



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Διαδικτυωμένα Ηλεκτρονικά Συστήματα

Master of Science in
Internetworked Electronic Systems

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Ζάχου Ελένη, Α.Μ.: 0009

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Ιωάννης Κωστής, Αναπλ. Καθηγητής

ΑΙΓΑΛΕΩ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2018



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Διαδικτυωμένα Ηλεκτρονικά Συστήματα

Master of Science in
Internetworked Electronic Systems

MSc Thesis

QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION



Student: Zachou Eleni, Reg. Nr.: 0009

MSc Thesis Supervisor: Dr. Ioannis Kostis, Assoc. Professor

ATHENS-EGALEO, DECEMBER 2018

Περίληψη

Ο σκοπός και ο ρόλος της Ανώτατης Εκπαίδευσης έχει διαφοροποιηθεί ανά τους αιώνες. Ανάλογα με την εξεταζόμενη ιστορική περίοδο, η Ανώτατη Εκπαίδευση έχει υπάρξει άλλοτε μια λύση στο πρόβλημα της ικανοποίησης της πνευματικής περιέργειας των άεργων πλουσίων, άλλοτε μια απάντηση στο πρόβλημα της δημιουργίας ικανών στελεχών της δημόσιας διοίκησης, άλλοτε ένας τρόπος πρόσληψης γνώσης σύμφωνα με τα ουμανιστικά πρότυπα, μέχρι και ένας θεσμός παροχής επαγγελματικών γνώσεων σε ανθρώπους κάθε κοινωνικής και οικονομικής τάξης. Σήμερα ο βασικός ρόλος ενός ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι να συντηρεί, να αποτιμά και να προωθεί την επιστημονική γνώση στις επόμενες γενιές μέσω της διδασκαλίας καθώς και να παράγει νέα γνώση μέσω της έρευνας.

Οι ανάγκες που καλείται να καλύψει σήμερα η Ανώτατη Εκπαίδευση είναι μεγαλύτερες από ποτέ, αφού συνδέονται με το διεθνή οικονομικό ανταγωνισμό και την τεχνολογική επανάσταση της εποχής μας, την απαίτηση για καινοτομία στους διάφορους τομείς και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ικανού να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εποχής. Προκειμένου ένα ίδρυμα να ενταχθεί ή να παραμείνει ενταγμένο στα πλαίσια της διεθνούς αριστείας, θα πρέπει να επανεξετάσει ολόκληρο το σύστημα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των άλλων ιδρυμάτων και της κοινωνίας, καθώς και το σύστημα των εσωτερικών δομών του. Με αυτό τον τρόπο θα προσελκύσει τους πιο αξιόλογους καθηγητές και ερευνητές, θα συνάψει συνεργασίες με κορυφαίους οργανισμούς και ιδρύματα και θα αποκτήσει κύρος προσελκύοντας έτσι τους ικανότερους φοιτητές.

Ο τρόπος για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί είναι να εγκαθιδρυθεί ένα λειτουργικό, αξιόπιστο και αποδοτικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας για όλο το φάσμα της εκπαίδευσης και κυρίως του χώρου της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στόχος της εργασίας αυτής είναι η μελέτη αυτής ακριβώς της επιδίωξης.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: ΑΔΙΠ, Ανώτατη Εκπαίδευση, Διασφάλιση Ποιότητας, Δίκτυο Ευριδίκη, Κριτήρια Ποιότητας, ΜΟΔΠ, ΕFQM

Abstract

The purpose and role of Higher Education has varied over the centuries. Thus, Higher Education has been, depending on the historical period under consideration, a solution to the problem of the satisfaction of the intellectual curiosity of inactive rich people, a response to the problem of the creation of competent public officials and a place of knowledge acquisition according to humanistic standards, to an institution providing professional knowledge to people of every social and economic class. Today, the core role of a Higher Education Institution is to maintain, evaluate and promote scientific knowledge to future generations through teaching and to generate new knowledge through research.

The needs to be met are greater than ever since they are linked to the international economic competition and the technological revolution of our time, the demand for innovation in the various sectors and the development of human resources capable of meeting the demands of the time. In order for an institution to join or remain integrated within the framework of international excellence, it should review the whole system of interactions between other institutions and society as well as the system of its internal structures. In this way, it will attract the most remarkable teachers and researchers, enter into partnerships with leading organizations and institutions, and gain prestige attracting the most talented students.

The way to achieve these goals is to establish a functional, reliable and efficient quality assurance system for the whole range of education, especially the Higher Education Area. The aim of this work is to study precisely this pursuit.

KEYWORDS: ADIP, Higher Education, Quality Assurance, Eurydice Network, Quality Criteria, FEMIP, EFQM

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Abstract	4
Εισαγωγή	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΑΕΙ	61

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί τομέα γνώσης και έρευνας. Οι ανθρώπινοι πόροι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης και μαζί συνθέτουν την ανταγωνιστικότητα ενός ακαδημαϊκού ιδρύματος. Σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα ζητήματα της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, καθώς γίνεται εντονότερα κατανοητό, ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που διαμορφώνουν τον κοινωνικό και οικονομικό ιστό μιας χώρας.

Το πανεπιστήμιο βρίσκεται στο κέντρο ενός δικτύου, που περιστρέφεται γύρω από την αντικειμενική και επιστημονικά τεκμηριωμένη γνώση. Βασική αποστολή του είναι να προάγει τη γνώση και την επιστήμη μέσα από ένα περιβάλλον μάθησης, να αναπτύσσει τις πνευματικές, συναισθηματικές και διανοητικές ικανότητες τους, να τους καθιστά ικανούς συνεχούς μάθησης, να τους δίνει τα απαραίτητα εφόδια για τη μετάβαση σε καλύτερες συνθήκες ζωής και να τους καθιστά ικανούς να επιδιώκουν την αλλαγή, πάντα με κοινά αποδεκτές αξίες. Ακόμη το πανεπιστήμιο με τη συγκέντρωση των πνευματικών ανθρώπων συμβάλλει με την έρευνα στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των κοινωνιών. Ο Peter Senge (1990) αναφέρει τα αποτελέσματα της μάθησης:

1. μετάβαση από τη μια διανοητική κατάσταση στην άλλη (mindshift)
2. επίτευξη στόχων που πριν ήταν αδύνατο να επιτευχθούν
3. προέκταση της δημιουργικότητας
4. συμμετοχή στην ενεργή διαδικασία της ζωής

Για την πραγμάτωση των στόχων και της αποστολής τους, τα πανεπιστήμια στηρίζονται σε τρεις κύριες διαδικασίες, οι οποίες είναι:

- η διδασκαλία, δηλαδή η καθαυτή παροχή εκπαίδευσης,
- η έρευνα και
- η διάχυση της γνώσης.

Η διδασκαλία συμβάλλει στη μάθηση των φοιτητών. Η διαδικασία της μάθησης αποσκοπεί στο να προετοιμάσει τους φοιτητές να αντιμετωπίσουν μελλοντικές καταστάσεις. Αυτό γίνεται με την χρήση της υπάρχουσας γνώσης όπως για παράδειγμα προβλήματα στα οποία καλούνται οι φοιτητές να αναλύσουν αλλά και να συνθέσουν τη λύση. Όσο περισσότερο εκμεταλλευτούν οι φοιτητές τις ευκαιρίες μάθησης στο πανεπιστημιακό περιβάλλον τόσο

καλύτερα θα μπορούν να αντιμετωπίζουν τα τωρινά αλλά και τα μελλοντικά προβλήματα. Αυτό που έχει σημασία στη μάθηση είναι το βίωμα από τη χρήση του περιβάλλοντος μάθησης.

Με την έρευνα αυτό που επιτυγχάνεται είναι η δημιουργία νέας γνώσης για όλους. Ενώ λοιπόν στη διδασκαλία η μάθηση είναι ατομική, στην έρευνα υπάρχει η συλλογική διάστασή της (ατομική και συλλογική) (Bowden, Marton, 1998).

Η διάχυση της γνώσης συμβάλλει στη σύνδεση των ιδρυμάτων με την αγορά και την κοινωνία (Etzkowitz, Leydesdorff, 1997). Πρωτοποριακή ιδέα στο πλαίσιο αυτό είναι η ίδρυση πανεπιστημιακών εταιριών holding που προσφέρουν όλη την απαραίτητη υποστήριξη για ανάπτυξη σε νέες εταιρείες που βασίζονται σε καινοτομικές ιδέες. Παράδειγμα η εταιρεία Universitetsholding A.B. του Linköpings Universitet της Σουηδίας (Άννινος, 2002).

Οι υποστηρικτικές διαδικασίες των πανεπιστημίων περιλαμβάνουν:

- τη γραμματειακή υποστήριξη,
- την βιβλιοθήκη,
- τα εργαστήρια ηλεκτρονικών υπολογιστών,
- τις διαδικασίες προμηθειών,
- τη στέγαση των φοιτητών κ.α.

Στη αυτή τη διαδικασία μάθησης, οι φοιτητές αποτελούν την εισροή. Με την αλληλεπίδραση με τους καθηγητές, και την ατομική μελέτη θα προκύψει η ανάπτυξη της διάνοιας. Μετά το τέλος της διαδικασίας, οι φοιτητές βγαίνουν με τη δυναμική της μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να (Dahlgaard, 2001):

1. να τους αρέσει που μαθαίνουν
2. να είναι αισιόδοξοι,
3. να γνωρίζουν την άγνοιά τους, την ανικανότητα και τις περιοχές που μπορούν να αναπτυχθούν
4. να έχουν ένα ισχυρό προσωπικό όραμα
5. να αντιλαμβάνονται την παρούσα πραγματικότητα
6. ανανεώνονται συνεχώς
7. εργάζονται ομαδικά για να επιτυγχάνεται η συνεργία

Πελάτες της διαδικασίας αυτής είναι:

- το κράτος,
- η οικονομία και
- η κοινωνία.

Στην έρευνα, εισροή αποτελεί η υπάρχουσα γνώση σε σχέση με κάποιο πρόβλημα, οι ιδέες ότι κάτι μπορεί να αλλάξει που μετασχηματίζονται μέσα από την ανάλυση και τη σύνθεση, από τις οποίες προκύπτει η νέα γνώση. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι επιστημονικές θεωρίες ή νέες τεχνολογίες.

Μολονότι είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η έννοια του πελάτη στην ανώτατη εκπαίδευση (δεδομένης της πολλαπλότητας ρόλων των εμπλεκομένων στην εκπαίδευση), τα πανεπιστημιακά ιδρύματα απευθύνονται κατά κύριο λόγο, στον τελικό αποδέκτη των υπηρεσιών τους, τον φοιτητή (Fram, Camp, 1995) και είναι:

1. Το πρόγραμμα σπουδών,
2. οι διδακτικές μέθοδοι,
3. το περιεχόμενο,
4. το εκπαιδευτικό υλικό

Αυτά σχεδιάζονται για να καλύπτουν τις ανάγκες της σημαντικότερης κατηγορίας πελατών τους. Εντούτοις, η ποιότητα της μάθησης καθορίζεται και από την προσπάθεια που καταβάλλει ο φοιτητής σε συνδυασμό με την ποιότητα του έργου του διδάσκοντος.

Οι φοιτητές όμως δεν αποτελούν τη μοναδική κατηγορία πελατών. Ένα πανεπιστήμιο απευθύνεται στην κοινωνία, στην οικονομία, στο κράτος ή και σε άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από στελέχη. Η κοινωνία έχει ανάγκη από άτομα που θα μπορούν να διαφυλάσσουν και θα προστατεύουν το περιβάλλον και θα είναι άτομα ηθικά και έντιμα. Το κράτος εξυπηρετείται με την προαγωγή της επιχειρηματικότητας, των νέων τεχνολογιών. Είναι συνεπώς προφανής η ποικιλία των εξωτερικών πελατών ενός πανεπιστημίου. Το ζήτημα περιπλέκεται αν στην ανάλυση συμπεριληφθούν και οι λεγόμενοι εσωτερικοί πελάτες.

Το πανεπιστήμιο θέτει εσωτερικές απαιτήσεις-κριτήρια για να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του. Δυστυχώς το πανεπιστήμιο δεν μπορεί να ελέγχει επαρκώς την ποιότητα της εισροής των φοιτητών (Karapetrovic, Willborn, 1997).

Στην κατηγορία των εσωτερικών πελατών περιλαμβάνονται:

- τα μέλη ΔΕΠ και οι επιστημονικοί συνεργάτες,
- το οικονομικό και διοικητικό προσωπικό των ιδρυμάτων,
- η γραμματειακή υποστήριξη και το προσωπικό επικουρικών διαδικασιών.

Μία από τις ιδιαιτερότητες της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ότι οι φοιτητές ως πελάτες, είναι συν-διαμορφωτές, στην εκπαιδευτική διαδικασία. Άρα, επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Οι φοιτητές ταυτόχρονα αποτελούν και την εισροή, την πρώτη ύλη στην εκπαιδευτική διαδικασία. Υπάρχει συνεπώς, πολλαπλότητα ρόλων των φοιτητών.

Η έννοια της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση είναι καίριας σημασίας σε μια εποχή που όλες οι ομάδες (κράτος, επιχειρήσεις, κοινωνία) απαιτούν αποδείξεις για την αποτελεσματική αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων. Αναλυτικότερα, το κράτος μέσω των πιστώσεων που χορηγεί στα πανεπιστήμια χρειάζεται να γνωρίζει τεκμηριωμένα τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Συνεπώς υπάρχει από την πλευρά των πανεπιστημίων αυξημένη ευθύνη ως προς τα αποτελέσματα. Η ποιότητα όμως δεν πρέπει να ορίζεται με βάση στατικά πρότυπα, αλλά να είναι συνδεδεμένη με τη διαδικασία βελτίωσης του συστήματος. Ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας, στα πλαίσια της ευθύνης των ιδρυμάτων, αποτελεί την απάντηση ενός πανεπιστημίου στις αυξανόμενες απαιτήσεις ελέγχου. Εντούτοις, υπάρχει ο κίνδυνος, εάν το σύστημα ελέγχου ποιότητας δεν μεταβάλλεται, κάποια στιγμή να σταματήσει να αποτελεί αξιόπιστο δείκτη ποιότητας.

Η θεωρία του Deming, επιβάλλει την συστημική αντίληψη των πανεπιστημίων ώστε η ποιότητα να διασφαλίζεται μέσω των συνεχών βελτιώσεων (Crawford, Shutler, 1999). Ο ποιοτικός μετασχηματισμός ενός πανεπιστημίου και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας πρέπει να είναι συνεπής με την αποστολή και το όραμα του πανεπιστημίου αυτού. Συνεπώς, η ποιότητα στην εκπαιδευτική διαδικασία δεν μπορεί να διασφαλιστεί με κοινά ορισμένα πρότυπα, αλλά επιβάλλεται να λαμβάνεται υπόψη το ιστορικό του ιδρύματος, οι ιδιαιτερότητές του και το σύστημα επικοινωνίας και υλοποίησης της στρατηγικής που ακολουθεί.

Το ζητούμενο στην ανώτατη εκπαίδευση δεν είναι η παραγωγή αποφοίτων. Οι φοιτητές δεν είναι το προϊόν της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αποτελούν εσωτερικούς πελάτες του συστήματος, συν-διαμορφωτές της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το αποτέλεσμα της

εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι μια διαδικασία, η διαδικασία της συνεχούς μαθήσεως. Δηλαδή, οι απόφοιτοι πρέπει να έχουν καταστεί κοινωνοί της ιδέας της συνεχούς επιδίωξης της γνώσης.

Η χρησιμοποίηση των όρων της ποιότητας προέκυψαν ως προϊόντα έρευνας ακαδημαϊκών όπως ο Shewhart, ο Deming κ.α. Άρα, δεν μπορεί να γίνεται λόγος περί επιχειρηματικής θεώρησης των πανεπιστημίων και υποβιβασμού της σημασίας των ιδιαιτεροτήτων της ανώτατης εκπαίδευσης αλλά για μια συστηματοποίηση, μια περισσότερο δομημένη προσέγγιση της διαδικασίας και δημιουργίας της γνώσης.

Η ποικιλία των ρόλων των εμπλεκόμενων στην ανώτατη εκπαίδευση, οι διαφορετικές απαιτήσεις κάθε κατηγορίας πελατών και οι ιδιαιτερότητες της ανώτατης εκπαίδευσης (ως υπηρεσίας) υπογραμμίζουν τη δυσκολία τόσο για τον προσδιορισμό κριτηρίων του «ποιοτικού» πανεπιστημίου όσο και για την εφαρμογή της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας με συστηματικό και τεκμηριωμένο τρόπο.

Κεφάλαιο 1: Η ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1.1 Ανώτατη Εκπαίδευση

Επειδή οι όροι εκπαίδευση και παιδεία, ορίζονται ασαφώς, γι' αυτό κρίνεται απαραίτητος ο προσδιορισμός των όρων αυτών.

Η εκπαίδευση είναι έννοια ευρύτερη από την αγωγή και ορίζεται ως η διαδικασία διδασκαλίας και αγωγής με βάση ορισμένο σχέδιο και σκοπό που αναλαμβάνει μια γενιά για να επιδράσει στην επόμενη (Πάπυρος-Λαρούς, 1964). Πρόκειται για μια ενέργεια, η οποία σταδιακά εξελίχτηκε σε κοινωνική λειτουργία υψίστης σημασίας. Η παιδεία εκφράζει τη σύνθεση των πνευματικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων που χαρακτηρίζουν ένα κοινωνικό σύνολο (Εκπαιδευτική Εγκυκλοπαίδεια, 1999). Επομένως η εκπαίδευση είναι στενότερη έννοια από την παιδεία, η οποία επιτυγχάνει και τους στόχους της αγωγής αλλά έχει περισσότερο θεσμοθετημένο χαρακτήρα (Εκπαιδευτική Εγκυκλοπαίδεια, 1999).

Η συμβολή της Κίνας στην εκπαιδευτική φιλοσοφία καθορίστηκε από τον Κομφούκιο (περίπου 551-479 π.Χ.) ο οποίος έδωσε έμφαση στην κοινωνική συνιστώσα της γνώσης και τη χρησιμότητά της προκειμένου να επιτευχθεί αρμονία στην κοινωνία.

Η πρώτη προσπάθεια όμως για την συστηματική ανάπτυξη της εκπαίδευσης οφείλεται στους αρχαίους Έλληνες. Σημαντικές προς αυτή την κατεύθυνση είναι οι συνεισφορές του Πλάτωνα, του Αριστοτέλη και του Πλουτάρχου. Οι αρχαίοι Έλληνες έδιναν μεγάλη σημασία στην παιδεία γιατί πίστευαν ότι μόνο έτσι θα μπορούσε το άτομο να αναπτύξει την ψυχοσωματική του οντότητα και να κατακτήσει την ουσία των φαινομένων. Ο Αριστοτέλης ανέλαβε πρωταγωνιστικό ρόλο στην συγκρότηση μεγάλων επιστημονικών και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της ελληνιστικής Αιγύπτου (Μουσείον, Βιβλιοθήκης της Αλεξάνδρειας) αλλά και ο Πλάτωνας συνέβαλλε στην πνευματική και ηθική τελείωση των Αρχαίων Ελλήνων και του σύγχρονου κόσμου με την Ακαδημία των Αθηνών.

