

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην  
Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα**

**ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΣΤΗΝ ΔΙΕΘΝΗ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

**Περίπτωση Εφαρμογής Του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας  
του EFQM για την εκπαίδευση**

**Καζιάνης Παναγιώτης του Στυλιανού**

**Πειραιάς 2007**

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην  
Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα**

**ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΣΤΗΝ ΔΙΕΘΝΗ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

**Περίπτωση Εφαρμογής Του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του  
EFQM για την εκπαίδευση**

**Καζιάνης Παναγιώτης του Στυλιανού**

**Πτυχιούχος Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Αιγαίου**

**Υπεύθυνος Καθηγητής:**

**Γεώργιος Μποχόρης**

**Πειραιάς 2007**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει από βιβλιογραφική έρευνα την παγκόσμια τάση στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης και συγκεκριμένα τις εφαρμογές της διοίκησης ολικής ποιότητας στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της ποιότητας στον χώρο της ανώτατης παιδείας, δίνοντας έμφαση στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται τα σημαντικότερα εργαλεία, μοντέλα διοίκησης και εφαρμογές των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και εφαρμογές θεωριών σε οργανισμούς εκπαίδευσης ανά τον κόσμο. Συγκεκριμένα αναφέρονται το μοντέλο του EFQM στην ανώτατη εκπαίδευση, ο πολλαπλός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην ανώτατη εκπαίδευση, η μέθοδος της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας - Quality Function Deployment (QFD), οι διαστάσεις της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση και η Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου - Balance Scorecard (εποπτεύοντας την ανώτατη εκπαίδευση). Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται μία αναφορά στην ελληνική νομοθεσία.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται μία εκτεταμένη περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής διοίκησης του EFQM με διαγράμματα και πίνακες που αναλύουν την δομή του μοντέλου. Αρχικά διαχωρίζεται η λειτουργία του ακαδημαϊκού οργανισμού σε πέντε διαστάσεις και στη συνέχεια περιγράφεται πώς αυτές οι διαστάσεις πρέπει να εξελιχθούν και να βελτιωθούν μέσα από πέντε διακριτές φάσεις έως ότου καταλήξουν στο στάδιο της Ολικής Ποιότητας. Τέλος τα 9 κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας προσαρμόζονται στις πέντε αυτές διαστάσεις και παρουσιάζεται διαγραμματικά μέσα από πίνακες, στοχεύοντας στην ορθολογική εφαρμογή του μοντέλου και στην ομαλή αφομοίωσή του από το ακαδημαϊκό ίδρυμα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<b>Σελ.</b>
<b>Πίνακες</b>	<b>4</b>
<b>Διαγράμματα – Σχήματα – Εικόνες</b>	<b>5</b>
<b>1. Ιστορική Αναδρομή</b>	<b>7</b>
1.1 Η ενσωμάτωση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση του Ηνωμένου Βασιλείου.	7
<b>2. Εργαλεία και μοντέλα ποιότητας στη σημερινή ανωτάτη εκπαίδευση</b>	<b>15</b>
2.1 Η ανάγκη για ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση.	16
2.2 Το μοντέλο του EFQM στην ανώτατη εκπαίδευση	19
2.3 Ο πολλαπλός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην ανώτατη εκπαίδευση.	25
2.4 Η μέθοδος της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD) στην ανώτατη εκπαίδευση	29
2.5 Οι διαστάσεις της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση	36
2.6 Balance Scorecard – εποπτεύοντας την ανώτατη εκπαίδευση.	39
2.7 Η Ελληνική πραγματικότητα	44
<b>3. Προτεινόμενο Μοντέλο</b>	<b>47</b>
3.1 Εκτεταμένη παρουσίαση του μοντέλου του EFQM για την Ανώτατη Εκπαίδευση.	49
3.2 Συμπεράσματα.	85
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>87</b>

## ΠΙΝΑΚΕΣ

**Σελ.**

Πίνακας 1: <i>Παράδειγμα εφαρμογής και σχεδίασης προγραμμάτων σπουδών με βάση τις αρχές τις ΔΟΠ.</i>	18
Πίνακας 2: <i>Πραγματική βαθμολογία της ανώτατης διοίκησης των πανεπιστημίων για κάθε κριτήριο.</i>	23
Πίνακας 3: <i>Ταυτοποίηση σημαντικότητας απαιτήσεων των πελατών – φοιτητών .</i>	32
Πίνακας 4: <i>Προτεινόμενα χαρακτηριστικά.</i>	33
Πίνακας 5: <i>Συσχέτιση κωδικών και ενεργειών – στόχων.</i>	35
Πίνακας 6: <i>Κατάταξη ενεργειών – στόχων.</i>	36
Πίνακας 7: <i>Κοινά χαρακτηριστικά Βιομηχανίας – Εκπαίδευσης.</i>	36
Πίνακας 8: <i>Διαστάσεις ποιότητας.</i>	39
Πίνακας 9: <i>Παράδειγμα 1 σταθμισμένης κάρτας στοχοζυγίου (Balance Scorecard).</i>	40
Πίνακας 10: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Διάσταση προσανατολισμού.</i>	51
Πίνακας 11: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Διάσταση συμμετοχής.</i>	52
Πίνακας 12: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Διάσταση πολιτικής.</i>	53
Πίνακας 13: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Διάσταση τεκμηρίωσης.</i>	54
Πίνακας 14: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Διάσταση βελτίωσης.</i>	55
Πίνακας 15: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Κριτήριο 1 – Ηγεσία (α).</i>	58
Πίνακας 16: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Κριτήριο 1 – Ηγεσία (β).</i>	59
Πίνακας 17: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Κριτήριο 2 – Πολιτική &amp; Στρατηγική(α).</i>	61
Πίνακας 18: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Κριτήριο 2 – Πολιτική &amp; Στρατηγική(β).</i>	62
Πίνακας 19: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 3 – Ανθρώπινο Δυναμικό(α).</i>	64
Πίνακας 20: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 3 – Ανθρώπινο Δυναμικό(β).</i>	65
Πίνακας 21: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 3 – Πηγές - πόροι(α).</i>	67
Πίνακας 22: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 3 – Πηγές - πόροι(β).</i>	68
Πίνακας 23: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 3 – Διεργασίες(α).</i>	70
Πίνακας 24: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 3 – Διεργασίες(β).</i>	71
Πίνακας 25: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 3 – Διεργασίες(γ).</i>	72
Πίνακας 26: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 3 – Διεργασίες(δ).</i>	73
Πίνακας 27: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 3 – Διεργασίες(ε).</i>	74
Πίνακας 28: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 6α – Ικανοποίηση σπουδαστών.</i>	76
Πίνακας 29: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)–Κριτήριο 6β– Ικανοποίηση επαγγελματικού τομέα.</i>	77
Πίνακας 30: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 6γ– Ικανοποίηση πολιτείας.</i>	78
Πίνακας 31: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 7 – Ικανοποίηση ανθρώπων.</i>	80
Πίνακας 32: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 8 – Επίδραση στην κοινωνία.</i>	82
Πίνακας 32: <i>Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)–Κριτήριο 9 – Επιχειρησιακά αποτελέσματα.</i>	84

## ΣΧΗΜΑΤΑ

	<b>Σελ.</b>
Σχήμα 1: Σύγκριση βαθμολογιών ανώτατης & μέσης διοίκησης.	22
Σχήμα 2: Παράδειγμα εφαρμογής λειτουργικής ανάπτυξης ποιότητας.	31
Σχήμα 3: Παράδειγμα εφαρμογής λειτουργικής ανάπτυξης ποιότητας.	34
Σχήμα 4: Παράδειγμα 1 σταθμισμένης κάρτας στοχοζυγίου.	41
Σχήμα 5: Παράδειγμα 2 σταθμισμένης κάρτας στοχοζυγίου.	43
Σχήμα 6: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM).	49
Σχήμα 7: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Ηγεσία.	57
Σχήμα 8: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Πολιτική & στρατηγική.	60
Σχήμα 9: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Διοίκηση ανθρώπων.	63
Σχήμα 10: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Πηγές.	66
Σχήμα 11: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Διοίκηση διαδικασιών.	69
Σχήμα 12: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Ικανοποίηση πελατών.	75
Σχήμα 13: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Ικανοποίηση ανθρώπων.	79
Σχήμα 14: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Αντίκτυπος στην κοινωνία.	81
Σχήμα 15: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Επιχειρησιακά αποτελέσματα.	83

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Ευχαριστώ με όλη μου την καρδιά όλους τους μέχρι σήμερα Καθηγητές μου, και ιδιαίτερα τον Γ. Μποχώρη, για την καθοδήγησή τους και για την υπομονή τους, όλους τους Φίλους που με βοήθησαν να συγκεντρώσω και να επεξεργαστώ τα στοιχεία της εργασίας μου, και την Οικογένειά μου που στάθηκε δίπλα μου σε κάθε μου βήμα:.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **Ιστορική Αναδρομή**

Το εκπαιδευτικό σύστημα παρουσιάζεται με έντονες διαφοροποιήσεις στις ανάγκες που καλείτε να ικανοποιήσει σε όλες τις χώρες και κουλτούρες του πλανήτη μας. Ανά ευρύτερες περιοχές όμως οι πολιτισμικές πτυχές της καθημερινότητας και κατ' επέκταση η εκπαίδευση, συγκεντρώνουν αρκετές ομοιότητες στα κύρια χαρακτηριστικά τους, αρκετές για να μπορέσουν να ομαδοποιηθούν και να μελετηθούν ανά περιοχή.

Τέτοια διακριτή ομάδα αποτελούν και οι χώρες της ευρύτερης Ευρώπης και λαμβάνοντας υπ' όψη μας ότι το Ευρωπαϊκό είναι στην ουσία το μοναδικό ακαδημαϊκό μοντέλο στον κόσμο<sup>1</sup> μπορούμε να ξεκινήσουμε μελετώντας το παράδειγμα του Ηνωμένου Βασιλείου, το οποίο κατέχει έναν από τους πρωταγωνιστικούς ρόλο στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης.

#### **1.1 Η ενσωμάτωση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση του Ηνωμένου Βασιλείου.**

Σε θέματα ανώτατης εκπαίδευσης και ευρύτερης πολιτικής γύρω από θεσμούς παιδείας το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελεί μέτρο σύγκρισης και σημείο αναφοράς σε θέματα εφαρμογής της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Ξεκινώντας την ιστορική αναδρομή της ποιότητας στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης δεν μπορεί παρά να δοθεί έμφαση στην εξέλιξη του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού συστήματος μιας και αποτέλεσε και αποτελεί τον οδηγό για τις περισσότερες εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το Ηνωμένο Βασίλειο σήμερα πλαισιώνει το εκπαιδευτικό του μοντέλο με μία σειρά από θεσμικά όργανα, κρατικά και μη, τα οποία αποσκοπούν στην εποπτεία και έγκαιρη συμβουλευτική παρέμβαση στο χώρο των Πανεπιστημίων της χώρας. Όργανα όπως τα “External Examiner System”, “Professional Accreditation of



Programs” και “Inspection of Provision” έχουν ως βασική τους μέριμνα την εφαρμογή της “Ποιότητας” και την διαπίστευσή της.

Ξεκινώντας από τα αρχικά ανώτερα και στη συνέχεια ανώτατα Τεχνολογικά Ιδρύματα της χώρας και μέσα στα πλαίσια της πολιτικής για ευρύτερη ανακούφιση του δημόσιου μηχανισμού από κάθε φορέα και σώμα, το 1980 μπήκαν τα πρώτα θεμέλια για εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας). Με αρχικό κίνητρο την ταχύτερη ανταπόκριση των Πανεπιστημίων στις ανάγκες της κοινωνίας και ειδικότερα της οικονομίας, η Κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου ξεκίνησε την εφαρμογή στόχων με σταδιακά και διακριτά βήματα, μικρά κάθε φορά αλλά προσαρμοσμένα στις ανάγκες και στις συνθήκες της χώρας. Οι πρώτοι αυτοί στόχοι ήταν<sup>2</sup> :

- Να γίνει η ανώτατη εκπαίδευση σχετικότερη στις οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες της χώρας και της εποχής,
- Να διευρυνθεί η πρόσβαση στην ανώτατη εκπαίδευση,
- Να βελτιωθούν οι αριθμοί κυρίως σε όρους μείωσης του κατά μονάδα κόστους,
- Να εξασφαλιστεί η συμβατότητα και η ομοιογένεια των παροχών και των διαδικασιών ανάμεσα στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας αλλά και του εξωτερικού.
- Να λογοδοτούν τα πανεπιστήμια για τις κρατικές επιχορηγήσεις.

Με αυτούς τους ορθολογικότερους στόχους η Βρετανική κυβέρνηση ξεκίνησε να αντιμετωπίζει τον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης ως μία επιχειρηματική ομάδα η οποία θα μπορούσε, και όπως απέδειξε η ιστορία τα κατάφερε, να αποτελέσει βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον χώρο της παροχής υπηρεσιών κυρίως της Ευρώπης αλλά και ολόκληρου του πλανήτη. Κινούμενη Βέβαια μέσα στα πλαίσια της Ολικής Ποιότητας δεν σταμάτησε στους παραπάνω στόχους αλλά συνέχισε με τη διαρκή και συνεχή βελτίωση των άνωθεν, αλλά και με την προσθήκη νέων επιδιώξεων όπως<sup>3</sup> :

- Την εξασφάλιση ότι οι φοιτητές – πελάτες / τελικοί αποδέκτες της υπηρεσίας λαμβάνουν “προστιθέμενη αξία” αντίστοιχη των χρημάτων που επενδύουν,
- Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα του Ηνωμένου Βασιλείου μπορούν να ανταγωνιστούν με ίσους όρους την παγκόσμια αγορά των πανεπιστημίων και των λοιπών ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και ταυτόχρονα να μπορούν να λειτουργήσουν και να δραστηριοποιηθούν μέσα στις πολιτικοοικονομικές εξελίξεις της εποχής που ήταν η έντονη αποκρατικοποίηση όλων των ως τότε κρατικών οργανισμών.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980 η πρώτη ξεκάθαρη δήλωση για τους στόχους σχετικά με την απόδοση του εκπαιδευτικού συστήματος έγινε με τις εκθέσεις Jarratt (1985 CVCP) και Lindop (1985 px). Η έκθεση Jarratt<sup>4</sup> ήταν η πρώτη η οποία ξεκίνησε τις ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις στον χώρο της εκπαίδευσης προς μία κατεύθυνση ολικής ποιότητας. Αυτό είναι εμφανές στο μεγαλύτερο μέρος του περιεχομένου της έκθεσης το οποίο είναι σε μεγάλο βαθμό εναρμονισμένο με τις αρχές της ΔΟΠ. Συγκεκριμένα η έκθεση προτείνει να συγκεκριμενοποιηθούν οι στόχοι, να δημιουργηθούν και να εξελιχθούν παράγοντες μέτρησης της αποδοτικότητας (performance indicators) και να βελτιστοποιηθεί η σχέση αξίας – χρημάτων (value for money).

Στην ίδια λογική αλλά με περισσότερες λεπτομέρειες και αυξημένες ευθύνες για τα ανώτατα ιδρύματα της χώρας κινείται και η έκθεση Lindop<sup>5</sup> η οποία και αυτή πραγματοποιήθηκε την μέσα στην ίδια χρονιά. Συγκεκριμένα και αυτή με ύφος συμβουλευτικό, αλλά σε ένα πλαίσιο προετοιμασίας για υποχρεωτική εφαρμογή των μέτρων, συστήνει την έκδοση πιστοποιητικών από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα τα οποία θα φέρουν το όνομα του ιδρύματος και θα εκδίδονται με ευθύνη των ίδιων των ανώτατων ιδρυμάτων και όχι με την διαμεσολαβητική συναίνεση της κρατικής πιστοποίησης. Προτείνει δηλαδή την εν μέρει απόσχιση της ευθύνης του κράτους από τα πανεπιστήμια δίνοντάς τους έτσι ένα ισχυρό κίνητρο να επιδιώκουν την βέλτιστη αξία των πτυχίων που εκδίδουν καθώς και των στάνταρτ που θέτουν. Στην ίδια έκθεση προτείνεται, παρόλο που το Σύστημα Εξωτερικών Αξιολογητών (External Examiner System) είναι χρήσιμο

και λειτουργεί πολύ ικανοποιητικά, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να αξιολογούνται εκ των έσω με δικά τους κριτήρια (self assessment) και ένα από αυτά να είναι και ο βαθμός ετήσιας οικονομικής ανάπτυξης (Growth). Η βασικότερη πρόταση της έκθεσης Lindor όμως ήταν η οριοθέτηση των στάνταρτ που μπορεί να θέσει το ίδιο το εκπαιδευτικό ίδρυμα από αυτά που θα έπρεπε να καθορίζει το ίδιο το κράτος απευθείας ή μέσω των «σωμάτων αξιολόγησης και επίβλεψης» που το εκπροσώπευαν.

Η Βρετανική κυβέρνηση θέλοντας να ωθήσει ακόμα περισσότερο την ανώτατη εκπαίδευση προς την κατεύθυνση της αυτοδυναμίας και της ποιότητας, εξέδωσε την Πράσινη Χάρτα του 1985 (Green Paper, DES 1985), στην οποία εκφράζει την «ευθύνη» του εκπαιδευτικού συστήματος και ιδιαίτερα της ανώτατης εκπαίδευσης να συμμετέχει ενεργά και με θετικό πρόσημο τόσο στην βελτίωση της ευρύτερης εικόνας της Βρετανικής οικονομίας όσο και συγκεκριμένα των οικονομικών μεγεθών του ίδιου του κρατικού προϋπολογισμού.

Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου η χάρτα αναφερόταν στην αύξηση των ακαδημαϊκών στάνταρτ, την επικέντρωση της προσοχής στην ποιότητα της διδασκαλίας καθώς και στην καθιέρωση ενός νέου μέτρου αποδοτικότητας, της ταχύτητας ανεύρεσης εργασίας των αποφοίτων του κάθε εκπαιδευτικού ιδρύματος. Το τελευταίο αυτό μέτρο της ικανότητας των αποφοίτων του κάθε πανεπιστημίου να βρίσκουν δουλειά, στην ουσία αποτελούταν από διάφορες παραμέτρους όπως οι μισθοί που παίρνουν από τον εργοδότη τους, την απόδοση των ίδιων στον χώρο εργασίας και όλα αυτά συγκρινόμενα με τις καλύτερες μετρήσεις από όλο τον κόσμο. Η σημαντικότητα της Πράσινης Χάρτας ήταν διπλή, τονίζοντας από την μία την σημαντικότητα της αυτοαξιολόγησης και από την άλλη την διαφάνεια του καθορισμού των δεικτών αξιολόγησης για την επισκόπηση και τον έλεγχο της ποιότητας.

Το 1987 ακολούθησε η Λευκή Χάρτα για την εκπαίδευση στο Ηνωμένο Βασίλειο (White Paper of 1987), με την οποία ως κύριο στόχο των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης ορίστηκε να δοθεί η βεβαιότητα στο κοινό, εντός και εκτός της χώρας, ότι μπορούν να θέσουν τα σωστά στάνταρτ, τα επιτεύγματα των αποφοίτων τέθηκαν ως βάση αξιολόγησης των ιδρυμάτων, προτάθηκαν

συγκεκριμένα μέτρα αποδοτικότητας και επιλεκτικότητα στην χρηματοδότηση των ερευνητικών προγραμμάτων. Με βάση αυτές τις προτάσεις δημιουργήθηκε το Συμβούλιο Χρηματοδότησης Πολυτεχνείων και Κολεγίων (Polytechnics and Colleges Funding Council – PCFC) καθώς και το Συμβούλιο Χρηματοδότησης Πανεπιστημίων (University Funding Council - UFC), για την αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων, την βελτίωση χρηματοοικονομικής υπευθυνότητας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Την 1<sup>η</sup> Νοεμβρίου του 1988 με επιστολή της Γραμματείας Κρατικής Εκπαίδευσης προς τον πρόεδρο του PCFC προτείνεται η ανάπτυξη δεικτών απόδοσης σε ποιοτικά και ποσοτικά θέματα, οι οποίοι θα είναι συσχετισμένοι με το ύψος της χρηματοδότησης. Παρόλο που προτάθηκε από την Γενική Γραμματεία Κρατικής Εκπαίδευσης το μέτρο δεν υιοθετήθηκε μόνιμα από το PCFC ως μέρος των ποιοτικών διαδικασιών που σχετίζονται με την παιδεία.

Το 1989 το PCFC ξεκίνησε μία νέα πολιτική μείωσης κόστους με βάση τον προϋπολογισμό της προηγούμενης χρονιάς. Βασισμένο σε ένα μοντέλο που παραπέμπει άμεσα στις τεχνικές Kaizen, το PCFC μείωνε στο 95% με βάση την χρηματοδότηση της προηγούμενης χρονιάς, τα χρήματα του κάθε ιδρύματος και το 5% παρέχονταν σε εξέχοντα προγράμματα με την μορφή υποτροφιών. Τα ανώτατα πανεπιστημιακά ιδρύματα της Μεγάλης Βρετανίας είχαν πλέον μπει σε ένα περιβάλλον πλήρους ανταγωνισμού.

Στα τέλη του 1989, η έκθεση Sutherland πρότεινε ότι ο εσωτερικός έλεγχος και η αυτοαξιολόγηση είναι βασικά και χρήσιμα μέτρα αλλά πλέον όχι αρκετά. Προτάθηκε λοιπόν η σύσταση μίας εξωτερικής επιτροπής αξιολόγησης η οποία θα αποσκοπούσε στην επιτήρηση της πιστοποίησης της ποιότητας στις πανεπιστημιακές μονάδες.

Η επιτροπή αυτή θα αποτελέσει την «καρδιά» του σημερινού ακαδημαϊκού συστήματος της Μεγάλης Βρετανίας, βασιζόμενη όχι συνολικά στην απόδοση των πανεπιστημίων αλλά εξετάζοντας το σύστημα ποιότητας κάθε ιδρύματος ξεχωριστά. Εξετάζοντας το κάθε πανεπιστήμιο ως αυτόνομο οργανισμό, κατέληξε σε 5 βασικές κατηγορίες αναγκών τις οποίες τα πανεπιστήμια θα

πρέπει να ικανοποιούν, καθώς και στους κατάλληλους δείκτες μέτρησης για την επισκόπηση και τον έλεγχο κάθε κατηγορίας ξεχωριστά.

Με την ενοποίηση των PCFC και UFC<sup>6</sup> επιτεύχθηκε η ενοποίηση του ακαδημαϊκού συστήματος και η ενιαία αντιμετώπισή του σε θέματα χρηματοδότησης και ποιότητας σε Αγγλία, Ουαλία και Σκοτία με την δημιουργία του Higher Education Funding Council of England Scotland and Wales (HEFCE)<sup>7</sup>.

