έργου που παρέχεται από την ακαδημαϊκή μονάδα.

3. Η έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης συντάσσεται από την ΟΜ.Ε.Α. της οικείας ακαδημαϊκής μονάδας σύμφωνα με τα κριτήρια και τους δείκτες αξιολόγησης της παραγράφου 1 του άρθρου 3, όπως αυτά συμπληρώνονται και εξειδικεύονται με βάση τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα που εκδίδει εκάστοτε η Α.ΔΙ.Π. Στις περιπτώσεις των παραγράφων 3 και 4 του προηγούμενου άρθρου η έκθεση συντάσσεται από την αντίστοιχη Ε.Ο.Α. ή τη ΜΟ.ΔΙ.Π. του ιδρύματος.
4. Η έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης συνεκτιμάται κατά τη λήψη αποφάσεων από τα αρμόδια όργανα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της ακαδημαϊκής μονάδας ή του ιδρύματος.

ΜΟΔΙΠ

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3374/2005, η ΜΟΔΙΠ συγκροτείται στα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης με απόφαση του οικείου ανώτατου συλλογικού οργάνου, το οποίο και καθορίζει, σύμφωνα με το άρθρο 2, τη σύνθεση, την οργάνωση και τη λειτουργία της.

Η ΜΟΔΙΠ είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση του Ιδρύματος συνολικά, και λειτουργεί ως Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜΕΑ) του Ιδρύματος (άρθρο 5 παρ. 4).

Οι αρμοδιότητες της ΜΟ.ΔΙ.Π. προσδιορίζονται από τον Ν. 3374/2005 και περιλαμβάνουν:

1. Την ανά διετία σύνταξη Εσωτερικής Έκθεσης για τη λειτουργία του Ιδρύματος, στην οποία λαμβάνονται υπόψη οι αντίστοιχες Ετήσιες Εσωτερικές Εκθέσεις των Τμημάτων και Σχολών του Ιδρύματος (άρθρο 2 παρ. 5).
2. Την ανά τετραετία σύνταξη Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης για τη λειτουργία του Ιδρύματος.

Επίσης, η ΜΟΔΙΠ ενεργοποιεί τη διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης των Ακαδημαϊκών Μονάδων του Ιδρύματος, διαβιβάζοντας στην ΑΔΙΠ τις Εκθέσεις Εσωτερικής Αξιολόγησης αυτών (άρθρο 5 παρ. 2).

Πέρα από τα ανωτέρω, η ΜΟΔΙΠ έχει τη συνολική ευθύνη για τον συντονισμό και την υποστήριξη των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και αξιολόγησης τόσο σε επίπεδο Ιδρύματος όσο και σε επίπεδο ακαδημαϊκών μονάδων.

Με την ψήφιση του Ν. 4009/2011 ο ρόλος της ΜΟΔΙΠ ενισχύεται.

Σύμφωνα με το άρθρο 14:

1. Κάθε ίδρυμα είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου του, καθώς και για την αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση των υπηρεσιών του, σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές, ιδίως εκείνες του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης, και τις αρχές και κατευθύνσεις της ΑΔΙΠ.
2. Για τον ως άνω σκοπό υπεύθυνη σε κάθε ΑΕΙ είναι η Μονάδα Διασφάλισης της Ποιότητας (ΜΟΔΙΠ). Η ΜΟΔΙΠ συγκροτείται με απόφαση του Συμβουλίου του ιδρύματος και αποτελείται από τον πρύτανη ή έναν από τους αναπληρωτές του, ως πρόεδρο, πέντε καθηγητές του ΑΕΙ, έναν εκπρόσωπο κάθε κατηγορίας προσωπικού που προβλέπεται στα άρθρα 28 και 29 με δικαίωμα ψήφου όταν συζητούνται θέματα της αντίστοιχης κατηγορίας προσωπικού, έναν εκπρόσωπο των προπτυχιακών φοιτητών και έναν εκπρόσωπο των μεταπτυχιακών φοιτητών και υποψήφιων διδασκόντων, εφόσον υπάρχουν, ως μέλη, όπως ειδικότερα καθορίζεται στον Οργανισμό.

Η ΜΟΔΙΠ είναι αρμόδια ιδίως για:

1. την ανάπτυξη συγκεκριμένης πολιτικής, στρατηγικής και των απαραίτητων διαδικασιών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του έργου και των υπηρεσιών του ιδρύματος, που αποτελεί το εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος,
2. την οργάνωση, λειτουργία και συνεχή βελτίωση του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος,
3. το συντονισμό και την υποστήριξη των διαδικασιών αξιολόγησης των ακαδημαϊκών μονάδων και των λοιπών υπηρεσιών του ιδρύματος και
4. την υποστήριξη των διαδικασιών εξωτερικής αξιολόγησης και πιστοποίησης των προγραμμάτων σπουδών και του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος, στο πλαίσιο των αρχών, κατευθύνσεων και οδηγιών της ΑΔΙΠ.

Το εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος και οι διαδικασίες υλοποίησής του καθορίζονται με απόφαση του Συμβουλίου, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του πρύτανη και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθώς και στον ιστότοπο του ιδρύματος. Τα ανωτέρω αναθεωρούνται το αργότερο κάθε έξι έτη. Για τους ως άνω σκοπούς η ΜΟΔΙΠ συνεργάζεται με την ΑΔΙΠ, αναπτύσσει πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης των δεδομένων της αξιολόγησης και έχει την ευθύνη για τη συστηματική παρακολούθηση και δημοσιοποίηση στον ιστότοπο του ιδρύματος των σχετικών με την αξιολόγησή του διαδικασιών και των αποτελεσμάτων τους. Ο Εσωτερικός Κανονισμός του ιδρύματος ορίζει τα θέματα

σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία της ΜΟΔΙΠ, καθώς και τις ειδικότερες αρμοδιότητές της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΕΥΝΑ

3.1 ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Ο.Π.Α (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ)

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η απαίτηση για Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση αποτελεί βασικό στόχο του Ευρωπαϊκού Ενιαίου Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΗΕΑ), στον οποίο έχει ενταχθεί, μαζί με άλλες 45 ευρωπαϊκές χώρες, και η Ελλάδα. Υπεύθυνη για το συντονισμό είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΕΝQA). Σκοπός του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση είναι η καθιέρωση μιας ενιαίας προσέγγισης για την καταγραφή, την κατανόηση, και τη συστηματική αποτίμηση του έργου των Ακαδημαϊκών Μονάδων (Τμημάτων ή Σχολών) και συνεπώς, των Ιδρυμάτων στα οποία ανήκουν.

Με τον Ν. 3374/2005 θεσμοθετείται η διασφάλιση της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα. Ο θεσμός αυτός ενισχύει την αυτοτέλεια των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης, καθώς αναθέτει την ευθύνη της αξιολόγησης του έργου τους στα ίδια τα Ιδρύματα μέσω της αυτοαξιολόγησής τους με διαφανείς και συστηματικές διαδικασίες, στις οποίες συμμετέχουν και οι φοιτητές. Τα αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας αποτιμώνται αναφορικά με τέσσερις ομάδες κριτηρίων: α) Διδακτικό έργο, β) Ερευνητικό έργο, γ) Προγράμματα σπουδών και δ) Λοιπές υπηρεσίες.

ΑΡΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΜΟ.ΔΙ.Π

Οι κύριες αρμοδιότητες του Γραφείου ΜΟ.ΔΙ.Π. του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, όπως ορίζονται από το Ν.3374/2005.

- Να παραλαμβάνει τις Ετήσιες Εσωτερικές Εκθέσεις όλων των ακαδημαϊκών μονάδων του Ο.Π.Α.
- Να συνεργάζεται με τις ΟΜ.Ε.Α. των τμημάτων του Ο.Π.Α., που υποβάλλονται σε αξιολόγηση.
- Να συντάσσει ανά διετία (και περιοδικά ανά τετραετία) την Ιδρυματική Έκθεση Αξιολόγησης του Ο.Π.Α.
- Να διαβιβάζει στην Α.ΔΙ.Π. ανά τετραετία τις Εκθέσεις Εσωτερικής Αξιολόγησης των ακαδημαϊκών μονάδων του Ο.Π.Α., προκειμένου να ενεργοποιηθεί η διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης κάθε μονάδας από ειδική Επιτροπή Εξωτερικών Εμπειρογνομόνων.
- Να παραλαμβάνει τις τελικές Εκθέσεις Εξωτερικής Αξιολόγησης των ακαδημαϊκών μονάδων του Ο.Π.Α. από την Επιτροπή Εξωτερικών Εμπειρογνομόνων και να τις διαβιβάζει στις αντίστοιχες ακαδημαϊκές μονάδες και στην Α.ΔΙ.Π.

Επιπλέον αρμοδιότητες του γραφείου της ΜΟ.ΔΙ.Π. του Ο.Π.Α. περιλαμβάνουν: α) Δράσεις πιστοποίησης σε επίπεδο ακαδημαϊκών μονάδων ή/και ιδρυματικό επίπεδο, β) Ενημέρωση και εκπαίδευση στελεχών ΜΟΔΙΠ και προσωπικού ΟΠΑ (ΟΜΕΑ), γ) Δράσεις δημοσιότητας, όπως προβολή/διάχυση των αποτελεσμάτων της ΜΟΔΙΠ ΟΠΑ και ενημέρωση των εμπλεκόμενων φορέων σχετικά με τις δράσεις της ΜΟΔΙΠ ΟΠΑ, δ) Έκδοση συγκεντρωτικών στατιστικών από την αξιολόγηση Μαθήματος/Διδασκαλίας σε επίπεδο Τμήματος και Ιδρύματος, ε) Αποδελτίωση των εσωτερικών αξιολογήσεων των ακαδημαϊκών μονάδων και καταγραφή των ελλείψεων, με άμεσο στόχο την επικαιροποίησή τους, στ) Αποδελτίωση των εξωτερικών αξιολογήσεων των ακαδημαϊκών μονάδων και σύνταξη προτάσεων προς το ανώτατο συλλογικό όργανο του ιδρύματος με δράσεις βελτίωσης της ποιότητας, ζ) Διατήρηση αρχείου με στοιχεία των Ετήσιων Εσωτερικών Εκθέσεων καθώς και κάθε άλλου στοιχείου Αξιολόγησης των επιμέρους Ακαδημαϊκών Μονάδων / Προγραμμάτων / Υπηρεσιών του Ιδρύματος.