Για τον Πλάτωνα, πρωταρχικός σκοπός είναι η δημιουργία της ιδανικής πολιτείας, για την οποία οι πολίτες οφείλουν να προετοιμάζονται. Άρα, η ανώτατη εκπαίδευση θα ενεργούσε προς αυτή την κατεύθυνση, συνδυάζοντας το ατομικό και το κοινωνικό στοιχείο της εκπαίδευσης (Οι Αρχαίοι Φιλόσοφοι, 1986).

Ο Αριστοτέλης μολονότι δεν έγραψε καμιά πραγματεία για την εκπαίδευση, εντούτοις βασικές αρχές παρουσιάζονται στα «Ηθικά Νικομάχεια» και τα «Πολιτικά». Στα «Πολιτικά»

ο Αριστοτέλης χρησιμοποιεί την εκπαίδευση ως πολιτικό και κοινωνικό εργαλείο και αναφέρει ότι ο απώτατος στόχος της εκπαίδευσης είναι η προετοιμασία του ατόμου για την ενεργή απόλαυση του ελεύθερου χρόνου του (με την αναζήτηση της αλήθειας).

Τέλος ο Πλούταρχος (49-120 μ.Χ.) ανέμιξε στοιχεία της ελληνικής εκπαιδευτικής σκέψης, και σχεδίασε ένα μοντέλο που καθιστούσε τους νέους κοινωνούς μιας κουλτούρας με ισχυρές ηθικές αξίες.

Στην Ευρώπη το 13ο αιώνα, σύνδεσμοι φοιτητών στη Bologna και σύνδεσμοι φοιτητών και καθηγητών στο Παρίσι κατάφεραν να αποκτήσουν ελευθερίες και προνόμια για τη μορφή της Ανώτατης Εκπαίδευσης (studium generale), που αργότερα αποτέλεσε το πανεπιστήμιο. Το Πανεπιστήμιο της Bologna μπορεί να θεωρηθεί το πρώτο στην ιστορία που μονοπόλησε τη διδασκαλία του ρωμαϊκού δικαίου και αποτέλεσε παράδειγμα για τις άλλες χώρες.

Κατά τον 17ο και 18ο αιώνα, κυριάρχησε η επιστημονική επανάσταση και η στροφή προς την παρατήρηση και το πείραμα, απαξιώνοντας την κλασική «παράδοση» και την αποκάλυψη της γνώσης, ως πηγές εξουσίας.

Στην Ελλάδα υπό το πρίσμα του Διαφωτισμού και των εξελίξεων στην Δυτική Ευρώπη, έγινε συνείδηση στον πολιτικό και πνευματικό κόσμο ότι η εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί ευθύνη του ελληνικού κράτους.

Έτσι στα ελληνικά Συντάγματα μετά το 1823 εμφανίζεται η σημασία που αποδίδεται στην εκπαίδευση. Με βάση το Σύνταγμα του 1975 και του 1986, άρθρο 16 ορίζεται ότι:

- Κατοχυρώνονται η ακαδημαϊκή ελευθερία και η ελευθερία της διδασκαλίας
- Διασφαλίζεται ο δημόσιος χαρακτήρας της εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες. Ιδιωτική εκπαίδευση προβλέπεται μόνο πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια.
- Καθορίζεται ο σκοπός της εκπαίδευσης: Η ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, η ανάπτυξη εθνικής και πνευματικής συνείδησης και η διάπλαση τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες
- Υποχρεωτική φοίτηση εννέα χρόνων
- Δωρεάν εκπαίδευση στα κρατικά ιδρύματα όλων των βαθμίδων
- Εξασφαλίζεται η πλήρης αυτοδιοίκηση των ΑΕΙ, η εκπαίδευση των οποίων παρέχεται από δημόσιους λειτουργούς σε ιδρύματα που είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Η εκπαιδευτική θεωρία λοιπόν σίγουρα έχει επηρεαστεί από το παρελθόν αλλά η επαγγελματική προετοιμασία που ήταν στοιχείο ελάχιστης σημασίας στον 17ο αιώνα είναι βασικό κομμάτι των προγραμμάτων σπουδών.

Η βιομηχανοποίηση απαιτεί εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Η έκρηξη των νέων τεχνολογιών και η επανάσταση της πληροφορίας καθιστούν απαραίτητη την παροχή ανώτατης εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας που θα συνδέει την επιστημονική θεωρία με την επιχειρηματική και κοινωνική πρακτική με τελικό στόχο την αύξηση της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου και την οικονομική ανάπτυξη. Η ανταγωνιστικότητα, η διασφάλιση ποιότητα και η κινητικότητα (εκπαιδευτική και επαγγελματική) των πολιτών αποτελούν μερικά από τα γνωρίσματα και τις εξελίξεις στα εκπαιδευτικά συστήματα των νέων «μεγάλων πατρίδων».

1.2: Η ανώτατη εκπαίδευση διεθνώς

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αλλαγές τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα αναπροσδιορίζουν την αποστολή και τα προγράμματα σπουδών τους. Ο δεσμός μεταξύ της τεχνολογικής εξέλιξης, της οικονομικής και κοινωνικής προόδου έχει συμβάλλει στην εμφάνιση της λεγόμενης «Κοινωνίας της Πληροφορίας». Η ποιότητα και η ταχύτητα απόκτησης της πληροφορίας αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες ανταγωνιστικότητας.

Η παγκοσμιοποίηση (Quality and Internationalization in Higher Education, OECD, 1999) αφορά τη ροή της τεχνολογίας, της οικονομίας, των ανθρώπων, της γνώσης, των αξιών και των ιδεών μεταξύ των διαφόρων χωρών.

Η έννοια της διεθνοποίησης της ανώτατης εκπαίδευσης περιλαμβάνει τη διαδικασία της ενσωμάτωσης της διεθνούς διάστασης στη διδασκαλία, στην έρευνα και στην παροχή των εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Quality and Internationalization in Higher Education, OECD, 1999).

Στο παρελθόν η διεθνοποίηση της εκπαίδευσης (Quality and Internationalization in Higher Education, OECD, 1999) προβαλλόταν ως ένα χρήσιμο εργαλείο της εθνικής διπλωματίας που θα είχε ως στόχο την αρμονική συνεργασία και την ειρήνη μεταξύ των λαών. Υπάρχει η πρακτική να θεωρείται η ανώτατη εκπαίδευση, εξαγωγικό προϊόν, κάτι που εισάγει την οικονομική λογική στην διεθνοποίηση της εκπαίδευσης.

Η ενσωμάτωση της διεθνούς διάστασης στη διδασκαλία, στην έρευνα και στην παροχή των εκπαιδευτικών υπηρεσιών θα πρέπει να γίνει λαμβάνοντας υπόψη ακαδημαϊκούς παράγοντες. Οι στρατηγικές των προγραμμάτων αναφέρονται σε πρωτοβουλίες σχετικές με τη διδασκαλία, τη μάθηση, την επανεκπαίδευση, την έρευνα, τη παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και γενικά τις δραστηριότητες των ιδρυμάτων (μερικές τέτοιες στρατηγικές είναι τα κοινά ερευνητικά προγράμματα, τα προγράμματα ανταλλαγής φοιτητών, η δικτύωση κλπ).

Ένα ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης μπορεί να ακολουθήσει μια από τις παρακάτω προσεγγίσεις της διεθνοποίησης (Quality and Internationalization in Higher Education, OECD, 1999):

- Ως προς τη δραστηριότητα: κατηγορίες ή τύποι δραστηριοτήτων που περιγράφουν τη διεθνοποίηση όπως οι ανταλλαγές φοιτητών και καθηγητών, οι διεθνείς φοιτητές, ο σχεδιασμός του προγράμματος σπουδών.
- Ως προς την ικανότητα: ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, γνώσεων, στάσεων και αξιών σε φοιτητές αλλά και στο διδακτικό προσωπικό.
- Ως προς το ήθος: εδώ η έμφαση δίνεται στη δημιουργία κατάλληλου κλίματος που προωθεί και υποστηρίζει τις διεθνείς πρωτοβουλίες
- Ως προς τη διαδικασία: ενσωμάτωση της διεθνούς διάστασης στη διδασκαλία, την έρευνα και την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσα από ένα ευρύ πλαίσιο δραστηριοτήτων και πολιτικών.

Ανάμεσα σε αυτές τις προσεγγίσεις δεν υπάρχει το στοιχείο της αμοιβαίας απόκλισης, που σημαίνει ότι ένα πανεπιστήμιο μπορεί να χρησιμοποιεί περισσότερες από μία προσεγγίσεις ταυτόχρονα. Ήδη έχουν αναπτυχθεί αρκετές πρωτοβουλίες σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Συνθήκη του Maastricht (1992) παρέχει τη βάση για ενέργειες σε επίπεδο ανώτατης εκπαίδευσης που σκοπεύουν στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης μέσα από τη συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών. Όλες οι προσπάθειες σε εθνικό και θεσμικό επίπεδο για τη διεθνοποίηση σκοπεύουν στη βελτίωση της ποιότητας. Επίσης μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, του Καναδά και της Κίνας έχουν αναπτυχθεί συμφωνίες με σεβασμό στα εθνικά συστήματα εκπαίδευσης.

Είναι λοιπόν αρκετά διαδεδομένη η ιδέα ότι η διεθνοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης (International Initiatives and Trends in Quality Assurance in European Higher Education, 2000

Η ποιότητα της διεθνούς διάστασης δεν έχει αξιολογηθεί συστηματικά. Η διεθνοποίηση και η διασφάλιση ποιότητας συνδέονται στενά αλλά οι θεσμικοί παράγοντες που εμπλέκονται έχουν διαφορετικές απόψεις, κάτι που πρέπει να διευθετηθεί. Στόχος είναι μια προσέγγιση διασφάλισης ποιότητας με διεθνή προσανατολισμό που θα οδηγεί σε συγκρίσιμα διεθνή αποτελέσματα που διευκολύνουν την αναγνώριση των πτυχίων και των ικανοτήτων των πτυχιούχων. Έτσι λοιπόν τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα έρχονται αντιμέτωπα με τις ακόλουθες προκλήσεις (International Initiatives and Trends in Quality Assurance in European Higher Education, 2000):

- Τον αυξανόμενο ρόλο νέων οργανισμών που εμπλέκονται στη παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών, όπως οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις που κατέχουν την τεχνολογία για παροχή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, συμβάλλουν στην ίδρυση πανεπιστημίων και συμμετέχουν στην εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Τις εκδοτικές επιχειρήσεις που σχεδιάζουν και παραδίδουν το διδακτικό υλικό σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια
- Τα εικονικά πανεπιστήμια που μεσολαβούν στην παράδοση των μαθημάτων αλλά δεν χορηγούν πτυχία
- Την ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας και τις δυνατότητες που αυτή προσφέρει
- Την ανάγκη για αναζήτηση νέων πηγών χρηματοδότησης
- Την ανάγκη για συγκρίσιμα συστήματα διασφάλισης ποιότητας
- Την επίδραση της διεθνοποίησης στην κινητικότητα των φοιτητών και καθηγητών

Τον Οκτώβριο του 1998 η παγκόσμια διάσκεψη της UNESCO για την ανώτατη εκπαίδευση έθεσε τις θεμελιώδεις αρχές για την αναμόρφωση των συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης σε όλο τον κόσμο και αναγνωρίστηκε η ανώτατη εκπαίδευση ως βασικό συστατικό για μια ανεπτυγμένη οικονομία. Η διεθνοποίηση της ανώτατης εκπαίδευσης είναι ένα θέμα που απασχολεί ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση.

1.3:Ανώτατη εκπαίδευση στην Ευρώπη

Η διεθνοποίηση του εμπορίου και η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν συμβάλει καίρια στην διεύρυνση των ευκαιριών πρόσβασης στην πληροφορία και τη γνώση. Η κοινωνία του μέλλοντος θα είναι βασισμένη στη γνώση και καθώς η ανθρωπότητα θα προχωρεί στην τροχιά της παγκοσμιοποίησης, θα γίνεται περισσότερο εμφανής η ανάγκη για δίκτυα

παραγωγής και χρήσης της γνώσης. Αυτά τα δίκτυα θα έχουν στο κέντρο τους τα πανεπιστήμια, τα οποία θα έχουν ριζικά διαφορετική μορφή από τη σημερινή. Η ισότητα των ευκαιριών στην κοινωνία καθώς και η ανάπτυξη της θα καθορίζεται από δείκτες γνώσης και καινοτομίας. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του σημερινού περιβάλλοντος, η Ευρώπη της Γνώσης έχει αναγνωριστεί ως σημαντικός παράγοντας που θα επιτρέπει στον Ευρωπαίο πολίτη να κατανοεί αλλά και να συμβάλλει στη διαμόρφωση της πραγματικότητας με σεβασμό πάντα στο κοινοτικό κεκτημένο. Στόχος στην Ευρώπη της Γνώσης είναι η εκπαιδευτική συνεργασία. Έτσι το Μάη του 1998 στη Σορβόνη, προβλήθηκε ο ρόλος των πανεπιστημίων και η συνεισφορά του στην ανάπτυξη του ευρωπαϊκού πολιτισμού (European Higher Education Area, 1999). Δόθηκε έμφαση στη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης. Σε πολλές χώρες, οι στόχοι της παραπάνω διακήρυξης αποτελούν και εθνικούς στόχους, μάλιστα βασισμένες στις αρχές του Bologna Magna Charta Universitatum του 1988. Τα Ανώτατα Ιδρύματα θα μπορούν να διαμορφώσουν μόνα τους το ευρωπαϊκό τους μέλλον, με προγράμματα σπουδών για διεθνείς φοιτητές, την ενεργοποίηση «δικτύων» και τα κοινά ερευνητικά προγράμματα.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων όπως και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης, απαιτείται συμβατότητα των συστημάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης. Το ευρωπαϊκό σύστημα πρέπει να αποτελεί τη βέλτιστη λύση ανώτατης εκπαίδευσης παγκοσμίως. Μέτρα που έχουν προταθεί για τους σκοπούς αυτούς στα πλαίσια της διακήρυξης της Bologna (6/1999) είναι τα παρακάτω:

1. Η υιοθέτηση ενός συστήματος εύκολα αναγνωρίσιμων και συγκρίσιμων πτυχίων μέσω εφαρμογής του Diploma Supplement για να προωθηθεί η απασχόληση των Ευρωπαίων πολιτών και η διεθνής ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής ανώτατης εκπαίδευσης
2. Η υιοθέτηση συστημάτων δύο κύκλων σπουδών (προπτυχιακών και μεταπτυχιακών)
3. Το Ευρωπαϊκό Σύστημα Μεταφοράς Διδακτικών Μονάδων (European Credit Transfer System).
4. Η προώθηση της κινητικότητας με ταυτόχρονη άρση εμποδίων για φοιτητές, καθηγητές, ερευνητές, διοικητικό προσωπικό για περιόδους σπουδών, έρευνας και διδασκαλίας σε ευρωπαϊκό περιβάλλον
5. Η προώθηση της ευρωπαϊκής συνεργασίας στη διασφάλιση ποιότητας για την ανάπτυξη συγκρίσιμων κριτηρίων και μεθοδολογιών

6. Η προώθηση ευρωπαϊκών διαστάσεων στην Ανώτατη Εκπαίδευση μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων διαπανεπιστημιακής συνεργασίας, κινητικότητας, προγραμμάτων επιμόρφωσης και έρευνας

Τα παραπάνω μέτρα πρέπει να εκτελούνται στα πλαίσια της διαφορετικής κουλτούρας, τα εθνικά συστήματα και την πανεπιστημιακή αυτονομία με τη σύγκλιση των συστημάτων εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τα κράτη μέλη, η εκπαίδευση θα πρέπει να στοχεύει σε τρεις παραμέτρους, στο άτομο (δυνατότητα αξιοπρεπούς ζωής), την κοινωνία (για τη μείωση των ανισοτήτων μεταξύ ατόμων και ομάδων) και την οικονομία (οι δεξιότητες των αποφοίτων να καλύπτουν τις ανάγκες της αγοράς εργασίας).

Η Ευρώπη πρέπει να γίνει μια κοινωνία βασισμένη στη Γνώση, ικανή για διατηρήσιμη οικονομική ανάπτυξη και συνοχή. Προκειμένου να επιτευχθεί η ανταγωνιστικότητα της Ευρώπης, θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε πέντε παράγοντες (The Concrete Future Objectives of Education Systems, 2001):

- Την ποιότητα

Όλα τα κράτη μέλη αναγνωρίζουν την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

- Την πρόσβαση

Θα πρέπει οι Ευρωπαίοι πολίτες να έχουν πρόσβαση στην ανώτατη εκπαίδευση σε οποιαδήποτε ηλικία

- Το περιεχόμενο

Σταθμισμένη χρήση της τεχνολογίας επικοινωνιών και των αξιών της κοινωνίας στο σχεδιασμό των προγραμμάτων σπουδών

- Την αποτελεσματικότητα

Υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για συστήματα διασφάλισης ποιότητας και συστήματα αξιολόγησης και την αποτελεσματική χρήση των πόρων και τις άμεσες επενδύσεις σε ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς πόρους.

- Την βελτίωση του επιπέδου γνώσεων στην Ευρώπη, μέσω της βελτίωσης εκπαίδευσης των καθηγητών

- Την πρόσβαση στην εκπαίδευση σε οποιαδήποτε ηλικία με κέντρα δια βίου εκπαίδευσης
- Τον επαναπροσδιορισμό των βασικών δεξιοτήτων που απαιτούνται από την κοινωνία της γνώσης
- Την εξωστρέφεια της εκπαίδευσης με διδασκαλία ξένων γλωσσών, την κινητικότητα φοιτητών
- Την άριστη χρήση των διαθέσιμων πόρων με την εισαγωγή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας,

Τα παραπάνω προβλήματα και προκλήσεις δεν αναφέρονται μόνο στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και σε ένα ευρύτερο κύκλο κρατών. Τα εκπαιδευτικά συστήματα πρέπει να προσφέρουν τις ανάλογες δεξιότητες. Η δια βίου εκπαίδευση πρέπει να καταστεί ελκυστική και να είναι ανοικτή σε όλες τις κατηγορίες του πληθυσμού.