Η επισκόπηση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στο εκπαιδευτικό σύστημα του Ηνωμένου Βασιλείου οδηγεί σε δύο βασικά συμπεράσματα :

1. Η εφαρμογή έγινε με μικρά αλλά σημαντικά και συνεχή βήματα και
2. Το πλαίσιο οδήγησε τα ακαδημαϊκά ιδρύματα να στηριχθούν στις δικές τους δυνάμεις, με δικούς τους πόρους, έμπυχους και άψυχους, και για δικό τους όφελος.

Τόσο η μέθοδος της σταδιακής εισαγωγής νέων στόχων όσο και οι στόχοι αυτοί κάθε αυτοί αποτέλεσαν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο το οποίο λειτούργησε «διδασκτικά» προς το εκπαιδευτικό σύστημα, διδάσκοντάς το να αποδέχεται νέους στόχους αλλά και να τους επιδιώκει.

Το πλαίσιο της ανώτατης εκπαίδευσης στο Ηνωμένο βασίλειο μπαίνει στην τελική ευθεία για να πάρει την οριστική του μορφή το 1998 όταν τα Πανεπιστήμια καλούνται να γίνουν κερδοφόροι οργανισμοί (Galloway, 1998)<sup>8</sup> και να γίνουν στον μεγαλύτερο βαθμό ανεξάρτητες οντότητες οι οποίες βρίσκονται υπό την επιτήρηση του κράτους. Για τον λόγο αυτό θα ξεκινήσει ένας αγώνας για προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων και επιχειρήσεων στους κόλπους της ανώτατης εκπαίδευσης ο οποίος κρατά μέχρι και σήμερα.

Ο κύκλος της ιστορικής αναδρομής κλίνει με την παγκόσμια ανώτατη εκπαίδευση να αναμένει τις εξελίξεις στην Μεγάλη Βρετανία όπου την περίοδο 2002-2003 το QAA (Quality Assurance Agency) έθεσε ελάχιστα όρια αποδοχής στην απόδοση των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων<sup>9</sup> και έβαλε τον κλάδο

της εκπαίδευσης και πάλι σε ένα έντονα κανονιστικό και κρατικά εξαρτώμενο καθεστώς.

Η επιλογή της Μεγάλης Βρετανίας ως οδηγό στην ιστορική αναδρομή της ποιότητας στον χώρο της εκπαίδευσης δεν είναι τυχαία μιας και την περασμένη δεκαετία αποτέλεσε παράδειγμα ακόμα και για χώρες οι οποίες πρωτοστάτησαν στην δημιουργία και διάδοση των αρχών της ΔΟΠ από την εγχώρια βιομηχανία τους σε όλο τον κόσμο όπως η Ιαπωνία.

Κινήσεις που το Ηνωμένο Βασίλειο πραγματοποίησε την δεκαετία του 80 η Ιαπωνία υιοθέτησε το 2001. Τέτοιο παράδειγμα είναι και η συντονισμένη έρευνα και ανασκόπηση του χώρου της εκπαίδευσης από ένα οικονομικό φορέα ο οποίος στην περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου ήταν το PCFC και το UFC, ενώ στην περίπτωση της Ιαπωνίας ήταν το UGC (Universities Grants Committee) το οποίο μόλις τον Μάιο του 2001<sup>10</sup> ξεκίνησε εργασίες για την σύνταξη μίας επισταμένης μελέτης στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Δίχως αυτό να σημαίνει την απαξίωση όλων των άλλων εκπαιδευτικών συστημάτων της υφηλίου, αποτελεί το βασικότερο σημείο αναφοράς στην συγκεκριμένη περίπτωση.

## ΠΗΓΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- A. Ernest Osseo- Asare Jr. and David Longbottom, (2002), “The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutes”, Quality Assurance in Education, Vol. 10, No. 1,. **(8,9)**
- Ka-ho Mok, (2005) “The quest for world class university”, Quality Assurance in Education, Vol. 13, No. 4. **(10)**
- Kempner K., Mollis M., & Tierney W.G., (1998), “Comparative Education”, ASHE Reader Series, Simon and Schuster Custom Publishing, New York, NY. **(1)**
- Lee Harvey, (2005), “A History and Critique of Quality Evaluation in the UK”, Quality Assurance in Education, Vol. 13, No. 4. **(2,3,4,5,6)**
- L. R. P. Reavill, Managing Service Quality, (1998), “Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system”, Vol. 8 No. 1. **(7)**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

### **Εργαλεία και μοντέλα ποιότητας στη σημερινή ανώτατη εκπαίδευση**

Σε διάφορες άλλες χώρες παρόμοιες προσπάθειες με αυτές της Μεγάλης Βρετανίας έχουν επιχειρηθεί δίχως να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η βασική διαφορά με την περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου είναι η τάση για μεγάλες και γρήγορες μεταρρυθμίσεις τις οποίες το ίδιο το σύστημα δεν μπορεί να αφομοιώσει. Στην ουσία το πρόβλημα δεν είναι η ουσία των ποιοτικών καινοτομιών που επιχειρείται να εισαχθούν στο εκάστοτε ακαδημαϊκό σύστημα αλλά ο τρόπος και το χρονοδιάγραμμα. Οι μεταβολές θα πρέπει να έχουν το απαραίτητο χρονικό περιθώριο για να αφομοιωθούν από το ακαδημαϊκό σύστημα και την εκπαιδευτική κουλτούρα της κάθε χώρας.

Οι σύγχρονες κυβερνήσεις επιθυμούν την ανεξαρτητοποίηση της εκπαίδευσης και την όσο το δυνατόν χαμηλότερη στους ετήσιους προϋπολογισμούς τους. Για τον λόγο αυτό η ανώτατη εκπαίδευση έχει στραφεί στον ιδιωτικό τομέα, είτε με την μορφή συνεργασίας ανάμεσα σε πανεπιστήμια και επιχειρήσεις ή σε πληρωμή διδάκτρων από τους ίδιους τους φοιτητές μιας και στις περισσότερες χώρες η διαχείριση των κεφαλαίων για κερδοσκοπικούς λόγους απαγορεύεται από τα πανεπιστήμια.

Σήμερα τόσο στο Ηνωμένο Βασίλειο όσο και σε άλλες χώρες, οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται συστηματικά και μέσα από ολοκληρωμένα μοντέλα όπως το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM model , το Malcolm Baldrige National Quality Award <sup>1</sup> και τις οδηγίες του International Organization for Standardization (ISO) “IWA 2 Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education”.



## 2.1 Η ανάγκη για ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση.

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

Η δυσκολία αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι τα ακαδημαϊκά ιδρύματα από την μία πλευρά περιορίζονται από το αντικείμενό τους το οποίο στις περισσότερες χώρες καθορίζεται αυστηρά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες και οποιαδήποτε δράση με στόχο το κέρδος (ανεξάρτητα αν αυτό πρόκειται να επενδυθεί στο ίδιο το πανεπιστήμιο) αποφεύγεται. Από την άλλη πλευρά πρέπει να αντιμετωπιστεί η τάση για χρηματοδοτική απόσχιση από τον εκάστοτε κρατικό κορμό, ακολουθώντας την παγκόσμια τάση<sup>2</sup> και ταυτόχρονα, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα πρέπει να λογοδοτούν σε πάσης φύσης ενδιαφερόμενα μέρη, είτε αυτά ονομάζονται κράτος είτε σπουδαστές.

Πέρα από την ιδιόμορφη φύση του χώρου της παιδείας, το άνοιγμα των συνόρων και η άμεση και μετωπική σύγκρουση των πολυεθνικών συμφερόντων δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστα τα ακαδημαϊκά ιδρύματα. Είναι πλέον επιτακτική ανάγκη δημιουργίας ενός τρόπου διαχείρισης αυτού του κλάδου ο οποίος θα μπορεί να επιδείξει αποτελέσματα σε μεγέθη που μπορούν να συγκριθούν με εκείνα άλλων ιδρυμάτων από διαφορετικές χώρες. Χρειάζονται δείκτες μέτρησης απόδοσης και δομημένα μοντέλα διαχείρισης τα οποία να προσδίδουν χαρακτηριστικά μεγέθη και να είναι προσβάσιμα για τους εν δυνάμει «πελάτες».

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

- Μέγιστη εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα, από την πλευρά της διοίκησης αλλά και του τελικού αποδέκτη της υπηρεσίας που παρέχεται,
- Εμπλοκή όλων των επιπέδων και διαβαθμίσεων των ενδιαφερομένων μελών,
- Εναρμόνιση με τα διεθνή αλλά και τα κατά τόπους κανονιστικά νομικά πλαίσια,
- Εφαρμογή προηγμένων μεθόδων διοίκησης που εφαρμόζονται σε κλάδους της παγκόσμιας βιομηχανίας και παροχής υπηρεσιών εδώ και χρόνια με μεγάλη επιτυχία (τουλάχιστον στις περισσότερες περιπτώσεις),
- Δημιουργία ποσοτικοποιημένων μεγεθών για την βελτίωση και την σύγκριση,
- Συγκρινόμενα μεταξύ τους συστήματα ανεξάρτητα από την χώρα που εφαρμόζονται,
- «Γίνονται περισσότερα με λιγότερα και γίνονται όλα με εξυπνότερο τρόπο» (“Doing more with less” και “Doing things smarter”)

Σήμερα συναντάμε πολλά παραδείγματα εφαρμογής και σχεδίασης προγραμμάτων σπουδών με βάση τις αρχές τις ΔΟΠ, όπως αυτό που προτείνεται από τους Ronnie Telford και Ron Masson<sup>3</sup> και το οποίο περιγράφεται στον πίνακα 1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 - Παράδειγμα εφαρμογής και σχεδίασης προγραμμάτων σπουδών με βάση τις αρχές της ΔΟΠ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ
<b>Σχεδιασμός Μαθήματος</b>	<p>Θέματα που προάγουν τις εργασιακές προοπτικές</p> <p>Περιέχει μεταδιδόμενα γνωστικά προσόντα</p> <p>Ισορροπία ανάμεσα στην διδασκαλία και την ατομική εκμάθηση</p> <p>Ομαδική συμμετοχή στην αίθουσα</p>
<b>Μάρκετινγκ μαθήματος</b>	<p>Το περιεχόμενο του προγράμματος είναι σχετικό και επίκαιρο</p> <p>Το Πανεπιστήμιο είναι εγκατεστημένο σε κοσμοπολίτικη περιοχή</p> <p>Τα προγράμματα διδασκαλίας να υπερσκελίζουν τις προοπτικές εργασίας</p>
<b>Επιλογή φοιτητών</b>	<p>Τα κριτήρια εισαγωγής να είναι ικανοποιητικά και να σχετίζονται με το πρόγραμμα</p> <p>Ευκαιρίες για διεύρυνση της γκάμας των φοιτητών</p> <p>Το πρόγραμμα και η εμπειρία που αποκτήθηκε να αντιπροσωπεύει προστιθέμενη αξία</p>
<b>Εισαγωγική φάση</b>	<p>Όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για το πρόγραμμα είναι διαθέσιμες</p> <p>Ξεκάθαρη εικόνα των απαιτήσεων του πανεπιστημίου με τις απαιτήσεις από τους φοιτητές</p> <p>Όλα τα εισαγωγικά προβλήματα πρέπει να επιλύονται πριν την έναρξη της περιόδου σπουδών</p>
<b>Διεξαγωγή μαθήματος</b>	<p>Οι φοιτητές θα πρέπει να μπορούν να εμπιστευτούν το περιεχόμενο του μαθήματος για την σχετικότητά του με το αντικείμενο</p> <p>Πρέπει να υπάρχει δέσμευση για κάθε μάθημα από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη</p> <p>Η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη</p> <p>Το μέγεθος του χώρου δεν θα πρέπει να είναι ούτε πολύ μεγάλο ούτε πολύ μικρό</p> <p>Η διάρκεια των διαλέξεων δεν θα πρέπει να είναι ούτε πολύ μεγάλη ούτε πολύ μικρή</p> <p>Η διδασκαλία θα πρέπει να μεταδίδει γνώση</p> <p>Η διδασκαλία θα πρέπει να είναι αξιόπιστη</p> <p>Η διδασκαλία θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένη</p> <p>Η διδασκαλία θα πρέπει να είναι επίκαιρη</p>
<b>Περιεχόμενο μαθήματος</b>	<p>Το μάθημα θα πρέπει να περιλαμβάνει μεταδιδόμενες γνώσεις και ικανότητες</p> <p>Να υπολογίζεται και η επαναπληροφόρηση από τους φοιτητές</p> <p>Πρέπει να υπάρχει δέσμευση για κάθε μάθημα από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη</p> <p>Η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη</p> <p>Ισορροπία ανάμεσα στην διδασκαλία και την ατομική εκμάθηση</p> <p>Πιστή εκτέλεση του προγράμματος</p> <p>Καθοδηγούμενη μελέτη</p> <p>Ευελιξία για την επίτευξη εξατομικευμένων αναγκών</p> <p>Μελέτες περίπτωσης όπου είναι δυνατό</p>
<b>Στόχος</b>	<p>Τα προσόντα που αποκομίζονται να εκτιμούνται από το εξωτερικό περιβάλλον ως αξιόλογα</p>
<b>Εποπτεία</b>	<p>Η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη</p> <p>Τα ευρήματα από την επικοινωνία να εκτιμώνται και να επέρχονται οι ανάλογες μεταβολές</p>

<b>Διάφορα</b>	<p>Οι φοιτητές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ενήλικοι</p> <p>Οι φοιτητές θα πρέπει να εκτιμούν την εκπαίδευση</p> <p>Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο αμοιβαίος σεβασμός ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους</p> <p>Το πανεπιστήμιο πρέπει να έχει δική του ταυτότητα</p>
<b>Υποδομές</b>	<p>Διαθεσιμότητα ηλεκτρονικών μέσων</p> <p>Εισαγωγικό πρόγραμμα για την βιβλιοθήκη</p> <p>Ποιότητα και λογικές τιμές στα εστιατόρια</p> <p>Χώροι στάθμευσης</p> <p>Τουαλέτες και πλυντήρια.</p>

Πηγή: "The congruence of quality values in higher education", R. Telford, R. Masson, *Quality Assurance in Education*, Vol.

13, No. 2, 2005<sup>4</sup>

## 2.2 Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM στην ανώτατη εκπαίδευση

Σήμερα πολλά πανεπιστήμια χρησιμοποιούν το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM (European Foundation for Quality Management) ως εργαλείο για την μακροπρόθεσμη επίτευξη των στόχων τους μέσω στρατηγικών αποφάσεων θέλοντας να κινηθούν στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστεία του EFQM αποτελεί μία ολιστική αντιμετώπιση του εκπαιδευτικού οργανισμού με παραμέτρους που καθορίζονται σε στρατηγικό επίπεδο και διαχέονται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και λειτουργίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις αποτελεί σε πρώτη φάση ένα διαγνωστικό εργαλείο και στη συνέχεια ένα ολοκληρωμένο οδηγό για αυτοαξιολόγηση και βελτίωση. Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM είναι ένα από τα καλύτερα μοντέλα στρατηγικής διοίκησης το οποίο εξισορροπεί τις απαιτήσεις, θέτει προτεραιότητα στις ανάγκες και εντοπίζει τους κατάλληλους πόρους για την επίτευξη των στόχων που θέτονται από την ανώτατη διοίκηση.

Όπως κάθε επιτυχημένο μοντέλο όμως αποτελεί ένα δύσκολο και σχετικά πολύπλοκο εργαλείο για να εφαρμοστεί μικρό χρονικό διάστημα<sup>5</sup>. Ακόμα και το ίδιο το μοντέλο προβλέπει την σταδιακή εφαρμογή του για την ομαλή μετάβαση και βέλτιστη απόδοση.

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM βασίζεται σε 2 κύριους άξονες:

- Τους Enablers (αυτούς που υποκινούν τις εξελίξεις και τις αλλαγές στον οργανισμό) και
- Τα Results (τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την λειτουργία του οργανισμού)

Με τη σειρά τους οι δύο αυτοί κύριοι άξονες χωρίζονται σε 9 κριτήρια, 5 και 4 αντίστοιχα:

### **Enablers**

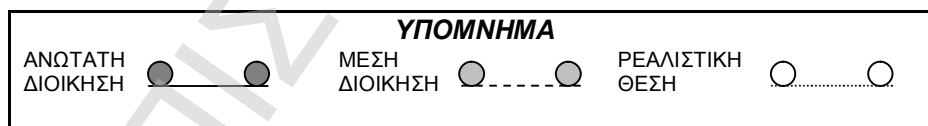
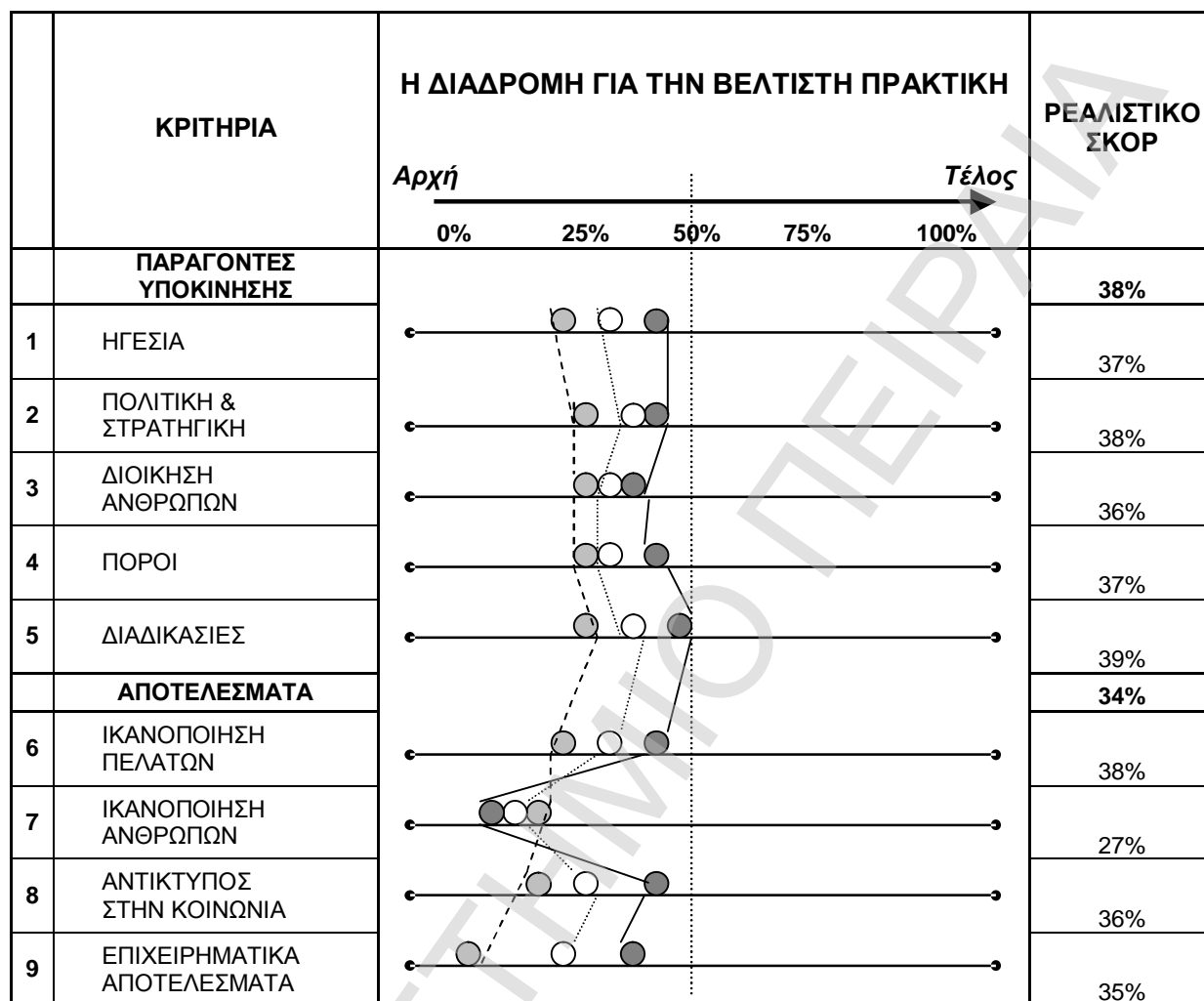
1. Leadership (Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού- η ηγεσία)
2. Policy and strategy (Η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης)
3. People Management (Η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα)
4. Resources and partnerships (Οι πόροι και οι πιθανές συνεργασίες που τους αποφέρουν)
5. Processes (Οι διαδικασίες του οργανισμού)

### **Results**

1. Customer Satisfaction (Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών εσωτερικών και εξωτερικών)
2. People Satisfaction (Ο βαθμός ικανοποίησης των ανθρώπων)
3. Impact on Society (Ο αντίκτυπος στο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός)
4. Key Performance Results (Δείκτες κλειδιά για την αποδοτικότητα της επιχειρηματικής δράσης του οργανισμού).

Το συγκεκριμένο μοντέλο παραμετροποιεί και ποσοτικοποιεί τα παραπάνω κριτήρια και με μέτρο σύγκρισης την αρχική εικόνα του οργανισμού προσβλέπει σε μία διαρκεί βελτίωση.

Παρόλο που σε πρώτη φάση ο βαθμός πολυπλοκότητας αλλά και η δυσκολία εφαρμογής του μοντέλου δεν αποτελούν εμπόδιο για την υιοθέτησή του, δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Σε σχετικές έρευνες που έγιναν στην Ευρώπη ένας πολύ μικρός αριθμός ακαδημαϊκών ιδρυμάτων χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο μοντέλο επιτυχώς<sup>6</sup>. Η μη επιτυχία βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει αισθητή βελτίωση όπου εφαρμόστηκε. Στην ουσία μόνο κάποια από τα κριτήρια δεν κατάφεραν να διορθωθούν και να βελτιωθούν. Μία από της έρευνες στο συγκεκριμένο αντικείμενο περιελάμβανε την μελέτη 6 Πανεπιστημιακών ιδρυμάτων τα οποία εφάρμοζαν το μοντέλο, τα αποτελέσματα της οποίας απεικονίζονται στο σχήμα 1 και αναλυτικότερα στον πίνακα 2.



**ΣΧΗΜΑ 1. - ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΩΝ ΑΝΩΤΑΤΗΣ & ΜΕΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Πηγή: "The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutes", A. Ernest Osseo-Asare Jr. and David Longbottom, Quality Assurance in Education, Vol. 10, No. 1, 2002.<sup>7</sup>

Πέρα από τις ιδιαιτερότητες του κάθε πανεπιστημίου και τις διαφορετικές βαθμολογικές βαθμίδες που το καθένα άνηκε, εμφανίστηκε ένα κοινό χαρακτηριστικό. Όπως μπορεί να παρατηρηθεί και από το διάγραμμα του σχήματος 1, σε όλα τα κριτήρια εκτός από το κατά κοινή ομολογία βαθμολογικά χαμηλό κριτήριο της ικανοποίησης των ανθρώπων, παρατηρείται έντονη

διαφοροποίηση στις βαθμολογίες που βάζει η ανώτατη διοίκηση από αυτή που βάζουν τα μεσαία στελέχη.