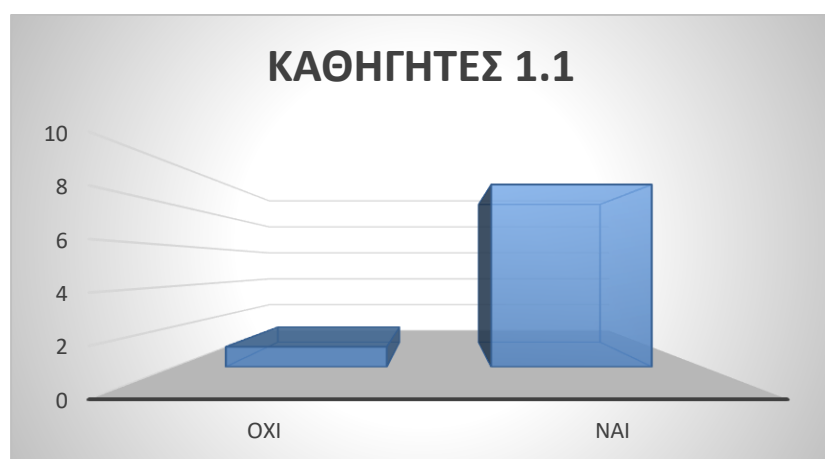
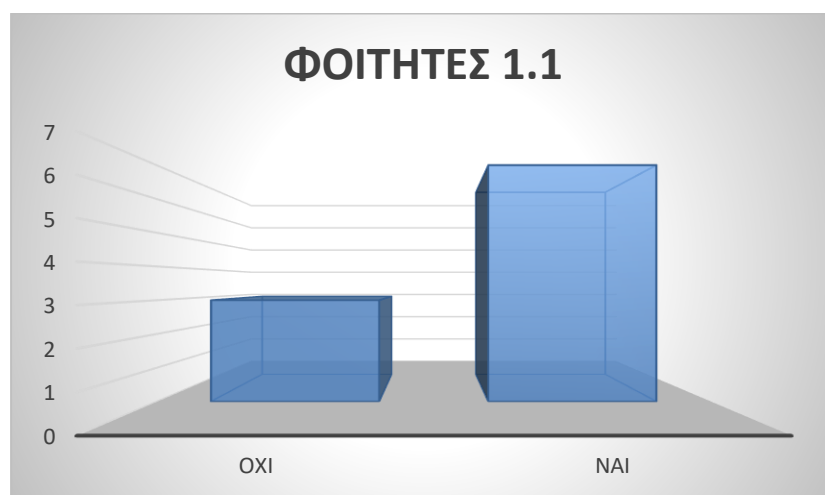
3.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΑΝΑΛΥΣΗ)

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις φοιτητών και καθηγητών του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών έπειτα από την διανομή ερωτηματολογίου σε συγκεκριμένο αριθμό εξ αυτών. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου που δόθηκαν παρουσιάζονται κατωτέρω ανά κριτήριο του μοντέλου EFQM.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

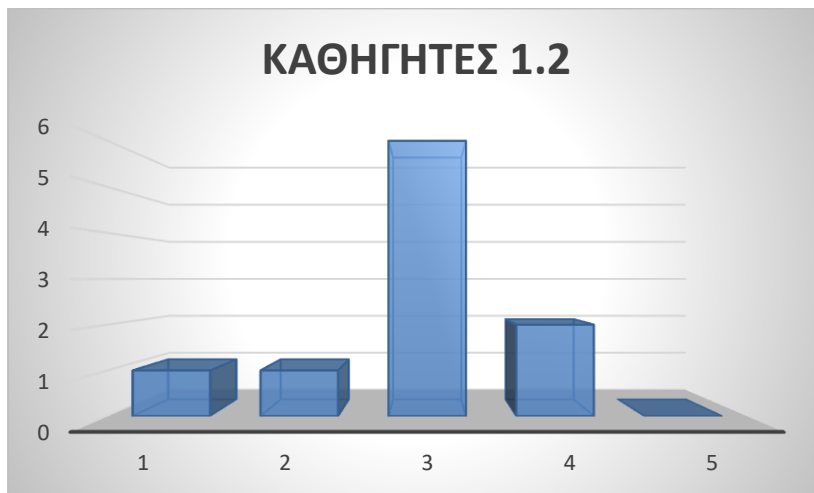
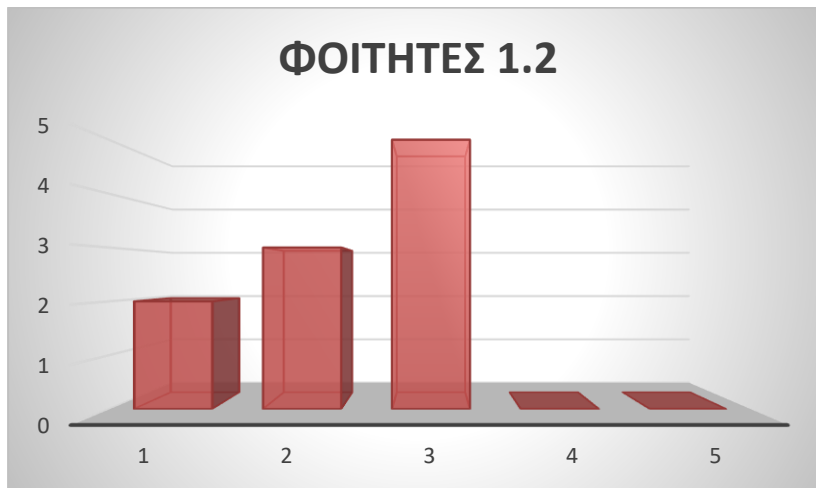
1.ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΗΓΕΣΙΑ

- Υπάρχει καταγεγραμμένη δέσμευση της διεύθυνσης του πανεπιστημίου για διαρκή βελτίωση στα αποτελέσματα; (αύξηση αριθμού φοιτητών που τελειώνουν τη φοίτηση εντός χρονικών περιθωρίων, αύξηση αριθμού φοιτητών που συνεχίζουν τις σπουδές τους σε μεταπτυχιακά προγράμματα κ.τ.λ.)



Στο κριτήριο ηγεσία παρατηρείται τόσο από την πλευρά των καθηγητών όσο και από την πλευρά των φοιτητών πως υπάρχει συνεχής βελτίωση στα αποτελέσματα σε τομείς όπως η υποστήριξη του οράματος και της κουλτούρας του ιδρύματος. Καθώς είναι φανερό πως οι φοιτητές ολοκληρώνουν την φοίτηση τους στο καθορισμένο χρονικό πλαίσιο και πολλοί απ' αυτούς επιλέγουν να συνεχίσουν και σε μεταπτυχιακές σπουδές.

- Γενικότερα πιστεύετε ότι υποστηρίζονται από την διεύθυνση η διαρκής βελτίωση καθώς και η παροχή πόρων για αυτήν και κατά πόσο; (σε κλίμακα 1 ελάχιστη έως 5 μέγιστη)



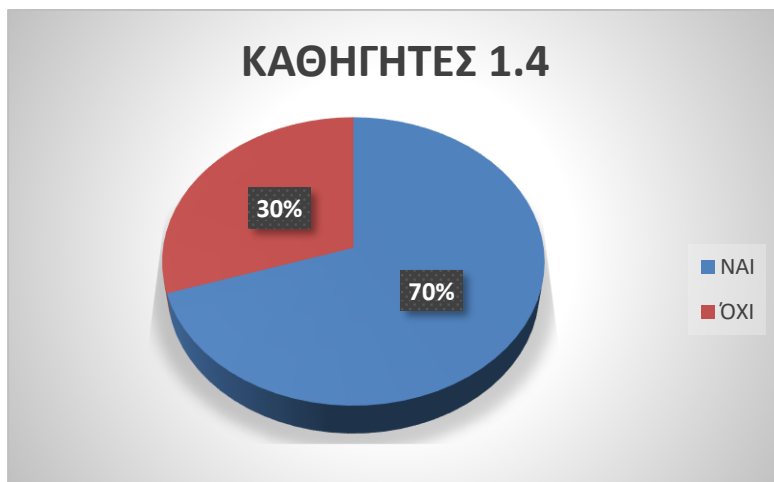
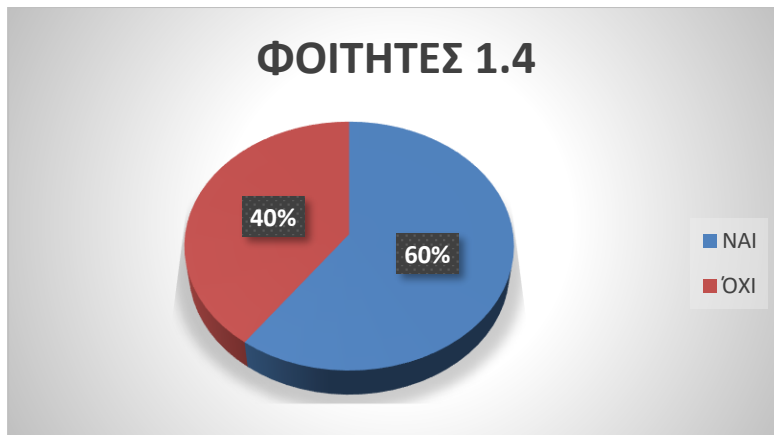
Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν και από τις δύο πλευρές καταλαβαίνουμε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Για να επιτευχθεί το όραμα, η ικανοποίηση των φοιτητών καθώς και η προώθηση υποδειγματικών συνθηκών εργασίας θα πρέπει η διοίκηση του πανεπιστημίου πάντα να ακούει τα αιτήματα του προσωπικού και των φοιτητών και να λαμβάνονται μέτρα προς αυτήν την κατεύθυνση.

- Ποια είναι η σχέση και επικοινωνία με τους εκπροσώπους των ομάδων / σωματείων φοιτητών; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)



Γίνεται αντιληπτό ότι η σχέση της διεύθυνσης με τους εκπροσώπους των ομάδων / σωματείων κατά την γνώμη και των δύο πλευρών δεν έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Χρειάζεται περισσότερη μελέτη και υλοποίηση του μοντέλου για να καταφέρουμε την ύπαρξη ποιοτικής σχέσης μεταξύ τους.

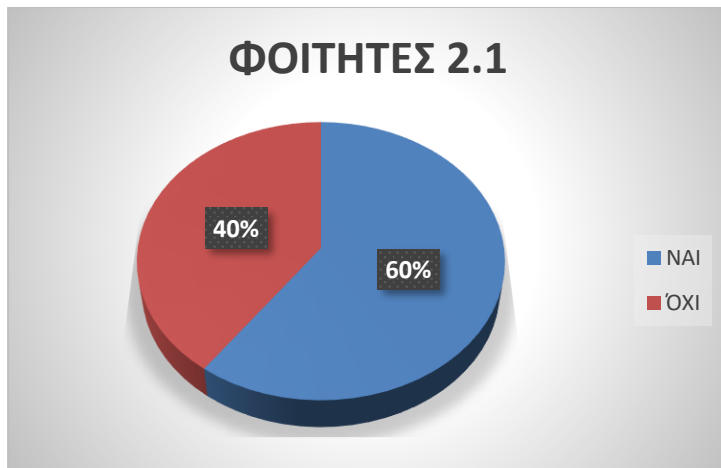
- Πιστεύετε ότι αναγνωρίζονται και εκτιμώνται οι προσπάθειες και τα κατορθώματα των καθηγητών στο πανεπιστήμιό σας;



Συμπεραίνουμε από φοιτητές και καθηγητές ότι αναγνωρίζονται οι προσπάθειες των καθηγητών στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών λόγω των περισσότερων θετικών απαντήσεων. Οι καθηγητές προσπαθούν να περάσουν το όραμα και την κουλτούρα του πανεπιστημίου στους φοιτητές αλλά και να τους ενθαρρύνουν για ομαδικότητα και συνεργασία ώστε να ανταλλάσσουν απόψεις και ιδέες.