Σε επίπεδο πανεπιστημίου έχει προταθεί ο επαναπροσδιορισμός των σχέσεων τους με τους φοιτητές και τους άλλους πελάτες της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η οριοθέτηση των ομάδων στόχων και τα ειδικά χαρακτηριστικά τους και η ενσωμάτωση στα προγράμματα σπουδών των προτάσεων και απαιτήσεων των πελατών τους.

Για την επιτυχία των προσπαθειών της αναμόρφωσης της ανώτατης εκπαίδευσης πρέπει να προβληθούν πειστικά επιχειρήματα στην τοπική κοινωνία, το κράτος και τη διεθνή κοινότητα. Τα προβλήματα της ανώτατης εκπαίδευσης εστιάζονται στην δημοκρατική και αξιοκρατική πρόσβαση, το νέο είδος ακροατηρίου, την διεπιστημονικότητα, τον διάλογο με τους κοινωνικούς φορείς, τις δυνατότητες απασχόλησης των πτυχιούχων, τη διεθνή εκπαίδευση και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Συνεπώς οι προκλήσεις για τα πανεπιστήμια έχουν να κάνουν με την ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής και του μελλοντικού μάνατζμεντ και την εισαγωγή κουλτούρας ποιότητας, γεγονός που θα συμβάλλει στη δομική-οργανωσιακή, διοικητική και χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση των πανεπιστημίων και τον συνεχή επαναπροσδιορισμό των προγραμμάτων σπουδών που θα αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες των πελατών και τις επιστημονικές εξελίξεις.

Κεφάλαιο 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1: Παρουσίαση θεμελιωδών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ποιότητα ξεκινά το 1920 με την εφαρμογή στατιστικού ελέγχου ποιότητας στην αμερικάνικη εταιρεία Western Electric. Οι πρωτοπόροι τότε Walter Shewhart και George Edwards ανέπτυξαν νέες θεωρίες και μεθόδους που εφαρμόστηκαν για τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας. Με τις τεχνικές τους έθεσαν ουσιαστικά τα θεμέλια για τη μεταγενέστερη διαδικασία διασφάλισης ποιότητας και επηρέασαν συναδέλφους τους, όπως τον W.E Deming και τον Joseph J. Juran. Ο Deming και ο Juran προώθησαν στην κατεστραμμένη από το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο Ιαπωνία, το στατιστικό έλεγχο ποιότητας πείθοντας το ανώτατο μάνατζμεντ ότι με αυτόν τον τρόπο, η Ιαπωνία θα μπορούσε να διεισδύσει στις αγορές και έτσι να επιβιώσει. Ενώ λοιπόν οι Ιάπωνες μάνατζερ υιοθετούσαν τις θεωρίες των Deming και Juran, και κατά συνέπεια βελτίωναν την ποιότητα των προϊόντων τους, στην Αμερική κυριαρχούσε η άποψη, ότι η χρηματοοικονομική απόδοση, η παραγωγή και η έμφαση στην ποσότητα των αγαθών ήταν παράγοντες πρώτης προτεραιότητας, με αποτέλεσμα τα επίπεδα ποιότητας να παραμένουν στάσιμα για πολλά χρόνια. Έτσι, στη δεκαετία του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι αμερικανικές επιχειρήσεις έχασαν σημαντικό μερίδιο αγοράς από τις αντίστοιχες ιαπωνικές. Οι Αμερικάνοι ζήτησαν τότε τη βοήθεια του Deming, αφού αναγνωρίστηκε η συμβολή του στην ανάπτυξη της ιαπωνικής οικονομίας όσο και η άποψη ότι η ποιότητα είναι ο οδηγός για την οικονομική υγεία των κρατών.

Αρχικά, η ποιότητα ήταν πολύ στενά συνδεδεμένη με τη στατιστική και τα διαφορετικά κριτήρια που έθετε ο κάθε εμπλεκόμενος με βάση τη θέση του στην παραγωγική διαδικασία. Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός για την ποιότητα. Αυτό το οποίο ισχύει είναι η προσέγγισή της από διαφορετικές οπτικές πλευρές. Το σύνολο όλων αυτών των διαστάσεων αποτελεί τον κοινά αποδεκτό ορισμό. Οι Owlia, Aspinwall (1996), θεωρούν πως η ποιότητα είναι αυτό που ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη και το σύνολο των χαρακτηριστικών που μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά ή ποιοτικά. Η ποιότητα λοιπόν θεωρείται συνώνυμη με (Lindsay, Evans, 1999; Reeves, Bednar, 1994):

- Την τελειότητα
- Το ποσοστό συμμετοχής ενός χαρακτηριστικού στην τελική εκροή

- Την καταλληλότητα ενός προϊόντος/ υπηρεσίας προς χρήση
- Τη συσχέτιση τιμής-ποιότητας, δηλαδή την προσφερόμενη αξία
- Την συμμόρφωση με τις προδιαγραφές

Η πλειονότητα των ορισμών για την ποιότητα ώθησαν τον David A. Garvin στον καθορισμό των διαστάσεων της ποιότητας, οι οποίες είναι (Dean, 2000; Evans, Lindsay, 1999; Δερβιτσιώτης, 1997):

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος (αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες του πελάτη)
2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος (διευκολύνουν τη χρήση του προϊόντος και συμβάλλουν σε μια ευνοϊκότερη αντίληψη για το προϊόν)
3. Αξιοπιστία (η δυνατότητα ενός προϊόντος να χρησιμοποιείται για μια ορισμένη χρονική περίοδο και με βάση συγκεκριμένες συνθήκες)
4. Ποιότητα παραγωγής (ο βαθμός τήρησης των τεχνικών προδιαγραφών για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά)
5. Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος (το πόσο μπορεί κάποιος να χρησιμοποιεί ένα προϊόν πριν κριθεί σκόπιμη η αντικατάστασή του)
6. Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος (ταχύτητα, ευγένεια, ικανότητα επισκευής του προϊόντος, διαθεσιμότητα προσωπικού)
7. Αισθητικά χαρακτηριστικά (τι αίσθηση δημιουργεί ένα προϊόν στον πελάτη, έχει καθοριστική επίδραση στο σχηματισμό αντίληψης)

Ο ορισμός της ποιότητας που τυγχάνει σήμερα ευρείας αποδοχής είναι εκείνος που εξισώνει την ποιότητα με την ικανοποίηση του πελάτη ή την υπέρβαση των προσδοκιών του (Lindsay, Evans, 1999; Bergmann, 1995).

Με τη σταδιακή αναγνώριση των ωφελειών της ποιότητας έκανε την εμφάνιση της μια νέα έννοια, αυτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει στην όλο και μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη με όσο το δυνατό μικρότερο κόστος. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ολιστική και συστημική προσέγγιση που περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους και εκτείνεται από τους προμηθευτές μέχρι την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες μετά την πώληση. Βασικά στοιχεία οργανωσιακής επιτυχίας αποτελούν η μάθηση και η προσαρμογή

στη συνεχή αλλαγή. Η βάση της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι φιλοσοφική και διακρίνεται για την έμφαση στην ομαδικότητα αλλά και την ατομική συνεισφορά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Lindsay, Evans, 1999). Είναι μια σχετικά νέα για την Ελλάδα φιλοσοφία διοίκησης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της ικανοποίησης των πάσης φύσεως πελατών (Δερβιτσιώτης, 1997). Οι λόγοι που ωθούν μια επιχείρηση στην υιοθέτηση της φιλοσοφίας και των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η αύξηση του ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο, τα ποιοτικά πρότυπα που υπάρχουν και η αδυναμία των παραδοσιακών τρόπων οργάνωσης και διοίκησης να εξασφαλίσουν μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα και συνεχή βελτίωση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί ένα πολιτισμικό μετασχηματισμό της επιχείρησης ώστε όλοι οι συμμετέχοντες στην παραγωγική διαδικασία, από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους, να είναι προσανατολισμένοι στον πελάτη και τη συνεχή βελτίωση όλων των διαδικασιών (Bergman, 1995). Βασική συνιστώσα επιτυχίας είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ιδέα της ποιότητας και ο σχεδιασμός στρατηγικής για την επικοινωνία και την μετάφραση σε λειτουργικούς και καθημερινούς όρους της ιδέας αυτής σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται σε ορισμένες αρχές από τις οποίες κρίνεται η αποτελεσματική εφαρμογή της (Lindsay, Evans, 1999; Δερβιτσιώτης, 1997; Peters, 1999). Οι αρχές αυτές είναι:

1. Προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της Για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης απαιτείται η εστίαση στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση. Τόσο η συνεχής βελτίωση της ποιότητας όσο και η μάθηση πρέπει να αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασίας των εργαζομένων.

2. Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη

Βασικό στοιχείο της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση των πάσης φύσεως πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών). Όταν ικανοποιούνται οι εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης (αυτοί που λαμβάνουν κάτι παραδοτέο στην παραγωγική διαδικασία), θα ικανοποιηθεί και ο τελικός πελάτης, αν όλοι οι εργαζόμενοι διαπνέονται από την κουλτούρα ποιότητας. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών περιλαμβάνεται και η κοινωνία με ότι αυτό συνεπάγεται από άποψη περιβάλλοντος, υγείας, εκπαίδευσης.

3. Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας

Η ποιότητα ενός προϊόντος / υπηρεσίας χτίζεται καθώς αυτό περνά από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρόκειται για σωρευτικό αποτέλεσμα). Στην περίπτωση που ο έλεγχος για την ποιότητα γίνεται σε μεταγενέστερο στάδιο αυξάνει το κόστος ποιότητας αλλά και δυσκολεύει τον εντοπισμό των αιτίων κακής ποιότητας.

4. Διοίκηση με αντικειμενικά στοιχεία

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία. Αυτό σημαίνει την ακριβή περιγραφή του υφιστάμενου προβλήματος, τον προσδιορισμό των αιτίων, τις εναλλακτικές λύσεις και την επιλογή της καλύτερης για την επίλυσή του. Η στατιστική μπορεί να συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση. Καμιά διαδικασία δεν μπορεί να βελτιωθεί αν δεν είναι αναγνωρίσιμη, δηλαδή μετρήσιμη.

5. Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων

Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στον εντοπισμό και την επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν εφαρμόζεται μόνο σε επιχειρήσεις που παράγουν εμπράγματα αγαθά. Μπορεί να εφαρμοστεί και σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως τα πανεπιστήμια με κατάλληλες προσαρμογές και πάντα λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών σε σχέση με τα προϊόντα (Schonberger, 1995).

2.2: Υπηρεσίες και Ποιότητα Υπηρεσιών

Με τον όρο υπηρεσία περιγράφεται μια σειρά ενεργειών που στόχο έχουν την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Είναι μια κοινωνική πράξη που λαμβάνει χώρα μεταξύ ενός πελάτη και αντιπροσώπων της εταιρείας. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι (Lindsay, Evans, 1999):

- Οι υπηρεσίες είναι άυλες και κατά συνέπεια είναι δύσκολο για έναν προμηθευτή να την προσδιορίσει επακριβώς όσο και για έναν πελάτη να την αξιολογήσει.
- Ο πελάτης συχνά συμμετέχει στην παραγωγή της υπηρεσίας. Η παραγωγή, η παράδοση και η κατανάλωση είναι αλληλο-επικαλυπτόμενες διαδικασίες στις οποίες ο πελάτης συμμετέχει ως συμπαραγωγός με ιδέες, προτάσεις κλπ.
- Οι υπηρεσίες καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται και άρα δεν μπορούν να αποθηκευτούν ή να μεταφερθούν

- Κατά την αγορά μιας υπηρεσίας, ο καταναλωτής δεν καθίσταται ιδιοκτήτης ενός εμπράγματου αγαθού. Αγοράζει μόνο το δικαίωμα χρήσης.
- Οι υπηρεσίες αποτελούν διαδικασίες και δεν είναι δυνατό να αξιολογηθούν πριν από την παροχή τους στον πελάτη.
- Οι υπηρεσίες συχνά αποτελούνται από ένα σύστημα ενδιάμεσων υπηρεσιών. Η αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας από τον πελάτη βασίζεται στην αξιολόγηση όλου του κυκλώματος παραγωγής της.

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ο βαθμός εναρμόνισης της σύμπτωσης των προσδοκιών του πελάτη (πριν λάβει την υπηρεσία) και της αντίληψης που σχηματίζει για την υπηρεσία (αφού τη λάβει) (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990).

Οι αρχές για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αποτελούν εναλλακτική λύση στη μείωση του προσωπικού, τα παράπονα και την αύξηση του κόστους. Η άμεση ανταπόκριση στους πελάτες, η λιγότερη γραφειοκρατία και η αποτελεσματικότητα από τη μια πλευρά και από την άλλη οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, οι οριζόντιες δομές, ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών, ο επανακαθορισμός των ρόλων της ηγεσίας και η δέσμευση αποτελούν συστατικά επιτυχίας. Η ποιότητα υπηρεσιών είναι μια απλή μέθοδος βελτίωσης των διαδικασιών που οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη χωρίς επιπρόσθετους πόρους. Βασίζεται στις ανάγκες των πελατών, και ενθαρρύνει τη συμμετοχή και την ιδιοκτησία των διαδικασιών. Η ποιότητα υπηρεσιών συμβάλλει στην απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και ενοποιεί τα χαρακτηριστικά μέτρησης διαδικασιών με τα στοιχεία ικανοποίησης πελατών. Μειώνει τον εσωτερικό ανταγωνισμό, ενθαρρύνει την ομαδικότητα, βελτιώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και μειώνει τα κόστη (Milakovich, 1995).

Ο Peter Drucker αναφέρει ότι ποιότητα είναι η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει. Επιπλέον η ποιότητα αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που καθορίζουν τη δυνατότητά της να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες για τις οποίες προσφέρεται.

Δεδομένου ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων και η ταχύτητα εξυπηρέτησης είναι βασικά στοιχεία της αντίληψης τους πελάτη κατά την παροχή της υπηρεσίας, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι και η διαθέσιμη πληροφοριακή τεχνολογία είναι καθοριστικά στοιχεία ποιότητας υπηρεσιών. Πιο αναλυτικά και με βάση την αλυσίδα υπηρεσίας-κέρδους (Heskett et al., 1994) μπορεί να υποστηριχτεί η άποψη ότι ένα εργασιακό περιβάλλον που

χαρακτηρίζεται από αναγνώριση, επιβράβευση, παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, συμμετοχή τους στη στρατηγική λήψη αποφάσεων και τις διαδικασίες βελτίωσης συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι είναι και πιστοί άρα παραγωγικοί. Στην περίπτωση αυτή προσθέτουν αξία άρα ικανοποιείται ο τελικός πελάτης και όταν αυτό συμβαίνει συστηματικά επιτυγχάνεται συγκράτηση του πελάτη και άρα κέρδος και ανάπτυξη. Η διαμόρφωση αντίληψης από την πλευρά του πελάτη από την παροχή μιας υπηρεσίας γίνεται στις λεγόμενες στιγμές αλήθειας που είναι η διεπαφή της προσφοράς με τη ζήτηση.

Η πληροφοριακή τεχνολογία αφορά τη συλλογή, επεξεργασία και παραγωγή χρήσιμων πληροφοριών. Ειδικότερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που απαιτούν την επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων, η τεχνολογία αυτή μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και άρα της ανταγωνιστικότητας.

Στην Ελλάδα ο τομέας των υπηρεσιών αποτελεί το 64% του ΑΕΠ και απασχολεί το 60% του ανθρώπινου δυναμικού. Καλύπτει ζωτικούς χώρους της ελληνικής οικονομίας όπως είναι ο τουρισμός, οι μεταφορές και οι επικοινωνίες, η υγεία και η εκπαίδευση. Επομένως καθίσταται εμφανής η στρατηγική σημασία της ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικής αιχμής.

Κατά τις συναλλαγές στον τομέα των υπηρεσιών, η ποιότητα δεν αξιολογείται από την κυρίως ή άμεση υπηρεσία. Δεδομένου ότι αυτό που προσφέρεται στον πελάτη είναι ένα «πακέτο», η ποιότητα αξιολογείται σωρευτικά. Μπορεί δηλαδή να λαμβάνονται υπόψη τα συνοδευτικά προϊόντα ή οι φυσικές εγκαταστάσεις και οι έμμεσες ψυχολογικές ικανοποιήσεις του πελάτη.

Η αξιολόγηση της σωρευτικής ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης προέρχεται από την διδασκαλία των μαθημάτων, τις φυσικές εγκαταστάσεις του πανεπιστημίου όπως οι βιβλιοθήκες, τα εργαστήρια υπολογιστών αλλά και την ικανοποίηση που μπορεί να προκαλεί στον φοιτητή η φήμη του ιδρύματος

Έχουν αναγνωριστεί τέσσερις διαστάσεις στην ποιότητα υπηρεσιών που είναι κρίσιμες (Edvardsson, Thomasson, Øvretveit, 1994):

- Η ποιότητα σχεδιασμού, το αποτέλεσμα της οποίας είναι μια λεπτομερής περιγραφή της υπηρεσίας που ενδέχεται να καλύψει τις ανάγκες των πελατών

- Η ποιότητα συμπαραγωγής-αλληλεπίδρασης με τον πελάτη (στην παροχή των υπηρεσιών, η ποιότητα εμφανίζεται στη συμπεριφορά, στις σχέσεις των πελατών με τους εργαζομένους). Ωστόσο και οι φυσικές εγκαταστάσεις και οι δομές επιδρούν σε αυτή τη διάσταση
- Η άμεση αντίληψη της ποιότητας από τον πελάτη
- Η μακροχρόνια χρησιμότητα από την υπηρεσία (το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης είναι μακροπρόθεσμο)

Οι μεταφορές, οι τηλεπικοινωνίες, η εκπαίδευση, οι νομικές συμβουλές αποτελούν παραδείγματα υπηρεσιών. Η εκρηκτική ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα στον κόσμο έχει συμβάλλει στην άποψη ότι η ανταγωνιστικότητα ενός κράτους βασίζεται όλο και περισσότερο στην παροχή υπηρεσιών (λόγω της μεγάλης συμμετοχής στο ΑΕΠ). Βασική πτυχή της είναι η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών είτε αυτές είναι κύριες για παράδειγμα στο πανεπιστήμιο η προπτυχιακή εκπαίδευση είτε είναι δευτερεύουσες όπως τα εργαστήρια ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Η παροχή υπηρεσιών ποιότητας στηρίζεται κατά κανόνα όπως κάθε μεγάλη προσπάθεια μετασχηματισμού από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού που αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας το έργο αυτό δείχνοντας δέσμευση στη συνεχή βελτίωση και στα υπόλοιπα στοιχεία της ποιότητας. Η συμμετοχή και η δέσμευση όλων των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη της προσπάθειας. Επιπλέον χρειάζεται η διαμόρφωση της στρατηγικής ποιότητας στα πλαίσια όμως με τη γενικότερη στρατηγική. Έμφαση πρέπει να δίνεται στην πρόληψη, στην ποιότητα σχεδιασμού, στη συνεχή βελτίωση, την κάλυψη των αναγκών των πελατών και τη συγκριτική ανάλυση επιδόσεων.