Πέρα από αυτό και ξεκαθαρίζοντας ακόμα περισσότερο το τοπίο, στα σημεία για βελτίωση που συμπληρώνουν την έκθεση τονίζεται ευκρινώς η ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση όλου του οργανισμού σε θέματα ποιότητας γενικά και στην εφαρμογή του μοντέλου συγκεκριμένα. Ξεκαθαρίζεται συνεπώς ότι για να υπάρξει σωστή εφαρμογή και στη συνέχεια διαχείριση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του EFQM θα χρειάζεται περισσότερη εκπαίδευση των μεσαίων διοικητικών στρωμάτων<sup>8</sup>.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΞΕΧΩΡΙΣΤΑ.**

<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ</b>	<b>ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	<b>ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	<b>ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ</b>			
ΗΓΕΣΙΑ	8	8	0
ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	9	9	0
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	10	11	+1
ΠΟΡΟΙ	9	8	-1
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	14	16	+2
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>+2</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>			
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	20	20	0
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	6	6	0
ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	15	16	+1
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	9	6	-3
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>-2</b>

Πηγή: "The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutes", A. Ernest Osseo- Asare Jr. and David Longbottom, Quality Assurance in Education, Vol. 10, No. 1, 2002.<sup>9</sup>



Με αφετηρία την προσπάθεια εφαρμογής του μοντέλου του EFQM στην ανώτατη εκπαίδευση και συνεχίζοντας με την μελέτη και την ανασκόπηση της παγκόσμιας βιβλιογραφίας γύρω από το αντικείμενο, μπορούμε να οδηγηθούμε σε ορισμένα συμπεράσματα τα οποία κατά το μεγαλύτερο μέρος τους προτείνονται και από τους A. Ernest Osseo – Asare Jr. και David Longbottom στην μελέτη τους<sup>10</sup> γύρω από το συγκεκριμένο αντικείμενο:

- Το κανονιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εφαρμόζεται το μοντέλο δεν θα πρέπει να δρα ανασταλτικά προς αυτό, ούτε οι στόχοι του πρώτου να υποσκελίζουν τις επιδιώξεις του δεύτερου μιας και σε μακροπρόθεσμη βάση συμπίπτουν.
- Το ακαδημαϊκό ίδρυμα (όπως και κάθε οργανισμός που επιθυμεί να εφαρμόσει το συγκεκριμένο μοντέλο) θα πρέπει να αφιερώσει τους κατάλληλους πόρους και τον απαιτούμενο χρόνο, μιας και το μοντέλο αφορά στρατηγική και όχι καθημερινές διαδικαστικές λειτουργίες. Κατά συνέπεια ένα βάθος χρόνου (σίγουρα μεγαλύτερο της πενταετίας) θα πρέπει να δοθεί ούτως ώστε να μπορέσουμε να διακρίνουμε αποτελέσματα τα οποία πραγματικά να οφείλονται στην εξολοκλήρου εφαρμογή του μοντέλου και όχι σε κάποιο ευνοϊκό αποτέλεσμα που οφείλεται στην εφαρμογή των παραμέτρων του.
- Τέλος, όπως και σε κάθε άλλη περίπτωση έτσι και στην εκπαίδευση όταν η χρήση και η κρίση του μοντέλου πραγματοποιείται από τα ίδια άτομα είναι λογικό να υπάρχει ένας βαθμός υποκειμενικότητας στην αξιολόγηση. Για το λόγο αυτό, παρόλο που η αυτόαξιολόγηση (Self – Assessment) ενθαρρύνεται ως αρχικό στάδιο, για την ουσιαστική εφαρμογή του μοντέλου χρειάζεται και εξωτερική συμμετοχή ενός τρίτου σώματος το οποίο θα μπορεί να είναι σε θέση τόσο να αξιολογεί όσο και να προτείνει αμερόληπτα.

### 2.3 Ο πολλαπλός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην ανώτατη εκπαίδευση.

Σε όλη σχεδόν την παγκόσμια βιβλιογραφία αλλά και βασικό θεμέλιο της Ολικής Ποιότητας αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Η σημασία της συμμετοχής του ατόμου στην εξέλιξη, εφαρμογή, έλεγχο, και διόρθωση των αποφάσεων αποτελεί βασική αρχή στην διοίκηση ολικής ποιότητας, ανεξάρτητα με την θέση στην οποία βρίσκεται ή από την ισχύ που κατέχει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση. Ο χώρος της εκπαίδευσης όχι μόνο δεν αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα αλλά μαζί με τον χώρο της υγείας βρίσκεται στην κορυφή των κλάδων σε όρους σημαντικότητας του ανθρώπινου παράγοντα.

Η διάκριση αυτή δεν οφείλεται τόσο στον απόλυτο αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στον κλάδο, μιας και θα μπορούσαμε να σκεφτούμε πολλούς αντίστοιχους με τον ίδιο αριθμό ατόμων. Η διαφοροποίηση οφείλεται στην πολλαπλότητα των ρόλων του ατόμου το οποίο συμμετέχει στον χώρο της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα στον χώρο της εκπαίδευσης συναντάμε:

- Άτομα τα οποία διδάσκουν και αποτελούν τον «παραγωγό» της γνώσης,
- Άτομα τα οποία διδάσκονται και αποτελούν τους άμεσους πελάτες της υπηρεσίας,
- Άτομα τα οποία εργάζονται σε εκπαιδευτικά ιδρύματα σε λειτουργικά πόστα,
- Άτομα που διοικούν τον εκπαιδευτικό οργανισμό,
- Άτομα που εκπροσωπώντας την κυβέρνηση λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν τον χώρο της παιδείας,
- Άτομα που αποτελούν τον στενό οικογενειακό κύκλο των σπουδαστών και τις περισσότερες φορές πληρώνουν τα έξοδα διαβίωσης και σπουδών,

- Επιχειρήσεις οι οποίες καλούνται να απορροφήσουν το ανθρώπινο δυναμικό που αποφοιτεί και σε αρκετές περιπτώσεις καλούνται να συμμετάσχουν ενεργά σε βασικές αποφάσεις των προγραμμάτων σπουδών και τέλος,
- Όλο το κοινωνικό σύνολο το οποίο βασίζει την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά του στο έμψυχο υλικό του.

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

Οι θεωρίες που επικρατούν σχετικά με την προσέγγιση του πελάτη στον χώρο της παιδείας είναι δύο<sup>11</sup>. Η πρώτη βασίζεται στο μοντέλο διαδικασίας / προϊόντος (Product / Process model) και η δεύτερη στο μοντέλο διαδικασίας / υπηρεσίας (Service / Process model).

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

Η προσέγγιση αυτή αν και ψυχρά ορθολογική μπορεί να έχει εφαρμογή δίχως όμως την βέλτιστη εικόνα στο αποτέλεσμα. Για τον λόγο αυτό στην διεθνή

βιβλιογραφία επικρατεί το δεύτερο μοντέλο της διαδικασίας / υπηρεσίας. Σε αυτή την περίπτωση η ανώτατη εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ως σύστημα παροχής υπηρεσίας, το οποίο αποτελείται από τον σπουδαστή που επιθυμεί να αποκτήσει την παρεχόμενη υπηρεσία και το ακαδημαϊκό ίδρυμα που του την παρέχει. Παρόλο που στην συγκεκριμένη περίπτωση ο ρόλος του σπουδαστή – πελάτη φαίνεται περισσότερο ορθολογικός σε καμία περίπτωση δεν καλύπτει το σύνολο των ρόλων που αναφέρονται στην αρχή της ενότητας.

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

1. Φοιτητές
2. Εργοδότες
3. Οικογένεια και εξαρτώμενα από τον φοιτητή άτομα
4. Ακαδημαϊκά ιδρύματα και οι εργαζόμενοί τους
5. Συνεργαζόμενοι προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών με τα ιδρύματα
6. Το σύνολο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
7. Τα άλλα πανεπιστήμια σε όλο τον κόσμο
8. Την βιομηχανία και το εμπόριο
9. Το Έθνος
10. Την Κυβέρνηση
11. Τους φορολογούμενους της κάθε χώρας
12. Τα επαγγελματικά επιμελητήρια

Ο παραπάνω διαχωρισμός διευκολύνει την παραμετροποίηση και την ποσοτικοποίηση των στόχων μιας και μπορούν να διαχειριστούν ευκολότερα.

Ακόμα δίνεται η δυνατότητα στο κάθε εκπαιδευτικό σύστημα να ορίσει μόνο του τον βαθμό σημαντικότητας του κάθε ενδιαφερόμενου μέρους και με αυτό τον τρόπο να προσαρμόσει ανάλογα την στρατηγική του.

Πέρα από την παραπάνω μελέτη τεράστια έμφαση έχει δοθεί στην αναζήτηση των σωστών stakeholders και τον ορθό προσδιορισμό τους στοχεύοντας στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό της τελικής μορφής της παρεχόμενης υπηρεσίας με βάση τις ανάγκες τους. Μία περισσότερο περιεκτική στο αποτέλεσμα μελέτη των Srikanthan, G. και Dalrymple J.<sup>13</sup> είχε ως αποτέλεσμα τέσσερις γενικότερες κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών (Stakeholders) οι οποίες είναι:

- Providers - Αυτοί που παρέχουν τους απαραίτητους για την λειτουργία πόρους όπως τα όργανα χρηματοδότησης και η κοινωνία γενικότερα. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η ποιότητα ερμηνεύεται κυρίως ως απόδοση αξίας (value for money) μιας και οι «επενδυτές» ενδιαφέρονται κυρίως για την απόδοση των χρημάτων που επενδύουν.
- Users of products – οι χρήστες της υπηρεσίας, δηλαδή οι παρόντες και οι μελλοντικοί φοιτητές. Στους συγκεκριμένους η ποιότητα ερμηνεύεται με υπεροχή και αριστεία, μιας και τους ενδιαφέρει κυρίως η μέγιστη απόδοση της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.
- Users of outputs – οι χρήστες του αποτελέσματος δηλαδή οι εργοδότες. Οι εργοδότες αντιλαμβάνονται την ποιότητα στους εργαζόμενους ως καταλληλότητα προς χρήση (fit for use) μιας και ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει αυτά που υποτίθεται ότι διδάχτηκε και για τον λόγο αυτό προσελήφθη σε μία δουλειά.
- The employees of the sector – οι εργαζόμενοι στον κλάδο αποτελούν την τελευταία ομάδα που περιλαμβάνει όλα εκείνα τα άτομα που εργάζονται σε ένα πανεπιστήμιο όπως οι καθηγητές και οι διοικητικοί υπάλληλοι. Για

αυτούς ποιότητα είναι η τελειότητα του αποτελέσματος μιας και συνδέεται άμεσα με την προσωπική τους ικανοποίηση.

Το συγκεκριμένο μοντέλο αν και περιληπτικότερο και περισσότερο κατανοητό δεν καλύπτει όλο το εύρος των ενδιαφερομένων (Stakeholders).

#### **2.4 Η μέθοδος της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας - Quality Function Deployment (QFD) στην ανώτατη εκπαίδευση.**

Αφού προσδιοριστούν οι «πελάτες» του κλάδου, θα πρέπει να βρεθεί ένας τρόπος να αξιολογηθούν και να συσχετιστούν τα χαρακτηριστικά των αναγκών των πελατών για την παρεχόμενη υπηρεσία, με τις ιδιότητες, τις «τεχνικές λεπτομέρειες» και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει η υπηρεσία. Ένα από τα διασημότερα εργαλεία ποιότητας που χρησιμοποιείται για τέτοιου είδους συσχετίσεις είναι και μέθοδος της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας QFD ή αλλιώς το «Το σπίτι της Ποιότητας» (House of Quality), ονομασία που πείρε λόγω του διαγράμματος που χρησιμοποιείται για την εν λόγω συσχέτιση.

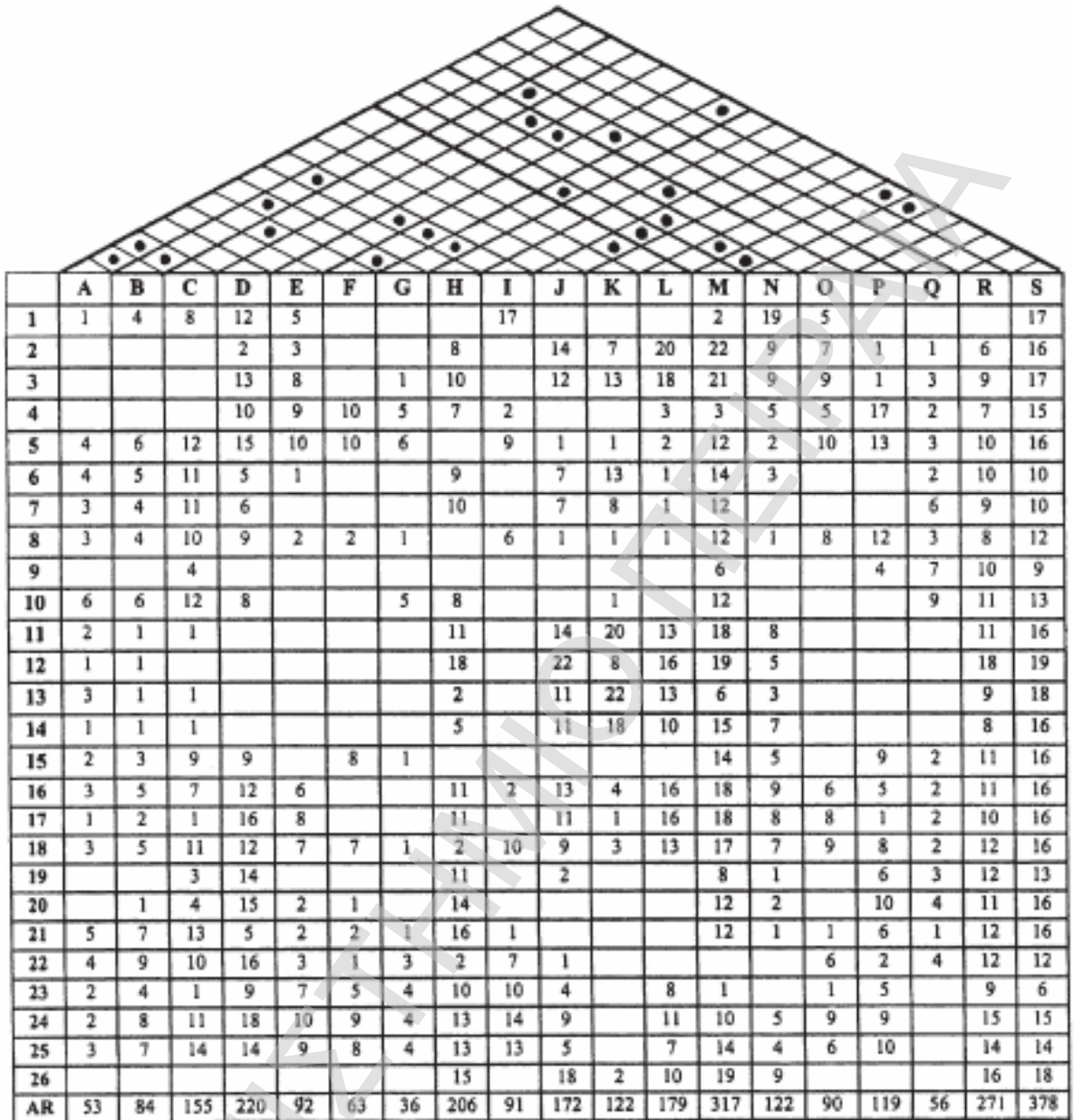
Τι είναι όμως η Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας ή QFD<sup>14</sup>; Η ολοκληρωμένη μορφή του εργαλείου αποτελείται από 6 βασικά βήματα:

1. Προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη,
2. Προσδιορισμός των τεχνικών αναγκών και χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας,
3. Συσχέτιση των δύο παραπάνω ομάδων,
4. Αξιολόγηση των ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών,
5. Αξιολόγηση των τεχνικών αναγκών και εξέλιξη στόχων,
6. Προσδιορισμός των τεχνικών χαρακτηριστικών που θα εφαρμοστούν και θα συμπεριληφθούν στο προϊόν ή την υπηρεσία.

Η εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου – εργαλείου χρησιμοποιείται σε πάρα πολλές περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών και σε πολλούς κλάδους όπως ο τραπεζικός, ο κλάδος υγείας και άλλοι. Την τελευταία δεκαετία όμως παρατηρείται και η γενικευμένη χρήση του στον κλάδο της ανώτατης

εκπαίδευσης. Η ευκολία στην κατανόηση της μεθόδου και η διαγραμματική απεικόνιση σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητα της μεθόδου έχουν οδηγήσει στην εκτεταμένη υιοθέτησή του από τα ακαδημαϊκά ιδρύματα για τον σχεδιασμό ή επανασχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσφέρουν.

Τέτοια είναι και η περίπτωση των Sangeeta Sahney, D K. Banwet και S. Karunes οι οποίοι χρησιμοποίησαν την μέθοδο της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας - QFD<sup>15</sup> (σε συνδυασμό με την ServQual και Gap Analysis) στα ανώτατα ακαδημαϊκά ιδρύματα της Ινδίας, με σκοπό να ταυτοποιήσουν την σημαντικότητα των απαιτήσεων των πελατών – φοιτητών, να συγκεκριμενοποιήσουν τις λειτουργικές παραμέτρους που θα πρέπει να έχει ένα πρόγραμμα σπουδών και την σχέση ανάμεσα στις παραμέτρους αυτές και στις απαιτήσεις των φοιτητών.



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	1	4	8	12	5				17				2	19	5				17
2				2	3			8		14	7	20	22	9	7	1	1	6	16
3				13	8		1	10		12	13	18	21	9	9	1	3	9	17
4				10	9	10	5	7	2			3	3	5	5	17	2	7	15
5	4	6	12	15	10	10	6		9	1	1	2	12	2	10	13	3	10	16
6	4	5	11	5	1			9		7	13	1	14	3			2	10	10
7	3	4	11	6				10		7	8	1	12				6	9	10
8	3	4	10	9	2	2	1		6	1	1	1	12	1	8	12	3	8	12
9			4										6			4	7	10	9
10	6	6	12	8			5	8			1		12				9	11	13
11	2	1	1					11		14	20	13	18	8				11	16
12	1	1						18		22	8	16	19	5				18	19
13	3	1	1					2		11	22	13	6	3				9	18
14	1	1	1					5		11	18	10	15	7				8	16
15	2	3	9	9		8	1						14	5		9	2	11	16
16	3	5	7	12	6			11	2	13	4	16	18	9	6	5	2	11	16
17	1	2	1	16	8			11		11	1	16	18	8	8	1	2	10	16
18	3	5	11	12	7	7	1	2	10	9	3	13	17	7	9	8	2	12	16
19			3	14				11		2			8	1		6	3	12	13
20		1	4	15	2	1		14					12	2		10	4	11	16
21	5	7	13	5	2	2	1	16	1				12	1	1	6	1	12	16
22	4	9	10	16	3	1	3	2	7	1					6	2	4	12	12
23	2	4	1	9	7	5	4	10	10	4		8	1		1	5		9	6
24	2	8	11	18	10	9	4	13	14	9		11	10	5	9	9		15	15
25	3	7	14	14	9	8	4	13	13	5		7	14	4	6	10		14	14
26								15		18	2	10	19	9				16	18
AR	53	84	155	220	92	63	36	206	91	172	122	179	317	122	90	119	56	271	378

**ΣΧΗΜΑ 2 – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Πηγή: "A SERVQUAL and QFD approach to total quality education", Sangeeta Sahney, D.K. Banwet and S. Karunes, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No.2, 2004.<sup>16</sup>



ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - Ταυτοποίηση σημαντικότητας απαιτήσεων των πελατών – φοιτητών

CODES	ITEMS		
A	Ένα αποδεκτό όραμα και αποστολή	1	Κατάλληλες κτιριακές υποδομές
B	Ξεκαθαροί στόχοι	2	Εμπειρία προσωπικού
C	Αποτελεσματική & αξιόπιστη ηγεσία	3	Εκπαιδευτική ικανότητα προσωπικού
D	Ξεκαθαρή πολιτική & διαδικασίες	4	Πληρότητα προσωπικού
E	Στρατηγικό & επιχειρησιακό πλάνο	5	Αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων
F	Ξεκαθαρή οργανωσιακή δομή	6	Προσανατολισμός προς την επιτυχία
G	Επιμερισμός αρμοδιοτήτων	7	Υγιεινό περιβάλλον
H	Εξοπλισμός για αξιολόγηση και έλεγχο	8	Επιθυμία για βοήθεια
I	Προτεραιότητες βάση προϋπολογισμού	9	Ευγένεια
J	Καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα	10	Περιβάλλον συνεργασίας
K	Καταλληλότητα και σχετικότητα προγράμματος	11	Εκμάθηση εφαρμογών
L	Συχνός επανελέγχος του προγράμματος	12	Ξεκαθαροί στόχοι μαθήματος
M	Καταλληλότητα των εκπαιδευτικών	13	Σχετικότητα του προγράμματος με μελλοντικές ανάγκες
N	Σαφείς οδηγίες διδασκαλίας	14	Ευελξία της γνώσης
O	Ευελκτός σχεδιασμός εύρεσης πόρων	15	Εύκολη πρόσβαση στους καθηγητές
P	Κατάλληλο διοικητικό προσωπικό	16	Κατάλληλη διοίκηση των αιθουσών διδασκαλίας
Q	Εμπιστοσύνη ανάμεσα σε όλους	17	Κατάλληλες διαδικασίες στους χώρους εκπαίδευσης
R	Καναλία επικοινωνίας	18	Ανταποκρησιμότητα
S	Πελατοκεντρικός σχεδιασμός	19	Επιβράβευση
		20	Αρχείο επιδοσεων
		21	Περιβάλλον σχεδιασμένο για την μάθηση
		22	Ξεκαθαρές αξίες και στόχοι
		23	Ακεραιότητα πρακτικών διδασκαλίας
		24	Οδηγίες για την εφαρμογή της πολιτικής
		25	Απολυτή εφαρμογή των κανόνων
		26	Προσκόλληση στους στόχους του προγράμματος

ΠΗΓΗ: "A SERVQUAL and QFD approach to total quality education", Sangeeta Sahney, D.K. Banwet and S. Karunes, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No.2, 2004.<sup>17</sup>

Οι Sangeeta Sahney, D K. Banwet και S. Karunes ζήτησαν από τους φοιτητές των πανεπιστημίων που επέλεξαν να βαθμολογήσουν από 1 έως 5 την σημαντικότητα των διαφόρων απαιτήσεων που έχουν ως καταναλωτές της υπηρεσίας της εκπαίδευσης και στη συνέχεια να βαθμολογήσουν με την ίδια

κλίμακα την συσχέτιση με την κάθε τεχνική παράμετρο - χαρακτηριστικό (και στις δύο περιπτώσεις με 5 βαθμολογούσαν το σημαντικότερο και αυτό που έχει την μεγαλύτερη συσχέτιση). Τα ερωτηματολόγια αποτελούνταν από 19 χαρακτηριστικά προϊόντος (attributes) και 26 απαιτήσεις πελατών (requirements). Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της έρευνάς τους φαίνονται στο σχήμα 2 και στο διάγραμμα 3.