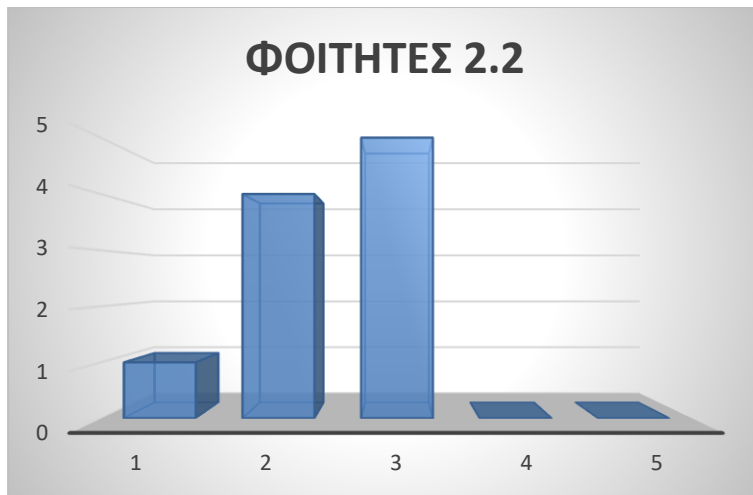
2.ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Η πολιτική και η στρατηγική του πανεπιστημίου βασίζεται σε πληροφορίες που είναι σχετικές με την εκπαίδευση;

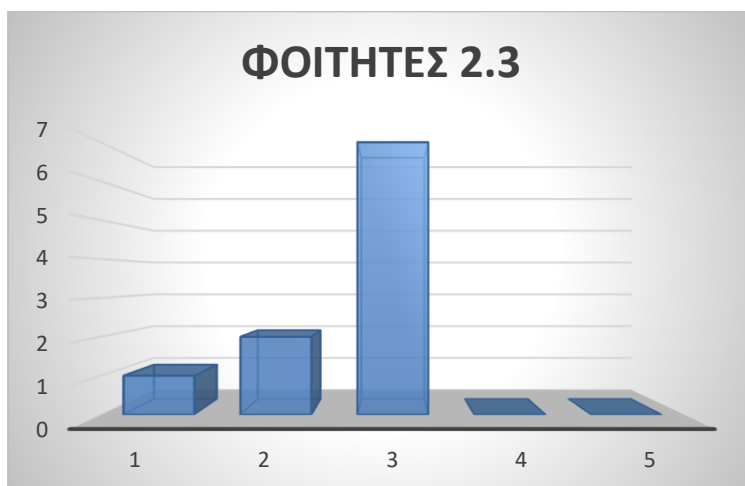


Στο 2ο κριτήριο που αφορά την Πολιτική και Στρατηγική που ακολουθεί το Πανεπιστήμιο συμφωνούν καθηγητές και φοιτητές πως στηρίζεται σε πληροφορίες που είναι σχετικές με την εκπαίδευση καθώς βλέπουμε την πρόβλεψη και την αναγνώριση για τις ανάγκες και τις προσδοκίες τωρινών αλλά και μελλοντικών φοιτητών- καθηγητών.

- Πιστεύεται ότι αυτή η πολιτική και στρατηγική του πανεπιστημίου αναπτύσσονται σωστά; (σε κλίμακα 1 όχι καλή ανάπτυξη έως 5 η καλύτερη δυνατή)



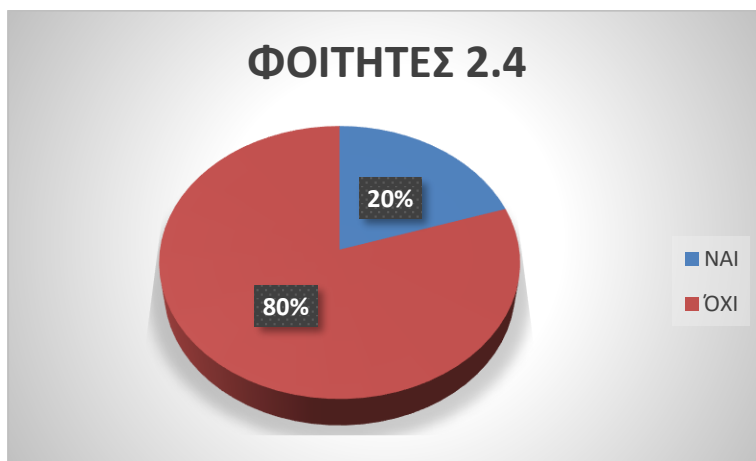
- Πιστεύεται ότι αυτή η πολιτική και στρατηγική του πανεπιστημίου εφαρμόζονται σωστά; (σε κλίμακα 1 όχι καλή εφαρμογή έως 5 η καλύτερη δυνατή)





Από τις δύο παραπάνω ερωτήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν δεν φαίνεται να αναπτύσσονται και να εφαρμόζονται σωστά η πολιτική και στρατηγική του πανεπιστημίου καθώς οι περισσότερες απαντήσεις κυμαίνονται στην κλίμακα 3. Ενδέχεται σημεία βελτίωσης για την μέγιστη αποδοτικότητα και κριτήρια αξιολόγησης για την διασφάλιση της ποιότητας η οποία όμως δεν έχει αγγίξει ακόμα τα ακαδημαϊκά ιδρύματα λόγω της δύσκολης εφαρμογής της.

- Ενημερώνονται σωστά η πολιτική και στρατηγική του πανεπιστημίου ανάλογα με τις επιταγές των καιρών;





Το 50% των καθηγητών υποστηρίζουν πως υπάρχει σωστή ενημέρωση ενώ το υπόλοιπο μισό έχει αντίθετη άποψη. Ωστόσο οι φοιτητές τείνουν να θεωρούν πως δεν ενημερώνονται σωστά η πολιτική και η στρατηγική ανάλογα με τις επιταγές των καιρών.

3.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

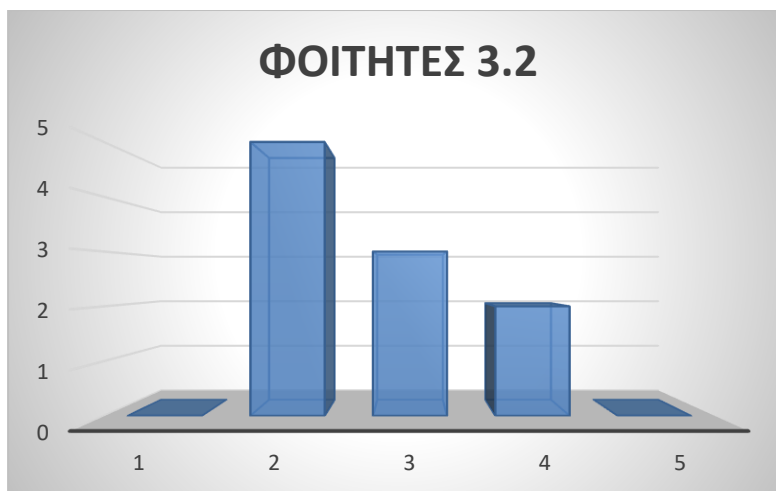
- Η διοίκηση του προσωπικού και των φοιτητών σχεδιάζονται και βελτιώνονται κατάλληλα; (σε κλίμακα 1 όχι καλή σχεδίαση και βελτίωση έως 5 η καλύτερη δυνατή)





Όσον αφορά το 3^ο κριτήριο, μέτρια θεωρείται η αναγνώριση της διοίκησης του προσωπικού όσον αφορά στη βελτίωση και στο σχεδιασμό. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στην έλλειψη προόδου και υποστήριξης της γνώσης και της ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

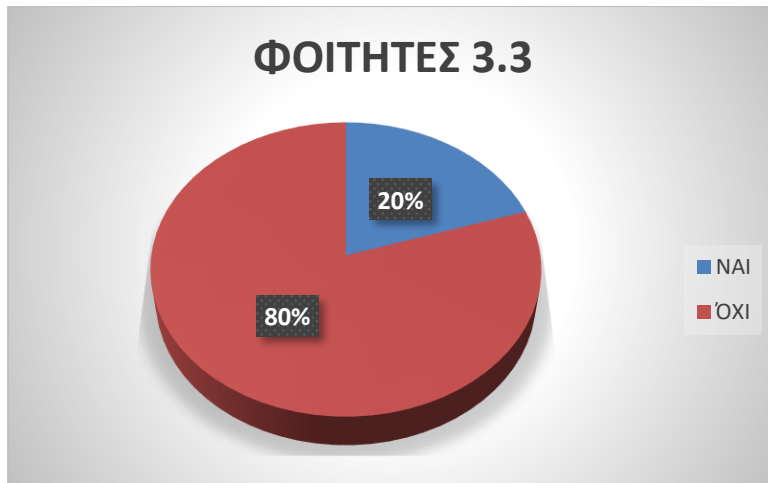
- Οι δυνατότητες των φοιτητών και των καθηγητών αναπτύσσονται κατάλληλα; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)





Παρατηρείται μια έντονη σύγκρουση απόψεων ανάμεσα στους καθηγητές και στους φοιτητές. Οι πρώτοι υποστηρίζουν ότι οι δυνατότητες τους τείνουν να αναπτύσσονται κατάλληλα, αφού τις συνειδητοποιούν ,αντιθέτως οι δεύτεροι διαφωνούν αφού αναζητούν ενθάρρυνση για να αναδείξουν τους προσωπικούς τους στόχους.

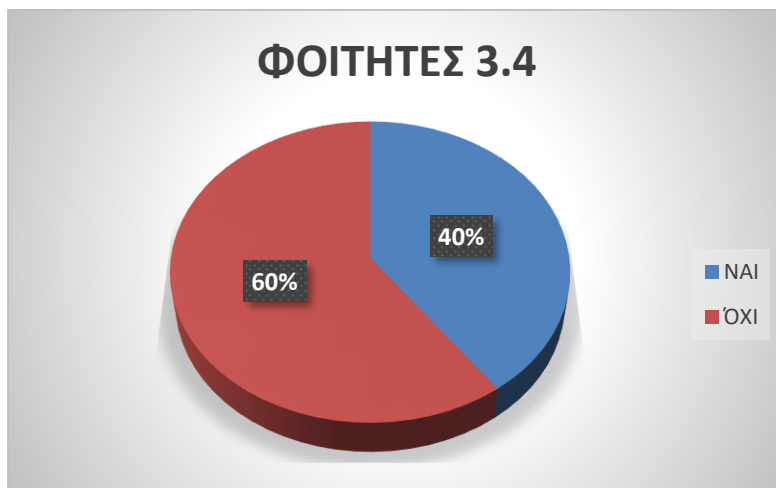
- Οι φοιτητές και οι καθηγητές συμφωνούν με τους στόχους της διεύθυνσης και ενημερώνονται κατάλληλα για την πρόοδο τους;

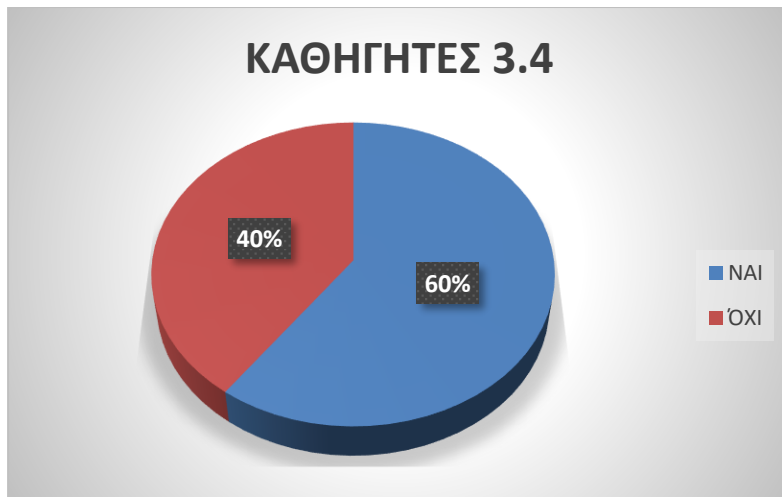




Οι φοιτητές δεν συμφωνούν με τους στόχους της διεύθυνσης, κάτι που μπορεί να σημαίνει ότι δεν ενημερώνονται όπως θα έπρεπε με αποτέλεσμα πολλές φορές να μην κατανοούν τους στόχους. Οι απόψεις των καθηγητών δίστανται αφού οι μισοί συμφωνούν με τους φοιτητές ενώ οι άλλοι μισοί παίζουν ενεργό ρόλο για την επίτευξη των στόχων τους.