Οι Edvardsson et al. (1994) υποστηρίζουν πως δύο διαστάσεις της ποιότητας είναι σημαντικές για τις υπηρεσίες:

- Η ποιότητα όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης και οι ανάγκες της αγοράς
- Ο έλεγχος των εσωτερικών διαδικασιών για την επίτευξη ποιότητας

Μολονότι πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν υιοθετήσει συστήματα διασφάλισης ποιότητας, εντούτοις αυτά εστιάζουν μόνο στις τεχνικές διαστάσεις των υπηρεσιών. Αποτέλεσμα είναι οι κρίσιμες διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών να μην μπορούν αξιολογηθούν. Οι διαστάσεις αυτές είναι (Zeithaml et al., 1990):

- Η συνέπεια-αξιοπιστία

- Άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση)
- Γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων
- Ευγένεια
- Σιγουριά και ασφάλεια
- Εμπιστοσύνη
- Επικοινωνία
- Ενσυναίσθηση
- Αποκατάσταση-διόρθωση

Οι διαστάσεις αυτές μπορούν να συνοψιστούν στις ακόλουθες πέντε (Zeithaml, et.al,1990):

- Την αξιοπιστία που αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει μια υπηρεσία κάθε φορά ακριβώς με τον ίδιο τρόπο
- Τα εμπράγματα στοιχεία στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, το προσωπικό, τα μέσα επικοινωνίας
- Η ανταπόκριση που αναφέρεται στην προθυμία του προσωπικού να προσφέρει με ταχύτητα και ευγένεια την αναμενόμενη υπηρεσία
- Η αίσθηση αυτοπεποίθησης που εμπνέουν οι εργαζόμενοι στους πελάτες
- Η κατανόηση και η συναισθηματική συμμετοχή που σχετίζονται με την εξατομικευμένη προσοχή και φροντίδα που πρέπει να δίνουν οι εργαζόμενοι στον πελάτη, ο οποίος εισέρχεται στην παραγωγική διαδικασία με την εμπειρία του από προηγούμενες συναλλαγές, τις πληροφορίες από τρίτα μέρη και τις προσδοκίες του από τις διαφημίσεις. Σημαντικός παράγοντας είναι η συσχέτιση ποιότητας τιμής.

Η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να παρέμβει μόνο στους παράγοντες που εξαρτώνται από τη διαδικασία γιατί:

1. αυτές οι διαστάσεις ποιότητας διακρίνονται από χαμηλότερα επίπεδα προσδοκιών σε σχέση με την αξιοπιστία,
2. οι διαστάσεις αυτές έχουν μεγαλύτερο εύρος ανοχής (χαμηλό-επιθυμητό επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας) (Δερβιτσιώτης, 1997).

Αν επομένως η αντίληψη του πελάτη από την κατανάλωση μιας υπηρεσίας είναι μεγαλύτερη από την προσδοκία του, τότε η επιχείρηση έχει πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν συμβαίνει το αντίθετο, ισχύει το ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Στα πλαίσια της παραπάνω άποψης πρέπει να συμπληρωθεί ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πρέπει να βρουν εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα (Dean, Evans, 2000). Για παράδειγμα δεν είναι εύκολο να διαπιστώσεις την αντίληψη που έχει σχηματίσει ένας πελάτης για την υπηρεσία. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να βοηθήσει το μάρκετινγκ.

Η δημιουργία ισχυρής εικόνας από την επιχείρησης καθώς και των κριτηρίων με τα οποία αξιολογείται, είναι στοιχεία που βοηθούν στη δημιουργία προσδοκιών από τους πελάτες.

Δεδομένης της δυσκολίας για τον έλεγχο ποιότητας στις υπηρεσίες με την έννοια ότι δεν είναι εύκολο να τεθούν πρότυπα ούτε και να γίνει έλεγχος πριν την παροχή της υπηρεσίας, είναι σημαντική η εκπαίδευση των εργαζομένων για αυτοέλεγχο.

Επομένως οι διαφορές μεταξύ των μεταποιητικών επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών συνηγορούν υπέρ της άποψης που θέλει διαφορετικά συστήματα διασφάλισης ποιότητας για τις υπηρεσίες (με έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες) καθώς και τρόπους εκτίμησης της ποιότητας των υπηρεσιών. Τα συστήματα αυτά θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την καθαυτή υπηρεσία, το εσωτερικό περιβάλλον (κουλτούρα, υποστήριξη και αναγνώριση των εργαζομένων) και εξωτερικό περιβάλλον (συμβολικά στοιχεία) αλλά και τη διαδικασία παροχής της (αξιολόγηση των ρόλων).

Κεντρική έννοια και αρχή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη. Ο πελάτης βρίσκεται στο κέντρο του συστήματος παροχής υπηρεσιών και αποτελεί τον τελικό αποδέκτη της υπηρεσίας. Η έμφαση στην κατανόηση των αναγκών του και η μετάφρασή τους σε χαρακτηριστικά της υπηρεσίας είναι κλειδί για την ανταγωνιστικότητα.

2.3: Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Στο σύστημα παροχής υπηρεσιών της ανώτατης εκπαίδευσης κεντρικό ρόλο έχει η σημαντικότερη κατηγορία πελατών, οι φοιτητές (Ho, Wearn, 1995).

Με βάση κυρίως τις ανάγκες των φοιτητών διαμορφώνεται το πρόγραμμα σπουδών και τα μαθήματα που αποσκοπούν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας (γνώσεις, δεξιότητες,

ικανότητες). Η ικανοποίησή της ανάγκης τους για μάθηση εξαρτάται από το πόσο εργάζονται σε συνάρτηση με την ποιότητα της διδασκαλίας (Wallace, 1999). Ο ρόλος τους είναι διττός πελάτες των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και εργαζόμενοι σε μελλοντικές καταστάσεις. Για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών πρέπει να θεωρούνται οι φοιτητές όχι παθητικοί καταναλωτές πληροφοριών αλλά ενεργοί συμμετέχοντες στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και συμπαραγωγοί των υπηρεσιών (Durlabhji, Fusilier, 1999). Χρειάζεται ωστόσο προσοχή, γιατί οι φοιτητές ενδιαφέρονται για βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και σε ελάχιστες περιπτώσεις γνωρίζουν τι πρέπει να μάθουν (Spanbauer, 1995). Το πανεπιστήμιο Harvard ορίζει τον πελάτη ως τον αποδέκτη των πληροφοριών ή των υπηρεσιών του πανεπιστημίου (Michael et al., 1997). Πρέπει να δίνονται κίνητρα στους φοιτητές για να αποδίδουν, κάτι που ταιριάζει με τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους. Οι φοιτητές όπως και οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την εμπλοκή στις διαδικασίες, ενδιαφέρονται- στην περίπτωση των μεταπτυχιακών σπουδών- να αποκτήσουν αξία τα χρήματά τους και όταν κάνουν προτάσεις για βελτιώσεις στην εκπαιδευτική ή τις υποστηρικτικές διαδικασίες μοιάζουν περισσότερο με τους εργαζομένους. Επομένως οι φοιτητές δεν είναι μόνο πελάτες (Helms, Key, 1994; Zink, Schmidt, 1995).

Πελάτες όμως δεν είναι μόνο οι φοιτητές αλλά και το κράτος, η κοινωνία και οι μελλοντικοί εργοδότες, οι οποίοι έχουν σημαντικό λόγο στη διαμόρφωση στοιχείων της ανώτατης εκπαίδευσης. Υπάρχει δηλαδή πολλαπλότητα πελατών, τα συμφέροντα των οποίων πρέπει να σταθμίζονται (Michael et al., 1997; Lundquist, 1998; Madu, Kuei, 1993). Τόσο οι καθηγητές και οι φοιτητές όσο και οι οικογένειες αλλά και η βιομηχανία και η κοινωνία έχουν πολλαπλούς ρόλους, κάτι που γίνεται εμφανές στον πίνακα που ακολουθεί:

Η εκπαιδευτική στρατηγική ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος θα πρέπει να είναι συνεπής με το όραμα και την αποστολή του. Με τον όρο στρατηγική εννοούμε την κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων ενός ιδρύματος μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το πανεπιστήμιο, μέσω της διάταξης των πόρων του μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των φοιτητών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής συμβάλλει στη δημιουργία κατευθύνσεων, οριοθετεί δηλαδή τον δρόμο μετάβασης από την κατάσταση Α στην κατάσταση Β, αφού έχουν τεθεί οι βραχυπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι στόχοι. Επιπρόσθετα μπορεί να εξασφαλίσει ομοιομορφία στην διαδικασία λήψης αποφάσεων έτσι ώστε όλες να κατευθύνονται στην επιθυμητή κατάσταση. Άλλωστε η στρατηγική αναλαμβάνει και το ρόλο του συντονισμού

των δραστηριοτήτων μέσα στο πανεπιστήμιο. Πρέπει επίσης να περιλαμβάνει και την στρατηγική για την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι δύο αυτές στρατηγικές πρέπει να βρίσκονται σε τεμνόμενους άξονες και να είναι συνεπείς διαχρονικά.

Η στρατηγική ορίζει ένα πανεπιστήμιο και συμβάλλει στη διαφοροποίηση του από άλλα ιδρύματα. Ο σημαντικότερος όμως λόγος της στρατηγικής είναι η συμβολή της στη μείωση της αβεβαιότητας, εξασφαλίζοντας άμεση αντίδραση του πανεπιστημίου σε περιβάλλον αλλαγών και άρα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .

Καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία σχεδιασμού αλλά και εφαρμογής της στρατηγικής αναλαμβάνει η ηγεσία του ιδρύματος, δηλαδή η σύγκλητος. Η ηγεσία του ιδρύματος είναι αυτή που δημιουργεί σταθερότητα και συνέπεια στην επιδίωξη του σκοπού του ιδρύματος και προσφέρει κατεύθυνση για το ίδρυμα. Δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον στο οποίο μπορούν να εμπλέκονται ενεργά όλοι οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων του πανεπιστημίου. Οι πρόεδροι των σχολών και των τμημάτων διασφαλίζουν ότι οι στρατηγικές και τα συστήματα που εφαρμόζονται δημιουργούν τις στάσεις που χρειάζονται-η ποιότητα υπηρεσιών είναι θέμα συμπεριφοράς-για την επίτευξη της ποιότητας υπηρεσιών. Ενθαρρύνουν τη συμμετοχή σε διαλειτουργικές ομάδες, την ενδυνάμωση, εισάγουν και διαχέουν τις αξίες της ποιότητας (συνεχής βελτίωση, αξιολόγηση, έμφαση στον πελάτη), την κουλτούρα ποιότητας και ενεργούν ως πρότυπα. Είναι αυτοί που πρωτοστατούν στην μέτρηση και την αξιολόγηση των διαδικασιών, τη βελτίωσή τους και τη διατήρηση της αξίας των ενεργητικών στοιχείων των πανεπιστημίων (Johnson, 1999).

Η ηγεσία των ιδρυμάτων με την εισαγωγή της κουλτούρας ποιότητας επιδιώκει τον εξής μετασχηματισμό ή μετατόπιση της θεώρησης της εκπαίδευσης (Oblinger, 1998):

Ο Deming έλεγε ότι η ηγεσία των ιδρυμάτων πρέπει να δημιουργεί ένα περιβάλλον που κυριαρχεί ο αλληλοσεβασμός και η εμπιστοσύνη αντί του άγχους και της απομόνωσης (Izadi, 1997).

Είναι πραγματικά αδύνατο να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο πανεπιστήμιο χωρίς τη συμμετοχή της ηγεσίας. Η πολιτική και οι στόχοι ποιότητας που είναι απαραίτητοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι και εφικτοί από τους εργαζομένους και τους φοιτητές. Οι στόχοι και η στρατηγική ποιότητας μεταφράζεται σε πλάνα ποιότητας και αφού διαχυθεί η στρατηγική στους εργαζόμενους ,μέσα από την εξουσιοδότηση των αρμοδιοτήτων, μπορεί να εφαρμοστεί με εκπαίδευση και επιμόρφωση. Έπειτα μπορεί να αξιολογηθεί η πρόοδος με βάση τα σχέδια και να αποφασιστεί η περαιτέρω δράση (Dahlgaard, 2000).

Εκτός όμως από το όραμα η ηγεσία των ιδρυμάτων πρέπει να έχει την ικανότητα να καταναίμει τους πόρους στις διαφορετικές δραστηριότητες, την ικανότητα εξουσιοδότησης, της μείωσης παραγόντων που προκαλούν άγχος, την ικανότητα υπολογισμού μακροχρονίων αποτελεσμάτων, να δίνει κίνητρα, να αναπτύσσει και να διατηρεί τις κατάλληλες ομάδες (Zairi, 1995).

Ένας τρόπος για τη διάχυση της εκπαιδευτικής στρατηγικής, συνεπής με τις αρχές και τη φιλοσοφία της ποιότητας είναι το hoshin kanri. Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό που έχει προταθεί από τον Yogi Akaο το 1991, η διάχυση της στρατηγικής / πολιτικής ξεκινά από τα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια. Η ηγεσία των ιδρυμάτων που διαμορφώνει το όραμα και τους κύριους σκοπούς του κάθε πανεπιστημίου διαπραγματεύεται τους επιμέρους στόχους με τους καθηγητές των τμημάτων. Έχει σημασία, οι στόχοι αυτοί να είναι εφικτοί! Οι στρατηγικές αποτελούν τους τρόπους για την επίτευξη του οράματος ή της αποστολής. Οι καθηγητές είναι αυτοί που διαχειρίζονται τους πόρους για την επίτευξη των στόχων και διαπραγματεύονται με τις ομάδες εφαρμογής (φοιτητές) τον τρόπο μέτρησης και αξιολόγησης των στρατηγικών.

Τα άλλα δύο περιφερειακά στοιχεία του μοντέλου είναι οι φυσικές εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός και οι ανθρώπινοι πόροι. Στο πανεπιστήμιο η υλικοτεχνική υποδομή αναφέρεται στα κτίρια, στη βιβλιοθήκη, τα εργαστήρια ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα ερευνητικά κέντρα, στα καταστήματα που βρίσκονται εντός των χώρων των πανεπιστημίων, στον εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για τις διαλέξεις και άλλα στοιχεία.

Οι ανθρώπινοι πόροι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

A) διδακτικό και επιστημονικό προσωπικό

B) ειδικοί επιστημονικοί συνεργάτες

Γ) οικονομικό και διοικητικό προσωπικό

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στα πανεπιστήμια χρειάζεται προσοχή, γιατί οι ακαδημαϊκοί έχουν τη φήμη των μη κομφορμιστών και τα οργανωσιακά και διοικητικά συστήματα σχετίζονται άμεσα με την κουλτούρα της εκπαίδευσης και συνεπώς δεν μπορούν να μεταφερθούν στον εκπαιδευτικό τομέα πρακτικές βιομηχανικές (Holms, Mc Elwee, 1995). Απαιτείται στροφή στην ιδεολογία, τις αξίες και το ήθος.

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των ανθρωπίνων πόρων βασίζεται στην αναγνώριση των αναγκών ανάπτυξης από τον πρόεδρο του τμήματος ως τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα,

Κάθε άτομο πρέπει να είναι τεχνικά και ακαδημαϊκά καταρτισμένο στην ειδικότητά του (Spanbauer, 1995).

Η αποτελεσματικότητα και η καταλληλότητα μιας στρατηγικής εξαρτάται από τις αλληλοσυσχετίσεις που παρουσιάζονται μεταξύ των στοιχείων του συστήματος παροχής υπηρεσιών.

Η συσχέτιση της εκπαιδευτικής στρατηγικής με τον πελάτη-φοιτητή αλλά και με τις υπόλοιπες κατηγορίες πελατών υποδηλώνει την κεντρική σημασία του πελάτη και τον προσανατολισμό της στρατηγικής προς αυτόν. Για να γίνει σαφής η συσχέτιση αυτή, θεωρούμε ότι σε μια αναπτυσσόμενη κοινωνία, ένα πανεπιστήμιο στηρίζεται σε μια βιβλιοθήκη με βιβλία που έχουν εκδοθεί στη δεκαετία του 1980. Οι φοιτητές-πελάτες έχουν ανάγκη να διαβάσουν σύγχρονα βιβλία προκειμένου να μελετήσουν τις νεότερες μεθόδους επίλυσης των προβλημάτων αλλά και να είναι σε θέση όταν αποφοιτήσουν να μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των θέσεων εργασίας. Μια εκπαιδευτική στρατηγική λοιπόν με προσθήκη νέων μαθημάτων στο πρόγραμμα σπουδών δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική και να καλύπτει τις ανάγκες των φοιτητών αν δεν δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για αυτό.

Η συσχέτιση της εκπαιδευτικής στρατηγικής με το ανθρώπινο δυναμικό των ιδρυμάτων υπογραμμίζει το γεγονός ότι για να μπορέσει ένα πανεπιστήμιο να αποτελέσει έναν αναγνωρισμένο κόμβο γνώσης, πρέπει να δώσει έμφαση στην προσέλκυση νέων επιστημόνων, διδασκόντων, ερευνητών αλλά και φοιτητών που θα συμμετέχουν στα μεταπτυχιακά προγράμματα, στην δημιουργία διανοητικού περιβάλλοντος υψηλής ποιότητας με όλα τα απαραίτητα μέσα, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, στη διατήρηση και στην αναγνώριση και την παροχή κυρίων και πρόσθετων ανταγωνιστικών αμοιβών.

Η συσχέτιση μεταξύ των φυσικών εγκαταστάσεων και των υποδομών και των πελατών αναφέρεται στα εμπράγματα στοιχεία όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, το ηλεκτρονικό σύστημα δανεισμού των βιβλίων, οι χώροι διδασκαλίας που επηρεάζουν τον τρόπο που μια επιχείρηση αντιμετωπίζει και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών.

Η συσχέτιση μεταξύ των υποδομών και του εξοπλισμού και των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στις διευκολύνσεις που παρέχει το πανεπιστήμιο στο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των πελατών. Για παράδειγμα, η τοποθέτηση κατάλληλου εξοπλισμού στις αίθουσες διδασκαλίας που επιτρέπει τη σύνδεση με το διαδίκτυο και την τηλεκαίτευση.