Στη συνέχεια της έρευνάς τους συγκέντρωσαν τα αποτελέσματα της κάθε στήλης και τα 10 πρώτα αποτελέσματα σε βαθμολογία (πίνακας 4) αποτέλεσαν και τα χαρακτηριστικά που τελικά έπρεπε να υιοθετηθούν.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4** – Προτεινόμενα χαρακτηριστικά

<b>Βαθμός Συσχέτισης</b>	<b>Ιδιότητες</b>
<b>I</b>	Πελατοκεντρική Βάση
<b>II</b>	Διδακτική Επάρκεια, Εξειδίκευση & Καταλληλότητα
<b>III</b>	Επαρκώς Προσδιορισμένα κανάλια Επικοινωνίας
<b>IV</b>	Ξεκάθαρη Πολιτική & Διαδικασίες
<b>V</b>	Εξοπλισμός για τον Έλεγχο & Αξιολόγηση
<b>VI</b>	Σχεδιασμός Προγράμματος & Περιοδικός Επανελέγχος
<b>VII</b>	Ξεκάθαρος Τρόπος Σχεδιασμού Προγράμματος
<b>VIII</b>	Αποτελεσματική Ηγεσία
<b>IX</b>	Καταλληλότητα Προγράμματος Σπουδών
<b>X</b>	Μέγεθος Τάξης & Επάρκεια Εξοπλισμού

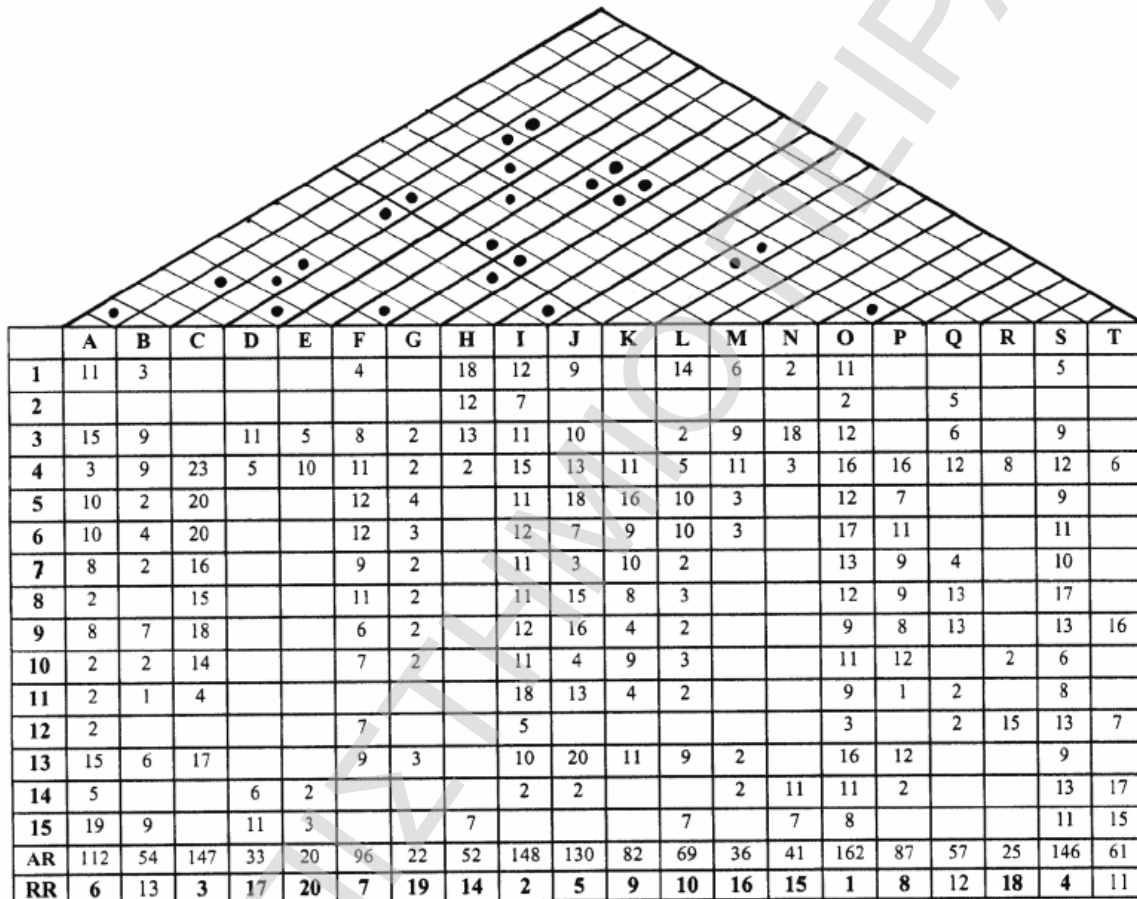
ΠΗΓΗ: "A SERVQUAL and QFD approach to total quality education", Sangeeta Sahney, D.K. Banwet and S. Karunes, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No.2, 2004.<sup>18</sup>

Όπως όμως είδαμε, ο χώρος της ανώτατης εκπαίδευσης αποτελείται από πολλά ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία αποτελούν τους «πελάτες». Και σίγουρα η παραπάνω προσέγγιση δεν περιλαμβάνει όλους όσους πραγματικά αποτελούν τους Stakeholders του χώρου.

Ένα χρόνο πριν (το 2003) οι ίδιοι μελετητές είχαν κάνει μία παρόμοια έρευνα<sup>19</sup> η οποία αποτελεί και τον βασικό λόγο για τον οποίο η συγκεκριμένη εφαρμογή της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας είναι σημαντικότερη από τις υπόλοιπες. Οι Sangeeta Sahney, D. K. Banwet και S. Karunes ξεκίνησαν λοιπόν την έρευνά τους προσεγγίζοντας τους πελάτες αλλά αυτή την φορά από την σκοπιά του μελλοντικού εργοδότη και συγκεκριμένα της βιομηχανίας της Ινδίας

δημιουργώντας ένα νέο ερωτηματολόγιο το οποίο απαντήθηκε από αντιπροσωπευτικό δείγμα των βιομηχανιών της χώρας.

Στην συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι ίδιες μέθοδοι και η ίδια κλίμακα αξιολόγησης, αυτή τη φορά με 20 χαρακτηριστικά προϊόντος (attributes) και 15 απαιτήσεις πελατών (requirements) οι οποίες ήταν προσαρμοσμένες στις ανάγκες της βιομηχανίας ως πελάτη. Τα αποτελέσματα και τα χαρακτηριστικά περιγράφονται στο σχήμα 3 και στον πίνακα 5 αντίστοιχα.



**ΣΧΗΜΑ 3 - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΠΗΓΗ: "Enhancing quality in education: application of quality function deployment – an industry perspective", Sangeeta Sahney, D.K. Banwet and S. Karunes, Work Study, Vol. 52, No. 6, 2003<sup>20</sup>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5 - Συσχέτιση κωδικών και ενεργειών - στόχων**

<b>A</b>	ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	<b>H</b>	ΠΡΟΤΕΡΙΑΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	<b>O</b>	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
<b>B</b>	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΛΑΝΑ	<b>I</b>	ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΡΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	<b>P</b>	ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
<b>C</b>	ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ & ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ	<b>J</b>	ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	<b>Q</b>	ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑ
<b>D</b>	ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ	<b>K</b>	ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ & ΣΧΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ	<b>R</b>	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ
<b>E</b>	ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗ ΤΗΣ ΑΡΧΗΣ	<b>L</b>	ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	<b>S</b>	ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΔΙΑΥΛΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
<b>F</b>	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	<b>M</b>	ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ ΕΥΡΕΣΗ ΠΟΡΩΝ	<b>T</b>	ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΑΤΟΜΟ
<b>G</b>	ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ & ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ	<b>N</b>	ΕΠΑΡΚΕΣ & ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		

<b>1</b>	ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ	<b>6</b>	ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΓΝΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ	<b>11</b>	ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ ΦΟΙΤΗΤΩΝ
<b>2</b>	ΟΠΤΙΚΑ ΑΠΟΔΕΚΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	<b>7</b>	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ	<b>12</b>	ΗΘΙΚΗ
<b>3</b>	ΕΠΑΡΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	<b>8</b>	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΦΟΙΤΗΤΩΝ	<b>13</b>	ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΓΝΩΣΗΣ
<b>4</b>	ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	<b>9</b>	ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΦΟΙΤΗΤΩΝ	<b>14</b>	ΒΕΛΤΙΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
<b>5</b>	ΒΑΣΙΚΗ ΓΝΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ	<b>10</b>	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΛΗΨΗΣ ΡΙΣΚΟΥ ΦΟΙΤΗΤΩΝ	<b>15</b>	ΕΥΚΟΛΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΣΤΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

ΠΗΓΗ: "Enhancing quality in education: application of quality function deployment – an industry perspective", Sangeeta Sahney, D.K. Banwet and S. Karunes, Work Study, Vol. 52, No. 6, 2003<sup>21</sup>

Το ιδιαίτερα σημαντικό των δύο αυτών εργασιών είναι ότι μπορούμε να διασταυρώσουμε τα χαρακτηριστικά που τελικά συγκέντρωσαν την μεγαλύτερη βαθμολογία, των πελατών - φοιτητών (πίνακας 4) με αυτά των πελατών – βιομηχανιών (πίνακας 6). Όπως μπορούμε να δούμε στον πίνακα 7, τα αποτελέσματα είναι στο μεγαλύτερο μέρος τα ίδια απλά με διαφορετική θέση σημαντικότητας ανάλογα με την προέλευση του πελάτη. Εφαρμόζοντας λοιπόν τα χαρακτηριστικά αυτά αναμένεται να επιτευχθεί η αναμενόμενη ποιότητα στην παροχή ανώτατης εκπαίδευσης τόσο από την πλευρά της βιομηχανίας όσο και από την πλευρά των ίδιων των φοιτητών.

Μπορούμε λοιπόν να υποθέσουμε ότι μία τέτοια εφαρμογή του μοντέλου της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας σε όλους τους πελάτες - ενδιαφερόμενα μέρη θα μπορούσε να αποτελέσει τον κορμό ενός χάρτη χαρακτηριστικών που πραγματικά η ανώτατη εκπαίδευση πρέπει να υιοθετήσει προκειμένου τα προγράμματα σπουδών που προσφέρονται στην αγορά να είναι αυτά που πραγματικά θέλει ο κάθε πελάτης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6 – Κατάταξη ενεργειών - στόχων**

<b>ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ</b>	<b>ΣΤΟΧΟΙ</b>
<b>I</b>	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
<b>II</b>	ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
<b>III</b>	ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣΗ
<b>IV</b>	ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΔΙΑΥΛΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
<b>V</b>	ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
<b>VI</b>	ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΠΟΛΗΤΙΚΗ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
<b>VII</b>	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ
<b>VIII</b>	ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
<b>IX</b>	ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ
<b>X</b>	ΚΑΘΟΔΗΓΙΣΗ

ΠΗΓΗ: "Enhancing quality in education: application of quality function deployment – an industry perspective", Sangeeta Sahney, D.K. Banwet and S. Karunes, Work Study, Vol. 52, No. 6, 2003<sup>22</sup>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7 – Κοινά χαρακτηριστικά Βιομηχανίας - Εκπαίδευσης**

<b>ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>	<b>ΘΕΣΗ</b>	
	<b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ</b>	<b>ΦΟΙΤΗΤΕΣ</b>
Καταλληλότητα εκπαιδευτών και έμφαση στην εκπαίδευση	8	2
Καλά καθορισμένα κανάλια επικοινωνίας	4	3
Ξεκάθαρη πολιτική και διαδικασίες	5	4
Μηχανισμούς για την αξιολόγηση και τον έλεγχο	7	5
Καταλληλότητα και σχετικότητα του προγράμματος σπουδών	9	9
Καταλληλότητα υλικοτεχνικών υποδομών	10	10

## 2.5 Οι διαστάσεις της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση

Μέχρι τις αρχές του 1990 οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζονταν κυρίως στην βιομηχανία και σε κάποιους τομείς του εμπορίου<sup>23</sup> δίχως ιδιαίτερη παρουσία στον χώρο της παροχής υπηρεσιών. Από το 1990 και

μετά μία έντονη κλίση των ερευνητών όλου του κόσμου για την εφαρμογή των εργαλείων αυτών στην παροχή υπηρεσιών γίνεται αισθητή.

Μία από τις πρώτες και πολύ σημαντικές έρευνες που πραγματοποιήθηκε σε πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλά και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις ήταν ο καθορισμός των διαστάσεων της ποιότητας στον χώρο της εκάστοτε υπηρεσίας. Οι διαστάσεις της ποιότητας αποτελούν τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να την αντιληφθούμε ή τις μορφές που μπορούμε να την αναγνωρίσουμε. Πολλοί μελετητές ανέπτυξαν τις θεωρίες τους γύρω από το ζήτημα με διασημότερο τον Parasuraman ο οποίος διατύπωσε 10 βασικές διαστάσεις<sup>24</sup> (οι οποίες αργότερα συμπύχθηκαν σε 7<sup>25</sup>) της ποιότητας και οι οποίες προορίζονταν για τον τομέα της παροχής των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα οι διαστάσεις αυτές ήταν:

- Αξιόπιστη (Reliability): οι παρεχόμενες υπηρεσίες ολοκληρώνονται με τον τρόπο που είχαν αρχικά οριστεί.
- Ανταποκρινόμενη (Responsiveness): οι υπηρεσίες εκτελούνται σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη.
- Καταλληλότητα (Competence): το προσωπικό που εργάζεται για την παροχή των υπηρεσιών είναι κατάλληλο και ολοκληρώνει την υπηρεσία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Προσβάσιμη (Access): κατάλληλο ωράριο, κτιριακές εγκαταστάσεις κλπ.
- Παρέχεται με ευγένεια (Courtesy): το προσωπικό είναι ευδιάθετο και ευγενικό με τον πελάτη.
- Επικοινωνία (Communication): ο πελάτης κρατάτε ενημερωμένος για την παρεχόμενη υπηρεσία που του προσφέρεται σε γλώσσα και με όρους κατανοητούς για εκείνον.
- Αξιοπιστία (Credibility): ο παροχέας της υπηρεσίας είναι αξιόπιστος και έντιμος.
- Ασφάλεια (Security): ο πελάτης δεν έχει ρίσκο, αμφιβολίες ή ενδεχόμενη ζημιά.

- Κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer): ο παροχέας της υπηρεσίας κάνει προσπάθειες για να κατανοήσει όσο το δυνατό περισσότερο τις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά.
- Υποδομές (Tangibles): ύπαρξη όλων των απαραίτητων υλικοτεχνικών υποδομών για την σωστή περάτωση της υπηρεσίας.

Οι παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας είναι αναγκαίο να γίνονται αντιληπτές από τους πελάτες με κάποιο τρόπο, ούτως ώστε να «αισθάνονται» την ποιότητα στην υπηρεσία που τους παρέχεται. Οι S. Lagrosen, R. Seyyed – Hashemi και M. Leither δημοσίευσαν το 2004 μία μελέτη που είχε διεξαχθεί για το πώς γίνονται αντιληπτές οι διαστάσεις της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση<sup>26</sup>.

Η έρευνα αποσκοπούσε στον εντοπισμό των σημείων εκείνων τα οποία οδηγούσαν τους πελάτες – φοιτητές να αντιληφθούν την ύπαρξη ή όχι της ποιότητας στις παρεχόμενες από τα ακαδημαϊκά ιδρύματα υπηρεσίες. Κάτι τέτοιο θα βοηθούσε στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ από την διοίκηση των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και θα καθόριζε και τα όρια της ποιότητας στον χώρο. Η έρευνα διεξήχθη αρχικά με την μέθοδο των συνεντεύξεων σε φοιτητές από πανεπιστήμια της Σουηδίας, της Μ. Βρετανίας και της Αυστρίας. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκαν για την δημιουργία ερωτηματολογίων τα οποία μοιράστηκαν σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα 448 φοιτητών και στη συνέχεια επεξεργάστηκαν με στατιστικά εργαλεία.

Η έρευνα κατέληξε σε 7 σημεία τα οποία αντιλαμβάνονται οι φοιτητές ως άμεσα συνδεδεμένα και στην ουσία υπεύθυνα για την ύπαρξη ποιότητας στην παρεχόμενη εκπαίδευση. Όπως μπορούμε να δούμε στον πίνακα 8, αυτά που οι φοιτητές θεωρούν ότι εκφράζουν την ποιότητα στην εκπαίδευση είναι η συνεργασία με τις επιχειρήσεις, η πληροφόρηση και η αμεσότητα στην ανταπόκριση των απαιτήσεων που έχουν, τα προσφερόμενα μαθήματα, τις εσωτερικές αξιολογήσεις που γίνονται, τις εγκαταστάσεις σε υπολογιστές και την βιβλιοθήκη και τέλος συνεργασίες και συγκρίσεις με άλλα ανταγωνιστικά πανεπιστημιακά προγράμματα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8 - Διαστάσεις ποιότητας****ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ  
 ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ & ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ  
 ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ  
 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ  
 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ  
 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ  
 ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ

ΠΗΓΗ: "Examination of the dimensions of quality in higher education", S. Lagrosen, R. Seyyed, M Leitner, Quality Assurance in Education, Vol. 12, No. 2, 2004<sup>27</sup>

Μετά την διεξαγωγή της συγκεκριμένης μελέτης η διοίκηση των πανεπιστημίων γνώριζε σε μεγάλο βαθμό πού έπρεπε να επικεντρωθούν οι προσπάθειες και οι πόροι των ιδρυμάτων προκειμένου να αυξηθεί η «εκλαμβανόμενη ποιότητα» (perceived quality) από τους φοιτητές, και να θεωρηθούν τα προγράμματα που προσέφεραν «ποιοτικότερα».

### **2.6 Balance Scorecard (Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου)– εποπτεύοντας την ανώτατη εκπαίδευση.**

Κυρίαρχος παράγοντας στην διοίκηση κάθε μορφής οργανισμού είναι η εγκυρότητα, η εγκαιρότητα και η καταλληλότητα της πληροφόρησης. Η σωστή και έγκυρη πληροφορία μειώνει την «εντροπία» του συστήματος που ονομάζεται επιχείρηση και οδηγεί την διοίκηση στην λήψη αποφάσεων με τα σωστά δεδομένα. Όλα τα συστήματα διοίκησης και λήψης αποφάσεων καταρρέουν όταν η πληροφορία με βάση την οποία λήφθηκαν οι αποφάσεις δεν είναι σωστή. Ευάλωτο σε αυτή την αδυναμία όλων των συστημάτων είναι και αυτό των εκπαιδευτικών οργανισμών της ανώτατης εκπαίδευσης.



Για τον λόγο αυτό πολλά εργαλεία έχουν δημιουργηθεί για την παρακολούθηση των παραμέτρων που οικονομούν την καλή πορεία της επιχείρησης. Τα περισσότερα όμως από αυτά είναι μονοδιάστατα και είναι σχεδιασμένα να μετράνε κάθε παράμετρο ξεχωριστά. Οι Robert Kaplan και David Norton<sup>28</sup> βασιζόμενοι σε αυτή την αδυναμία των μέχρι τότε εργαλείων λήψης αποφάσεων και αντιλαμβανόμενοι την ανάγκη για δημιουργία ενός τρόπου παρακολούθησης της κατάστασης της επιχείρησης και ελέγχου της πορείας με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί, δημιούργησαν την Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου ή Balance Scorecard. Παρομοίασαν τον μάνατζερ της επιχείρησης ως τον πιλότο και τα διάφορα εργαλεία λήψης αποφάσεων και στρατηγικής διοίκησης ως «τα όργανα ελέγχου» στο πιλοτήριο ενός αεροσκάφους. Στην συνέχεια έθεσαν τον προβληματισμό του κατά πόσο θα ήταν εφικτό να πλοηγηθεί ένα αεροσκάφος αν ο πιλότος είχε στην διάθεσή του ένα όργανο κάθε φορά προσπαθώντας να παρομοιάσουν με αυτό τον τρόπο την «πλοήγηση» ενός οργανισμού μονάχα με ένδειξη από ένα εργαλείο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9** - Παράδειγμα 1 σταθμισμένης κάρτας στοχοζυγίου

Χρηματοοικονομική Σκοπιά: Πως φαινόμαστε στους μετόχους μας;	Πελατοκεντρική Σκοπιά: Πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας;
Επιχειρησιακή Σκοπιά: Σε ποιους τομείς πρέπει να είμαστε άριστοι;	Σκοπιά Καινοτομιών: Μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να παράγουμε προστιθέμενη αξία;

“Quality in higher education: from monitoring to management”, J. Cullen, J Joyce, T Hassall, M. Broadbent, Quality Assurance in Education, Vol. 11, No. 1, 2003.<sup>29</sup>

Οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν την Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου το 1992 δημιουργώντας έτσι ένα μοντέλο το οποίο στοχεύει στην μεταφορά οράματος και της στρατηγικής μίας επιχείρησης σε στόχους και μετρήσεις σε τέσσερις διαφορετικούς τομείς:

- Χρηματοοικονομική σκοπιά,
- Πελατοκεντρική σκοπιά,
- Εσωτερική και επιχειρησιακή σκοπιά,
- Σκοπιά μάθησης και καινοτομιών.

ΣΧΗΜΑ 4 - Παράδειγμα 1 σταθμισμένης κάρτας στοχοζυγίου

<b>Χρηματοοικονομική Σκοπιά</b>	<b>Πελατοκεντρική Σκοπιά</b>
Εξοδα για βιβλιοθήκη & υπολογιστές Έξοδα για το προσωπικό	Στάνταρ εισδοχής Προορισμός αποφοίτων Επίπεδο καλύτερων
<b>Επιχειρησιακή Σκοπιά</b>	<b>Σκοπιά Καινοτομιών</b>
Εκπαιδευτικά προγράμματα Αναλογία φοιτητών -καθηγητών Δείκτης ολοκλήρωσης σπουδών	Ερευνητικά προγράμματα

ΠΗΓΗ: "Quality in higher education: from monitoring to management", J. Cullen, J Joyce, T Hassall, M. Broadbent, Quality Assurance in Education, Vol. 11, No. 1, 2003.<sup>30</sup>

13 χρόνια μετά οι John Cullen, John Foyce, Trevor Hassall και Mick Broadbent πρότειναν την δημιουργία μίας Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου στην ανώτατη εκπαίδευση. Αν και η πρώτη τους πρόταση (σχήμα 4) αποτελούσε μία πολύ απλοϊκή προσέγγιση του μοντέλου για να περιγράψει ταυτόχρονα στρατηγική και λειτουργίες, ένα δεύτερο μοντέλο (σχήμα 5) αποτέλεσε μία σαφώς καλύτερη λύση.