- Υπάρχει σωστή επικοινωνία ανάμεσα στους φοιτητές, τους καθηγητές και τη διεύθυνση;

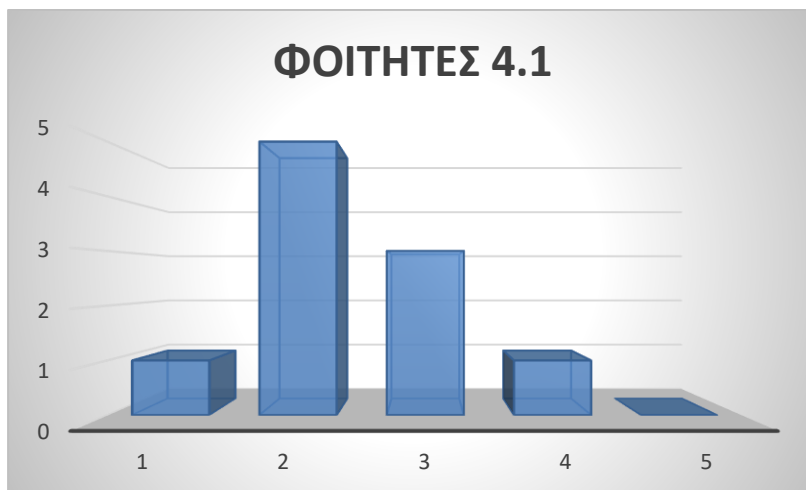




Όσον αφορά στην επικοινωνία, οι φοιτητές τη χαρακτηρίζουν ανεπαρκή σύμφωνα με τα δεδομένα. Αντιθέτως παρουσιάζεται διαφορετική η άποψη των καθηγητών αφού το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε θετικά στην ερώτηση.

4.ΠΟΡΟΙ

- Πιστεύετε ότι οι οικονομικοί πόροι διαχειρίζονται σωστά; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)



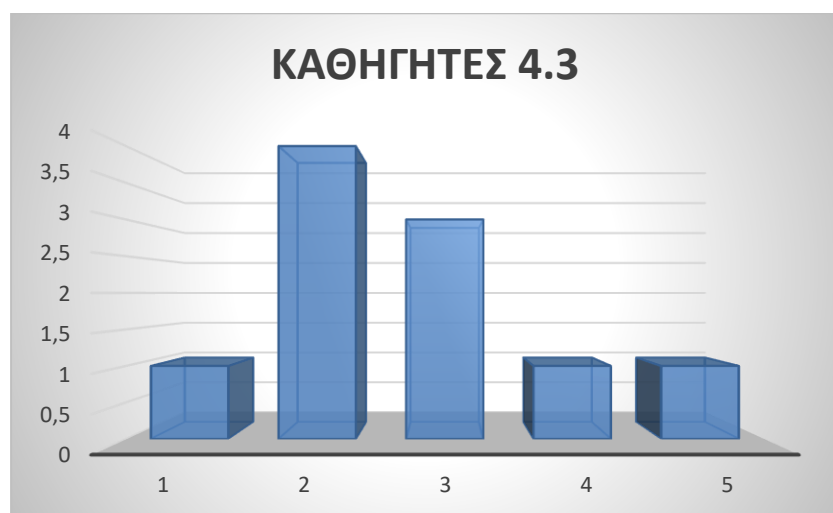
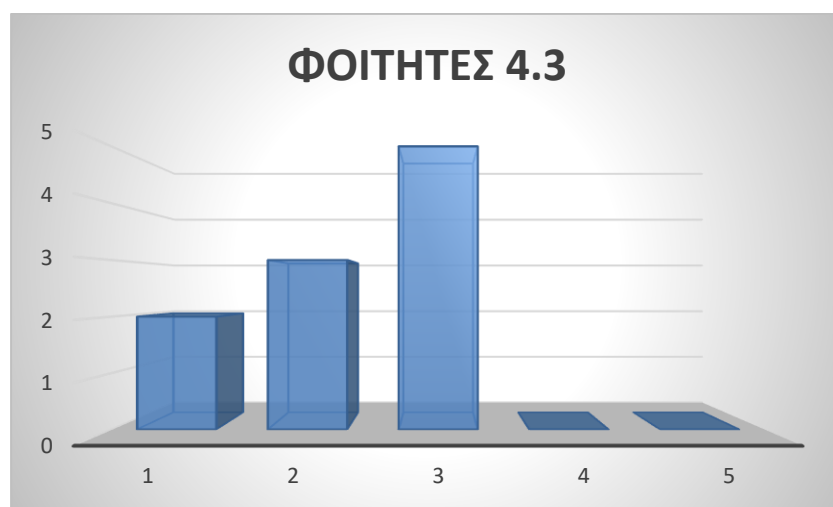


- Πιστεύετε ότι οι πληροφορίες διαχειρίζονται σωστά; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)



Καθώς παρατηρούμε τις απαντήσεις που έχουν δοθεί στις παραπάνω ερωτήσεις καταλαβαίνουμε ότι και οι δύο πλευρές έχουν την άποψη ότι οι οικονομικοί πόροι και οι πληροφορίες του πανεπιστημίου δεν διαχειρίζονται σωστά. Μπορεί να υπάρξει βελτίωση στο τεχνολογικό υλικό και στον εξοπλισμό καθώς και περισσότερες πηγές εκμάθησης.

**- Υπάρχει σωστή διαχείριση των κτιρίων, του εξοπλισμού και των αναλώσιμων;
(σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)**



Εδώ παρατηρείται πως υπάρχει αρκετά μεγάλο περιθώριο για την εξέλιξη των κτιρίων και των εξοπλισμών, για πιο σύγχρονες και αποτελεσματικές εγκαταστάσεις. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί σε καινοτομίες όπως για παράδειγμα σε σύγχρονους τρόπους εξοικονόμησης ενέργειας, ανακύκλωση και ανάπτυξη.

- Υπάρχει σωστή διαχείριση της τεχνολογίας; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

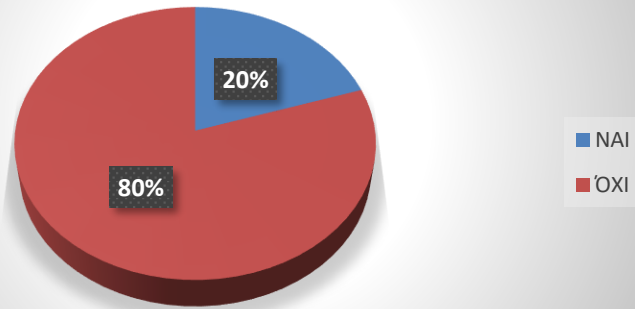


Σύμφωνα με τα παραπάνω μαθητές και καθηγητές συμφωνούν στο ότι η διαχείριση της τεχνολογίας σε ακαδημαϊκό πλαίσιο δεν εξυπηρετεί τους στόχους που αφορούν στη βελτίωση της ποιότητας σύμφωνα με το EFQM μοντέλο.

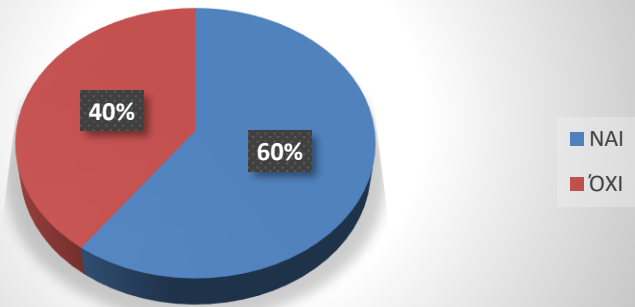
5.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

- Έχουν αναγνωριστεί οι διαδικασίες – κλειδιά (που αφορούν τη μάθηση, την εκπαίδευση και την Παιδεία) για την επιτυχία του πανεπιστημίου;

ΦΟΙΤΗΤΕΣ 5.1

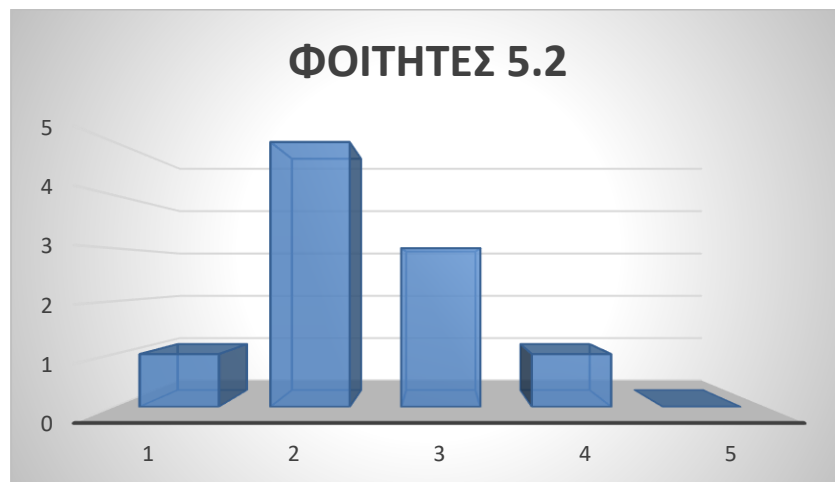


ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ 5.1



- Πιστεύετε ότι οι παραπάνω διαδικασίες διαχειρίζονται σωστά; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

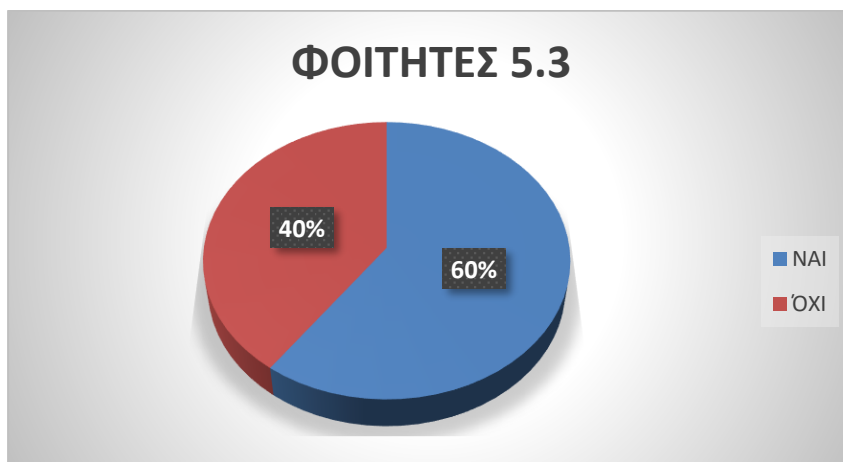
ΦΟΙΤΗΤΕΣ 5.2



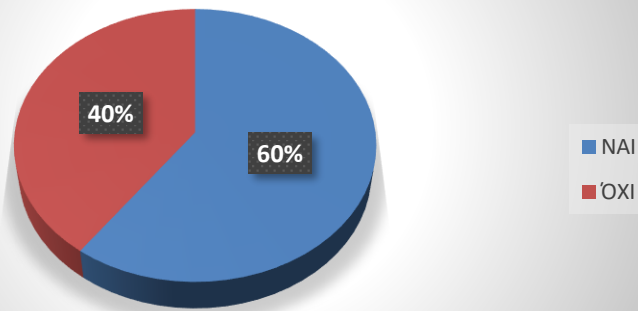


Στις δύο παραπάνω ερωτήσεις αντίθετη γνώμη έχουν οι καθηγητές και οι φοιτητές όσον αφορά στο κριτήριο των διαδικασιών. Οι φοιτητές πιστεύουν πως δεν έχουν αναγνωριστεί οι διαδικασίες- κλειδιά αφού δεν είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα. Οι καθηγητές από την άλλη σε μεγάλο ποσοστό θεωρούν πως έχουν κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των φοιτητών .