Στις υπηρεσίες, η ποιότητα καθορίζεται από τις στιγμές αλήθειας, τις στιγμές που οι πελάτες έρχονται σε επαφή με τους εκπροσώπους των ιδρυμάτων. Για παράδειγμα, η τηλεφωνική επικοινωνία ενός φοιτητή με το πανεπιστήμιο για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τα μεταπτυχιακά προγράμματα.

Είναι λοιπόν εμφανές το πώς τα συστατικά στοιχεία του συστήματος παροχής υπηρεσιών συσχετίζονται και επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 3: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

3.1: Η εισαγωγή της ποιότητας στο πανεπιστήμιο

Η ποιότητα υπηρεσιών σε όλες τις διαδικασίες των πανεπιστημίων ανάγεται στη συστηματική εισαγωγή και διατήρηση μιας κουλτούρας ποιότητας, συνεπή με την ακαδημαϊκή αποστολή, το όραμα και την εκπαιδευτική φιλοσοφία των ιδρυμάτων. Οι κρίσιμες ερωτήσεις στις οποίες οφείλει ένα ακαδημαϊκό ίδρυμα να απαντήσει στην πορεία για την εισαγωγή της ποιότητας, περιστρέφονται γύρω από θέματα σκοπού, λήψης αποφάσεων, διαχείρισης της αλλαγής και προετοιμασίας για το μέλλον (Freed, Klugman, 1997).

α) Ποιος είναι ο σκοπός του ιδρύματος;

Ένα ακαδημαϊκό ίδρυμα θα πρέπει να έχει ξεκάθαρο όραμα και αποστολή καθώς και κριτήρια μέτρησης της επίδοσής του. Οι βασικοί στόχοι του, όπως μπορεί να είναι η δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος μάθησης, η μείωση του κόστους των υποστηρικτικών διαδικασιών, η σύνδεση της αγοράς εργασίας με το πανεπιστήμιο καθώς και οι προσδοκίες όλων των ομάδων ειδικών συμφερόντων, πρέπει να μην συγκρούονται με τις αξίες του συγκεκριμένου ιδρύματος. Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών βασίζεται στην αντίληψη που σχηματίζουν οι φοιτητές, οι οικογένειές τους, οι επιχειρήσεις και άλλοι κοινωνικοί και κρατικοί φορείς, οι ανάγκες των οποίων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

β) Πώς επιτυγχάνεται η συνεργασία των τμημάτων (ακαδημαϊκών και διοικητικών) του πανεπιστημίου;

Η υιοθέτηση της συστημικής προσέγγισης στο πανεπιστήμιο συμβάλλει στην κατανόηση της σύνδεσης όλων των διαδικασιών και των τμημάτων για την επίτευξη των τελικών αποτελεσμάτων. Είναι σύνηθες το φαινόμενο, προβλήματα που εμφανίζονται στην διενέργεια των διαδικασιών να ανάγονται στον ανθρώπινο παράγοντα, κάτι που είναι απολύτως αντίθετο με τη φιλοσοφία της ποιότητας. Το 90-95% των προβλημάτων που εμφανίζονται έχουν την αιτία τους στο σχεδιασμό του συστήματος. Η κατανόηση του τρόπου

συνεργασίας των τμημάτων διευκολύνει την εισαγωγή της συνεχούς αλλαγής, βασικό στοιχείο της ποιότητας.

γ) Ποιος ηγείται στην εισαγωγή της νέας κουλτούρας;

Προκειμένου να εισαχθεί η κουλτούρα της ποιότητας μέσα στο πανεπιστήμιο, βασικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας του ιδρύματος. Οι ηγέτες είναι αυτοί που θα εισάγουν τις νέες αξίες, θα αποτελέσουν με τη δέσμευσή τους στις αρχές της ποιότητας μοντέλα προς μίμηση και θα συντονίσουν τις προσπάθειες όλων των εμπλεκόμενων μερών. Η ηγεσία δημιουργεί τον πολιτισμικό ιστό του ιδρύματος πάνω στον οποίο θα κτιστεί η ποιότητα.

δ) Πώς ανανεώνεται η γνώση;

Το ζήτημα της ανανέωσης της γνώσης έχει αναχθεί σε μείζον θέμα τον τελευταίο καιρό. Οι εξελίξεις που σημειώνονται σε όλα τα επιστημονικά πεδία είναι ραγδαίες και συνεπώς απαιτούν τη συνεχή επανεκπαίδευση των καθηγητών. Η συνεχής μάθηση είναι το σημαντικότερο αποτέλεσμα ενός πανεπιστημίου, δηλαδή η ικανότητα του αποφοίτου να επιδιώκει τη μάθηση συνεχώς. Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα έχουν την ευθύνη προαγωγής της γνώσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των καθηγητών και των επιστημονικών συνεργατών, με ότι αυτό συνεπάγεται και από παιδαγωγικής πλευράς.

ε) Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις στο πανεπιστήμιο;

Οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία. Αυτό αποτελεί βασική αρχή της ποιότητας. Η συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων γύρω από τις διαδικασίες συνιστά την πρώτη ύλη για τη λήψη των αποφάσεων.

στ) Ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις;

Η λήψη των αποφάσεων σε ένα πανεπιστήμιο που χαρακτηρίζεται από τις αρχές της ποιότητας βασίζεται στη συνολική συμμετοχή και την ομαδικότητα. Βέβαια, κάθε εργαζόμενος είναι απαραίτητο να κατανοήσει το πώς αυτό που κάνει, συνδέεται με την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του ιδρύματος.

Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αίσθηση υπευθυνότητας αλλά και οι προτεινόμενες βελτιώσεις από τον εργαζόμενο σχετικά με θέματα που βρίσκονται εντός του εργασιακού πεδίου αναφοράς του.

ζ) Πώς επέρχεται η βελτίωση;

Η βελτίωση των διαδικασιών επέρχεται με την ομαδική εργασία. Εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα αναλαμβάνουν να συγκεντρώσουν όλους εκείνους που εμπλέκονται σε μια διαδικασία ώστε αυτή να κατανοηθεί πλήρως και να μπορέσει έπειτα να βελτιωθεί.

η) Πώς προετοιμάζεται το ίδρυμα για το μέλλον;

Δεδομένου ότι ένα πανεπιστήμιο που έχει ενσωματώσει στις διαδικασίες του τις αρχές της ποιότητας και κατά συνέπεια την έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, θα πρέπει να αναπροσαρμόζει διαρκώς την αποστολή του με βάση τις απαιτήσεις των ομάδων ειδικών συμφερόντων. Η αλλαγή είναι θέμα βασικής προτεραιότητας για το πανεπιστήμιο που οφείλει να είναι προετοιμασμένο π.χ δομικά, για να την επιδιώκει και να την ενσωματώνει.

θ) Πώς υποστηρίζεται η αλλαγή;

Ο ρόλος της ηγεσίας δεν αφορά μόνο την εισαγωγή της ποιότητας στο πανεπιστήμιο αλλά περιλαμβάνει και την υποστήριξη που απαιτείται προκειμένου να διατηρηθεί αυτό το κλίμα στο πανεπιστήμιο. Η ηγεσία μπορεί μέσα από ένα σύστημα αναγνώρισης και αμοιβών να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει την αλλαγή της κουλτούρας και να προΐσταται του πολιτισμικού μετασχηματισμού του ιδρύματος (Logothetis, 1995) .

Συνεπώς, οι απαντήσεις που θα δοθούν, συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση του ρόλου του ιδρύματος από την πλευρά των εργαζομένων σε αυτό και στην κάμψη των αντιδράσεων που αναμένεται να εγερθούν εξαιτίας της αλλαγής. Μάλιστα, με τον τρόπο αυτόν ενθαρρύνεται η συμμετοχή των σκεπτικιστών στο εγχείρημα του πολιτισμικού μετασχηματισμού του ιδρύματος με την εισαγωγή μιας περισσότερο διοικητικής φιλοσοφίας.

Η ποιότητα της εκπαίδευσης στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα περιλαμβάνει πολλές διαστάσεις. Η θέση και ο ρόλος κάποιου στο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα καθορίζει τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις γύρω από την ποιότητα της εκπαίδευσης και οριοθετεί πλαίσια αξιολόγησης της επίδοσης των ιδρυμάτων (Doherty, 1994).

Έτσι λοιπόν, η ποιότητα της εκπαίδευσης ορίζεται ως η ικανότητα των φοιτητών μετά το πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, με τις γνώσεις και τις ικανότητες που θα έχουν αποκτήσει να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ομάδων ειδικών συμφερόντων (Karapetrovic, Willborn, 1997). Μάλιστα, οι απαιτήσεις αυτές μεταφράζονται σε προγράμματα σπουδών και συγκεκριμένα μαθήματα, κάτι που αν γίνει σε υπερβολικό βαθμό θέτει την πανεπιστημιακή αυτονομία σε καθεστώς ομηρίας. Η διαμόρφωση της οικονομικής και της κοινωνικής πραγματικότητας είναι άκρως σημαντική

και συνεπώς πρέπει να ξεκινά από την πηγή του κρατικού πλούτου, την πανεπιστημιακή κοινότητα. Μια αντίστροφη πορεία, στην οποία η αγορά θα ορίζει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης κάθε άλλο παρά συνετή είναι. Το πανεπιστήμιο είναι αυτό που τροφοδοτεί την κοινωνία με τις αξίες και το όραμα που χρειάζεται για να αναπτύσσεται και άρα αποτελεί την ασφαλιστική δικλείδα μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής ευημερίας. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό της ποιότητας της εκπαίδευσης, το κάθε πανεπιστήμιο θέτει εσωτερικά πρότυπα για να διασφαλίζει τις ικανότητες των φοιτητών. Δεν είναι δυνατό τουλάχιστο στα ελληνικά πλαίσια να ελεγχθεί η ποιότητα της εισροής (εισερχόμενοι φοιτητές). Έτσι τα πανεπιστήμια επικεντρώνονται στον έλεγχο ποιότητας της διαδικασίας. Μετά την αποφοίτησή τους, οι γνώσεις, οι ικανότητες των φοιτητών χρησιμοποιούνται από τις ομάδες ειδικών συμφερόντων όπως πχ οι εργοδότες. Οι απόφοιτοι μπορούν να δίνουν χρήσιμες πληροφορίες στο πανεπιστήμιο για την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας ώστε αυτό να προβαίνει σε βελτιώσεις.

Μια άλλη προσέγγιση της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι αυτή που την εξισώνει με τα ιδιαίτερα γνωρίσματα των συντελεστών του εκπαιδευτικού συστήματος (εισροές, διαδικασία εκπαίδευσης, εκροές), το οποίο παρέχει υπηρεσίες με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών (εκπεφρασμένων και μη) των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών του (Cheng, Tam, 1997). Οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της ποιότητας πρέπει είναι συνεπείς με την αποστολή του ιδρύματος και της εκπαίδευσης, την εκπαιδευτική στρατηγική και τις προσδοκίες των ομάδων ειδικών συμφερόντων. Ο John Hittman (1993), προσαρμόζοντας τον ορισμό της ποιότητας στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, θεωρεί ότι ποιότητα είναι η συνεχής προσπάθεια που καταβάλλει το ίδρυμα για την κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών των φοιτητών και των άλλων εμπλεκόμενων μερών (ομάδες ειδικών συμφερόντων).

Εάν θεωρηθεί ότι οι τέσσερις μεγάλες ομάδες ειδικών συμφερόντων είναι οι φοιτητές, οι οικογένειες, το προσωπικό του τμήματος του πανεπιστημίου και η κοινωνία, μερικές κρίσιμες διαστάσεις ποιότητας είναι οι ακόλουθες (Lagrosen, 1999):

- Για τους φοιτητές

Η συμμετοχή, η επιρροή στην εκπαίδευση, η ατομική αναγνώριση και αξιοποίηση της γνώσης τους, η αποτελεσματικότητα των καθηγητών, η καλή γνώση και καλή παιδαγωγική, ο μοντέρνος τεχνικός εξοπλισμός και κατάλληλο εκπαιδευτικό σύστημα, η ασφάλεια (κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον) και η ευημερία.

- Για τους γονείς

Η συμμετοχή, η επικοινωνία, η συνεισφορά στη γνώση, η αποτελεσματικότητα, η παιδαγωγική, η δέσμευση, οι καθηγητές που εμπνέουν τους φοιτητές, η έμφαση των καθηγητών στις ατομικές ανάγκες των φοιτητών, η ασφάλεια, οι ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες .

- Για το προσωπικό

Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, η συνολική εικόνα των φοιτητών, η ενεργοποίηση της περιέργειας και ο προσανατολισμός των φοιτητών στην ανακάλυψη της γνώσης, ο σεβασμός, η ασφάλεια, οι κοινωνικοί , φυσικοί και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες.

- Για την κοινωνία

Η αποτελεσματικότητα, η γνώση για κοινωνική ευημερία, η συμμετοχή, η κριτική σκέψη, η ισότητα, η αδελφότητα.

Η ποιοτική εκπαίδευση ορίζεται επίσης ως μια εκπαιδευτική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από αυξημένη πελατειακή ικανοποίηση μέσα από τη συνεχή βελτίωση όπου όλοι οι εργαζόμενοι και οι φοιτητές ενεργά συμμετέχουν (Dahlgaard, Kristensen, Kanji,1995). Διέπεται από τέσσερις βασικές διαστάσεις:

- Έμφαση στον πελάτη και τον εργαζόμενο
- Έμφαση στις αντικειμενικές μετρήσεις εσωτερικές και εξωτερικές
- Συνεχής βελτίωση
- Συνολική συμμετοχή

Η ποιότητα της εκπαίδευσης συνδέεται όμως και με την κατάλληλη εμπειρία που θα παρασχεθεί στους φοιτητές, η οποία όμως πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του και να προστίθεται αξία με τη μορφή της γνώσης, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων. (Tofte, 1995; Bennett, 2001). Ένα ποιοτικό πανεπιστήμιο αναπτύσσει διανοητικά και πνευματικά το άτομο, χωρίς να ξεχνά έννοιες όπως η αποδοτικότητα σε σχέση με το κόστος και την ανάπτυξη του, λειτουργεί ως μέρος ενός ευρύτερου δικτύου με επιχειρήσεις και άλλους φορείς της εκπαίδευσης ώστε το άτομο σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους να μπορεί να έχει πρόσβαση στη γνώση και τέλος εξασφαλίζει ισότητα ευκαιριών και συμμετοχή των φοιτητών και του προσωπικού στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη του ιδρύματος (Tank, Zairi, 1998). Η ποιότητα αντικατοπτρίζεται στις καθημερινές δραστηριότητες, τον καθημερινό

τρόπο εργασίας του προσωπικού και τη συμμετοχή των φοιτητών (Swedish Ministry of Education and Science, 2000).

Έχουν επίσης αναπτυχθεί πιο συγκεκριμένα υποδείγματα για την ποιότητα της εκπαίδευσης, ανάλογα με την πλευρά θεώρησης της. Τα υποδείγματα αυτά είναι (Cheng, Tam, 1997) :

1) το υπόδειγμα σκοπού-προδιαγραφών

Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, η ποιότητα της εκπαίδευσης ορίζεται ως η επίτευξη εκπεφρασμένων στόχων και ως συμμόρφωση με υπάρχουσες προδιαγραφές. Δείκτες ποιότητας αποτελούν , οι ακαδημαϊκές επιτυχίες των φοιτητών, το ποσοστό παρακολούθησης των μαθημάτων, η προσωπική ανάπτυξη, ο αριθμός των πτυχιούχων που εγγράφονται στα πανεπιστήμια κ.α.

Η διοίκηση του ιδρύματος μπορεί με αυτό το υπόδειγμα να εστιάσει στα κρίσιμα σημεία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

2) το υπόδειγμα των εισροών

Η ποιότητα της εκπαίδευσης έχει άμεση συσχέτιση με τους πόρους και τις εισροές και τον αποτελεσματικό συντονισμό τους. Η υψηλή ποιότητα των εισερχόμενων φοιτητών (σε μεταπτυχιακό επίπεδο), η πρόσληψη προσωπικού υψηλής κατάρτισης , ο δείκτης καθηγητών-φοιτητών, η χρηματοοικονομική υποστήριξη από εξωτερικούς παράγοντες (σπόνσορες) αποτελούν μερικούς κρίσιμους παράγοντες .Το υπόδειγμα είναι χρήσιμο αν υπάρχουν ξεκάθαρες συνδέσεις μεταξύ της ποιότητας των εισροών και των εκροών και οι πόροι είναι πολύ περιορισμένοι.

3) το υπόδειγμα της διαδικασίας

Η ποιότητα της εκπαίδευσης ορίζεται από μια ομαλή εσωτερική διαδικασία και μια εμπειρία μάθησης. Η ηγεσία, τα κανάλια επικοινωνίας, η συμμετοχή, ο συντονισμός, η λήψη των αποφάσεων, η κοινωνική αλληλεπίδραση, οι μέθοδοι διδασκαλίας, οι στρατηγικές μάθησης αποτελούν κρίσιμους παράγοντες. Η εκπαιδευτική διαδικασία περιλαμβάνει τη διδασκαλία και τη μάθηση. Οι περιορισμοί έγκειται στη δυσκολία παρακολούθησης των διαδικασιών, τη συλλογή των δεδομένων και την έμφαση στην ποιότητα των μέσων παρά στην ποιότητα των σκοπών.

4) το υπόδειγμα ικανοποίησης

Η ποιότητα της εκπαίδευσης ορίζεται ως η ικανοποίηση των στρατηγικών εταίρων (κοινωνικοί και οικονομικοί φορείς)

5) το υπόδειγμα γνησιότητας

Η ποιότητα της εκπαίδευσης ορίζεται συνώνυμη με τη φήμη των ιδρυμάτων. Οι ανάγκες τους πρέπει να γίνουν κατανοητές από την ευρύτερη κοινωνία για να επιβιώσει και να επιτύχει την αποστολή του. Δείκτες είναι η δημόσια εικόνα, η φήμη, το υπόλογο, κλπ.

6) το υπόδειγμα της μη ύπαρξης προβλημάτων

Η ποιότητα της εκπαίδευσης σημαίνει ανυπαρξία προβλημάτων

7) Το υπόδειγμα οργανωσιακής μάθησης

Η ποιότητα της εκπαίδευσης είναι η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση. Πρόκειται για τη συνεχή βελτίωση και την ανάπτυξη των μελών, των πρακτικών, των διαδικασιών και των εκροών ενός ιδρύματος. Εστιάζει στη συμπεριφορά της μάθησης.

Το συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί είναι ότι η ποιότητα της εκπαίδευσης δεν αφορά μόνο την εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και τις ερευνητικές δραστηριότητες καθώς και την κεφαλαιοποίηση της γνώσης.