Το νέο αυτό μοντέλο δημιουργήθηκε με βάση μία σχολή διοίκησης επιχειρήσεων, ενός Βρετανικού πανεπιστημίου. Η συγκεκριμένη σχολή βρίσκεται στη μέση της βαθμολογικής κλίμακας των ανώτατων ιδρυμάτων του Ηνωμένου Βασιλείου, απασχολεί περισσότερα από 70 άτομα στο ακαδημαϊκό κομμάτι της λειτουργίας της και η αναλογία φοιτητών προς καθηγητή είναι 23:1. Με βάση το όραμα και την αποστολή που το ίδιο το ακαδημαϊκό ίδρυμα είχε θέσει (Δημιουργία κλήματος που υποστηρίζει τις ατομικές προσπάθειες και την αξία φοιτητών και καθηγητών, και την αξιοποίησή τους για τη δημιουργία ενός ιδρύματος με στόχο το άριστο), και με την βοήθεια των στόχων που είχε θέσει η διοίκηση της σχολής, κατασκευάστηκε μία συγκεκριμένη και αναλυτικότερη

Σταθμισμένη Κάρτα Στοχοζυγίου. Οι στόχοι που είχαν τεθεί από το πανεπιστήμιο ήταν:

- Να υπάρξει μεγαλύτερη «συγκέντρωση». Δηλαδή τα προγράμματα που προσφέρει να είναι περισσότερο επικεντρωμένα και συγκεκριμένα,
- Προσφορά προηγμένων προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών,
- Προώθηση της ακαδημαϊκής και επιστημονικής έρευνας,
- Προσέγγιση περισσότερων επιχειρηματικών και εμπορικών στόχων και συνεργατών,
- Βελτίωση του διεθνούς προφίλ του πανεπιστημίου μέσω της δημοσίευσης επιστημονικών έργων και την υψηλή εκπαίδευση διεθνών φοιτητών.

Με βάση τις παραπάνω επιδιώξεις δημιουργήθηκαν οι στόχοι και οι μονάδες μέτρησης των τεσσάρων μερών της balance scorecard του σχήματος 5.

<b>Χρηματοοικονομική Σκοπιά</b>		<b>Πελατοκεντρική Σκοπιά</b>	
<b>Στόχοι</b>	<b>Μέτρα</b>	<b>Στόχοι</b>	<b>Μέτρα</b>
Επάρκεια Προϋπολογισμού	Επάρκεια Προϋπολογισμού στο Τέλος του Έτους	Πρωώθηση Διδασκαλίας Επιχειρησιακών Σχημάτων	Αριθμός Εγγεγραμμένων
Ενίσχυση Εμπορικών Εσόδων	Έσοδα	Διατήρηση Αριθμού Φοιτητών	Επίτευξη Στοχευόμενου Αριθμού Εγγεγραμμένων
Ενίσχυση Εσόδων από Franchising	Έσοδα	Δημιουργία Σχέσεων με Κολέγια & Πανεπιστήμια του Εξωτερικού	Ανταλλαγές Φοιτητών από Όλες τις Βαθμίδες
Ενίσχυση Εσόδων από Έρευνα	Έσοδα	Διήρηση Ποιότητας Προϊόντος	Αριθμός "Καλών" Πτυχιών
Ενίσχυση Εσόδων από Φοιτητές του Εξωτερικού	Έσοδα	Αναζήτηση Συνεργατών στο Εξωτερικό για Συνεργασία	Αριθμός Νέων Συνεργατών
<b>Εσωτερική Επιχειρησιακή Σκοπιά</b>		Ενίσχυση Ανοιχτών Ημερών	Νέες Εγγραφές
<b>Στόχοι</b>	<b>Μέτρα</b>	Πρωώθηση Προγραμμάτων MBA και μεταπτυχιακών στο Εσωτερικό & Εξωτερικό	Νέες Εγγραφές
Περισσότερο Επικεντρωμένοι στόχοι	Εκλογίκευση Προπτυχιακών & Μεταπτυχιακών Μαθημάτων	Συμμετοχή σε Εμπορικές/Επιχειρηματικές Συμφωνίες	Αριθμός & Ποιότητα Συμφωνιών
Εξεληγμένα Προγράμματα Σπουδών	Εξάληψη Μαθημάτων "Εκτός Κορμού"	Βελτίωση Διεθνούς Προφίλ του Προσωπικού	Νέες Εγγραφές
Αναθεωρημένες Δομές Επιτροπών	Απλούστεροι Μηχανισμοί Αναφοράς	Πρωώθηση του Προφίλ σε τοπικό Επίπεδο	Σεμινάρια
Αναθεώρηση δομών διοικητικής Υποστήριξης	Απλούστεροι Μηχανισμοί Αναφοράς		
Εξέλιξη & Επέκταση Προγραμμάτων MBA	Επιτυχία Στόχου	<b>Σκοπιά μάθησης και καινοτομιών</b>	
Εξέλιξη & Έναρξη Επιχειρήσεων	Επιτυχία Στόχου	<b>Στόχοι</b>	<b>Μέτρα</b>
Διατήρηση Επείκαιρου Προγράμματος Σπουδών & Σύγκριση Με Την Αγορά	Επιτυχημένες Περιοδικές Ανασκοπήσεις του Προγράμματος	Βελτίωση Ακαδημαϊκής Έρευνας	Δημοσιεύσεις
Διατήρηση Σώματος Διαπίστευσης.	Επιτυχημένη Σύνδεση Σωμάτων	Προσέλκυση Φοιτητών στα Ερευνητικά Προγράμματα	Αριθμός Υποψήφιων Διδασκτόρων
		Εξέλιξη & Δημοσίευση του Ερευνητικού Προφίλ	Σεμινάρια
		Βελτίωση του Διεθνούς προφίλ Μέσω Δημοσιεύσεων	Συνέδρια
		Ενθάρρυνση Νέων Ερευνητών	Άρθρα Σε Διεθνή Τύπο
			Προσκεκλημένοι Ομηλητές

**ΣΧΗΜΑ 5 - Παράδειγμα 2 σταθμισμένης κάρτας στοχοζυγίου**

"Quality in higher education: from monitoring to management", J. Cullen, J Joyce, T Hassall, M. Broadbent, Quality Assurance in Education, Vol. 11, No. 1, 2003.<sup>31</sup>

## 2.7 Η Ελληνική πραγματικότητα

Στην Χώρα μας η ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση είναι ανύπαρκτη. Πέρα από ελάχιστες εξαιρέσεις κανένα εκπαιδευτικό ίδρυμα δεν είναι σε θέση να ισχυριστεί ότι προσφέρει υπηρεσίες οι οποίες παράγονται και υλοποιούνται μέσα σε ένα πλαίσιο που έχει αναπτυχθεί σύμφωνα με τις αρχές τις ΔΟΠ. Σε αυτό έχει συντελέσει και η ουδετερότητα του κρατικού μηχανισμού απέναντι στις αρχές της ΔΟΠ και στην εφαρμογή τους στην ανώτατη εκπαίδευση. Ενώ όπως είδαμε, σε χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία οι αρχές της ποιότητας έχουν κάνει την εμφάνισή τους εδώ και 20 χρόνια, στην Ελλάδα μόλις πριν από 3 χρόνια συντάχθηκε ένα προσχέδιο νόμου για την διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Το προσχέδιο αυτό αναθεωρήθηκε αρκετές φορές και ακόμα δεν έχει ολοκληρωθεί η ψήφισή του σε ισχύοντα νόμο.

Πρόκειται για τον υπό ψήφιση Ν.3374 για την «Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση». Στο προσχέδιο του νόμου (με την μορφή που είχε όταν γράφτηκε αυτή η εργασία) αναφέρονται συνοπτικά τα ακόλουθα: στο πρώτο άρθρο ορίζονται γενικά οι σκοποί και οι στόχοι του νόμου καθώς και κάποιες λεπτομέρειες σχετικά με την εφαρμογή του.

Στο δεύτερο άρθρο γίνεται η ανάλυση της διαδικασίας αξιολόγησης η οποία χωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική. Σε κάθε περίπτωση θα υπάρχει ελεγκτικό όργανο το οποίο με το πέρας της αξιολόγησης θα συντάσσει μία έκθεση η οποία θα αποτελεί και το αποτέλεσμα προς κοινοποίηση. Στο δεύτερο άρθρο επίσης ορίζονται και τα όργανα ελέγχου και επίβλεψης του συστήματος ποιότητας τα οποία αναλαμβάνουν αρχικά την διαμόρφωση του συστήματος και στην συνέχεια την επίβλεψη και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του ως εσωτερικά και εξωτερικά ανεξάρτητα όργανα.

## ΠΗΓΕΣ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Cullen J., J Joyce, T Hassall, M. Broadbent, (2003) “Quality in higher education: from monitoring to management”, Quality Assurance in Education, Vol. 11, No. 1. **(29,30,31)**
- Ernest A. Osseo- Asare Jr. and David Longbottom, (2002) “The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutes”, Quality Assurance in Education, Vol. 10, No. 1. **(1,5,6,7,8,9,10)**
- James R. Evans, William M. Lindsay, (2005) “The management and control of quality”, Thomson South – Western, 6<sup>th</sup> edition, Singapore. **(14,18)**
- Ka-ho Mok, (2005) “The quest for world class university”, Quality Assurance in Education, Vol. 13, No. 4. **(2)**
- Lagrosen S., R. Seyyed, M Leitner, (2004) “Examination of the dimensions of quality in higher education”, Quality Assurance in Education, Vol. 12, No. 2. **(25,26,27)**
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry L.L. (1985), “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, Journal of Marketing, Vol. 49, Fall, pp. 41-50. **(24)**
- Reavill L. R. P., Managing Service Quality, (1998) “Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system”, Vol. 8 No. 1. **(11,12)**
- Sangeeta Sahney, D.K. Banwet and S. Karunes, (2004). “A SERVQUAL and QFD approach to total quality education”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No.2 **(15,16,17,18)**
- Sangeeta Sahney, D.K. Banwet and S. Karunes, (2003) “Enhancing quality in education: application of quality function deployment – an industry perspective”, Work Study, Vol. 52, No. 6, **(19,20,21,22)**
- Srikanthan G., J. Darlymple, (2003) “Developing alternative perspectives for quality in higher education”, The international Journal of Educational Management, 17/3. **(13)**

- Telford R., R. Masson, “The congruence of quality values in higher education”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 2, (2005). **(3,4)**
- Vinzant J.C. & Vinzant D. H. (1996), “Strategic management and total quality management: challenges and choices”, *Public Administration Quarterly*, Vol. 20 No. 2, pp. 201-219. **(23)**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### **Προτεινόμενο Μοντέλο**

Μελετώντας την εφαρμογή των σημαντικότερων και πλέον επιτυχημένων μοντέλων ποιότητας σε συστήματα ανώτατης εκπαίδευσης τα οποία προέρχονται από όλο τον κόσμο, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η ορθή εφαρμογή τους είναι η πλέον κατάλληλη μέθοδος για την ακαδημαϊκή αριστεία. Αλλά ποια είναι η σωστή εφαρμογή τους; Αν θα θέλαμε να εφαρμόσουμε τις αρχές της ΔΟΠ σε ένα ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης τι θα πρέπει να κάνουμε για να γίνει επιτυχημένα η αλλαγή αυτή;

Από την μελέτη όλων αυτών των εφαρμογών της ΔΟΠ στην ανώτατη εκπαίδευση τα βασικότερα σημεία που πρέπει να επικεντρώσουμε την προσοχή μας είναι τα ακόλουθα:

- Η αρχή και η εισαγωγή στις αρχές της ΔΟΠ θα πρέπει να γίνει ομαλά και με μικρά και σταθερά βήματα. Το σύστημα δεν είναι δυνατόν να απορροφήσει κατευθείαν όλες τις αλλαγές και ακόμα και αν το κάνει δεν θα κρατήσει για πολύ.
- Θα πρέπει να υπάρχουν άτομα με όραμα και ικανότητα να το εμφυσούν και στους υπόλοιπους. Οι αρχές της ΔΟΠ θα πρέπει να εισάγονται ως αυτό που πραγματικά είναι – ο δρόμος προς την αριστεία για όλους.
- Οι όποιες αλλαγές να είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να μπορεί να ελεγχθεί η μακροχρόνια και σταδιακή εφαρμογή τους.
- Να είναι βασισμένες στις τρεις αρχές της ΔΟΠ – Πελατοκεντρική προσέγγιση, συμμετοχή και ομαδικό πνεύμα από όλους τους εργαζόμενους στον οργανισμό και ξεκάθαρες διαδικασίες οι οποίες θα αποσκοπούν στην προστιθέμενη αξία του συνόλου του οργανισμού μέσω της μάθησης και της διαρκούς βελτίωσης.
- Η νέα προσέγγιση να οδηγεί σε αυτοδυνάμωση του μοντέλου – συστήματος εκπαίδευσης και να κινείται πάντα στα πλαίσια του ευρύτερου κοινωνικού και οικονομικού συστήματος της χώρας.



- Οι αρχές και τα εργαλεία της ΔΟΠ που θα εφαρμοστούν θα πρέπει πέρα των άλλων να στοχεύουν στην αποσαφήνιση του ρόλου του πελάτη και των αναγκών που επιθυμούμε να εκπληρώσουμε
- Να Δημιουργούν, να αποσαφηνίζουν, να αναθεωρούν και συνεχώς υπενθυμίζουν τους στρατηγικούς στόχους που η επιχείρηση έχει θέσει.
- Οι στρατηγικοί στόχοι να είναι σύμφωνοι με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού, να ανανεώνονται σύμφωνα με τις ανάγκες και
- Να γίνεται διαρκώς σύγκριση με το καλύτερο. Να στοχεύονται οι καλύτεροι στην αγορά και να επιδιώκεται ο συναγωνισμός με αυτούς.
- Τα καλύτερα ποιοτικά κριτήρια είναι τα ποσοτικά κριτήρια...

Με βάση τα παραπάνω «αποφθέγματα» της έρευνας γύρο από τις εφαρμογές της ΔΟΠ στην παγκόσμια ανώτατη εκπαίδευση, αρχικά επιχειρήθηκε ο σχεδιασμός ενός «ολοκληρωτικού» μοντέλου το οποίο θα περιλάμβανε όλα τα εργαλεία και τα μοντέλα που επιλέχθηκαν και αναφέρθηκαν σε αυτή την εργασία ως τα πλέον αποτελεσματικά, καινοτόμα και κυρίως με προοπτικές βελτίωσης.

Δυστυχώς κάτι τέτοιο αποδείχθηκε όχι μόνο χρονοβόρο αλλά και αδύνατο να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια μίας διπλωματικής εργασίας. Οι βασικοί λόγοι είναι ότι χρειάζονται περισσότερα από ένα άτομα, περισσότερος χρόνος και κυρίως χρονικά περιθώρια για να δοκιμαστεί το μοντέλο. Δυστυχώς η επιτυχία ή αποτυχία κάθε μοντέλου Διοίκησης επιχειρήσεων είναι καταδικασμένο να δοκιμάζεται μονάχα αφού εφαρμοστεί σε πραγματικές συνθήκες.

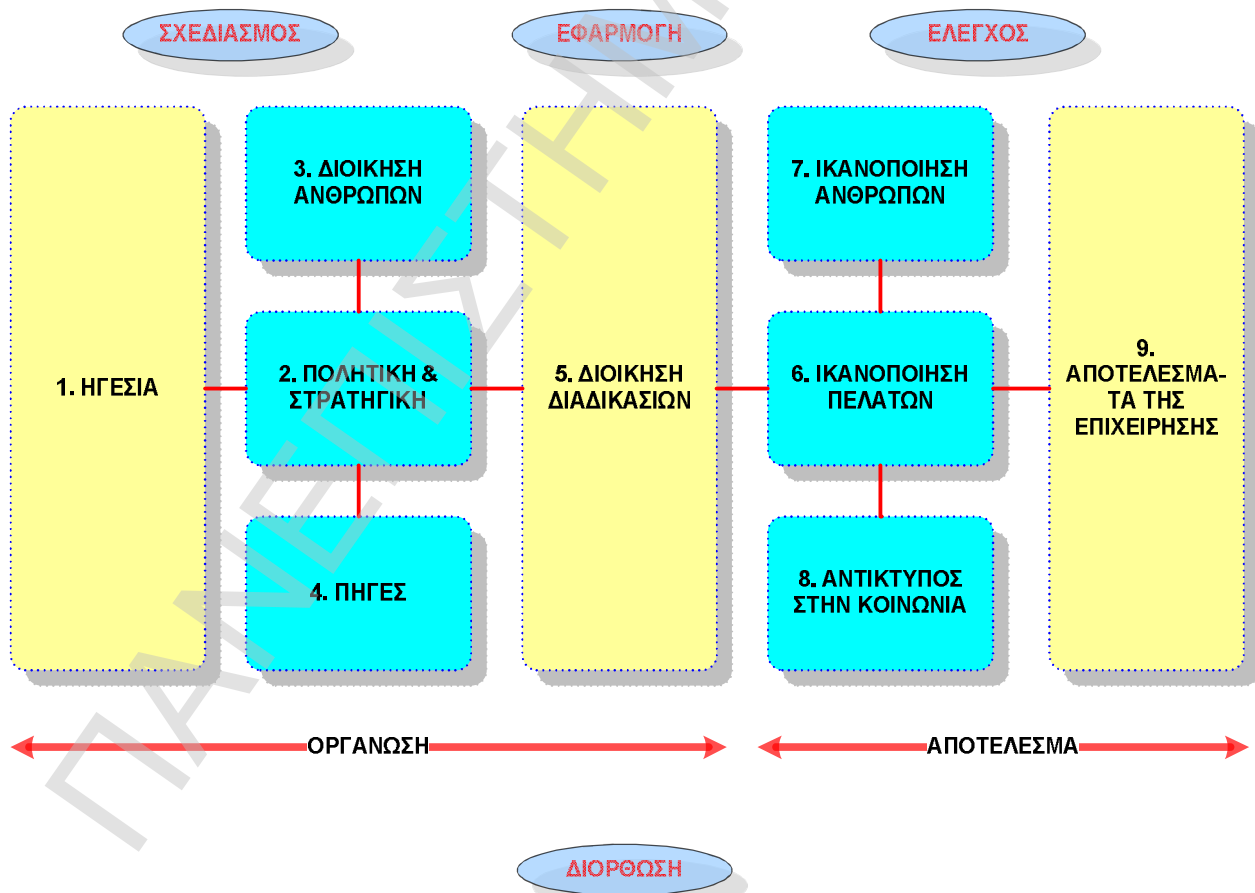
Η ολοκληρωτική αντιμετώπιση του εκπαιδευτικού συστήματος, οι ποσοτικές και ποιοτικές διαδικασίες ελέγχου και βελτίωσης και η εκτεταμένη και επιτυχημένη εφαρμογή του σε επιχειρήσεις και ιδρύματα σε όλο τον κόσμο οδήγησε στην τελική επιλογή του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του EFQM ως το πλέον κατάλληλο και ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικής διοίκησης με την χρήση μεθόδων ποιότητας.

### 3.1 Εκτεταμένη παρουσίαση του μοντέλου του EFQM για την Ανώτατη Εκπαίδευση.

Στην ενότητα 2.2 αναφέρθηκαν παραδείγματα από την εφαρμογή του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και στρατηγικής διοίκηση του EFQM στην ανώτατη εκπαίδευση καθώς και συμπεράσματα από την εμπειρία που προκύπτει από την εφαρμογή του.

Έχοντας επιλέξει το συγκεκριμένο μοντέλο ως το πλέον κατάλληλο και ολοκληρωμένο για θέματα ποιότητας στον χώρο της παιδείας προχωράμε σε μία εις βάθος παρουσίαση των σημαντικότερων μεθόδων και λύσεων που χρησιμοποιούνται στην εφαρμογή του.

Βασιζόμενοι στην τρίτη έκδοση του μοντέλου από τον EFQM αναφέρουμε λίγα λόγια για την φιλοσοφία της λειτουργίας του.



**ΣΧΗΜΑ 6** – Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)

Το βασικό μοντέλο (σχήμα 7) απεικονίζει την ηγεσία (1) να δίνει περιεχόμενο και να καθοδηγεί την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (3), την στρατηγική του οργανισμού (2) και τις πηγές για την επίτευξη των στόχων (4). Αυτά εφαρμόζονται και ενσωματώνονται στην οργανωτική δομή του οργανισμού μέσα από την διοίκηση διαδικασιών (5) και στην ουσία αποτελούν στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης (Plan – Do).

Τα αποτελέσματα των προηγούμενων φάσεων διαχωρίζονται σε τρεις βασικές ομάδες, τον αντίκτυπο στην κοινωνία (8), την ικανοποίηση των ανθρώπων (7) και την ικανοποίηση των πελατών (6). Όλα αυτά αποτελούν συντελούν και συνοψίζονται στα επιχειρησιακά αποτελέσματα (9) τα οποία αποτελούν το στάδιο του ελέγχου (Check) και ολοκληρώνονται με την επανατροφοδότηση του συστήματος (Act).

Το ίδιο το μοντέλο προτείνει κάποιες μεθόδους για την εφαρμογή του. Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί διαγραμματικά το ίδιο το μοντέλο και όχι οι τρόποι εφαρμογής του. Παρόλα αυτά κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία μικρή αναφορά στην διαδικασία που ακολουθείται.