- Επανεξετάζονται οι διαδικασίες αυτές καθώς και οι στόχοι τους για συνεχή βελτίωση;



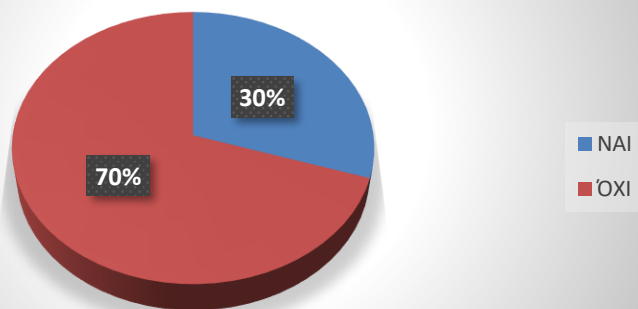
ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ 5.3



Και οι δύο πλευρές συμφωνούν πως επανεξετάζονται οι διαδικασίες που αφορούν την μάθηση , την εκπαίδευση και την Παιδεία καθώς και οι στόχοι τους για συνεχή βελτίωση.

- Υπάρχει σωστή ενδυνάμωση των διαδικασιών με νέα στοιχεία που προκύπτουν για την εκπαίδευση και τη μάθηση;

ΦΟΙΤΗΤΕΣ 5.4

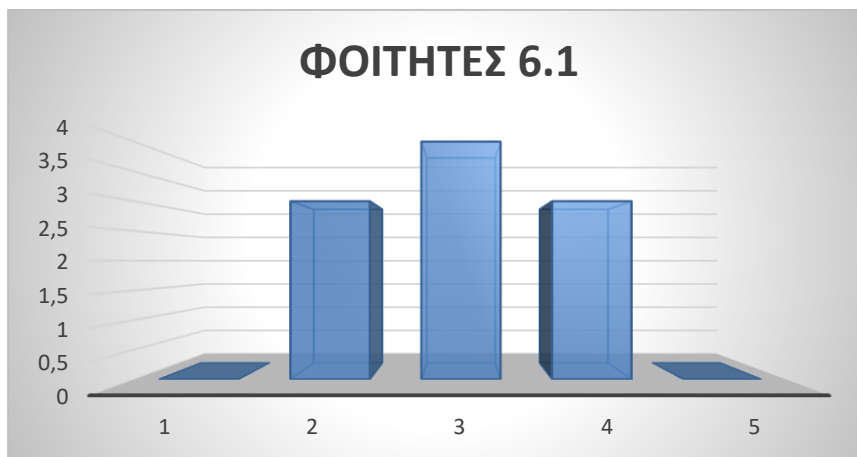




Οι περισσότεροι φοιτητές δεν πιστεύουν πως υπάρχει σωστή ενδυνάμωση των διαδικασιών με τα νέα στοιχεία που προκύπτουν, ενώ κατά το ήμισυ οι καθηγητές συμφωνούν με τους φοιτητές και οι υπόλοιποι υποστηρίζουν πως τα νέα στοιχεία που προκύπτουν για την εκπαίδευση και την μάθηση αξιοποιούνται όπως πρέπει.

6.ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

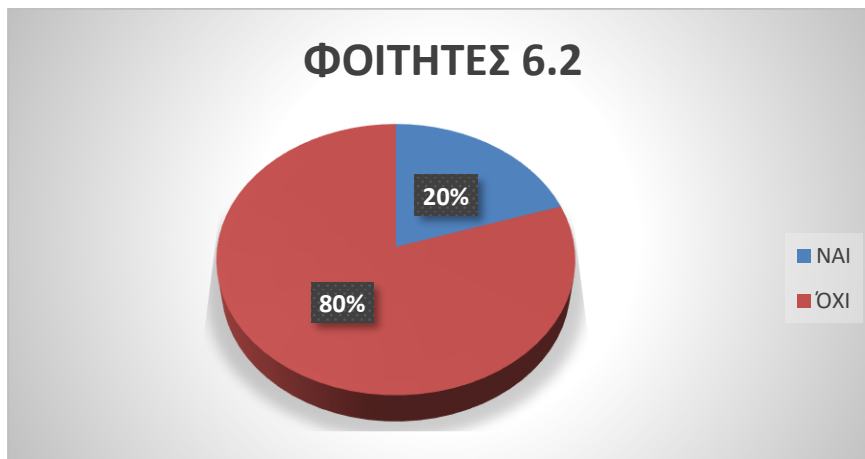
- Ποια πιστεύετε ότι είναι η εντύπωση του προσωπικού για το πως δουλεύει το πανεπιστήμιο και ποια πιστεύετε ότι είναι η σχέση τους μαζί του; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)



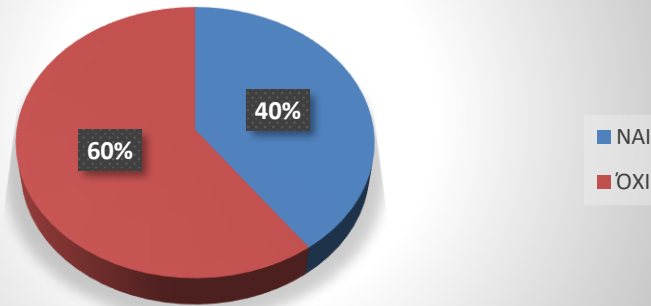


Οι φοιτητές και οι καθηγητές φαίνεται να έχουν αντίθετη άποψη. Το μεγαλύτερο μέρος των φοιτητών πιστεύει ότι το προσωπικό του πανεπιστημίου δεν είναι ικανοποιημένο με το πως δουλεύει το πανεπιστήμιο. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο ότι το προσωπικό θέλει να υπάρξουν βελτιώσεις στις λειτουργίες του πανεπιστημίου και μεγαλύτερη οργάνωση. Αντίθετα οι καθηγητές που ίσως έχουν καλύτερη άποψη για το προσωπικό ,θεωρούν ότι το προσωπικό είναι γενικά ικανοποιημένο και συμβάλει στην βελτίωση των λειτουργιών.

- Έχει μετρηθεί η ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με τους φοιτητές που δέχονται από το πανεπιστήμιο σας άλλα ΑΕΙ ή ο επαγγελματικός χώρος εργασίας;



ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ 6.2



Σύμφωνα με τις απαντήσεις φαίνεται να συμφωνούν φοιτητές και καθηγητές ότι δεν έχει γίνει η απαραίτητη μέτρηση της ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τους φοιτητές που βγαίνουν από το πανεπιστήμιο και μπαίνουν στην αγορά εργασίας. Αυτή η ικανοποίηση όμως θα έπρεπε να μετριέται ώστε να γνωρίζει η διοίκηση του πανεπιστημίου αν είναι ανταγωνιστικό και εκπαιδεύει σωστά τους φοιτητές-πελάτες του για να υπάρχει και η ανάλογη ζήτηση των φοιτητών του στον επαγγελματικό τομέα.

7.ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

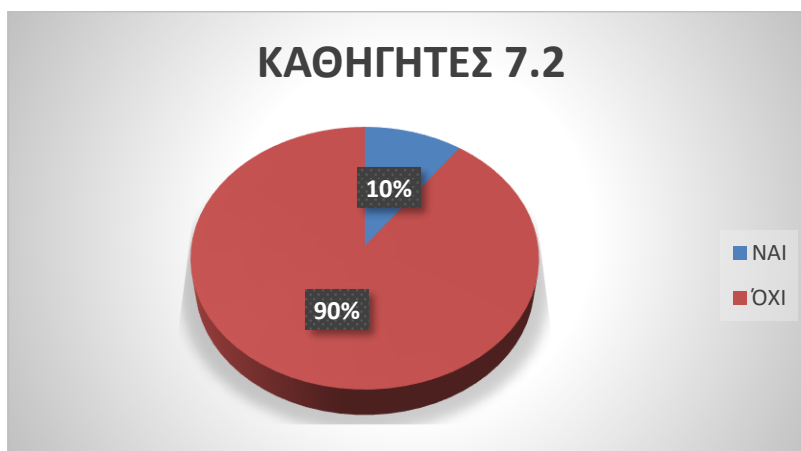
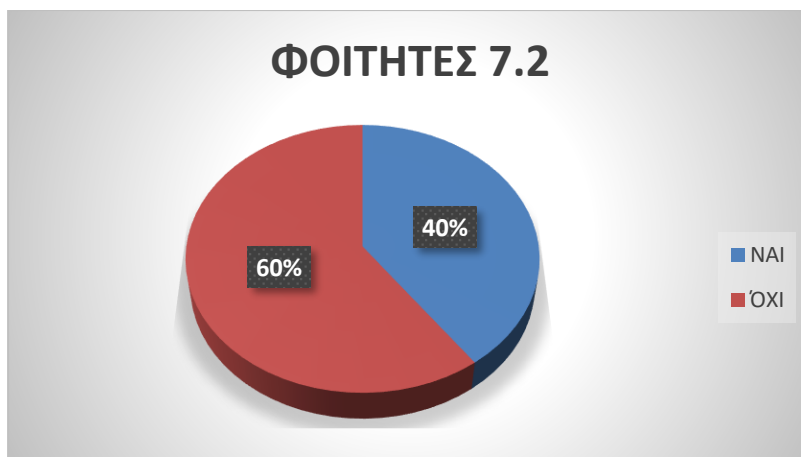
- Ποια πιστεύετε ότι είναι η εντύπωση των ενδιαφερόμενων για το πως δουλεύει το πανεπιστήμιο και ποια πιστεύετε ότι είναι η σχέση τους μαζί του; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