Πρόκειται για μια φιλοσοφία που έχει ως πεδίο αναφοράς ολόκληρο το σύστημα της ανώτατης εκπαίδευσης (μικροσύστημα και μακροσύστημα) και τις διαδικασίες του, εμπλέκει όλο το προσωπικό των ιδρυμάτων και στοχεύει στη συνεχή βελτίωση, τη μάθηση και την προσαρμογή στη συνεχή αλλαγή.

Κατά τους Johnson, Golomskiis, (1999) η ποιότητα της εκπαίδευσης βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

1) ηγεσία

Η ηγεσία των ιδρυμάτων συμβάλλει στην σταθερή επιδίωξη του σκοπού και στη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος στο οποίο θα μπορούν να εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Ηγεσία για την ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση σημαίνει εκπαιδευτική επιχειρηματικότητα, με τελικό στόχο την επιδίωξη της αλλαγής από την πλευρά του ιδρύματος και όχι από εξωτερικούς φορείς (Furman, 1995).

2) κατανόηση των ομάδων ειδικών συμφερόντων (φοιτητές, εργοδότες, οικογένειες, προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών στα πανεπιστήμια, άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, η βιομηχανία, το έθνος, η κυβέρνηση, οι φορολογούμενοι, τα επαγγελματικά σωματεία)

Μέσα από την αναγνώριση των αναγκών και των προσδοκιών όλων των ομάδων ειδικών συμφερόντων επιδιώκεται η τοποθέτησή τους στο κέντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

3) *χρήση αντικειμενικών δεδομένων στη λήψη των αποφάσεων*

Οι αποφάσεις βασίζονται στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Στοιχεία σχετικά με την ποιότητα, όπως είναι οι ανάγκες των φοιτητών, το όρια ελέγχου των διαδικασιών, οι δείκτες απόδοσης είναι μερικά παραδείγματα. Το σύστημα ποιότητας των πανεπιστημίων εστιάζεται στη μέτρηση της επίδοσης των φοιτητών, σε στοιχεία εργαζομένων, στοιχεία από τις κύριες και τις υποστηρικτικές διαδικασίες και κάθε σύνολο στοιχείων μπορεί να υποβάλλεται σε συγκριτική ανάλυση επιδόσεων με άλλα ιδρύματα. Πολλά χαρακτηριστικά των ιδρυμάτων μπορούν να υποβληθούν σε μέτρηση, να συμβάλλουν σε προβλέψεις, να μειωθεί η μεταβλητότητα των διαδικασιών ώστε να επέλθει η σταθερότητα και η βελτίωση.

4) *εμπλοκή των εργαζομένων*

Το διανοητικό κεφάλαιο των ιδρυμάτων αποτελείται από το διδακτικό και επιστημονικό προσωπικό και τους ειδικούς επιστημονικούς συνεργάτες. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που κατανοούν καλύτερα τις διαδικασίες και συνεπώς μπορούν να τις βελτιώσουν.

5) *έμφαση στις διαδικασίες*

Τα αποτελέσματα της ανώτατης εκπαίδευσης, η μάθηση και η έρευνα επιτυγχάνονται πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά όταν διαχειρίζονται ως διαδικασίες. Ολόκληρο το φάσμα εργασιών στα πανεπιστήμια αποτελείται από διαδικασίες, οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να παράγουν το τελικό αποτέλεσμα. Οι διαδικασίες σε ένα πανεπιστήμιο είναι η παροχή της εκπαίδευσης, η προώθηση της ερευνητικής δραστηριότητας, η διαχείριση στρατηγικού σχεδίου, η διαχείριση χρηματοοικονομικού, η ανάπτυξη και η διαχείριση ικανοτήτων προσωπικού, η διαχείριση επικοινωνιών, η διαχείριση των παγίων, η παράδοση πληροφοριακών συστημάτων και η βιβλιοθήκη και πληροφοριακές υπηρεσίες (Clayton, 1995).

6) *συνεχής βελτίωση*

Για να επέλθει η βελτίωση μιας διαδικασίας, αυτή πρέπει να είναι προηγουμένως σταθερή. Η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης σημαίνει ότι δεν αρκεί ο εντοπισμός των περιοχών του συστήματος που παρουσιάζουν προβλήματα και η βελτίωσή τους με βάση κάποιο στατικό πρότυπο κατά τον Crosby, αλλά η συνεχής βελτίωση του συστήματος για την επίτευξη

ακόμα υψηλότερων στόχων, κάτι που έχει προταθεί από τον Deming και ταιριάζει στο σημερινό περιβάλλον αλλαγών (Crawford, Shutler, 1999).

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα είναι γραφειοκρατικά συστήματα που δεν έχουν τις κατάλληλες δομές για την επίλυση των προβλημάτων, το στρατηγικό προγραμματισμό, το σχηματισμό ομάδων, την ανάλυση της αγοράς και την επαγγελματική ανάπτυξη των ατόμων και των ακαδημαϊκών τμημάτων (Bolton, 1995). Αποθαρρύνουν την ενεργό ηγεσία και τη διοίκηση, η έννοια του πελάτη είναι προβληματική, οι ατομικές επιτυχίες είναι πιο σημαντικές από τη συνεισφορά στην ομαδική εργασία, υπάρχουν ανεπαρκείς αμοιβές και κυρώσεις για τα διάφορα επίπεδα επίδοσης και είναι δύσκολο να εφαρμοστεί η αλλαγή. Οι στόχοι της ποιότητας φαντάζουν απειλητικοί. Πρέπει λοιπόν σε αρχική βάση να βρεθούν τα σημεία σύγκλισης με τις αξίες των πανεπιστημίων και τις ανάγκες τους. Το πανεπιστήμιο που θα λειτουργεί με όρους επιχειρηματικούς είναι πλέον απαίτηση και του κράτους και των πελατών-φοιτητών (Srikanthan).

Η έμφαση της ποιότητας στις ατομικές επιτυχίες σε όλα τα επίπεδα που έχουν σημαντική επίδραση στην ποιότητα συμφωνεί με τις ανθρωποκεντρικές αξίες των ΑΕΙ.

- Η ποιότητα δίνει έμφαση στις ομάδες ποιότητας που ταιριάζουν τις ανάγκες των πελατών με τις δυνατότητες σχεδιασμού
- Η ποιότητα μπορεί να εφαρμοστεί στον τομέα των υπηρεσιών
- Οι μετρήσεις επίδοσης είναι χαρακτηριστικό της ποιότητας
- Η ποιότητα μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του κόστους (Scholten, 1997)

Η εισαγωγή της ποιότητας στο πανεπιστήμιο μπορεί να βασιστεί σε έξι προσεγγίσεις (Michael, Sower, Motwani, 1997):

1. την προσέγγιση των στοιχείων της ποιότητας κατά την οποία εφαρμόζονται στο πανεπιστήμιο συγκεκριμένα στοιχεία της ποιότητας, όπως στατιστικοί χάρτες ελέγχου διαδικασιών αλλά δεν υπάρχει πλήρης εφαρμογή,
2. την προσέγγιση των «ειδικών», όπου χρησιμοποιούνται τα μοντέλα των Deming, Juran, Crosby και άλλων ειδικών στο θέμα της ποιότητας,
3. την ιαπωνική προσέγγιση, κατά την οποία δίδεται έμφαση σε οργανισμούς που έχουν κερδίσει το βραβείο Deming,
4. την βιομηχανική προσέγγιση, κατά την οποία δίδεται έμφαση σε επιχειρήσεις,

5. την προσέγγιση «hoshin kanri», που βασίζεται στον προγραμματισμό, την διάχυση, την εκτέλεση της στρατηγικής και τη συνεχή παρακολούθηση,

6. την προσέγγιση Baldrige, με βάση τα κριτήρια του ομώνυμου υποδείγματος.

Η φιλοσοφία του W. E. Deming και οι 14 αρχές μετασχηματισμού μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πανεπιστημιακό περιβάλλον και να συμβάλλουν καθοριστικά στην δημιουργία περιβάλλοντος ποιότητας αλλά και ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών. Βασικά στοιχεία της φιλοσοφίας του Deming είναι η τοποθέτηση του ατόμου στο κέντρο της, η σημασία της ηγεσίας για την ανάπτυξη της συνεργασίας, η εστίαση στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών αλλά και η έμφαση στη λειτουργία του συστήματος.

Στην ανώτατη εκπαίδευση, τα μέλη ΔΕΠ είναι αυτά που ενεργούν ως ηγέτες σε πολλές σημαντικές διαδικασίες, όπως της κοινωνικοποίησης των φοιτητών, της ανάπτυξης των ικανοτήτων που χρειάζονται για να επιδιώκουν την αλλαγή αλλά και τέλος, τα μέλη ΔΕΠ είναι αυτά που καθορίζουν το ρυθμό εισαγωγής αλλαγών στα πανεπιστήμια. Ο μόνος τρόπος για τη βελτίωση της ποιότητας στα πανεπιστήμια προέρχεται από τη γνώση για την ποιότητα, την εφαρμογή των αρχών της και της επιδίωξης συνεχούς αλλαγής (Stensaasen, 1995; Bergman, 1995; Mukherjee, 1995).

Ο τρόπος με τον οποίο εισάγεται η ποιότητα σε ένα πανεπιστήμιο καθορίζεται από το βαθμό ετοιμότητάς του και το μέγεθός του. Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος εισαγωγής της ποιότητας. Κάθε φορά υπάρχουν διαφορετικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που αναφέρονται στην εισαγωγή της ποιότητας στο πανεπιστήμιο (Van Zadelhoff et al., 1995; Montano, Utter, 1999; Michael, Sower, Motwani, 1997; Madu, Kuei, Winokur, 1994; Kleindorfer, 1994; Nørgaard, Madsen, Carlsson, 1995; Burkhalter, 1994 & 1996; Elmuti, Kathawala, Manippallil, 1996).

Η διαδικασία για την εισαγωγή της ποιότητας στο πανεπιστήμιο χωρίζεται σε τρία μεγάλα στάδια, το στάδιο της προετοιμασίας του ιδρύματος για την εισαγωγή της ποιότητας, το στάδιο της εφαρμογής και τέλος το στάδιο της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και των βελτιώσεων (Sharples, Slusher, Swaim, 1996).

Όπως σε κάθε είδος υπηρεσιών, έτσι και στις εκπαιδευτικές υπηρεσίες, το στάδιο της προετοιμασίας για την εισαγωγή της ποιότητας ξεκινά με την ύπαρξη ενός οράματος και την αποστολή του ιδρύματος. Βασικό στοιχείο αποτελεί η συνεισφορά της ηγεσίας, η οποία θα δημιουργήσει το πλαίσιο για την ποιότητα. Βασική συνιστώσα είναι η αλλαγή της κουλτούρας, η οποία συνοδεύεται από ποσοτικά και ποιοτικά πλεονεκτήματα (Logothetis,

1995). Η ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση εκτείνεται πέρα από τη σχέση φοιτητή-καθηγητή. Είναι ένα δομικό σύστημα που δημιουργεί έναν οργανισμό μάθησης μέσα από την ενοποίηση των προσπαθειών. Η επιτυχία του κρίνεται από την αποδοχή των ομάδων ειδικών συμφερόντων, και τις επιτυχείς οργανωσιακές τροποποιήσεις. Η πλήρης ενημέρωση στο ίδρυμα για την ποιότητα, τους στόχους και τα οφέλη που αυτή επιφέρει μπορούν να εκτεθούν μέσα από ένα εκτενές σεμινάριο, στο οποίο θα επιλύονται ζητήματα που σχετίζονται με τον προσδιορισμό των πελατών, την απομάκρυνση του φόβου της αλλαγής, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την ανάπτυξη διατμηματικών ομάδων εφαρμογής, τα θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού, την ανάπτυξη κριτηρίων μέτρησης, τα θέματα αναγνώρισης και ανταμοιβής, τους διαθέσιμους πόρους, το κόστος της προσπάθειας, την παρουσίαση επιχειρημάτων για την τεκμηρίωση εφαρμογής της ποιότητας, την διατμηματική συνεργασία σε διοικητικό και ακαδημαϊκό επίπεδο και τα θέματα συμμετοχής των εργαζομένων.

Στο στάδιο της εφαρμογής επιδιώκεται η σταδιακή εξοικείωση των εργαζομένων με τα στοιχεία της ποιότητας στις καθημερινές εργασίες τους.

Επιδιώκεται η εφαρμογή της στρατηγικής ποιότητας ως μέρος της γενικής στρατηγικής του ιδρύματος. Συστατικό της επιτυχίας αποτελεί ο προσδιορισμός παραγόντων όπως του πελάτη, των υπεύθυνων για την παροχή των υπηρεσιών, των διαδικασιών, του ιδιοκτήτη του συστήματος (κράτος), των περιβαλλοντικών περιορισμών και της ευρείας θεώρησης του ιδρύματος και της συσχέτισής του με τον κόσμο (weltanschauung) (Reavill, 1998).

Τέλος στο τελευταίο στάδιο, αξιολογούνται τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί και αποφασίζονται βελτιώσεις του τρόπου εφαρμογής αλλά και του συστήματος.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της ποιότητας στο πανεπιστήμιο είναι τα ακόλουθα (Lagrosen, 1999; Lo, Scully, 1996):

- Καλύτερη επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα
- Αυξημένη συμμετοχή από το προσωπικό, τους γονείς και τους φοιτητές στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των λειτουργιών των πανεπιστημίων
- Βελτιωμένη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και σε προσωπικό επίπεδο
- Βελτιωμένη ηγεσία από τη διοίκηση
- Πιο αποτελεσματική και συνολική αξιολόγηση
- Αυξημένη ικανότητα εφαρμογής των πράξεων

- Συνεχής οργανωσιακή βελτίωση
- Αυξημένα επίπεδα εξωτερικής ικανοποίησης
- Μειώσεις κόστους 5-10% (Weller, 1995)
- Έμφαση στη σημασία διεπιστημονικών ομάδων
- Νέοι τρόποι διοίκησης του οργανισμού
- Βελτιώσεις στο ηθικό, στη δέσμευση και την υποκίνηση

Ο στόχος και η πρόκληση είναι η ποιοτική εκπαίδευση των φοιτητών διατηρώντας πίστη στην ακαδημαϊκή ελευθερία και τη αυτονομία των ιδρυμάτων.

Παρόλα αυτά υπάρχουν και εκείνοι οι οποίοι αντιτίθενται στην εισαγωγή της ποιότητας (Weller, Hartley, 1994; Koch, Fisher, 1998). Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι ο συνολικός αριθμός των ιδρυμάτων που εφαρμόζουν την ποιότητα είναι μικρός και τα σχετικά οφέλη που προκύπτουν επισκιάζονται από την απαιτούμενη προσπάθεια και το χρόνο. Αναφέρεται ότι δεν προσφέρει τη δυνατότητα της επιλογής, του κόστους ευκαιρίας και εναλλακτικές λύσεις αλλά παρουσιάζεται ως μονόδρομος. Επίσης η ποσότητα των απαιτούμενων πόρων για μια τέτοια προσπάθεια είναι μεγάλη, τα αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν και με άλλες πρακτικές που δεν σχετίζονται με την ποιότητα και τα οφέλη που μπορούν να επιτευχθούν είναι περισσότερο οργανωσιακά-διοικητικά παρά ακαδημαϊκά. Τα προβλήματα της ανώτατης εκπαίδευσης δεν είναι όμως μόνο αυτής της φύσης. Υποστηρίζεται ότι η ποιότητα δεν μπορεί να επιλύσει τα θέματα αυτά αποτελεσματικά. Η αποτυχία για την εισαγωγή της ποιότητας στα πανεπιστήμια συνέβη λόγω απουσίας ενός συστηματικού πλάνου αλλά και το γεγονός ότι οι στάσεις των ανθρώπων δεν αλλάζουν εύκολα. Οι καθηγητές και η διοίκηση του πανεπιστημίου πρέπει να αναγνωρίσουν από μόνοι τους τα προβλήματα τα οποία υπάρχουν και αφού γίνει αυτό, να αρχίσει ένας εποικοδομητικός διάλογος με τους εμπλεκόμενους φορείς. Η ποιότητα προσφέρει τη δυνατότητα στενότερου ελέγχου των διαδικασιών. Οι διαφορές της φιλοσοφίας των ακαδημαϊκών για τους σκοπούς της εκπαίδευσης και τους τρόπους για την επίτευξή τους (κύκλος απομόνωσης των ακαδημαϊκών) (Weller, Hartley, 1994) προκαλούν δυσκολίες τόσο στην εισαγωγή της ποιότητας αλλά και στην εύρεση μεθόδων αξιολόγησης της επίδρασης των εκπαιδευτικών διαδικασιών στους φοιτητές. Πιο συγκεκριμένα τα εμπόδια για τη διαδικασία μετασχηματισμού των ιδρυμάτων είναι τα ακόλουθα (Bergman, 1995):

- **Εξειδίκευση:** Στο ακαδημαϊκό πεδίο, η εξειδίκευση είναι σημαντική. Εντούτοις, έχει γίνει κατανοητό ότι οι φοιτητές χρειάζονται διεπιστημονική κατάρτιση για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.
- **Ατομισμός:** Η εξειδίκευση ενισχύει το ατομιστικό είδος συμπεριφοράς. Αυτό όμως δεν πρέπει να αποτελεί εμπόδιο στην διεπιστημονική συνεργασία για την κατάρτιση των προγραμμάτων σπουδών που θα ικανοποιούν τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών.
- **Απομόνωση των καθηγητών:** Στα πανεπιστήμια, οι καθηγητές αναλαμβάνουν και διοικητικές ευθύνες. Το ερώτημα που προκύπτει είναι αν έχουν τις δυνατότητες να ανταποκριθούν.
- **Νέες διοικητικές αρχές:** Η διοίκηση ολικής ποιότητας, ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών, η συγκριτική ανάλυση επιδόσεων είναι μερικά παραδείγματα.

Ο σκεπτικισμός γύρω από την εφαρμογή της ποιότητας στο πανεπιστήμιο προέρχεται από την μη κατανόηση από την πλευρά της διοίκησης της ανάγκης για αλλαγή καθώς και την ίδια την προέλευση της φιλοσοφίας της ποιότητας (βιομηχανική) (Motwani, Kumar, 1997).

Κλείνοντας την ενότητα αυτή πρέπει να τονιστεί ότι τα κρίσιμα σημεία για την ποιότητα, δηλαδή η διασφάλιση ότι οι στόχοι του πανεπιστημίου είναι ξεκάθαρα ορισμένοι και όλα τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες στο πανεπιστήμιο βασίζονται και εξυπηρετούν τους σκοπούς, η παροχή αποτελεσματικής υποστήριξης, ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών, η αντικατάσταση της τάσης να κατηγορούμε τους ανθρώπους για τις αποτυχίες του συστήματος, η δέσμευση στη συνεχή παρακολούθηση της επίδοσης, η αξιολόγηση της προόδου, η εκπαίδευση νέου προσωπικού και οι νέες πρωτοβουλίες, η ικανοποίηση αναγκών των πελατών, μπορούν να επιτευχθούν μέσα από την τεκμηριωμένη εφαρμογή της ποιότητας.