Η αρχή γίνεται με την υιοθέτηση των πέντε σταδίων βελτίωσης. Πάνω σε αυτά βασίζεται η εφαρμογή του μοντέλου και η επιτυχία του. Τα πέντε αυτά στάδια αποσκοπούν στο να «ανακαλύψουν» τα ακαδημαϊκά ιδρύματα την πραγματική τους ταυτότητα και να την βελτιώσουν. Τα πέντε αυτά στάδια περιγράφονται αναλυτικά στους πίνακες 10, 11, 12, 13 και 14 συσχετιζόμενα με τις ακόλουθες πέντε ποιοτικές διαστάσεις:

- 1. Προσανατολισμού**
- 2. Συμμετοχής**
- 3. Πολιτικής**
- 4. Τεκμηρίωσης**
- 5. Βελτίωσης**

<b>Στάδιο</b>	<b>Στάδιο 1 Προσανατολισμός στις δραστηριότητες</b>	<b>Στάδιο 2 Προσανατολισμός στις Διεργασίας</b>	<b>Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο Σύστημα</b>	<b>Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην Αλυσίδα</b>	<b>Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>
<b>Διάσταση</b>	Εσωτερικό	Εσωτερικό	Εσωτερικό	Εξωτερικό	Εξωτερικό
<b>Προσανατολισμού</b>	Ο Οργανισμός έχει ισχυρή κατεύθυνση από το εσωτερικό.	Δίνεται έμφαση στην συνολική και εκπαιδευτική οργάνωση.	Δίνεται έμφαση σε όλες τις πλευρές του Οργανισμού.	Ο Οργανισμός θεωρείται ως αλυσίδα ανάμεσα στις συνεργαζόμενες σχολές και στον επαγγελματικό τομέα.	Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον είναι το κεντρικό θέμα. Αναμένονται εξελίξεις συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που αφορούν πελάτες.
	Η έμφαση δίνεται στα άτομα και στην εκπαίδευση που παρέχουν. Η οργάνωση και η διενέργεια της εκπαίδευσης αποτελεί σχεδόν αποκλειστική ευθύνη κάθε καθηγητή.	Ο έλεγχος της διεργασίας της εκπαίδευσης είναι το κεντρικό θέμα μαζί με την εκπαίδευση ως προϊόν και τους ειδικούς.	Ελέγχεται ο Οργανισμός στο σύνολό του συμπεριλαμβανομένων των υποστηρικτικών τμημάτων.	Ο Οργανισμός συνεχώς προσμένει τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών και εμφανώς παρέχει προστιθέμενη αξία στην επίλυση προβλημάτων ή σε βελτιώσεις όσον αφορά τους πελάτες.	Το όραμα και η πολιτική διαμορφώνεται ανάλογα με την απολογισμότητα του Οργανισμού στην κοινωνία.
	Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες, η διδασκαλία και η μεταφορά της τεχνογνωσίας είναι τα κεντρικά θέματα.	Οι βελτιώσεις υλοποιούνται βάσει των μετρήσεων και της γνώσης των διεργασιών. Η υλοποίηση των βελτιώσεων λαμβάνει χώρα ακόμη και σε προβληματικές περιοχές.	Η διεργασία μάθησης των σπουδαστών είναι το κεντρικό θέμα. Η σκέψη και η δράση βασίζονται στην διδακτική ύλη / μελέτη ως σύνολο.		Ο Οργανισμός εστιάζει στην προσαρμογή και στην συμβολή σε καινοτομίες στον επαγγελματικό τομέα.
	Οι καθηγητές είναι κατ' αρχήν ειδικοί στους τομείς τους.				Στοιχεία συγκρίνονται συστηματικά με εκείνα άριστων Οργανισμών εντός της χώρας και στο εξωτερικό.
	Υπάρχει σαφής διορατικότητα στην διεργασία μάθησης των σπουδαστών.				
	Παρέχεται μικρή συστηματική προσοχή στην διαχείριση των διεργασιών.				

<b>Στάδιο</b>	<b>Στάδιο 1 Προσανατολισμός στις δραστηριότητες</b>	<b>Στάδιο 2 Προσανατολισμός στις Διεργασίες</b>	<b>Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο Σύστημα</b>	<b>Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην Αλυσίδα</b>	<b>Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>
<b>Διάσταση</b> <b>Διάσταση</b> <b>Συμμετοχής</b>	Ο προσανατολισμός είναι καθαρά σε ατομικό επίπεδο	Ο προσανατολισμός προς τον εκπαιδευτικό οργανισμό / την ομάδα αυξάνεται εμφανώς.	Η ανταλλαγή γνώσης και ειδικότητας λαμβάνει χώρα τουλάχιστον σε επίπεδο μονάδας ή τμήματος.	Μεγάλα οφέλη προέρχονται από την γνώση και τις ικανότητες που είναι διαθέσιμες στον Οργανισμό σε σχέση με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα εμπλεκόμενα μέρη, τους εμπορικούς αντιπρόσωπους κ.λ.π. προκειμένου να ικανοποιείται ο πελάτης και τα εμπλεκόμενα μέρη.	Το όραμα και η πολιτική του Οργανισμού διαμορφώνεται βάσει την απολογισμότητα του Οργανισμού στην κοινωνία.
	Οι επιτηδευματίες μέσα στον Οργανισμό έχουν μεγάλη αυτονομία.	Μεγαλώνει η συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους.	Η δέσμευση των εργαζομένων και των σπουδαστών αυξάνεται εμφανώς. Αυτή η δέσμευση προέρχεται ευαπόδεικτα από την διοίκηση αλλά βασίζεται επίσης και σε εσωτερικά κίνητρα.	Σε σχέση με τις ομάδες αυτές, διενεργείται η πιο αποτελεσματική κατανομή αρμοδιοτήτων και επιδιώκονται και υλοποιούνται στρατηγικές win – win.	Όποτε απαιτείται, η κοινωνία συμμετέχει ενεργά στην ανάπτυξη του οράματος και της πολιτικής.
	Οι μέθοδοι εργασίας και η κουλτούρα είναι πολύ απλές.	Η υπευθυνότητα για την πολιτική δεν είναι πια απόφαση ενός ατόμου. Γίνεται υπευθυνότητα της διδακτικής ομάδας ή της μονάδας ή του τμήματος.	Η διοίκηση οδηγεί τον Οργανισμό σε αντιπαράθεση επιχειρημάτων όσον αφορά το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.	Η γνώση και η εμπειρία ανταλλάσσονται σε πολλά επίπεδα του Οργανισμού, ανάμεσα στους ανθρώπους του Οργανισμού, στον επαγγελματικό χώρο και στους ανταγωνιστές.	Τα στοιχεία συγκρίνονται συστηματικά με εκείνα των άριστων Οργανισμών στην ίδια την χώρα και στο εξωτερικό.
	Γενικά η υποστήριξη της πολιτικής του Οργανισμού εξαρτάται σχεδόν ολοκληρωτικά από τα κίνητρα και την δέσμευση των ατόμων.			Η συμμετοχή και η δέσμευση του επαγγελματικού χώρου αυξάνεται εμφανώς.	

**ΠΙΝΑΚΑΣ 11 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) –Διάσταση συμμετοχής.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 12 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Διάσταση πολιτικής.**

<b>Στάδιο</b>	<b>Στάδιο 1 Προσανατολισμός στις δραστηριότητες</b>	<b>Στάδιο 2 Προσανατολισμός στις Διεργασίες</b>	<b>Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο Σύστημα</b>	<b>Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην Αλυσίδα</b>	<b>Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>
<b>Διάσταση Διάσταση Πολιτικής</b>	Ο Οργανισμός έχει κατ' ουσία, μη πραγματική πρακτική πολιτική.	Η πολιτική είναι σαφώς βραχυπρόθεσμη (1 έτους).	Μία διαμορφωμένη και συμφωνημένη πολιτική ποιότητας είναι λειτουργική. Αυτή η πολιτική χαρακτηρίζεται: Μεσοπρόθεσμη (3 – 5 χρόνια) Έχει ολιστική φύση. Περιλαμβάνει ολόκληρο τον Οργανισμό και τα υποστηρικτικά τμήματα.	Εφαρμόζεται η μεσοπρόθεσμη πολιτική.	Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον κατέχουν κεντρική θέση στην ανάπτυξη της πολιτικής και στην βελτίωση της ποιότητας.
	Υπάρχει μόνο το όραμα καθενός από τα μέλη του προσωπικού για την μάθηση, την εκπαίδευση και τον επαγγελματικό τομέα.	Το περίγραμμα του κύκλου πολιτικής ξεκινά από το επίπεδο του εκπαιδευτικού οργανισμού ή της μονάδας ή του τμήματος.	Έχουν διαμορφωθεί μετρήσιμοι στόχοι. Αυτοί οι στόχοι ευαπόδεικτα σχετίζονται με την πολιτική.	Οι δραστηριότητες και οι αντικειμενικοί σκοποί συνδέονται εμφανώς με τις στρατηγικές και μεσοπρόθεσμες πολιτικές.	Η μακροπρόθεσμη πολιτική εφαρμόζεται συστηματικά.
	Κάθε πολιτική που υφίσταται περιορίζεται σε μεμονωμένες πλευρές και είναι βραχυπρόθεσμη.	Η πολιτική προσανατολίζεται σε μία ή σε λίγες πλευρές του Οργανισμού.		Οι πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη εμπλέκονται στην διαμόρφωση και στην υλοποίηση της πολιτικής.	Η πολιτική περιλαμβάνει όλες τις πλευρές του Οργανισμού και τα σχετικά κοινωνικά θέματα.
	Οι αποφάσεις τυπικά φτιάχνονται κατά περίπτωση.			Ο Οργανισμός συστηματικά συγκρίνει τα στοιχεία του με εκείνα παρόμοιων Οργανισμών.	Τα σενάρια για το μέλλον και τις αναλύσεις τάσεων βοηθούν στον καθορισμό της πολιτικής.
					Τα στοιχεία συστηματικά συγκρίνονται με εκείνα των άριστων Οργανισμών εντός της χώρας και στο εξωτερικό.

Στάδιο	Στάδιο 1 Προσανατολισμός στις δραστηριότητες	Στάδιο 2 Προσανατολισμός στις Διεργασίες	Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο Σύστημα	Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην Αλυσίδα	Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
<b>Διάσταση</b> <b>Διάσταση</b> <b>Τεκμηρίωσης</b>	Δεν υπάρχουν κατ' ουσία οδηγίες και διαδικασίες.	Υπάρχουν περισσότερες μονοσήμαντες οδηγίες και διαδικασίες σε επίπεδο προϊόντος.	Οι δραστηριότητες έρχονται εις πέρας σε συμφωνία με τις καθιερωμένες οδηγίες και διαδικασίες.	Οι διαδικασίες και οι οδηγίες διαμορφώνονται σε όλο το εύρος του Οργανισμού σε σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους σπουδαστές.	Οι ενέργειες πραγματοποιούνται σε όλο τον Οργανισμό σε συμφωνία με τις διαδικασίες και τις οδηγίες.
	Οι περισσότερες συμφωνίες καταγράφονται.	Οι διαδικασίες γίνονται πιο μονοσήμαντες και διαφανείς.		Οι δραστηριότητες διενεργούνται σε συμφωνία με τις διαδικασίες και τις οδηγίες.	Εκτός από τον επαγγελματικό τομέα, και τα άλλα εμπλεκόμενα μέρη εμπλέκονται στην καταγραφή των διαδικασιών. Σε αυτή τη διεργασία περιλαμβάνονται η τεκμηρίωση και οι κανονισμοί.
		Λαμβάνει χώρα, ευαπόδεικτα, καταγραφή και τεκμηρίωση.		Εάν απαιτείται, οι διαδικασίες και οι οδηγίες βελτιώνονται.	Τα στοιχεία συγκρίνονται συστηματικά με εκείνα των άριστων Οργανισμών εντός της χώρας και στο εξωτερικό. Καταγράφονται τα αποτελέσματα αυτών των συγκρίσεων.
		Μέρη της εκπαιδευτικής διεργασίας έχουν καθοριστεί και τεκμηριώνονται.			

**ΠΙΝΑΚΑΣ 13 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Διάσταση τεκμηρίωσης.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 14 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Διάσταση Βελτίωσης.**

<b>Στάδιο</b>	<b>Στάδιο 1 Προσανατολισμός στις δραστηριότητες</b>	<b>Στάδιο 2 Προσανατολισμός στις Διεργασίες</b>	<b>Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο Σύστημα</b>	<b>Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην Αλυσίδα</b>	<b>Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>
<b>Διάσταση Βελτίωσης</b>	Δίνεται έμφαση κυρίως σε κατά περίπτωση προβλήματα.	Μέρος ενός συστήματος αξιολόγησης είναι λειτουργικό. Η γνώση και η εμπειρία για μερικές πλευρές των εκπαιδευτικών και υποστηρικτικών διεργασιών συγκεντρώνονται, τεκμηριώνονται και χρησιμοποιούνται για την οργάνωση και την βελτίωση αυτών των διεργασιών.	Ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι λειτουργικό. Έχουν καθοριστεί δείκτες επίδοσης.	Ένα πλήρες σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι λειτουργικό.	Ο Οργανισμός παρακολουθεί τις εξελίξεις που αφορούν τους πελάτες του. Πραγματοποιούνται αναλύσεις τάσεων στον επαγγελματικό τομέα και στην κοινωνία στο σύνολό της.
	Οι δραστηριότητες βασίζονται κυρίως σε μεμονωμένα παράπονα ή γεγονότα.	Η διαχείριση της ποιότητας αφορά την αρχική διεργασία.	Ο Οργανισμός στο σύνολό του είναι αρμόδιος για την βελτίωση της ποιότητας.	Το σύστημα οδηγεί στην συνεχή βελτίωση ποιότητας.	Ένα πλήρες σύστημα διαχείρισης ποιότητας διαχέεται σε ολόκληρο τον Οργανισμό.
	Η διαχείριση ποιότητας αφορά μεμονωμένα προϊόντα (μάθημα, πρότυπο, είδος εκπαιδευτικού προγράμματος) Επίσης, εξαρτάται από την δέσμευση κάθε εκπαιδευτικού.	Φέρονται εις πέρας οι αναλύσεις τάσεων.	Υπάρχει συνοχή στις δραστηριότητες βελτίωσης. Ο κύκλος PDCA κλείνει στο σύνολό του.	Τα εμπλεκόμενα μέρη μετέχουν σε όλα τα στάδια.	Οι δείκτες επίδοσης δείχνουν θετική τάση.
	Τα μαθήματα ή στοιχεία του εκπαιδευτικού προγράμματος αξιολογούνται κατά περίπτωση.	Οι δραστηριότητες βελτίωσης τεκμηριώνονται σε ένα σχέδιο δράσης για τον επόμενο χρόνο.			Τα στοιχεία συγκρίνονται συστηματικά με εκείνα των άριστων Οργανισμών εντός της χώρας και στο εξωτερικό.
	Δεν υπάρχει ή δύσκολα υπάρχει έλεγχος της γνώσης και της εμπειρίας.	Η υπευθυνότητα για βελτιώσεις εναπόκεινται στην ομάδα ή στην διδακτική ομάδα.			
		Υπάρχει αξιολογη κατανάλωση χρόνου για καινοτόμος ιδέες.			



Τα πέντε αυτά στάδια ξεκινούν από τον προσανατολισμό του ακαδημαϊκού ιδρύματος στις δραστηριότητες και καταλήγουν στην διοίκηση ολικής ποιότητας που είναι και ο απώτερος στόχος ολόκληρου του μοντέλου:

<b>Στάδιο 1</b> <b>Προσανατολισμός στις δραστηριότητες</b>	<b>Στάδιο 2</b> <b>Προσανατολισμός στις Διεργασίες</b>	<b>Στάδιο 3</b> <b>Προσανατολισμός στο Σύστημα</b>	<b>Στάδιο 4</b> <b>Προσανατολισμός στην Αλυσίδα</b>	<b>Στάδιο 5</b> <b>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>
---	---	---	--	---

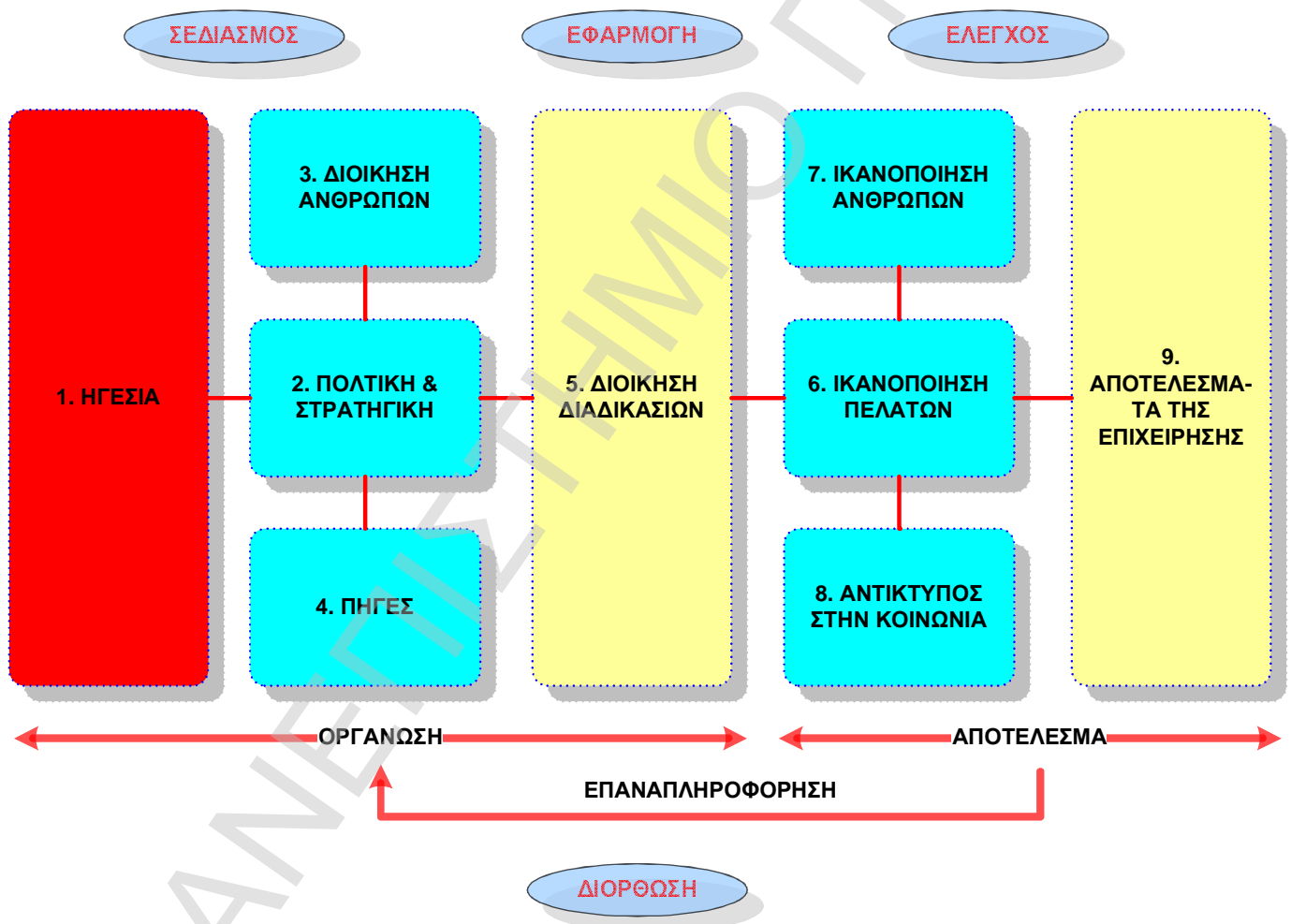
Η σημαντικότητα όμως του μοντέλου του EFQM έγκειται στον τρόπο που προσεγγίζεται τόσο ο σχεδιασμός της στρατηγικής όσο και η παρακολούθηση, βελτίωση και επανέλεγχος του συστήματος. Όπως είδαμε στο σχήμα 6 το μοντέλο αποτελείται από 9 βασικές ενότητες:

1. Την ηγεσία
2. Την στρατηγική του οργανισμού
3. Την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
4. Τις πηγές για την επίτευξη των στόχων
5. Την διοίκηση διαδικασιών
6. Την ικανοποίηση των πελατών
7. Την ικανοποίηση των ανθρώπων
8. Τον αντίκτυπο στην κοινωνία
9. Τα επιχειρησιακά αποτελέσματα

Το μοντέλο περιγράφει επακριβώς τις παραμέτρους των εννέα αυτών κριτηρίων συνοψίζοντάς τα σε αντίστοιχους πίνακες με στόχο την βαθμολόγησή τους και την βελτίωση με βάση το αριθμητικό αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί. Η βαθμολογία γίνεται στην κάρτα R.A.D.A.R. η οποία έχει την μορφή του σχήματος 1 και επιλέγεται με γνώμονα τα όσα προβλέπονται αναλυτικά στα εννέα κριτήρια.

Τα σημεία στα οποία δίνονται έμφαση στα εννέα κριτήρια του μοντέλου απεικονίζονται διαγραμματικά σε πίνακες που ακολουθούν.

Το **πρώτο κριτήριο είναι αυτό της Ηγεσίας**. Εδώ περιγράφεται το πώς η ηγεσία και η ανώτατη διοίκηση, στο ελεγχόμενο επίπεδο, εκφράζουν πραγματικά ηγετικά χαρακτηριστικά και ορθολογική λήψη αποφάσεων. Τα στοιχεία κλειδιά είναι το όραμα, η αίσθηση καθήκοντος και σκοπού, η συμμετοχή και ο καθορισμός των στόχων.



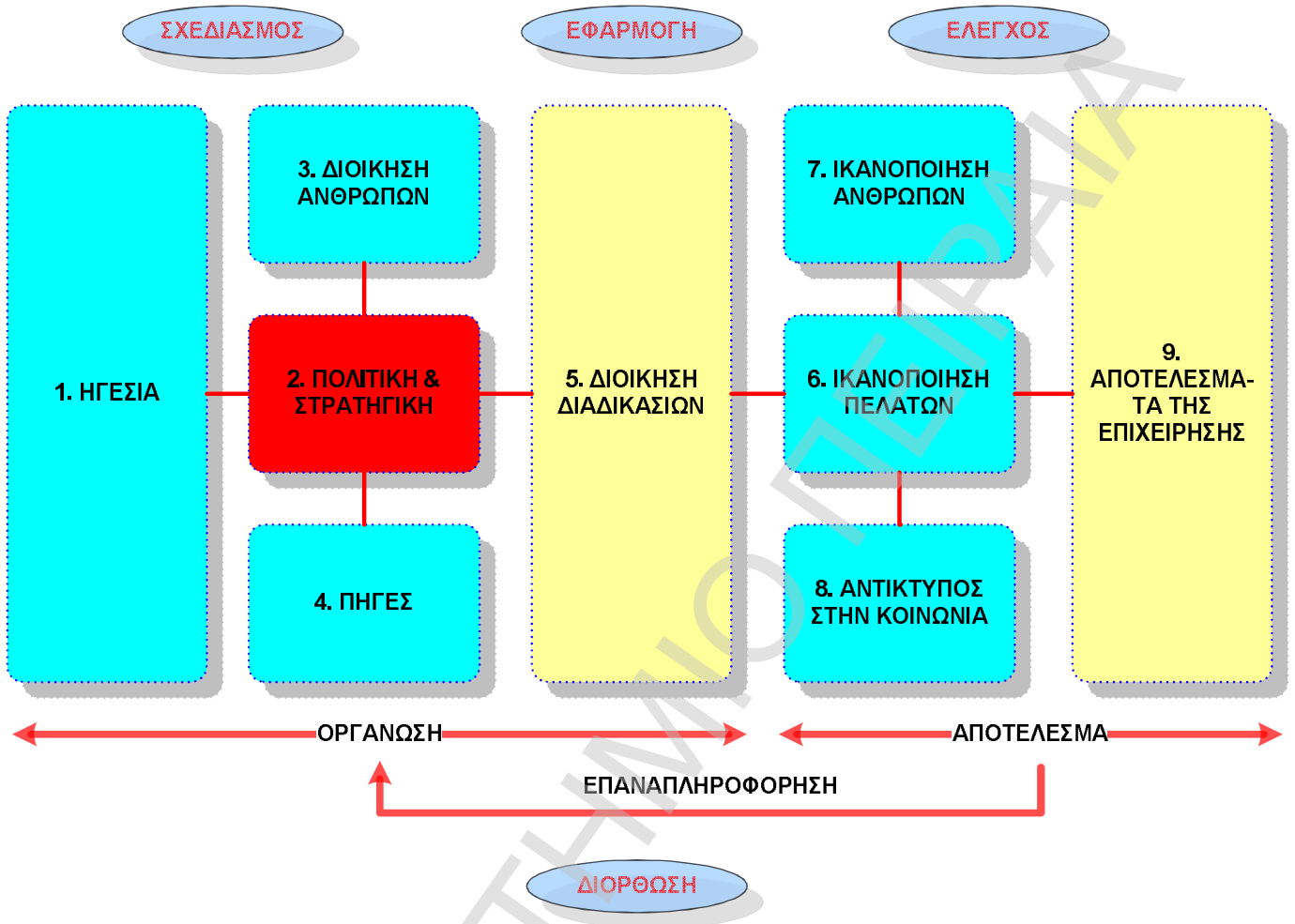
**ΣΧΗΜΑ 7-** Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Ηγεσία

ΠΙΝΑΚΑΣ 15 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Κριτήριο 1 – Ηγεσία(α).