ΦΟΙΤΗΤΕΣ 7.1





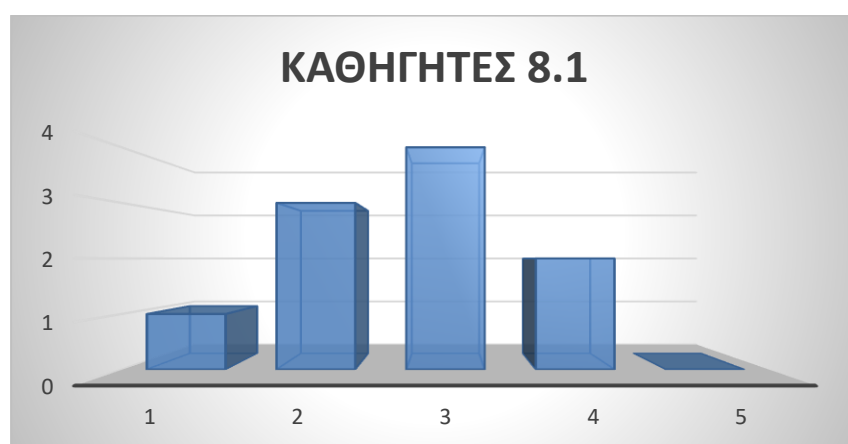
- Έχει μετρηθεί η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων (ΑΕΙ, επαγγελματικός χώρος εργασίας κ.α.) σχετικά με τους φοιτητές που δέχονται από το πανεπιστήμιό σας;



Φοιτητές και καθηγητές φαίνεται να διαφωνούν κατά πλειοψηφία ότι μετριέται η ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων του πανεπιστημίου. Δεν πιστεύουν ότι το ίδρυμα υλοποιεί συγκεκριμένες δράσεις που σχετίζονται με την παρακολούθηση και βελτίωση των εντυπώσεων των πελατών και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων από έρευνες που αφορούν την ικανοποίησή τους. Η μέτρηση της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων φαίνεται να είναι αδύνατο σημείο του ιδρύματος.

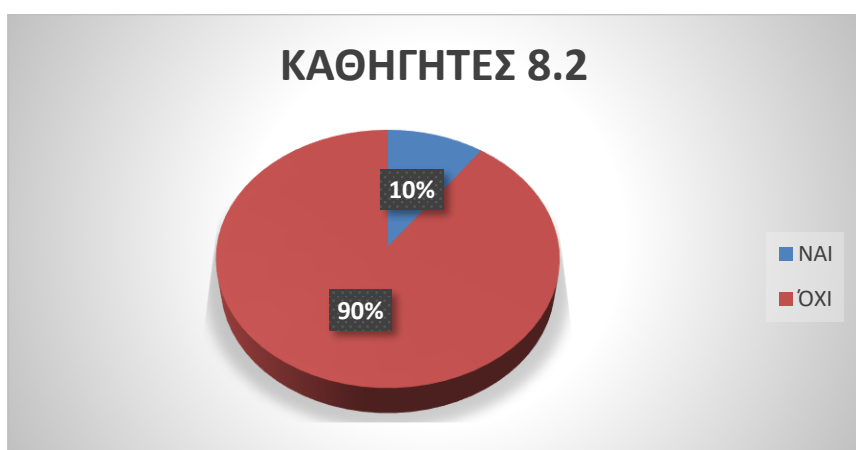
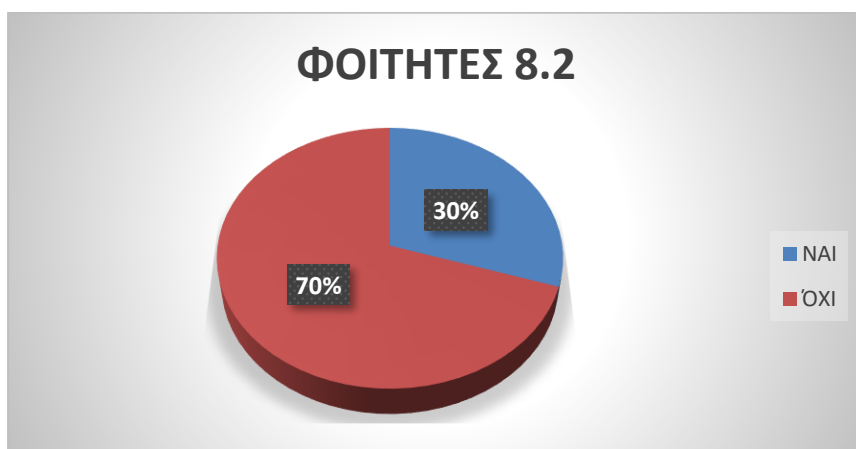
8.ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

- Ποια πιστεύετε ότι είναι η εντύπωση της Κοινωνίας για το πως δουλεύει το πανεπιστήμιο; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)



Σε επίπεδο κοινωνίας, η λειτουργία του πανεπιστημίου χαρακτηρίζεται ως μέτρια τόσο σύμφωνα με την γνώμη των φοιτητών όσο και των καθηγητών.

- Έχει μετρηθεί ο βαθμός ικανοποίησης της Κοινωνίας σχετικά με το πανεπιστήμιο σας;

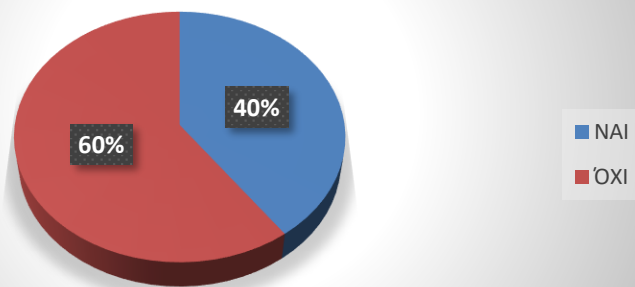


Η πλειοψηφία των ενδιαφερομένων πιστεύει ότι δεν έχουν γίνει οι απαραίτητες μετρήσεις για την αξιολόγηση της λειτουργίας του πανεπιστημίου σε κοινωνικό επίπεδο.

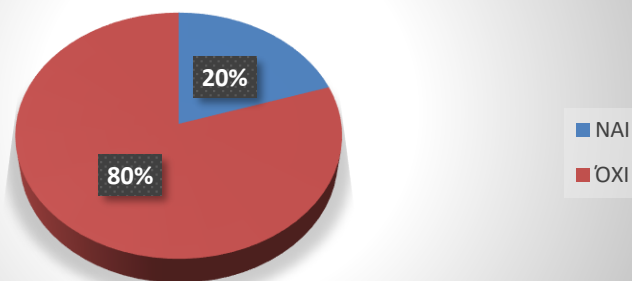
9.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ

- Έχει μετρηθεί το οικονομικό όφελος που προσφέρει το πανεπιστήμιο σας στην κοινωνία;

ΦΟΙΤΗΤΕΣ 9.1

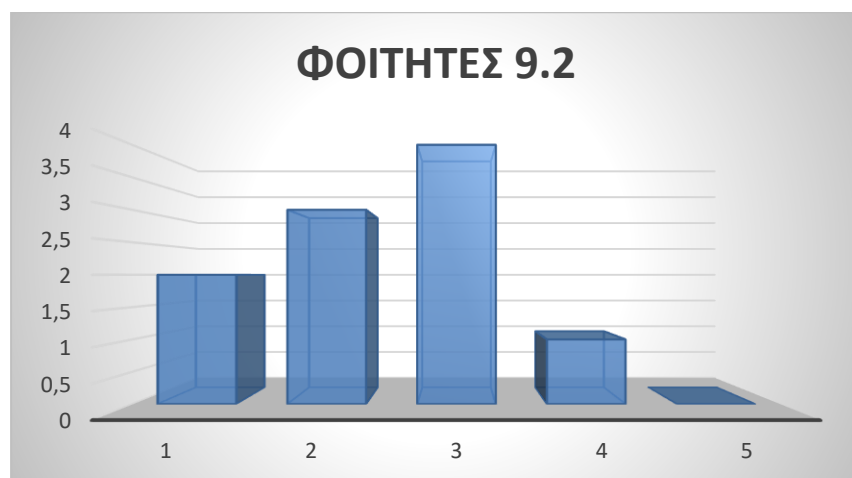


ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ 9.1



- Πόσο ικανοποιημένος /η είστε με τα στατιστικά και τους δείκτες για τις επιδόσεις του πανεπιστημίου σας; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

ΦΟΙΤΗΤΕΣ 9.2





Στο τελευταίο κριτήριο αξιολόγησης, τα οικονομικά αποτελέσματα του πανεπιστημίου, οι απαντήσεις σχετίζονται με το κατά πόσο το ίδρυμα διαθέτει μηχανισμούς, προκειμένου να παρακολουθεί και να βελτιώνει τους δείκτες επίδοσης που βελτιώνουν τις κρίσιμες διεργασίες στη λειτουργία του και την οικονομική του διαχείριση. Σε αυτή την περίπτωση οι φοιτητές πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν μηχανισμοί παρακολούθησης και προόδου των λειτουργιών σε αντίθεση με τους καθηγητές που ενώ πιστεύουν ότι δεν γίνονται οι απαραίτητες μετρήσεις, στο σύνολο φαίνεται πως είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις επιδόσεις του πανεπιστημίου σε σχέση με τους φοιτητές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την αξιολόγηση του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών μέσω των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Οργανωτικής Αριστείας είναι πιθανή. Δεν υπάρχουν όμως πολύ υψηλά ποσοστά στην κλίμακα 1 έως 5 που μετρά το κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν οι ερωτηθέντες με τις αντίστοιχες ερωτήσεις. Αυτό δείχνει σε γενικές γραμμές ότι κυρίως οι φοιτητές αλλά και οι καθηγητές - σε μικρότερο βαθμό, πιστεύουν ότι η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει το πανεπιστήμιο χρήζουν βελτίωσης. Βασική επιδίωξη του πανεπιστημίου πρέπει να είναι η εφαρμογή αρχών αριστείας μέσω της συνεχούς βελτίωσης της οργάνωσης και της λειτουργίας του ιδρύματος σαν σύνολο.

Σε όλα τα κριτήρια του μοντέλου παρουσιάζεται μια μέτρια επίδοση του ιδρύματος στα κριτήρια του μοντέλου αλλά στις ερωτήσεις που σχετίζονται με τη διάθεση της διοίκησης του πανεπιστημίου και των υπαλλήλων του για βελτίωση των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, συμφωνούν καθηγητές και μαθητές ότι είναι δε ικανοποιητικό επίπεδο. Με άλλα λόγια, το πανεπιστήμιο έχει θέσει στόχο την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει ώστε να πληρεί τις προϋποθέσεις των προτύπων και του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Συμπεραίνουμε ότι το ίδρυμα προσπαθεί να εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές και να ενσωματώνει βασικές αρχές της ΔΟΠ στη λειτουργία του ώστε να ικανοποιεί τους φοιτητές – πελάτες του και όλους τους ενδιαφερομένους.

Επιπλέον, όπως προκύπτει από την παρούσα έρευνα φαίνεται ότι το ίδρυμα έχει στόχο να χρησιμοποιεί εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης στο ανθρώπινο δυναμικό του καθώς το προσωπικό που εργάζεται στο πανεπιστήμιο, μεταξύ των οποίων και οι καθηγητές, διαθέτουν υψηλές δεξιότητες και ικανότητες. Το αδύνατο σημείο του πανεπιστημίου, όπως προκύπτει από την παρούσα έρευνα, φαίνεται να είναι η έλλειψη χρήσης συστημάτων προηγμένης τεχνολογίας της πληροφορικής και ηλεκτρονικών εφαρμογών που είναι απαραίτητα για την καινοτομία που πρέπει να παρέχει το ίδρυμα και την διευκόλυνση σε τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται και πρέπει να λύνονται με γρήγορο και άμεσο τρόπο.