3.2: Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών

Η ποιότητα υπηρεσιών σε ένα πανεπιστήμιο αφορά όλες τις διαδικασίες, από τη διδασκαλία και τη μάθηση ως και τις υποστηρικτικές διαδικασίες. Στην ενότητα αυτή, γίνεται μια σύντομη αναφορά σε όλες εκείνες τις συνιστώσες από τις οποίες κρίνεται η ποιότητα των υπηρεσιών στο πανεπιστήμιο.

Κατά τη διδασκαλία των μαθημάτων στο πανεπιστήμιο επιδιώκεται οι φοιτητές να αποκτήσουν γνώση με περιεχόμενο υψηλής ποιότητας, να αποκτήσουν την ικανότητα να

εφαρμόζουν τη γνώση και να χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους για την επίλυση προβλημάτων στο ακαδημαϊκό περιβάλλον, την ικανότητα επιτυχούς αντιμετώπισης των καταστάσεων και των προβλημάτων του μέλλοντος καθώς και τη δυνατότητα να μπορούν από μόνοι τους να επιδιώκουν τη γνώση (educating not educated persons). Όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν ως εξής:

1. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό των προγραμμάτων σπουδών
2. Την κατάλληλη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού
3. Τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται στην τάξη
4. Την επιλογή μεθόδων αξιολόγησης
5. Την παροχή επανατροφοδότησης στους φοιτητές
6. Τη διαμόρφωση των εργασιών που αναθέτονται στους φοιτητές
7. Τον σχεδιασμό της τελικής εξέτασης.

Επιπλέον ο καθηγητής οφείλει:

- Να έχει βαθιά γνώση του αντικειμένου
- Να επιδεικνύει δέσμευση στη διδασκαλία και συνέπεια στο έργο του
- Να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση, την καινοτομία και την συνεχή ενημέρωση γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις στην επιστήμη του
- Να επιδεικνύει πάθος και ενθουσιασμό για τη διδασκαλία
- Να εμπνέει τους φοιτητές να αναζητούν τη γνώση
- Να μπορεί να κατανοεί τους φοιτητές μέσα από την ενσυναίσθηση
- Να μπορεί να προσεγγισθεί από τους φοιτητές

Επομένως η ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών προσεγγίζεται από μεταβλητές που αντιπροσωπεύουν τις παραπάνω διαστάσεις. Επιπλέον οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών στο πανεπιστήμιο (Gatfield, Barker, Graham, 1999).

Οι παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών στο πανεπιστήμιο

1. περιεχόμενο μαθημάτων
2. φοιτητικές εστίες
3. δίκαιη βαθμολόγηση

4. εγκαταστάσεις αθλητισμού
5. όξυνση του πνεύματος
6. οδηγός σπουδών του πανεπιστημίου
7. ποικιλία μαθημάτων
8. καθοδήγηση για την σταδιοδρομία
9. πρόσβαση στους καθηγητές
10. υπηρεσίες προ-εγγραφής
11. γραφείο διεθνών σχέσεων
12. ωράριο μαθημάτων
13. αναγνώριση του πανεπιστημίου από την πολιτεία
14. βιβλιοθήκη
15. αναγνώριση του πανεπιστημίου από βιομηχανικούς συνδέσμους
16. εργαστήρια ηλεκτρονικών υπολογιστών
17. αναγνώριση του πανεπιστημίου από μελλοντικούς εργοδότες
18. φυσικό περιβάλλον
19. ποικιλία εκπαιδευτικής εμπειρίας
20. αίσθηση ασφάλειας
21. ευκολία πρόσβασης στο πανεπιστήμιο και τη χρήση των εγκαταστάσεων
22. δυνατότητα μετακίνησης με δημόσια
23. προσωπική αλληλεπίδραση μέσα μεταφοράς
24. δυνατότητα parking
25. ποιότητα φοιτητών
26. υπηρεσίες υγείας
27. ποιότητα διδασκόντων
28. υπηρεσίες σίτισης
29. κοινωνικές και πολιτισμικές δραστηριότητες
30. προσωπικό επαφής/εξυπηρέτησης

Η εμπειρική έρευνα της εργασίας επιδιώκει να αναγνωρίσει τους παράγοντες εκείνους που θεωρούνται σημαντικοί από τους φοιτητές για την ποιότητα υποστηρικτικών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα η αξιοπιστία, η προθυμία ανταπόκρισης, η κατανόηση των αναγκών των φοιτητών από τους διοικητικούς υπαλλήλους, η ευκολία επικοινωνίας κ.α.

3.3: Μοντέλα μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών

Η μέτρηση της ποιότητας επιτυγχάνεται τόσο με τη χρήση ποσοτικών δεικτών που απεικονίζονται μέσα από πίνακες και διαγράμματα, όσο και με ποιοτικούς δείκτες που έχουν περισσότερο περιγραφικό χαρακτήρα. Οι μέθοδοι για την μέτρηση της ποιότητας στη βιομηχανία δεν μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς προσαρμογές στον τομέα των υπηρεσιών. Η ποιότητα υπηρεσιών σύμφωνα με ορισμό που έχει δοθεί σε προηγούμενη ενότητα σχετίζεται με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις του πελάτη για μια υπηρεσία. Επομένως οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να μετρούν συγκεκριμένους παράγοντες σύμφωνα με τη φύση της κάθε υπηρεσίας και τον ορισμό της ποιότητας από την πλευρά του πελάτη. Κάτι τέτοιο όμως δεν εξαντλεί τη χρησιμοποίηση των ποσοτικών δεικτών στις υπηρεσίες. Για παράδειγμα, στις διοικητικές υπηρεσίες ενός πανεπιστημίου, στοιχείο ποιότητας υπηρεσιών είναι ο χρόνος που οι φοιτητές περιμένουν στη γραμματεία για να εγγραφούν, το ωράριο εργασίας της γραμματείας ή και τα ενδεχόμενα λάθη στη βαθμολογία των φοιτητών.

Η μέτρηση με τη χρήση ποιοτικών δεικτών σε ένα πανεπιστήμιο μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες στη διοίκηση, δεδομένου ότι οι υπηρεσίες βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην αλληλεπίδραση πελάτη-φοιτητή και μελών ΔΕΠ ή διοικητικού προσωπικού και άρα μπορούν να προσφέρουν πολλά στην κατανόηση των απαιτήσεων των φοιτητών και στην ανάλυση της συμπεριφοράς τους. Παράδειγμα ποιοτικού δείκτη στο πανεπιστημιακό περιβάλλον και στη διαδικασία μαθήσεως είναι η ενσυναίσθηση του διδάσκοντος, δηλαδή η ικανότητά του να κατανοεί τον τρόπο σκέψης του φοιτητή και να προσαρμόζει το εκπαιδευτικό υλικό ανάλογα.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη μέτρηση της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι η διαπίστωση καταρχήν της σημασίας της ποιότητας από την πλευρά του πελάτη. Αφού γίνει το βήμα αυτό, πρέπει να οριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες ποιότητας. Για κάθε παράγοντα ποιότητας προσδιορίζονται επιμέρους στοιχεία που τον αποτελούν, και διαπιστώνεται η σημασία τους.

Έπειτα ζητείται από τους πελάτες να βαθμολογήσουν τις υπηρεσίες και τα συμπεράσματα χρησιμοποιούνται τόσο για βελτιώσεις όσο και για νέους στόχους ποιότητας. Στη διαδικασία αυτή είναι σημαντικό στα ερωτηματολόγια για τη διαπίστωση των κρίσιμων παραγόντων ποιότητας, να συμπεριληφθούν οι σωστές ερωτήσεις που θα εξασφαλίσουν την κατάλληλη πληροφορία.

Έχει αναφερθεί, ότι η μέτρηση των αντιλήψεων των πελατών μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση των προσδοκιών τους. Γι αυτό οποιεσδήποτε μετρήσεις πρέπει να γίνονται όταν είναι

σίγουρο ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν και δεν αποτελούν απλά ένα τρόπο για να φανεί το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ποιότητα. Από την άλλη πλευρά, η υπερβολική εμμονή στις μετρήσεις μπορεί να προκαλέσει αποστροφή στους συμμετέχοντες με αρνητικές επιπτώσεις!

Η μέτρηση της ποιότητας πρέπει να δίνει απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα (Edvardsson et al., 1994):

- 1) Για ποιο λόγο επιδιώκεται η μέτρηση της ποιότητας;
- 2) Τι θα μετρηθεί;
- 3) Πώς θα μετρηθεί;
- 4) Πότε θα μετρηθεί;
- 5) Ποιος θα μετρήσει την ποιότητα;
- 6) Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα;

Οι λόγοι για τους οποίους επιδιώκεται η μέτρηση της ποιότητας μπορεί να είναι η διαπίστωση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών του οργανισμού, η θέσπιση στόχων ποιότητας και προτύπων, η αναγνώριση ωφελειών από κάποιο πρόγραμμα ποιότητας ή η παροχή υπηρεσιών στον πελάτη με τη παράλληλη διαπίστωση του τι επιθυμεί εκείνος.

Το αντικείμενο της μέτρησης και ο τρόπος μέτρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένα γιατί εάν για παράδειγμα ένα πανεπιστήμιο επιδιώκει να προσδιορίσει το μέσο χρόνο για τη λήψη πτυχίου, θα χρησιμοποιήσει ποσοτικές μεθόδους.

Δεν υπάρχει κάποια ενδεδειγμένη λύση για το χρόνο που θα πρέπει να γίνονται οι μετρήσεις. Είναι ένα θέμα που αφήνεται στη διακριτική ευχέρεια των ιδρυμάτων.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι αυτός που κάνει τις μετρήσεις θα πρέπει να κάνει και την επεξεργασία των δεδομένων, ενδεχομένως με τη βοήθεια ειδικού προσωπικού. Η εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία μέτρησης αυξάνει την ακρίβεια και τη χρήση των μέτρων.

Τέλος τα αποτελέσματα των μετρήσεων πέρα από τη διαπίστωση του επιπέδου ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και τη θέσπιση στόχων ποιότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως επαναπληροφόρηση στο προσωπικό και ως μέσο για την αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών τους για τη βελτίωση της ποιότητας.

Η μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών στους οργανισμούς πρέπει να βασίζεται στις απαιτήσεις των πελατών (εσωτερικοί, εξωτερικοί). Σημαντικά στοιχεία για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών είναι τα ακόλουθα (Edvardsson et al., 1994):

- 1) Εμπλοκή του προσωπικού στη διαδικασία της μέτρησης και δικαιολόγηση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων
- 2) Ακριβής καθορισμός του αντικείμενου μέτρησης
- 3) Μέτρηση- αρχικά- σε μικρή κλίμακα
- 4) Επιλογή μεθόδων με βάση το αντικείμενο μέτρησης
- 5) Διορισμός ατόμου για τις μετρήσεις και την ευθύνη ανάλυσης και χρησιμοποίησης των αποτελεσμάτων
- 6) Μέτρηση εσωτερικών και εξωτερικών υπηρεσιών
- 7) Συνεχείς μετρήσεις
- 8) Εμφάνιση των αποτελεσμάτων στους πελάτες και τους εργαζόμενους
- 9) Χρήση μοντέλων ποιότητας για μια εμπειριστατωμένη εκτίμηση της ποιότητας

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές αναφορές για μοντέλα μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών διαφόρων ειδών. Τα μοντέλα αυτά έχουν αναπτυχθεί με βάση τις κατηγορίες πελατών στις οποίες απευθύνονται και τη φύση και το είδος των παρεχομένων υπηρεσιών. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι ο σουηδικός οργανισμός τηλεπικοινωνιών TELIA, που έχει οριοθετήσει την ποιότητα με βάση τρεις κατηγορίες πελατών, τους εξωτερικούς πελάτες, τους εργαζόμενους και τους ιδιοκτήτες (μέτοχοι). Οι οικονομικοί δείκτες (έσοδα και απόδοση επί των επενδυμένων κεφαλαίων) χρησιμοποιούνται για τους ιδιοκτήτες. Οι δείκτες εξυπηρέτησης πελατών και επίδοσης του δικτύου αναφέρονται στους εξωτερικούς πελάτες και οι δείκτες ηγεσίας και εμπλοκής αφορούν τους εργαζομένους. Οι δείκτες αυτοί αναλύονται περαιτέρω.

Η προσαρμογή του παραπάνω μοντέλου στην ανώτατη εκπαίδευση γίνεται ως εξής: Θεωρείται ότι ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα έχει τις εξής κατηγορίες πελατών, τους φοιτητές, τα μέλη ΔΕΠ και τέλος την κοινωνία και το κράτος. Χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως είναι το κόστος εκπαίδευσης ανά φοιτητή, τα ετήσια έξοδα για διδασκαλία, το μακροπρόθεσμο χρέος από δημόσιο δανεισμό απασχολούν κυρίως το μακρο-περιβάλλον της ανώτατης εκπαίδευσης, δηλαδή το κράτος και την κοινωνία. Δείκτες όπως το ποσοστό των φοιτητών

που παραμένει στο ίδρυμα για περαιτέρω σπουδές, το μέσο χρονικό διάστημα από την αποφοίτηση που χρειάζεται για την εύρεση εργασίας, η διασφάλιση αποτελεσματικής εφαρμογής του προγράμματος σπουδών αναφέρονται στους φοιτητές και τέλος οι δείκτες εμπλοκής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, τη συμμετοχή μελών ΔΕΠ σε διατμηματικές ομάδες, η ανάπτυξη νέων πρωτοβουλιών αναφέρονται στους καθηγητές και τους υπόλοιπους εργαζομένους του πανεπιστημίου.

Η συγκριτική ανάλυση επιδόσεων (Edvardsson et al.,1994; Fitzsimmons, 1998) είναι ένας άλλος τρόπος για την εκτίμηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών σε ένα πανεπιστήμιο. Άλλωστε μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Συγκριτικής Ανάλυσης Επιδόσεων υπάρχει στενή σχέση. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τη μέτρηση της ποιότητας σε μια περιοχή του πανεπιστημίου και τη σύγκριση με την αντίστοιχη περιοχή του πανεπιστημίου που θεωρείται ως το καλύτερο. Η χρήση όμως των στατιστικών στοιχείων δεν έχει νόημα εάν δεν συνοδεύεται και από αιτιολόγηση των διαφορών αλλά και μελέτη του τρόπου με τον οποίο μπορεί να επέλθει σύγκλιση των επιδόσεων ή ακόμα και υπέρβαση. Το πανεπιστήμιο Α αποφασίζει να εφαρμόσει τη συγκριτική ανάλυση επιδόσεων για να αξιολογήσει την ποιότητα υπηρεσιών της βιβλιοθήκης του. Προκύπτει λοιπόν ότι κάθε χρόνο κάθε τμήμα του πανεπιστημίου αγοράζει 120 νέα βιβλία, ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης κάθε φοιτητή αγγίζει τα 3 λεπτά, κάθε φοιτητής μπορεί να δανειστεί ως 3 βιβλία για μια εβδομάδα και για να κάνει ανανέωση πρέπει να έρθει σε προσωπική επαφή με τους υπαλλήλους της βιβλιοθήκης. Αντίστοιχα κάθε τμήμα του πανεπιστημίου Β αγοράζει 250 βιβλία το χρόνο, κάθε φοιτητής εξυπηρετείται μέσα σε 1 λεπτό, ενώ δεν υπάρχει όριο στο δανεισμό των βιβλίων αλλά μόνο στο χρονικό διάστημα (2 εβδομάδες) και παρέχεται ανανέωση μέσω Internet, τηλεφώνου και της παραδοσιακής προσωπικής επαφής. Είναι λοιπόν προφανές πως το πανεπιστήμιο Α μπορεί να διδαχτεί από το Β προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα υπηρεσιών της βιβλιοθήκης.

Κατά τον Grönroos (1983) (Wright, 1996), η ποιότητα υπηρεσιών που αντιλαμβάνεται ο πελάτης, εξαρτάται από δύο παράγοντες:

- a) την προσδοκώμενη ποιότητα,
- b) την ποιότητα που ο πελάτης αντιλήφθηκε κατά την παροχή της υπηρεσίας.

Η προσδοκώμενη ποιότητα είναι αποτέλεσμα των ευνοϊκών συστάσεων των ατόμων που έχουν κάνει συναλλαγές με την επιχείρηση, των αναγκών των πελατών και του μείγματος επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να προωθήσει τα προϊόντα της. Η ποιότητα

που γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη κατά την παροχή της υπηρεσίας φιλτράρεται μέσα από την εικόνα που έχει σχηματίσει ο πελάτης για την επιχείρηση. Συνίσταται δε στην τεχνική ποιότητα που αναφέρεται στην εκροή, σε αυτό που λαμβάνει ο πελάτης και στην λειτουργική ποιότητα, η οποία αφορά τον τρόπο που ο πελάτης λαμβάνει την υπηρεσία. Η εικόνα της επιχείρησης στο μυαλό του πελάτη εάν είναι θετική, μπορεί να κάνει τον πελάτη να παραβλέψει ενδεχομένως κάποια προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν. Ο πελάτης εμφανίζεται στο κέντρο του συγκεκριμένου μοντέλου, οι αντιλήψεις του οποίου για την ποιότητα, αποτελούν κεντρικό σημείο αναφοράς για τις προσπάθειες της επιχείρησης να εκτιμήσει ή να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Έτσι στην περίπτωση της ανώτατης εκπαίδευσης, η προσδοκώμενη ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ένα πανεπιστήμιο θα καθοριστεί από την επιτυχημένη πορεία των αποφοίτων του και τις αναφορές τους γύρω από τη διδασκαλία και το πρόγραμμα σπουδών, τις ανάγκες των φοιτητών και τη φήμη του ιδρύματος που προκύπτει τόσο από την έρευνα και τη συνεισφορά του στο κοινωνικό σύνολο όσο και από τη χρηστή διαχείριση των πόρων. Η τεχνική διάσταση της ποιότητας της εκπαίδευσης (το τι λαμβάνει ο φοιτητής) και η λειτουργική διάστασή της (ο τρόπος με τον οποίο οι φοιτητές λαμβάνουν τις υπηρεσίες) αποτελούν την ποιότητα των υπηρεσιών που αντιλαμβάνονται οι φοιτητές κατά την παροχή των υπηρεσιών αυτών. Η εικόνα που έχει ο φοιτητής για το πανεπιστήμιο παίζει καθοριστικό ρόλο στις επιλογές του.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Gummesson (1987) η ποιότητα των υπηρεσιών παρουσιάζεται ως συνισταμένη τεσσάρων διαστάσεων: της ποιότητας σχεδιασμού, της ποιότητας παραγωγής, της ποιότητας παράδοσης-παροχής και της αλληλεπιδραστικής ποιότητας.