Κριτήριο 1 Ηγεσία	Στάδιο 1 Προσανατολισμός σε δραστηριότητες		Στάδιο 2 Προσανατολισμός σε διεργασίες		Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο σύστημα		Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην αλυσίδα		Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Όραμα Ποιότητας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η διοίκηση έχει ένα ξεκάθαρο όραμα για ποιότητα, το περιεχόμενο και την οργάνωση των προγραμμάτων σπουδών και των παρεχόμενων υπηρεσιών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η διοίκηση ενημερώνει σχετικά με το όραμά της και είναι ανοιχτή στα οράματα των υπολοίπων. Το όραμα της διοίκησης πρέπει να είναι εμφανές σε ένα ή περισσότερα έγγραφα.</li> <li>Ως κομμάτι του οράματος, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ποιότητα και στην σύνδεσή της με τις διάφορες δραστηριότητες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Το όραμα διαχέεται σε κάθε παράμετρο και κομμάτι του οργανισμού.</li> <li>Το όραμα εφαρμόζεται στην πολιτική, είναι ορατό στις δραστηριότητες μέσα στον οργανισμό και συζητείται συστηματικά από το σώμα χάραξης της πολιτικής</li> <li>Υπάρχει βάση υποστήριξης του οράματος.</li> <li>Συστηματική συλλογή πληροφοριών χρησιμοποιείται για τον εκμοντερνισμό του οράματος.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Το όραμα αποτελεί την βάση των εσωτερικών και εξωτερικών δραστηριοτήτων. Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετέχουν στην χάραξη του οράματος.</li> <li>Το όραμα είναι αυτό που προσδιορίζει μεσοπρόθεσμα, σε ποιο σημείο βρίσκεται ο οργανισμός σε σχέση με τα όσα επιθυμούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Το όραμα της ποιότητας είναι βασισμένο σε ανάλυση των τάσεων της κοινωνίας. Βασισμένος στο όραμα ο οργανισμός συνεισφέρει θετικά στην κοινωνία.</li> <li>Το όραμα περιλαμβάνει ένα σαφές σενάριο για το μέλλον, το οποίο αντιπροσωπεύει το παρόν και επηρεάζει τον οργανισμό.</li> <li>Το όραμα πρέπει να περιλαμβάνει ξεκάθαρα την σύγκριση με καλύτερους του κλάδου.</li> </ul>					
<b>2. Προσωπική δέσμευση για διαρκή βελτίωση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η διοίκηση καθοδηγεί και παρέχει στους εργαζόμενους το κατάλληλο περιβάλλον για να βελτιωθούν με τους δικούς τους όρους και τους συμβουλευεται σε περίπτωση παραπόνων ή προβλήματος.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η διοίκηση ενημερώνει για τις απόψεις της.</li> <li>Η διοίκηση είναι ανοιχτής σε ιδέες ομάδων εργαζομένων</li> <li>Η διοίκηση αφιερώνει χρόνο στην ανταλλαγή και συζήτηση απόψεων για την βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η διοίκηση δίνει το έναυσμα για άτυπες συμβουλές.</li> <li>Η διοίκηση συνεισφέρει την τεχνογνωσία της και αποτελεί παράδειγμα για το προσωπικό.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Βασίζομενη στην προσωπική της δέσμευση η διοίκηση διαμορφώνει τις κατάλληλες σχέσεις και κανάλια επικοινωνίας του οργανισμού με τα ενδιαφερόμενα μέρη.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Στις σχέσεις ανάμεσα με στον οργανισμό και στο κράτος η διοίκηση κρατάει προνοητική συμπεριφορά. Είναι υπεύθυνη απέναντι στο κράτος για λογαριασμό της επιχείρησης.</li> </ul>					

**ΠΙΝΑΚΑΣ 16** - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Κριτήριο 1 – Ηγεσία(β).

Κριτήριο 1 Ηγεσία	<b>Στάδιο 1</b> <b>Προσανατολισμός σε</b> <b>δραστηριότητες</b>		<b>Στάδιο 2</b> <b>Προσανατολισμός σε</b> <b>διεργασίες</b>		<b>Στάδιο 3</b> <b>Προσανατολισμός στο</b> <b>σύστημα</b>		<b>Στάδιο 4</b> <b>Προσανατολισμός στην</b> <b>αλυσίδα</b>		<b>Στάδιο 5</b> <b>Διοίκηση Ολικής</b> <b>Ποιότητας</b>	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>3. Αναγνώριση εκτίμηση και υποστήριξη ποιότητας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ως ένα βαθμό η διοίκηση προσέχει τις πρωτοβουλίες βελτίωσης που λαμβάνονται από το προσωπικό.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Αφού ζητηθεί η διοίκηση παρέχει κάποια υποστήριξη για πρωτοβουλίες γύρω από θέματα ποιοτικής βελτίωσης.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Η διοίκηση παροτρύνει, επιβραβεύει και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους ως ικανούς συνεργάτες σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας.</li> <li>– Η διοίκηση παρέχει χρήματα, χρόνο, τεχνογνωσία και εργατικό δυναμικό για αυτό τον σκοπό.</li> <li>– Η διοίκηση εξασφαλίζει ότι πρωτοβουλίες που συμβαδίζουν με την πολιτική του οργανισμού και στοχεύουν στην συνεχή βελτίωση εντάσσονται στις εσωτερικές διαδικασίες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Βασιζόμενη σε πληροφορίες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, η διοίκηση, ενεργά ενσωματώνει διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας στην πολιτική της.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ως τμήμα της διεργασίας μίας ανοικτής επικοινωνίας, τα σχέδια πολιτικής αξιολογούνται με βάση την γνώμη της κοινωνίας. Με τον τρόπο αυτό, ο Οργανισμός προσπαθεί να έχει ενεργό ρόλο στην κοινωνία και να αλληλεπιδρά με τις κοινωνικές δυνάμεις.</li> </ul>					
<b>4. Εξωτερικές διαδικασίες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Τα εσωτερικά και εξωτερικά παράπονα ή γεγονότα είναι κίνητρα τα οποία προσαρμόζουν ανάλογα την πολιτική και στρατηγική.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Οι προσαρμογές της πολιτικής και στρατηγικής βασίζονται σε ανάλυση των ανασταλτικών παραγόντων των διεργασιών εργασίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ως μέρος του κύκλου ποιότητας αξιολογείται εάν οι στόχοι έχουν επιτευχθεί, εάν πρέπει να προσαρμοστούν ή να αναδιαμορφωθούν ώστε να επιτευχθεί ένα υψηλότερο επίπεδο επίτευξης.</li> <li>– Η πολιτική αξιολογείται με συστηματική ανάλυση ή οποία περιλαμβάνει εισροές από τον ίδιο τον Οργανισμό.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Η πολιτική και η στρατηγική αξιολογούνται και προσαρμόζονται με βάση την ανάλυση τάσεων των ανταγωνιστών, τις επιθυμίες των σπουδαστών, της κυβέρνησης, του επαγγελματικού χώρου και των συνεργαζόμενων σχολών.</li> <li>– Όποτε είναι δυνατό, η αποτίμηση περιλαμβάνει και συγκριτική αξιολόγηση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Οι αξιολογήσεις της πολιτικής περιλαμβάνουν επίσης και την λειτουργία της κοινωνίας καθώς επίσης και την υλοποίηση των κοινωνικών στόχων.</li> <li>– Ο Οργανισμός χρησιμοποιεί την συγκριτική αξιολόγηση για να συγκρίνει τις επιδόσεις του με Οργανισμούς που αριστεύουν και χρησιμοποιεί το αποτέλεσμα για να αναλύσει την πολιτική.</li> </ul>					



**ΣΧΗΜΑ 8** – Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Πολιτική & στρατηγική

Το **δεύτερο κριτήριο** είναι αυτό της **στρατηγικής και πολιτικής** του οργανισμού. Η στρατηγική θα πρέπει να χαράσσεται με γνώμονα τα επιθυμητά αποτελέσματα και με την λογική της άμεσης σύνδεσης με τα κριτήρια 6,7,8 και 9 (αποτελέσματα). Όπως και στο κριτήριο 1 έτσι και εδώ αυτό εφαρμόζεται με την μέθοδο των 5 σταδίων που αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας. Το μοντέλο κρίνει την στρατηγική από τον τρόπο που προκύπτει και ως τον τρόπο που εφαρμόζεται και όχι ως περιεχόμενο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 2 - Πολιτική &amp; Στρατηγική(α)

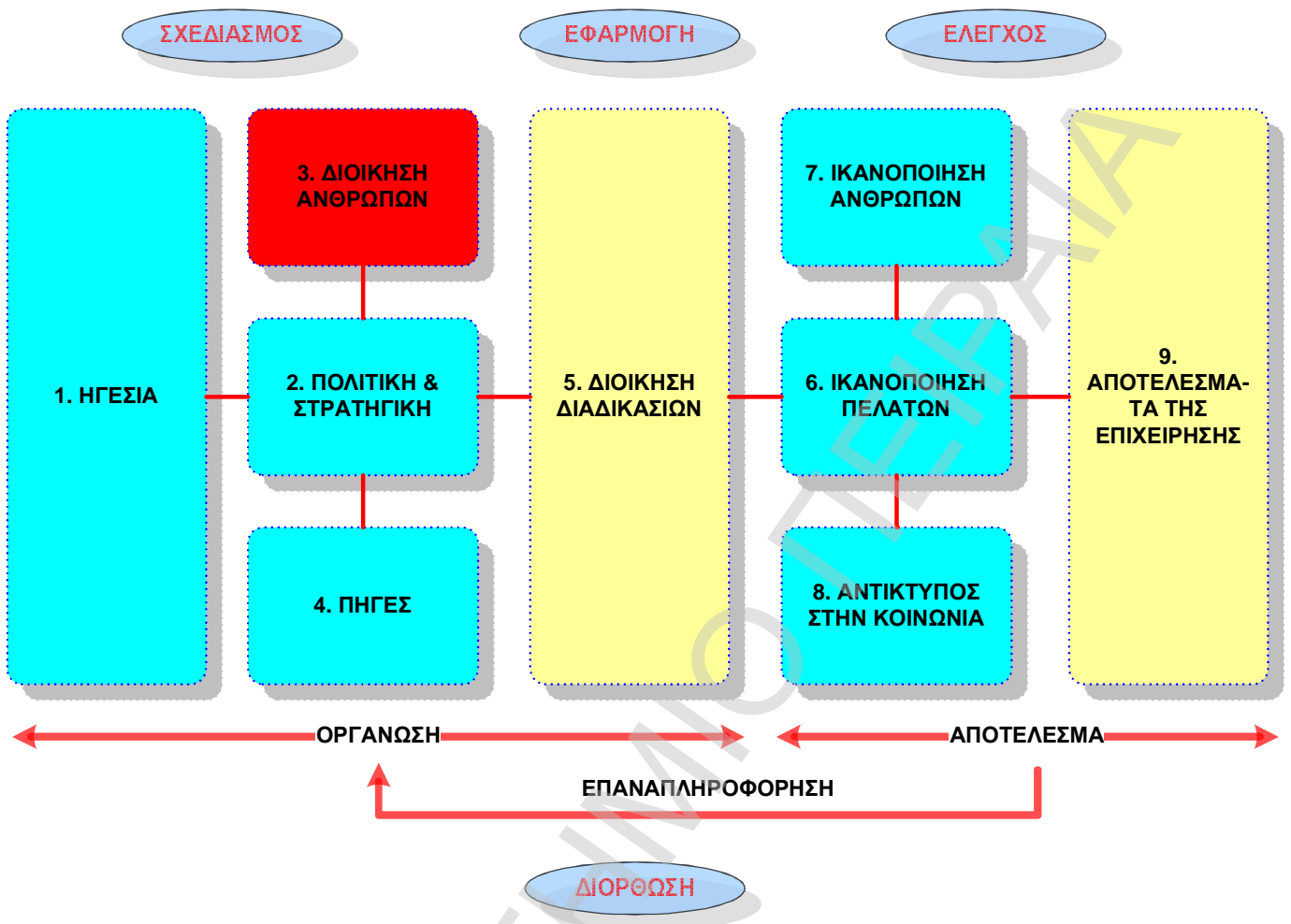
Κριτήριο 2 Πολιτική και Στρατηγική	Στάδιο 1 Προσανατολισμός σε δραστηριότητες		Στάδιο 2 Προσανατολισμός σε διεργασίες		Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο σύστημα		Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην αλυσίδα		Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	
Βαθμοί	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Σχέδια πολιτικής και έγγραφα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Η πολιτική είναι σχεδόν πάντα τεκμηριωμένη όταν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος λόγος.</li> <li>– Υπάρχει μικρή συνοχή όσον αφορά τον σχεδιασμό ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα του Οργανισμού.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Η πολιτική τεκμηριώνεται σε επίπεδο πλευράς. Ανάμεσα στα τμήματα μίας πολιτικής καθορίζονται σύνδεσμοι.</li> <li>– Οι αντικειμενικοί σκοποί οι οποίοι πηγάζουν από την πολιτική, έχουν σφαιρικό χαρακτήρα, προσαρμόζονται σχεδόν αποκλειστικά για να είναι υλοποιήσιμοι και ανάλογα με τον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Επειδή η διδακτική ύλη καθορίζεται ετήσια, η πολιτική έχει ισχύ επίσης για ένα χρόνο.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Τα σχέδια πολιτικής υφίστανται σε διάφορα επίπεδα. Περιλαμβάνουν ένα σχέδιο για την διαχείριση ποιότητας. Τα σχέδια ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους.</li> <li>– Η αποστολή<sup>1</sup> και οι αντικειμενικοί σκοποί του Οργανισμού μεταφράζονται σε λειτουργικούς στόχους για τις διεργασίες και / ή τα τμήματα.</li> <li>– Τα σχέδια πολιτικής είναι μέρος ενός μεσοπρόθεσμου κύκλου σχεδιασμού. Η αξιολόγηση και η προσαρμογή είναι μέρη αυτού του κύκλου.</li> <li>– Έχουν διαμορφωθεί οι αντικειμενικοί σκοποί και οι δείκτες επίδοσης.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Στα σχέδια πολιτικής έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη (σπουδαστές, κυβέρνηση, επαγγελματικό τομέα και συνεργαζόμενες σχολές)</li> <li>– Τα σχέδια υποδεικνύουν ότι σχετίζονται με προηγούμενο κύκλο πολιτικής.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Τα σχέδια πολιτικής περιλαμβάνουν επίσης κοινωνικές πλευρές και αναφέρουν κατηγορηματικά τον ρόλο του Οργανισμού στην κοινωνία.</li> <li>– Τα αποτελέσματα της πολιτικής παρουσιάζονται και εκτός εταιρείας.</li> <li>– Τα έγγραφα παρουσιάζουν ότι ο κύκλος πολιτικής του Οργανισμού είναι μία συνεχής και καλά ισορροπημένη διεργασία.</li> </ul>	
<b>2. Ανάπτυξη πολιτικής</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Η πολιτική αναπτύσσεται από την διοίκηση από πάνω προς τα κάτω.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Η πολιτική αναπτύσσεται από την διοίκηση, με περιστασιακή συνεισφορά από το προσωπικό.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Η πολιτική αναπτύσσεται μέσα στον Οργανισμό με την μορφή συμβουλών ανάμεσα στην διοίκηση και στο προσωπικό.</li> <li>– Ο Οργανισμός έχει μία δομή η οποία επιτρέπει προτάσεις για την ανάπτυξη πολιτικής μέσα από τον ίδιο τον Οργανισμό ώστε να γίνουν μέρος του κύκλου πολιτικής.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Οι πληροφορίες οι οποίες λαμβάνονται από την επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενσωματώνονται συστηματικά στον κύκλο πολιτικής. Τα ενδιαφερόμενα μέρη εμπλέκονται επίσης άμεσα στην ανάπτυξη της πολιτικής.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Η ανάπτυξη της πολιτικής βασίζεται σε ένα σενάριο για το μέλλον στο οποίο ο Οργανισμός θεωρείται μέρος του κοινωνικού συνόλου. Η ανάπτυξη της πολιτικής αποτελεί προληπτική ενέργεια και αποτυπώνει τον ρόλο του Οργανισμού στην κοινωνία.</li> </ul>	

<sup>1</sup> Αποστολή: Η δήλωση του Οργανισμού για το ποιος είναι, για ποιο λόγο υφίσταται, τι κάνει και πως διαφοροποιείται από άλλους Οργανισμούς.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 18 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 2 - Πολιτική & Στρατηγική(β)**

Κριτήριο 2 Πολιτική και Στρατηγική	<b>Στάδιο 1</b> <b>Προσανατολισμός σε</b> <b>δραστηριότητες</b>		<b>Στάδιο 2</b> <b>Προσανατολισμός σε</b> <b>διεργασίες</b>		<b>Στάδιο 3</b> <b>Προσανατολισμός στο</b> <b>σύστημα</b>		<b>Στάδιο 4</b> <b>Προσανατολισμός στην</b> <b>αλυσίδα</b>		<b>Στάδιο 5</b> <b>Διοίκηση Ολικής</b> <b>Ποιότητας</b>	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>3. Κοινοποίηση της πολιτικής</b>	– Τα μέλη του προσωπικού ενημερώνονται ad - hoc για την πολιτική και την στρατηγική του Οργανισμού, συνήθως κατόπιν αιτήματός τους.		– Το προσωπικό και οι σπουδαστές θα λάβουν αντίγραφα των σχεδίων πολιτικής εάν το ζητήσουν. – Τα σχέδια πολιτικής συζητούνται με τα βασικά στοιχεία του Οργανισμού.		– Τα μέλη του προσωπικού εμπλέκονται στην ανάπτυξη πολιτικής και στην υλοποίηση ως μέρος της λειτουργίας τους. – Η ανάπτυξη της πολιτικής και η υλοποίηση οργανώνεται με την μορφή κύκλου πολιτικής. Ένα στοιχείο αυτού του κύκλου είναι ότι τα στοιχεία και οι ενέργειες είναι τα θέματα για τις τακτικές συναντήσεις.		– Ως μέρος του κύκλου πολιτικής, τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν ενεργό ρόλο στις συζητήσεις για την πολιτική. – Όταν τα μέρη μοιράζονται το ίδιο ενδιαφέρον σε συγκεκριμένα θέματα, η επικοινωνία θα οδηγήσει σε ενεργή συμμετοχή.		– Ως τμήμα της διεργασίας μίας ανοικτής επικοινωνίας, τα σχέδια πολιτικής αξιολογούνται με βάση την γνώμη της κοινωνίας. Με τον τρόπο αυτό, ο Οργανισμός προσπαθεί να έχει ενεργό ρόλο στην κοινωνία και να αλληλεπιδρά με τις κοινωνικές δυνάμεις.	
<b>4. Αξιολόγηση και βελτίωση</b>	– Τα εσωτερικά και εξωτερικά παράπονα ή γεγονότα είναι κίνητρα τα οποία προσαρμόζουν ανάλογα την πολιτική και στρατηγική.		– Οι προσαρμογές της πολιτικής και στρατηγικής βασίζονται σε ανάλυση των ανασταλτικών παραγόντων των διεργασιών εργασίας.		– Ως μέρος του κύκλου ποιότητας αξιολογείται εάν οι στόχοι έχουν επιτευχθεί, εάν πρέπει να προσαρμοστούν ή να αναδιαμορφωθούν ώστε να επιτευχθεί ένα υψηλότερο επίπεδο επίτευξης. – Η πολιτική αξιολογείται με συστηματική ανάλυση ή οποία περιλαμβάνει εισροές από τον ίδιο τον Οργανισμό.		– Η πολιτική και η στρατηγική αξιολογούνται και προσαρμόζονται με βάση την ανάλυση τάσεων των ανταγωνιστών, τις επιθυμίες των σπουδαστών, της κυβέρνησης, του επαγγελματικού χώρου και των συνεργαζόμενων σχολών. – Όποτε είναι δυνατό, η αποτίμηση περιλαμβάνει και συγκριτική αξιολόγηση <sup>2</sup> .		– Οι αξιολογήσεις της πολιτικής περιλαμβάνουν επίσης και την λειτουργία της κοινωνίας καθώς επίσης και την υλοποίηση των κοινωνικών στόχων. – Ο Οργανισμός χρησιμοποιεί την συγκριτική αξιολόγηση για να συγκρίνει τις επιδόσεις του με Οργανισμούς που αριστεύουν και χρησιμοποιεί το αποτέλεσμα για να αναλύσει την πολιτική.	

<sup>2</sup> Συγκριτική Αξιολόγηση: Μία σύγκριση ανάμεσα στους Οργανισμούς σε συγκεκριμένα θέματα, με σκοπό την μάθηση από άλλους Οργανισμούς.



**ΣΧΗΜΑ 9**– Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Διοίκηση ανθρώπων

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι το τρίτο κριτήριο στο οποίο βασίζεται το μοντέλο και αναφέρεται τόσο στην ποσοτική ακεραιότητα του σχεδιασμού όσο και στην ποιότητα της πολιτικής που ακολουθείται από τον οργανισμό. Οι βασικοί όροι εδώ είναι ο σχεδιασμός, η επαναπληροφόρηση, η συνεισφορά και η αξιολόγηση και βελτίωση των μεθόδων που ακολουθούνται.