Όπως είπαμε ανωτέρω, από την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας προκύπτουν περιοχές της λειτουργίας του πανεπιστημίου οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιωθούν. Τα κριτήρια που σχετίζονται με τους πόρους του ιδρύματος εμφανίζουν, κατά κοινή ομολογία, σε ορισμένες απαντήσεις κάποια αδύνατα σημεία. Σύμφωνα με τις βασικές αρχές του μοντέλου EFQM η διοίκηση, η οποία αποτελεί και το Συμβούλιο Ποιότητας μπορεί να προσδιορίσει εκ νέου και με σαφήνεια την πολιτική της περί διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διεύθυνση φαίνεται ότι καταβάλλει προσπάθεια για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αφού αποδεικνύεται, βάσει των αποτελεσμάτων, ότι επανεξετάζει συνεχώς τις διαδικασίες της και θέτει συνεχώς καινούργιους στόχους για βελτίωση. Παρ' όλα αυτά, όμως, τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι δεν υπάρχει

σωστή ενδυνάμωση των διαδικασιών με νέα στοιχεία που προκύπτουν στην εκπαίδευση και τη μάθηση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις κυρίως των φοιτητών, το πανεπιστήμιο πρέπει να δώσει μεγαλύτερη βάση στις συνεχώς αυξανόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος στην εκπαίδευση.

Επιπλέον, όσον αφορά τις απαντήσεις στις ερωτήσεις του κριτηρίου σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, παρουσιάζεται μια μεγάλη διαφωνία μεταξύ καθηγητών και φοιτητών. Οι φοιτητές θεωρούν ότι οι δυνατότητες του προσωπικού δεν αναπτύσσονται σωστά και επιπλέον ότι δεν ενημερώνονται κατάλληλα για την πρόοδο τους, σε αντίθεση με τους καθηγητές που θεωρούν το αντίθετο. Οι καθηγητές απάντησαν κατά πλειοψηφία θετικά στις ερωτήσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πιστεύοντας ότι λειτουργούν οι προσπάθειες του πανεπιστημίου για βελτίωση των ικανοτήτων τους. Επίσης οι καθηγητές θεωρούν ότι υπάρχει επαρκή επικοινωνία μεταξύ των φοιτητών και των καθηγητών κα διοίκησης του ιδρύματος ώστε να μεταφέρονται τυχόν παράπονα ή προβλήματα από τους φοιτητές στους αρμοδίους για την επίλυση τους.

Πρόβλημα παρατηρείται να υπάρχει και σε όλες τις ερωτήσεις σχετικά με τη μέτρηση της ικανοποίησης των ενδιαφερομένων και της κοινωνίας σχετικά με τις υπηρεσίες και την ποιότητα που παρέχει το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών καθώς η συνολική αποτελεσματικότητα του πανεπιστημίου στη διασφάλιση της ποιότητας με τους καθηγητές να είναι πιο αισιόδοξοι ενώ οι φοιτητές να απαιτούν περισσότερη προσπάθεια εκ μέρους των αρμοδίων για την παρεχόμενη ποιότητα και την τακτική μέτρηση της ικανοποίησης των ενδιαφερομένων. Οι φοιτητές θεωρούν ότι μέσω της μέτρησης ικανοποίησης των ενδιαφερομένων δημιουργούνται οι βάσεις για συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλων των λειτουργιών του ιδρύματος.

Το θετικό είναι ότι το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών έχει υιοθετήσει ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας το οποίο δείχνει την ικανότητα της ΜΟ.ΔΙ.Π του πανεπιστημίου να παρέχει με συνέπεια υπηρεσίες, οι οποίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις της ΑΔΙΠ για την αξιολόγηση του ιδρύματος. Επιπλέον, διασφαλίζει τη συμμόρφωση της Μονάδας με τη στρατηγική του πανεπιστημίου για καινοτομία και αριστεία και επιπλέον αποδεικνύει τη συμμόρφωση του πανεπιστημίου με συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας στο βαθμό που αυτές έχουν εφαρμογή στις δραστηριότητες και ιδιαιτερότητες του πανεπιστημίου.

Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που έχει υιοθετήσει το πανεπιστήμιο περιλαμβάνει διεργασίες που επιτρέπουν τη διαρκή βελτίωση του, προκειμένου να διασφαλίζεται συνεχώς η συμμόρφωση, αφενός με τις απαιτήσεις των συμμετεχόντων του πανεπιστημίου και αφετέρου με τις ισχύουσες κανονιστικές απαιτήσεις.

Παρόλο που η παρούσα έρευνα δείχνει ότι το ίδρυμα υστερεί σε πόρους και τεχνολογία, οι γενικοί στόχοι του ιδρύματος από την εφαρμογή του μοντέλου φαίνεται να είναι η επιλογή κατάλληλων ανθρώπων, πόρων, διαδικασιών και μεθοδολογιών, ώστε να αυξάνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η διαρκής επένδυση στην ανάπτυξη υψηλής προστιθέμενης αξίας λύσεων που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των φοιτητών και η αξιόπιστη και έγκαιρη υλοποίηση

των δράσεων της αξιολόγησης σύμφωνα πάντα με τις προδιαγραφές που θέτει η ΑΔΙΠ.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Παρακάτω διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις – συμβουλές οι οποίες έχουν βασιστεί στις αρχές της ΔΟΠ και μπορούν να βοηθήσουν ίσως το ίδρυμα να βελτιώσει τις διαδικασίες του ώστε να διασφαλίσει την ποιότητα στις υπηρεσίες που παρέχει.

Σημαντικό κομμάτι της διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η δέσμευση της διοίκησης η οποία αποτελεί τον παράγοντα – κλειδί στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ για την παροχή άριστων υπηρεσιών στους ενδιαφερομένους. Η συμμετοχή της διοίκησης κρίνεται απαραίτητη στο πρόγραμμα σχεδίασης και βελτίωσης της ποιότητας. Το πρόγραμμα που πρέπει να υιοθετείται από το ίδρυμα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις των φοιτητών και γενικότερα όλων των ενδιαφερομένων με στόχο τη συνολική βελτίωση της ποιότητας του. Η Μονάδα Διασφάλισης της Ποιότητας του πανεπιστημίου πρέπει να είναι αρμόδια για το συντονισμό και την υποστήριξη καινούργιων εργαλείων ποιότητας και να επικεντρώνεται σε δράσεις που σχετίζονται με την αναβάθμιση, τη βελτίωση του Προγράμματος Ποιότητας και τον προσανατολισμό του προσωπικού προς τις αρχές της Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας.

Μία σημαντική κίνηση για τη βελτίωση της διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος είναι η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των ενδιαφερομένων και γιατί όχι και της κοινωνίας στις διαδικασίες και την προσφορά του ιδρύματος. Η μέτρηση της σημερινής κατάστασης δίνει ένα σημαντικό στοιχείο στην διοίκηση ώστε να κατανοήσει τις ελλείψεις και να προβεί στην ανάληψη διορθωτικών ενεργειών όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Μετά την ποσοτικοποίηση της παρούσας κατάστασης προτείνεται να ποσοτικοποιηθεί η απόδοση των καθηγητών και των τμημάτων ώστε να υπάρχει μια πιο σαφή εικόνα στους καθηγητές για να ξέρουν ποια είναι η κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσουν και οι στόχοι που πρέπει να πετύχουν ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα τους στη διδασκαλία και γενικά στις υπηρεσίες της εκπαίδευσης.

Ένας καλός τρόπος για να επιτευχθεί η διασφάλιση της ποιότητας είναι η ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού του πανεπιστημίου στην προσπάθεια δημιουργίας ενός συστήματος που θα βελτιώνει τις διαδικασίες του ιδρύματος ώστε να τηρούνται οι αρχές της ΔΟΠ. Κρίνεται σκόπιμο λοιπόν να καθιερωθεί ένα σύστημα αναγνώρισης και ανταμοιβής για την επιβράβευση όσων υλοποιούν ή ξεπερνούν τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί. Κρίνεται επιπλέον απαραίτητη και η κατάλληλη ενημέρωση και κατάρτιση του προσωπικού σε νέες μεθόδους και τεχνικές στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

Ακόμα, επειδή παρατηρείται μία διαφωνία μεταξύ φοιτητών και καθηγητών στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, υπάρχει το ενδεχόμενο να μην υπάρχει σωστή πληροφόρηση των φοιτητών – πελατών σχετικά με τις διαδικασίες που ακολουθεί το πανεπιστήμιο με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας. Είναι λοιπόν σημαντικό να δοθεί έμφαση στην σωστή ενημέρωση των πελατών με τη σύνταξη εκθέσεων που θα είναι προσβάσιμες στους φοιτητές ώστε να τους παρέχεται κάθε πληροφορία σχετικά με τις καινοτομίες που πιθανόν να υπάρχουν σε διάφορους τομείς αλλά και τη βελτίωση των πόρων που χρησιμοποιούνται στη διδασκαλία και γενικότερα την εκπαίδευσή τους. Όπως διαπιστώθηκε μετά την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας, μεγάλο μέρος των φοιτητών θεωρεί πως το πανεπιστήμιο υστερεί σε παροχή κατάλληλων πόρων για εκπαίδευση και στη χρήση καινοτομιών και χρήση νέας τεχνολογίας.

Σε γενικές γραμμές όταν ένα πανεπιστήμιο θέτει στόχο τη διάκριση στη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών του, έχει ένα σοβαρό κίνητρο για εξέλιξη όλων των δραστηριοτήτων του. Έτσι, διασφαλίζεται ότι το ίδρυμα προχωρά στη σωστή κατεύθυνση προς τη Ολική Ποιότητα και επέρχεται η επιβράβευση για τις επιδόσεις του σύμφωνα με τα καθορισμένα κριτήρια του Ευρωπαϊκού μοντέλου EFQM.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών χρησιμοποιεί την Εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση των ακαδημαϊκών του μονάδων και συντάσσει κάποιες ετήσιες εκθέσεις που υποβάλλονται στη ΜΟΔΙΠ του ιδρύματος και μέσω αυτής κοινοποιούνται στην ΑΔΙΠ. Επίσης, είναι το πρώτο δημόσιο πανεπιστήμιο στην Ελλάδα που έχει λάβει διάκριση Αριστείας σύμφωνα με το παγκόσμια αναγνωρισμένο μοντέλο αριστείας EFQM. Το γεγονός αυτό του έχει δώσει κίνητρο για μεγαλύτερη αναγνώριση και έχει θέσει στόχο μεγαλύτερη διάκριση. Είναι λοιπόν σε πολύ καλό δρόμο για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει.