Η ποιότητα σχεδιασμού της υπηρεσίας αφορά τη διαδικασία ισορροπημένης μετάφρασης των αναγκών, των προσδοκιών των πελατών σε προδιαγραφές με βάση τις δυνατότητες του οργανισμού. Για παράδειγμα στο πανεπιστημιακό περιβάλλον οι ανάγκες και οι προσδοκίες των φοιτητών κυρίως αλλά και των άλλων ομάδων ειδικών συμφερόντων για ένα πρόγραμμα σπουδών που θα τους εισάγει στις απαιτήσεις του επαγγελματικού περιβάλλοντος, μεταφράζεται σε μαθήματα με πρακτικό προσανατολισμό.

Η ποιότητα παραγωγής αφορά περισσότερο τις βιομηχανίες αλλά και στην περίπτωση των υπηρεσιών αναφέρεται στη συνεισφορά του μάρκετινγκ ή άλλων υποστηρικτικών διαδικασιών. Στο πανεπιστήμιο η ποιότητα παραγωγής εξαρτάται όχι μόνο από τη

συνεισφορά των καθηγητών αλλά και από τη λειτουργία συνοδευτικών χώρων όπως η βιβλιοθήκη.

Στην τρίτη συνιστώσα, η ποιότητα παροχής αφορά τις υποσχέσεις που προβάλλει το ίδρυμα στους εξωτερικούς πελάτες για το επίπεδο της ποιότητας και της συνέπειας. Ένα παράδειγμα είναι οι υποσχέσεις των πανεπιστημίων στο κράτος και την κοινωνία ότι θα προσαρμόζει το πρόγραμμα σπουδών του έτσι ώστε να παρέχει ευελιξία στην επαγγελματική αποκατάσταση των αποφοίτων του.

Τέλος η ποιότητα της αλληλεπίδρασης αναφέρεται στη διεπαφή της ιδρύματος με τους πελάτες. Δηλαδή τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των καθηγητών και των φοιτητών κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, τη σχέση μεταξύ εκπροσώπων του πανεπιστημίου και άλλων οικονομικών και κοινωνικών φορέων.

Το μοντέλο αυτό, εκτός από τον προσανατολισμό στον πελάτη, είναι προσανατολισμένο στη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας, γεγονός που υπογραμμίζει τον ολιστικό του χαρακτήρα.

Βασική διαφορά του μοντέλου αυτού από το μοντέλο του Grönroos, είναι ότι το μοντέλο του Gummesson περιγράφει τις πηγές της ποιότητας, το πως δηλαδή η ποιότητα διαχέεται στην διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας. Η συνένωση των δύο μοντέλων που έγινε το 1989, βασίστηκε στο ότι σήμερα δεν υπάρχει αμιγής προσφορά υπηρεσιών ή προϊόντων και ότι ο συνδυασμός μοντέλων που δημιουργήθηκαν για τον τομέα των υπηρεσιών και της μεταποίησης μπορεί να καλύψει την ανάγκη για μια

Στη δεκαετία του 1980, τρεις Αμερικανοί, οι Leonard B. Berry, A. Parasuraman & Valerie A. Zeithaml, εκτελώντας έρευνα σε αρκετά είδη επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, κατέληξαν σε ένα μοντέλο με παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών και αυτοί είναι :

1. τα εμπράγματα στοιχεία
2. η αξιοπιστία,
3. η ανταπόκριση,
4. η ικανότητα του προσωπικού,
5. η ευγένεια,
6. η πεποίθηση,
7. η ασφάλεια,
8. η πρόσβαση,
9. η επικοινωνία και

10. η κατανόηση του πελάτη.

Λίγα χρόνια αργότερα οι παράγοντες συμπύχθηκαν σε πέντε :τα εμπράγματα στοιχεία, την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, την διασφάλιση και την εμπάθεια. Το μοντέλο αυτό που αποτελεί τη βάση για την εμπειρική έρευνα της εργασίας θα εξεταστεί ξεχωριστά σε επόμενη ενότητα και θα προσαρμοστεί στις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της ανώτατης εκπαίδευσης.

Το τελευταίο μοντέλο που αφορά την ποιότητα υπηρεσιών είναι το μοντέλο της Bitner (1991). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ποιότητα της υπηρεσίας εξαρτάται από την αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης για το σημείο επαφής του οργανισμού με τον πελάτη. Αυτό είναι κάτι που παρουσιάζεται στην περίπτωση μακροχρόνιας συναλλαγής με τον πελάτη. Για την εκτίμηση του επιπέδου ποιότητας και τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη, είναι σημαντικό να κατανοηθεί τι συμβαίνει στη διεπαφή αυτή και τι επηρεάζει την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα. Στο μοντέλο της Bitner γίνεται η διάκριση μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη και της ποιότητας υπηρεσιών. Η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται άμεσα με τη συναλλαγή και τη σύγκριση μεταξύ προσδοκώμενης και αντιληπτής ποιότητας στη διεπαφή. Η ποιότητα αφορά τη στάση απέναντι στο ίδρυμα. Επομένως, η μεν ποιότητα βασίζεται στην αντίληψη ενώ η ικανοποίηση του πελάτη προϋποθέτει βίωμα. Τρία είναι τα σημεία που τονίζονται στο συγκεκριμένο μοντέλο:

1. Η κατανόηση του τι συμβαίνει κατά τη στιγμή της αλήθειας,
2. Η κατανόηση της διαδικασίας με την οποία ο πελάτης προσπαθεί να εξηγήσει το γιατί πήγε κάτι λάθος,
3. Για την επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας πρέπει να συντονίζονται οι αποφάσεις διαφορετικών λειτουργιών.

3.5: Η ποιότητα υπηρεσιών ως συνιστώσα της πανεπιστημιακής επίδοσης

Οι αλλαγές που σημειώνονται τα τελευταία χρόνια στην εκπαιδευτική πολιτική της χώρας και οι κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις από την συμμετοχή της χώρας σε διεθνείς οργανισμούς και τις διεθνείς εξελίξεις απαιτούν τη δημιουργία ενός ευέλικτου πλαισίου αξιολόγησης των επίδοσης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων (Pounder, 1999). Το πλαίσιο αυτό απαιτείται να είναι πολυδιαστασιακό και δυναμικό ώστε να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες του ευαίσθητου τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης και να μην αποτελεί στυγνή

αποτύπωση της οργανωσιακής εικόνας ενός πανεπιστημίου αλλά να περιλαμβάνει παράγοντες που σχετίζονται με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, τις διαδικασίες μάθησης και βελτίωσης των ιδρυμάτων καθώς επίσης και χρήσιμους αριθμοδείκτες σε κατάλληλο πλαίσιο αναφοράς. Η λανθασμένη πρακτική της χρήσης ποσοτικών δεικτών για την αξιολόγηση των πανεπιστημίων -κυρίως από κρατικούς φορείς αλλά και από δημοσιογραφικά έντυπα (Doherty, 1994) πρέπει να αντικατασταθεί με μια σταθμισμένη προσέγγιση-ποιοτική και ποσοτική με βάση τις ιδιαιτερότητες του κάθε ιδρύματος, των στόχων και της φιλοσοφίας του. Παραδείγματα αριθμοδεικτών είναι οι αναλογίες φοιτητών-καθηγητών, το ποσοστό απορρόφησης αποφοίτων από την αγορά, ο μέσος όρος βαθμολογίας στις εισαγωγικές εξετάσεις κ.α. (Soutar, Mc Neil, 1996). Επίσης, δείκτες όπως για παράδειγμα το κόστος πτυχίου, τα χρήματα που επενδύθηκαν στο ίδρυμα, τα έσοδα και οι δαπάνες ανά φοιτητή, οι αριθμοδείκτες ισολογισμών και καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης, σκόπευαν στην εξυπηρέτηση των πληροφοριακών αναγκών των μελών της διοίκησης των ιδρυμάτων. Μια τέτοια αντιμετώπιση της επίδοσης των πανεπιστημίων συμβάλλει στο να επιδοθούν τα ιδρύματα σε επιφανειακές βελτιώσεις και σε έναν αδιάκοπο αγώνα για την εξασφάλιση περισσότερων κονδυλίων από τον κρατικό προϋπολογισμό υποσκάπτοντας έτσι την ουσιαστική ανάπτυξη τους και των προγραμμάτων σπουδών τους.

Επομένως το προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης της πανεπιστημιακής επίδοσης θα αποτελεί πρότυπο, θα είναι ένας οδηγός που θα προσφέρει πληροφορίες για το που βρίσκεται ένα πανεπιστήμιο σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει αλλά και σε σχέση με άλλα ιδρύματα, και πληροφορίες για το που σκοπεύει να βρίσκεται στο μέλλον. Ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να είναι απλό, πολυδιάστατο, κατανοητό από όλους τους εμπλεκόμενους, συνεχώς βελτιούμενο και να επικεντρώνεται στα σπουδαία και ουσιαστικά θέματα- διαστάσεις, όπως:

Διάσταση 1η : Φοιτητές (κυριότερη κατηγορία πελατών)

Διάσταση 2η : Ποιότητα Διαδικασιών (κυρίων και υποστηρικτικών)

Διάσταση 3η : Μάθηση και Ανάπτυξη (ΔΕΠ και ΕΔΠ)

Διάσταση 4η : Χρηματοοικονομική

Διάσταση 5η : Προσφορά στο κράτος και την κοινωνία

Όπως είναι προφανές, η ποιότητα των διαδικασιών βρίσκεται στην καρδιά του συστήματος, γεγονός που υποδεικνύει την καίρια σημασία της. Η ποιότητα των διαδικασιών αναφέρεται

κατά κύριο λόγο στην παρεχόμενη εκπαίδευση αλλά και στην έρευνα και στην διάχυση της γνώσης στο κοινωνικό σύνολο. Τότε μόνο μπορεί το σύστημα της ανώτατης εκπαίδευσης να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί. Και αυτό γιατί η ποιότητα καταλήγει σε χρηματοοικονομικά οφέλη, τα οποία με τη σειρά τους χρησιμοποιούνται για βελτιώσεις και περαιτέρω ανάπτυξη. Όμως η χρησιμότητα του συστήματος αυτού δεν εξαντλείται στη αξιολόγηση της επίδοσης. Μπορεί κάλλιστα να αποτελέσει ένα τρόπο για τη μετάφραση του στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης των ιδρυμάτων σε κρίσιμες παραμέτρους και δείκτες.

Η ποιότητα υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση κτίζεται σταδιακά, από την αρχή, από τον αποτελεσματικό σχεδιασμό του προγράμματος σπουδών, στην παροχή εκπαιδευτικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών και στην εισαγωγή μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και μάθησης. Έτσι από τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών ενός πανεπιστημίου επιτυγχάνεται μείωση του κόστους, άρα και η αποδοτικότητα.

Η δε αποτελεσματικότητα αναφέρεται στη σχέση εκροής και στόχου, δηλαδή στο βαθμό επίτευξης των επιθυμητών στόχων, στο αν γίνονται τα σωστά πράγματα. Στο πανεπιστημιακό περιβάλλον η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την κάλυψη των αναγκών των φοιτητών και την εφαρμογή του προγράμματος. Οι βασικές συνιστώσες της παραγωγικότητας, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα έχουν, κατά συνέπεια, έννοια στο πανεπιστημιακό περιβάλλον.

Η πρώτη διάσταση περιλαμβάνει την σημαντικότερη κατηγορία πελατών ενός πανεπιστημίου που είναι οι φοιτητές του. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται παράγοντες όπως είναι οι χρησιμοποιούμενες παιδαγωγικές μέθοδοι, η συμμετοχή τους στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών στόχων, η ατομική αναγνώριση και επιβράβευση, η δυνατότητα να αποκτούν προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες όπως η αυτεπίγνωση, η αυτορρύθμιση, η αντικειμενική και ορθολογική ικανότητα σκέψης, η χρηματική βοήθεια κ.α

Η διάσταση της ποιότητας διαδικασιών αναφέρεται στην ποιότητα των υπηρεσιών είτε αυτές είναι κύριες είτε υποστηρικτικές. Περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η συνέπεια, η ευγένεια, η πρόσβαση και η προσαρμοστικότητα, η επικοινωνία, η ασφάλεια, η καταλληλότητα μεθόδων αξιολόγησης, το πάθος και ο ενθουσιασμός του καθηγητή, η προθυμία για ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας, η γνωστική επάρκεια του καθηγητή, ο χρόνος αναμονής για την παροχή της υπηρεσίας, η ενσυναίσθηση, κ.α.

Στη διάσταση της μάθησης και της ανάπτυξης περιλαμβάνεται η αυτοβελτίωση και η ανάπτυξη των μελών ΔΕΠ, η μάθηση του διοικητικού προσωπικού και η ανάπτυξη του

ιδρύματος. Η ανάπτυξη του ιδρύματος συναρτάται με την έννοια της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Η μάθηση διαχέεται σε όλο το σύστημα και συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση των διαδικασιών. Κρίσιμοι δείκτες είναι η ενθάρρυνση και εκμετάλλευση της δημιουργικότητας, η παραγωγικότητα, η ενδυνάμωση και ο συντονισμός, η εργασιακή ικανοποίηση, κ.α.

Στη χρηματοοικονομική διάσταση περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων η ρευστότητα, οι χρηματοροές, το κεφάλαιο κίνησης, οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, τα έσοδα, οι δαπάνες κατά λειτουργία, η μισθοδοσία και τα επιπρόσθετα χρηματικά οφέλη κατά κατηγορία εργαζομένων, οι αποσβέσεις, η διαχείριση των εμπραγμάτων στοιχείων, το κόστος ανά φοιτητή και οι δαπάνες για συντήρηση εξοπλισμών.

Τέλος η διάσταση της διάχυσης της γνώσης αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην προσπάθεια του ιδρύματος για την τόνωση της επιχειρηματικότητας, την προσφορά των ερευνητικών αποτελεσμάτων του στο κοινωνικό σύνολο, στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην οικονομική ανάπτυξη και τέλος στην δημιουργία αποφοίτων με γνώση και ήθος.

3.6 Ακολουθεί ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ και ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ σε ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΑΕΙ (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί παράγοντα ανταγωνιστικότητας ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος και γι' αυτό οφείλει να λαμβάνεται υπόψη στο στρατηγικό σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση της στρατηγικής. Με δεδομένο το δημόσιο χαρακτήρα της ανώτατης εκπαίδευσης όπως κατοχυρώνεται από το ελληνικό Σύνταγμα αλλά και την έντονη ανάγκη για εθνική υπεροχή στις παγκόσμιες εξελίξεις απαιτείται η στάθμιση παραγόντων όπως είναι η κρατική προστασία και η οργάνωση και διοίκηση των πανεπιστημίων σύμφωνα με τη σύγχρονη διοικητική θεωρία. Οι πολιτικές, οικονομικές και διεθνείς εξελίξεις του παρελθόντος είχαν σημαντικότατο αλλά αρνητικό αντίκτυπο στην οργάνωση νευραλγικών τομέων της οικονομίας μας όπως είναι αυτός της παιδείας. Οφείλει να καταστεί κατανοητό ότι στον τομέα της παιδείας, η Ελλάδα μπορεί να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα. Η Ελλάδα διαθέτει πλούσια πολιτιστική κληρονομιά και συνάμα υψηλά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να στελεχώσει τα πανεπιστήμιά της. Επιπλέον, η ανάπτυξη της οικονομίας της μπορεί να συμβάλλει στην αναγνώρισή της, σε διεθνή κόμβο γνώσης, σε κόμβο όπου το φιλοσοφικό και ανθρώπινο ιδεώδες συναντά και συνδιαμορφώνει το όνειρο του μέλλοντος.

Απαραίτητη προϋπόθεση για αυτό είναι η αλλαγή νοοτροπίας σε ότι αφορά τον τρόπο λειτουργίας ενός δημόσιου ιδρύματος. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η περίπτωση της Σουηδίας, στην οποία μολονότι τα πανεπιστήμια είναι δημόσια, τα επιτεύγματά και ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης τους υπερέχει σε σχέση με φημισμένα πανεπιστήμια αγγλοσαξονικών χωρών.

Κατά συνέπεια, η ποιότητα υπηρεσιών πρέπει να διέπει και τις τρεις κύριες διαδικασίες των πανεπιστημίων (διδασκαλία, έρευνα και διάχυση της γνώσης) καθώς και στις υποστηρικτικές υπηρεσίες. Στο σχήμα που ακολουθεί γίνεται εμφανής ο τρόπος που η διοίκηση που στοχεύει στην ποιότητα υπηρεσιών οδηγεί ένα ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα στην επίτευξη εκπαιδευτικής τελειότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Aaker, D., Kumar, V., Day, G., (1998), Marketing Research, Sixth Edition, John Wiley and Sons Inc., pp. 582-596

Barnett, Ronald, (1990), The Idea of Higher Education, The Society for Research into Higher Education, pp. 3-80

Barnett, Ronald, (1992), Improving Higher Education, Total Quality Care, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, pp. 1-29

Bergman, Bo and Bengt Klefsjö, (1994), Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, McGraw-Hill, pp.269-274

Bowden John and Ference Marton, (1998), The University of Learning, Kogan Page, pp. 3-19

Campbell, Carolyn and Dr. Marijk Van Der Wende, (2000), International Initiatives and Trends in Quality Assurance for European Higher Education-Exploratory Trend Report, The European Network for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki, Finland, pp. 8

Cooper, Donald R. and Pamela S. Schindler, (1998), Business Research Methods, McGraw Hill International Editions, pp. 577-582

Doherty, Geoffrey. D, (1994), Developing Quality Systems in Education, Routledge-London-New York, pp. 70, 68-82.

Edvardsson, Bo, Bertil Thomasson and John Øvretveit, (1994), Quality of Service, Making it really work, McGraw-Hill, pp. 34, 186, 203-205, 208, 214-220

Encyclopedia on Higher Education, Volume 7, pages 3204-3220

Etzkowitz, Henry and Loet Leydesdorff, (1997), Universities and the Global Knowledge Economy, The triple helix of University-Industry-Government Relations, Pinter, pp. 121-131

European Higher Education Area, (1999), pp. 1

European Higher Education Expert Forum F2000, (2000), Responding to Challenges for European Universities-Implementing Changes in Institutional and Disciplinary Co-operation, Published for the DG EAC of the European Commission by EUCEN (European Universities Continuing Education Network, Liège, July 2000, pp. 10

Evans, James. R and James W. Dean, Jr., (2000), Total Quality Management, Organization and Strategy, South Western, pp. 6-9, 10, 11-13

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ και ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
σε ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΕΙ