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η συγκεκριμένη έρευνα μελέτησε και ανέλυσε την εφαρμογή του μοντέλου EFQM στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών μέσω στοιχείων που λήφθηκαν από ένα πολύ μικρό δείγμα φοιτητών και καθηγητών του πανεπιστημίου. Σημαντικό είναι να συνεχιστεί αυτή η έρευνα και σε μεγαλύτερο δείγμα ώστε να υπάρχει μια καλύτερη ανάλυση των κριτηρίων του μοντέλου και να δημιουργηθεί μια καλύτερη εικόνα του πανεπιστημίου στον τομέα διασφάλισης της ποιότητας. Έτσι θα συγκριθούν τα αποτελέσματα της εφαρμογής του μοντέλου αριστείας και θα ισχυροποιηθούν ή θα εξασθενήσουν τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας. Μία επιπλέον πρόταση είναι να χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο και σε περισσότερα ελληνικά ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης ώστε να σχηματιστούν συμπεράσματα για το σύνολο των ιδρυμάτων της χώρας και κατά πόσο η ελληνική εκπαίδευση τείνει να τηρεί βασικές αρχές διασφάλισης της ποιότητας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών που ήταν η κύρια πηγή της έρευνας μας, έχει θέσει ως στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες – ενδιαφερομένους του με απώτερο σκοπό να εφαρμόσει το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας και να διακριθεί ακολουθώντας πιστά τα κριτήρια του. Στα εννιά κριτήρια που μελετήθηκε το πανεπιστήμιο παρατηρήθηκε σε γενικές γραμμές μία μέτρια επίδοση και κάποιες ελλείψεις στον τομέα των πόρων κυρίως από την πλευρά των φοιτητών. Η ανάλυση έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο ήταν διαμορφωμένο ώστε να ταιριάζει στα ακαδημαϊκά ιδρύματα και να διευκολύνει τους ερωτηθέντες στη συμπλήρωσή του. Στο τέλος ακολούθησε η ανάλυση των δεδομένων και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση. Αποδείχτηκε από την παρούσα έρευνα ότι το πανεπιστήμιο πρέπει να συνεχίσει την προσπάθεια του προς τη διασφάλιση ποιότητας και να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στους πόρους και την τεχνολογία ώστε να ικανοποιήσει περισσότερο τους φοιτητές – πελάτες. Σημαντικό είναι επίσης, όπως είδαμε, να ενημερώνει τους ενδιαφερομένους για τα βήματα βελτίωσης που κάνει ώστε να έχουν όλοι μια συνολική εικόνα της ποιότητας που παρέχει.

Στη συνέχεια δίνονται κάποιες προτάσεις βελτίωσης για το ίδρυμα που θεωρείται ότι θα βοηθήσουν στην υιοθέτηση πρακτικών βελτίωσης και διασφάλισης της ποιότητας όπως η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των ενδιαφερομένων και η ποσοτικοποίηση της παρούσας κατάστασης. Επίσης προτείνεται στο πανεπιστήμιο, μετά την καταγραφή της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων να προβεί στην δημιουργία κινήτρων ώστε να υπάρξει ενεργός συμμετοχή του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού σε αυτή την προσπάθεια.

Η γενική εικόνα του πανεπιστημίου διαφέρει μεταξύ των καθηγητών και φοιτητών σε πολλά σημεία, κυρίως λόγω της ελλιπούς πληροφόρησης των φοιτητών για τις διαδικασίες και το μοντέλο. Οι καθηγητές φαίνεται να είναι πιο ενημερωμένοι σχετικά καθώς έχουν απαντήσει περισσότερο θετικά στην πλειοψηφία των ερωτήσεων.

Μέσα από αυτή την έρευνα φάνηκε ότι παρόλες τις βελτιώσεις που χρειάζεται το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, έχει θέσει τα θεμέλια και τους στόχους του ώστε να ακολουθήσει πιστά τις αρχές που προτείνει το μοντέλο. Έχει δημιουργήσει τη δική του Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας με στόχο τη διάκριση. Με συνεχείς μικρές βελτιώσεις και χωρίς να παρεκκλίνει της πορείας και του στόχου, θα έχει μακροπρόθεσμα τη δυνατότητα να προσφέρει άριστες υπηρεσίες στους πελάτες – ενδιαφερομένους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η εκδ.εκδ.Οικονομική βιβλιοθήκη

Κέφης Ν. Βασίλης (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και Πρότυπα, 1η εκδ. εκδ.Κριτική

Λιαρμακόπουλος Μιχ. Λογοθέτης (2007), Διοίκηση Ποιότητας, 2 η εκδ.

Ζαβλάνος Μ.Μ, (2003) , Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, εκδ. Σταμούλης Α.Ε , Αθήνα

Christian Thune (2003) , Quality Procedures in European Higher Education, Helsinki Finland

Evans J., Lindsay W. (2002), The Management and Control of Quality, South Western, Ohio

James R. Evans, William M. Lindsay, (2005) , The management and control of Quality , Thomson South- Western 6th edition, Singapore

HARDJONO, T.W., (2005) , “Developments in quality Management”, presentation for the meeting of the Education Community Practice (ECOP), European Foundation for Quality Management (EFQM), 15 October

Milliken J., Colohan G. (2004), “Quality or Control? Management in Higher Education”, Journal of Higher Education Policy and Management

Arturo Calvo- Mora, Antonio Leal and Jose L. Rolban (2005), Total Quality Management & Buainess Excellence

Cullen J. , J. Joyce , T. Hassall, M. Broadbent, (2003), “Quality in Higher Education : from monitoring to management” , Quality Assurance in Education

Birnbaum, R. (2001) “Management Fads in Higher Education:Where They Come From”,What

Gavin D. , Juan Jose T., (2013) , A Review of Quality Management Research in Higher Education Institutions

<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/16970>

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7_%CE%9F%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82

<http://195.251.38.253:8080/xmlui/handle/123456789/2605>

<http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>

<http://www.hqa.gr/gr/insteval-legal.php>

<http://www.efqm.org>

<http://www.aueb.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σκοπός του παρόντος ερωτηματολογίου είναι να εξετάσει την πρόοδο που έχει πραγματοποιηθεί μετά την εφαρμογή του μοντέλου EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT MODEL) στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών είναι μέλος της ΑΔΙΠ (Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας) και θεωρείται δεδομένο ότι είστε εξοικειωμένοι με την εφαρμογή του EFQM στο Πανεπιστήμιο σας.

Μετά την ανάλυση των στοιχείων που θα μας παράσχετε θα γίνουν κάποιες συστάσεις για περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας σχετικά με το EFQM μοντέλο.

Στις παρακάτω ερωτήσεις θα πρέπει να απαντήσετε με βάση τη γνώση σας για το Πανεπιστήμιο σας, που αφορούν την διασφάλιση της ποιότητας.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΗΓΕΣΙΑ

- Υπάρχει καταγεγραμμένη δέσμευση της διεύθυνσης του πανεπιστημίου για διαρκή βελτίωση στα αποτελέσματα; (αύξηση αριθμού φοιτητών που τελειώνουν τη φοίτηση εντός χρονικών περιθωρίων, αύξηση αριθμού φοιτητών που συνεχίζουν τις σπουδές τους σε μεταπτυχιακά προγράμματα κ.τ.λ.)

ΝΑΙ ΟΧΙ

- Γενικότερα πιστεύετε ότι υποστηρίζονται από την διεύθυνση η διαρκής βελτίωση καθώς και η παροχή πόρων για αυτήν και κατά πόσο; (σε κλίμακα 1 ελάχιστη έως 5 μέγιστη)

1 2 3 4 5

- Ποια είναι η σχέση και επικοινωνία με τους εκπροσώπους των ομάδων / σωματείων φοιτητών; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Πιστεύετε ότι αναγνωρίζονται και εκτιμώνται οι προσπάθειες και τα κατορθώματα των καθηγητών στο πανεπιστήμιό σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Η πολιτική και η στρατηγική του πανεπιστημίου βασίζεται σε πληροφορίες που είναι σχετικές με την εκπαίδευση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- Πιστεύεται ότι αυτή η πολιτική και στρατηγική του πανεπιστημίου αναπτύσσονται σωστά; (σε κλίμακα 1 όχι καλή ανάπτυξη έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Πιστεύεται ότι αυτή η πολιτική και στρατηγική του πανεπιστημίου εφαρμόζονται σωστά; (σε κλίμακα 1 όχι καλή εφαρμογή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Ενημερώνονται σωστά η πολιτική και στρατηγική του πανεπιστημίου ανάλογα με τις επιταγές των καιρών;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Η διοίκηση του προσωπικού και των φοιτητών σχεδιάζονται και βελτιώνονται κατάλληλα; (σε κλίμακα 1 όχι καλή σχεδίαση και βελτίωση έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Οι δυνατότητες των φοιτητών και των καθηγητών αναπτύσσονται κατάλληλα; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Οι φοιτητές και οι καθηγητές συμφωνούν με τους στόχους της διεύθυνσης και ενημερώνονται κατάλληλα για την πρόοδο τους;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- Υπάρχει σωστή επικοινωνία ανάμεσα στους φοιτητές, τους καθηγητές και τη διεύθυνση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

4. ΠΟΡΟΙ

- Πιστεύετε ότι οι οικονομικοί πόροι διαχειρίζονται σωστά; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Πιστεύετε ότι οι πληροφορίες διαχειρίζονται σωστά; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Υπάρχει σωστή διαχείριση των κτιρίων, του εξοπλισμού και των αναλώσιμων; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Υπάρχει σωστή διαχείριση της τεχνολογίας; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

- Έχουν αναγνωριστεί οι διαδικασίες – κλειδιά (που αφορούν τη μάθηση, την εκπαίδευση και την Παιδεία) για την επιτυχία του πανεπιστημίου;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- Πιστεύετε ότι οι παραπάνω διαδικασίες διαχειρίζονται σωστά; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Επανεξετάζονται οι διαδικασίες αυτές καθώς και οι στόχοι τους για συνεχή βελτίωση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- Υπάρχει σωστή ενδυνάμωση των διαδικασιών με νέα στοιχεία που προκύπτουν για την εκπαίδευση και τη μάθηση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

6. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- Ποια πιστεύετε ότι είναι η εντύπωση του προσωπικού για το πως δουλεύει το πανεπιστήμιο και ποια πιστεύετε ότι είναι η σχέση τους μαζί του; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Έχει μετρηθεί η ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με τους φοιτητές που δέχονται από το πανεπιστήμιο σας άλλα ΑΕΙ ή ο επαγγελματικός χώρος εργασίας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

7. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

- Ποια πιστεύετε ότι είναι η εντύπωση των ενδιαφερομένων για το πως δουλεύει το πανεπιστήμιο και ποια πιστεύετε ότι είναι η σχέση τους μαζί του; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Έχει μετρηθεί η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων (ΑΕΙ, επαγγελματικός χώρος εργασίας κ.α.) σχετικά με τους φοιτητές που δέχονται από το πανεπιστήμιο σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

8. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

- Ποια πιστεύετε ότι είναι η εντύπωση της Κοινωνίας για το πως δουλεύει το πανεπιστήμιο;
(σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5

- Έχει μετρηθεί ο βαθμός ικανοποίησης της Κοινωνίας σχετικά με το πανεπιστήμιο σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ

- Έχει μετρηθεί το οικονομικό όφελος που προσφέρει το πανεπιστήμιο σας στην κοινωνία;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- Πόσο ικανοποιημένος /η είστε με τα στατιστικά και τους δείκτες για τις επιδόσεις του πανεπιστημίου σας; (σε κλίμακα 1 όχι καλή έως 5 η καλύτερη δυνατή)

1 2 3 4 5