**ΠΙΝΑΚΑΣ 19 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 3 – Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού(α)**

3. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	Στάδιο 1 Προσανατολισμός σε δραστηριότητες		Στάδιο 2 Προσανατολισμός σε διεργασίες		Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο σύστημα			Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην αλυσίδα		Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας		
	Βαθμοί	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Πολιτική Προσωπικού</b>	– Η πολιτική του Οργανισμού για το προσωπικό δεν έχει σαφή θέματα, οδηγίες ή διαδικασίες.				– Για τα περισσότερο ουσιαστικά στοιχεία (π.χ. συνεντεύξεις αξιολόγησης επίδοσης), η πολιτική για το προσωπικό χαρακτηρίζεται από σαφώς καθορισμένες, τεκμηριωμένες οδηγίες και διαδικασίες.					– Οι οδηγίες και διαδικασίες είναι προσβάσιμες και γνωστές σε όλα τα μέλη του προσωπικού. – Συγκεντρώνεται συστηματικά (ποσοτική και ποιοτική) πληροφορία για την πολιτική για το προσωπικό – Η πολιτική για το προσωπικό συνδέεται εμφανώς με τους αντικειμενικούς σκοπούς του Οργανισμού. – Έχουν διαμορφωθεί οι δείκτες επίδοσης <sup>3</sup> .	– Η πολιτική για το προσωπικό αξιολογείται περιοδικά (ποσοτικά και ποιοτικά) με την χρήση πρότυπων αναφορών και σε σχέση με το στρατηγικό σχέδιο πολιτικής <sup>4</sup> . – Με βάση αυτές τις αξιολογήσεις καθορίζονται ενέργειες βελτίωσης.	– Η πολιτική για το προσωπικό συμφωνεί απόλυτα με τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα πλάνα ποιότητας. Λαμβάνονται υπόψη και οι σχετικές εξελίξεις στην αγορά και στην κοινωνία.
<b>2. Προγραμματισμός Προσωπικού</b> <sup>5</sup>	– Ο προγραμματισμός του προσωπικού διενεργείται ανάλογα με τον φόρτο εργασίας. Οι δραστηριότητες εξαρτώνται από το τι πρέπει να γίνει. – Η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων διενεργείται επί τούτου.				– Ο προγραμματισμός του προσωπικού καθορίζεται κυρίως από την βραχυπρόθεσμη πολιτική αλλά και κατά ένα συγκεκριμένο ποσοστό οργάνωσης βάσει π.χ. της ανάπτυξης (βασισμένο σε πρότυπα φόρτου εργασίας) και της πρόσληψης του προσωπικού – Διαφοροποίηση λειτουργιών <sup>6</sup>	– Ο προγραμματισμός του προσωπικού βασίζεται σε μίξη των απαιτούμενων (ποσοτικών και ποιοτικών) ικανοτήτων και των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των βραχυπρόθεσμων αντικειμενικών σκοπών ποιότητας. – Διαμόρφωση δεικτών προγραμματισμού του προσωπικού. – Ο προγραμματισμός του προσωπικού προσεγγίζεται συστηματικά από όλες τις πλευρές και αξιολογείται τακτικά.	– Ο προγραμματισμός του προσωπικού λαμβάνει χώρα σε σχέση με τα στρατηγικά σχέδια, στα οποία λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι βραχυπρόθεσμοι αντικειμενικοί σκοποί ποιότητας.	– Ο προγραμματισμός του προσωπικού συμφωνεί απόλυτα με την μακροπρόθεσμη πολιτική και τους αντικειμενικούς σκοπούς ποιότητας. – Οι στρατηγικοί αντικειμενικοί σκοποί (συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας) και οι δραστηριότητες, σαφώς σχετίζονται.				
<b>3. Ανατροφοδότηση, αξιολόγηση και αμοιβή</b>	– Ο μισθός / αμοιβή βασίζεται στις μισθολογικές συμφωνίες οι οποίες διαπραγματεύονται στις συνδικαλιστικές οργανώσεις – Περιστασιακά λαμβάνεται ανατροφοδότηση				– Υπάρχει ένα σύστημα παροχής συμβουλών στο προσωπικό το οποίο αποσκοπεί στην άμεση ανατροφοδότηση από τις δραστηριότητες. – Οι ετήσιες αυξήσεις στον μισθό βασίζονται στα συστήματα που έχουν καθοριστεί.	– Υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης και (μερικής) αμοιβής το οποίο βασίζεται στις δραστηριότητες που έχουν διαμορφωθεί και στα επιθυμητά τελικά αποτελέσματα, τα οποία έχουν από κοινού συμφωνηθεί από τα μέλη του προσωπικού και τους άμεσα προϊστάμενους τους. – Η αξιολόγηση και το σύστημα αμοιβών σχετίζεται με τους αντικειμενικούς σκοπούς του Οργανισμού και τις επιθυμητές βελτιώσεις ποιότητας.	– Κατά την διάρκεια της περιόδου επίδοσης, καταγράφεται η πρόοδος και αξιολογείται. – Το σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών, αξιολογείται περιοδικά με βάση πρότυπα αναφοράς.	– Τα μέλη του προσωπικού αξιολογούν την επίδοσή τους, είτε σε ατομικό ή σε ομαδικό επίπεδο ανάλογα με την διεκπεραίωση των ενεργειών και την επίτευξη των αποτελεσμάτων. – Το σύστημα αξιολόγησης και αμοιβής εφαρμόζεται ενεργά με βάση τις ενέργειες που υλοποιήθηκαν και τα πρότυπα επίδοσης με τα οποία εκτιμάται επίσης η επίδοση της ομάδας.				

<sup>3</sup> Ένας αριθμός ο οποίος αντιπροσωπεύει ένα χαρακτηριστικό ενός συγκεκριμένου φαινομένου. Ένας δείκτης πάντα εκφράζει την σχέση ανάμεσα σε στατιστικά π.χ. είναι αναλογία.

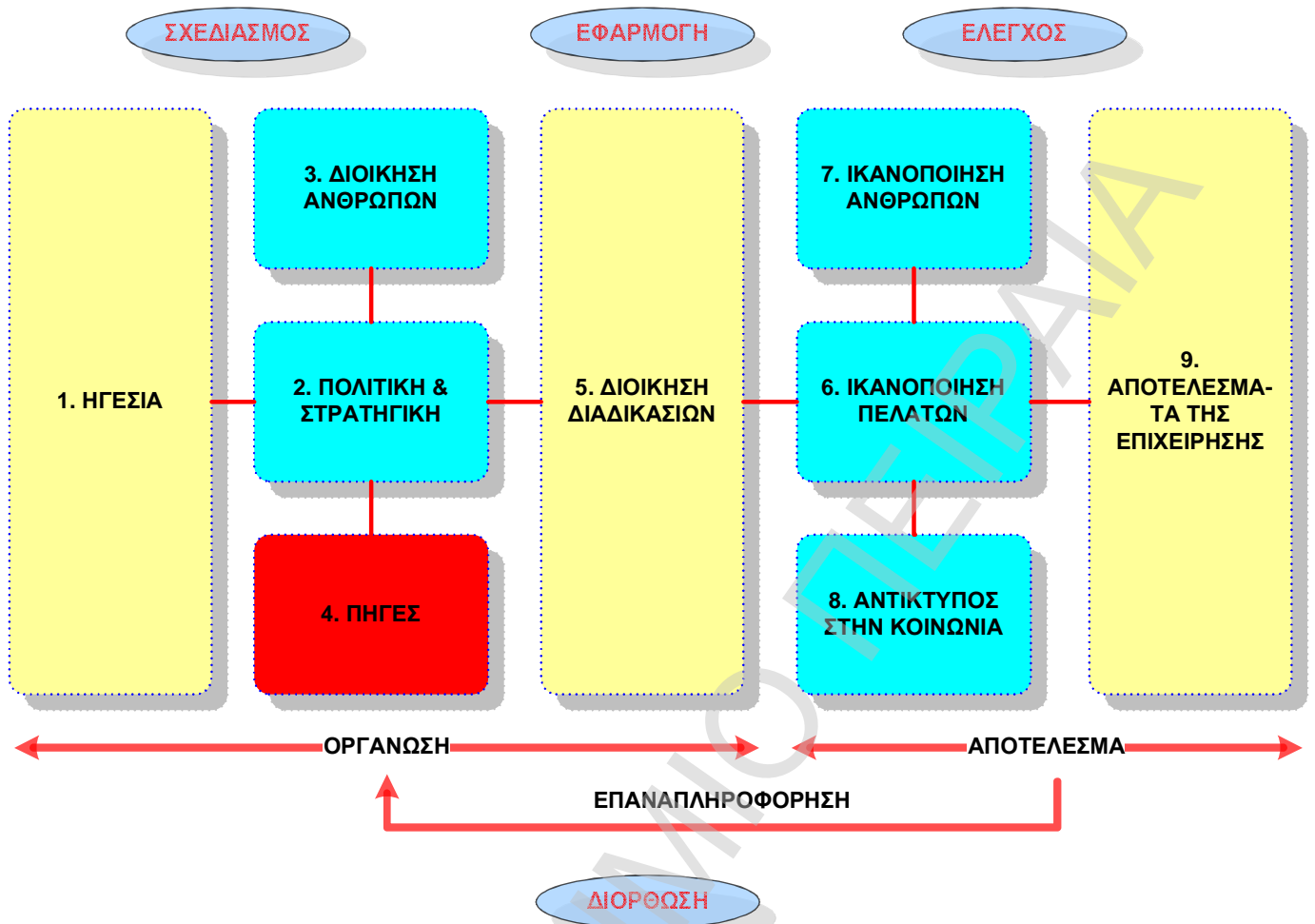
<sup>4</sup> Σχέδιο πολιτικής το οποίο περιγράφει όλους τους μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς σκοπούς και τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν από τον Οργανισμό.

<sup>5</sup> Ο προγραμματισμός όλων των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη κανονικής εισροής, κινητικότητας και εκροής των μελών του προσωπικού στον Οργανισμό.

<sup>6</sup> Επισήμανση των διαφόρων λειτουργιών μέσα στον Οργανισμό. Μία λειτουργία ορίζεται ως ένα σύνολο συστηματικών δραστηριοτήτων που ανταμείβονται

**ΠΙΝΑΚΑΣ 20 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Κριτήριο 3 – Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού(β)**

3. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	Στάδιο 1 Προσανατολισμός σε δραστηριότητες	Στάδιο 2 Προσανατολισμός σε διεργασίες	Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο σύστημα	Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην αλυσίδα	Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας						
Βαθμοί	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>4. Ευημερία προσωπικού</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η υγεία και η ευημερία θεωρείται ως προσωπική αρμοδιότητα των μελών του προσωπικού και εάν υπάρχουν μετρήσεις λαμβάνονται μετά από γεγονός.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η υγεία και η ευημερία θεωρείται ως κοινή αρμοδιότητα των ατόμων και του Οργανισμού. Εσωτερικά έχουν συμφωνηθεί οι κατάλληλες οδηγίες. Η διοίκηση φροντίζει ώστε να μην υπάρχει υπερβολικός φόρτος εργασίας του προσωπικού και απαιτείται λύσεις εάν αυτό συμβεί.</li> <li>Δίνεται προσοχή στην ασφάλεια και στις συνθήκες εργασίας σε συμφωνία με τα αναγνωρισμένα πρότυπα υγιεινής στην εργασία.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός επιδιώκει μία προληπτική πολιτική όσον αφορά την υγιεινή και την ευημερία του προσωπικού και κάνει συμφωνίες με το προσωπικό σχετικά με τον επιθυμητό τρόπο αντιμετώπισης. Εάν απαιτείται, πραγματοποιείται εκπαίδευση στο θέμα αυτό.</li> <li>Ο Οργανισμός αναλαμβάνει την ευθύνη για τα μέσα και τον εξοπλισμό επιπρόσθετου προσωπικού (τρίτες σε σπουδαιότητα συνθήκες εργασίας)</li> <li>Οι δείκτες ευημερίας του προσωπικού έχουν διαμορφωθεί.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός έχει ένα τυπικό πρόγραμμα ευημερίας του προσωπικού, βασισμένο σε αναγνωρισμένα πρότυπα αναφοράς υγιεινής στην εργασία, με τα οποία οι συνθήκες εργασίας αξιολογούνται συνεχώς και συγκρίνονται με εκείνες παρόμοιων Οργανισμών.</li> <li>Βάσει αυτών των εκτιμήσεων, αποφασίζονται ενέργειες βελτίωσης. Η επένδυση σε βελτίωση συνθηκών εργασίας εξασφαλίζει δέσμευση του προσωπικού.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η ευημερία του προσωπικού είναι σε απόλυτη συμφωνία με τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια πολιτικής. Έχουν καθοριστεί σημαντικοί δείκτες για την ευημερία του προσωπικού και την συμπεριφορά του και αυτοί οι δείκτες αξιολογούνται τακτικά και συγκρίνονται με την κατάσταση σε παρόμοιους Οργανισμούς ή σε υποκαταστήματα του.</li> <li>Οι δείκτες παρουσιάζουν συνεχή βελτίωση.</li> </ul>						
<b>5. Παροχή συμβουλών, εκπαίδευσης και εξέλιξης στο προσωπικό</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η παροχή συμβουλών στο προσωπικό, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη εξαρτώνται από ατομικές πρωτοβουλίες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Υπάρχει ένας προϋπολογισμός για την παροχή συμβουλών στο προσωπικό, την εκπαίδευση και την εξέλιξη, τον οποίο τα μέλη του προσωπικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν με δική τους πρωτοβουλία.</li> <li>Ο προγραμματισμός για την παροχή συμβουλών στο προσωπικό, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη πληρεί νομικές απαιτήσεις και είναι βραχυπρόθεσμος. Η πρακτική σημασία για τον καθένα είναι το βασικό κριτήριο για τον καταμερισμό του χρηματικού ποσού από την διοίκηση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Υπάρχει ένας προϋπολογισμός για την παροχή συμβουλών στο προσωπικό, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη που σχετίζεται με την μακροπρόθεσμη πολιτική. Υπάρχει μία συστηματική και περιοδική αξιολόγηση, ανάλογα με τα προσόντα η οποία αφορά τα μέλη του προσωπικού και τα μέσα που τους παρέχονται.</li> <li>Συστηματικά, δημιουργείται ένα απόθεμα επιθυμιών των μελών του προσωπικού.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μία συστηματική πολιτική καθοδηγείται από την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών του Οργανισμού και την λειτουργικότητα των ατομικών αντικειμενικών σκοπών. Η πολιτική αξιολογείται τακτικά με την χρήση προτύπων αναφορών και συγκρίνεται με τις πολιτικές παρόμοιων Οργανισμών.</li> <li>Η αξιολόγηση επίσης λαμβάνει χώρα ανεξάρτητα από την εφαρμογή νέων προϊόντων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η πολιτική προσδοκά εξελίξεις στην κοινωνία και στον επαγγελματικό τομέα.</li> <li>Ο Οργανισμός επενδύει σε πρωτοβουλίες καινοτομίας για την παροχή συμβουλών στο προσωπικό, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη.</li> <li>Οι δείκτες παρουσιάζουν θετικές τάσεις σε σύγκριση με παρόμοιους Οργανισμούς. Οι επιδράσεις έχουν θετική επιρροή στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στα επιχειρησιακά αποτελέσματα.</li> </ul>						
<b>6. Αξιολόγηση και βελτίωση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Τα προβλήματα είναι η κύρια αιτία για προσαρμογές στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού προσαρμόζεται με την ανάλυση των προβλημάτων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η αξιολόγηση και η βελτίωση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει χώρα με συστηματικές αναλύσεις. Τα εργαλεία μέτρησης ελέγχονται ως προς την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα.</li> <li>Τα περισσότερα στοιχεία συλλέγονται εντός του Οργανισμού.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αξιολογείται και προσαρμόζεται μερικώς και βασίζεται σε ανάλυση τάσεων, στις επιθυμίες σπουδαστών, το προσωπικό, τον επαγγελματικό χώρο και την κυβέρνηση.</li> <li>Όπου είναι δυνατό, χρησιμοποιείται συγκριτική αξιολόγηση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Το σύστημα αξιολόγησης και βελτίωσης συγκρίνεται με εκείνων των εκπαιδευτικών οργανισμών που αριστεύουν.</li> <li>Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει υπόψη την κοινωνική λειτουργία του Οργανισμού και την υλοποίηση των κοινωνικών αντικειμενικών σκοπών.</li> </ul>						



**ΣΧΗΜΑ 10** – Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Πηγές

Το τέταρτο κριτήριο, το **κριτήριο των πηγών ή πόρων**, υποδεικνύει την ορθότητα της διαχείρισης των υλικών μέσων από πλευράς οργανισμού για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Σε αυτούς τους πόρους – πηγές περιλαμβάνονται και οι πληροφορίες, η τεχνολογία, τα υλικά αγαθά, οι χρηματικοί πόροι, καθώς και η γνώση και η εμπειρία.

Κριτήριο 4 Πηγές	Στάδιο 1 Προσανατολισμός σε δραστηριότητες		Στάδιο 2 Προσανατολισμός σε διεργασίες		Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο σύστημα		Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην αλυσίδα		Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας		
	Βαθμοί	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Πληροφορία<sup>7</sup></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Υπάρχει διαθέσιμο ένα ελάχιστο ποσοστό πληροφόρησης από την διοίκηση το οποίο είναι σύμφωνο με τους νομικούς περιορισμούς</li> <li>Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται κατά περίπτωση, όταν παρουσιάζονται προβλήματα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Οι πληροφορίες από την διοίκηση συγκεντρώνονται και ερμηνεύονται σε επίπεδο τμημάτων και μελέτης μαθημάτων</li> <li>Οι διαδικασίες σε σχέση με την αξιοπιστία, την πληρότητα και την συχνότητα συγκέντρωσης των πληροφοριών έχουν διαμορφωθεί για ένα πολύ περιορισμένο αριθμό θεμάτων</li> <li>Η συγκέντρωση ή η παροχή πληροφοριών λαμβάνει χώρα σε συμφωνία με τις διαδικασίες αυτές.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η συγκέντρωση πληροφοριών γίνεται βάση των επιλογών της πολιτικής.</li> <li>Η πληροφόρηση από την διοίκηση συγκεντρώνεται συστηματικά και συγκρίνεται στους αντικειμενικούς σκοπούς που έχουν καθοριστεί, στις πρότυπες αναφορές και χρησιμοποιούνται για την προσαρμογή των διεργασιών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επιδιώκεται μία ενεργή πολιτική πληροφόρησης η οποία να εξυπηρετεί τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς σκοπούς.</li> <li>Υπάρχει μία ανοικτή επικοινωνία με τους προμηθευτές και τους χρήστες η οποία αφορά την ποιότητα των στοιχείων.</li> <li>Η πληροφόρηση από την διοίκηση χρησιμοποιείται συστηματικά για ενέργειες βελτίωσης.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η διοικητική πληροφόρηση η οποία αφορά εξελίξεις στην κοινωνία εφαρμόζεται συνεχώς προκειμένου να συμβάλει σε βελτιώσεις.</li> <li>Υπάρχει ένα ευέλικτο σύστημα για την συλλογή και την ανάλυση των στοιχείων η οποία συνεχώς βελτιώνεται.</li> </ul>					
<b>2. Οικονομικοί Πόροι</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Τα χρηματικά ποσά κατανέμονται σύμφωνα με ένα καθορισμένο τύπο ο οποίος βασίζεται σε δείκτες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Τα χρηματικά ποσά κατανέμονται σύμφωνα με ένα καθορισμένο τύπο ο οποίος βασίζεται σε δείκτες.</li> <li>Υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στα πάγια και στα μεταβλητά κόστη.</li> <li>Τα χρηματικά ποσά μπορούν να ιχνηλατηθούν στις μονάδες του Οργανισμού ή στα Έργα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επιπρόσθετα με ένα σχήμα διαχείρισης τα χρηματικά ποσά καταμερίζονται επίσης βάσει των επιλογών πολιτικής.</li> <li>Τα οικονομικά παρακολουθούνται και η επίδοση κάθε οργανωτικής μονάδας αξιολογείται και συζητείται με εκείνα που εμπλέκονται άμεσα.</li> <li>Ο καταμερισμός των χρηματικών ποσών βασίζεται σε δείκτες για κάθε έργο, κάθε συστατική διεργασία και ολόκληρο τον Οργανισμό.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Τα χρηματικά ποσά καταμερίζονται με βάση την προστιθέμενη αξία σε ολόκληρο τον Οργανισμό, μακροπρόθεσμα ανά μονάδα Οργανισμού ή ανά Έργο.</li> <li>Ο Οργανισμός συγκρίνει τα αποτελέσματά του με εκείνα παρόμοιων Οργανισμών.</li> <li>Χρησιμοποιούνται μακροπρόθεσμα προγνωστικά.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η πολιτική για τα οικονομικά και ο καταμερισμός των χρηματικών ποσών πηγάζει από τους μακροπρόθεσμους στόχους ή άλλους αντικειμενικούς σκοπούς.</li> <li>Ο Οργανισμός συγκρίνει τα αποτελέσματά του με εκείνα των άριστων Οργανισμών.</li> </ul>					
<b>3. Υλικοί πόροι</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Οι υλικοί πόροι επιλέγονται κατά περίπτωση</li> <li>Οι προμηθευτές υλικών πόρων επιλέγονται κυρίως βάσει της τιμής και του χρόνου παράδοσης.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Οι υλικοί πόροι επιλέγονται βάσει της βραχυπρόθεσμης πολιτικής.</li> <li>Οι προμηθευτές επιλέγονται βάσει προηγούμενης εμπειρίας.</li> <li>Οι υλικοί πόροι ελέγχονται και η ποιότητα και η ποσότητά τους συγκρίνεται με τις απαιτήσεις που έχουν διαμορφωθεί εκ των προτέρων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η χρήση και η διατήρηση των υλικών πόρων εξαρτάται από τα ποιοτικά κριτήρια που έχουν καθοριστεί.</li> <li>Οι προμηθευτές πρέπει να εκπληρώνουν τα κριτήρια επίδοσης.</li> <li>Εάν απαιτείται, τα μέλη του προσωπικού εκπαιδεύονται ώστε να κάνουν την βέλτιστη χρήση του εξοπλισμού και των βοηθητικών υλών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός συνεργάζεται με τους επιλεγμένους προμηθευτές. Οι προμηθευτές πρέπει να υποδεικνύουν πώς εγγυώνται την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Δέχονται συμβουλές σχετικά με την πρόληψη των επαναλαμβανόμενων προβλημάτων και επίσης για νέες εξελίξεις.</li> <li>Η διαχείριση του εξοπλισμού και των βοηθητικών υλών βελτιώνεται με την ανταλλαγή πληροφοριών με παρόμοιους Οργανισμούς.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η συχνότητα ανταλλαγής πληροφοριών με τους συνήθεις προμηθευτές αποσκοπεί σε συνεχή βελτίωση και μοιράζεται με τους προμηθευτές.</li> <li>Η διαχείριση του εξοπλισμού και των βοηθητικών υλών βελτιστοποιείται με την ανταλλαγή πληροφοριών με άριστους Οργανισμούς.</li> <li>Υλοποιούνται εμφανώς βελτιώσεις.</li> </ul>					

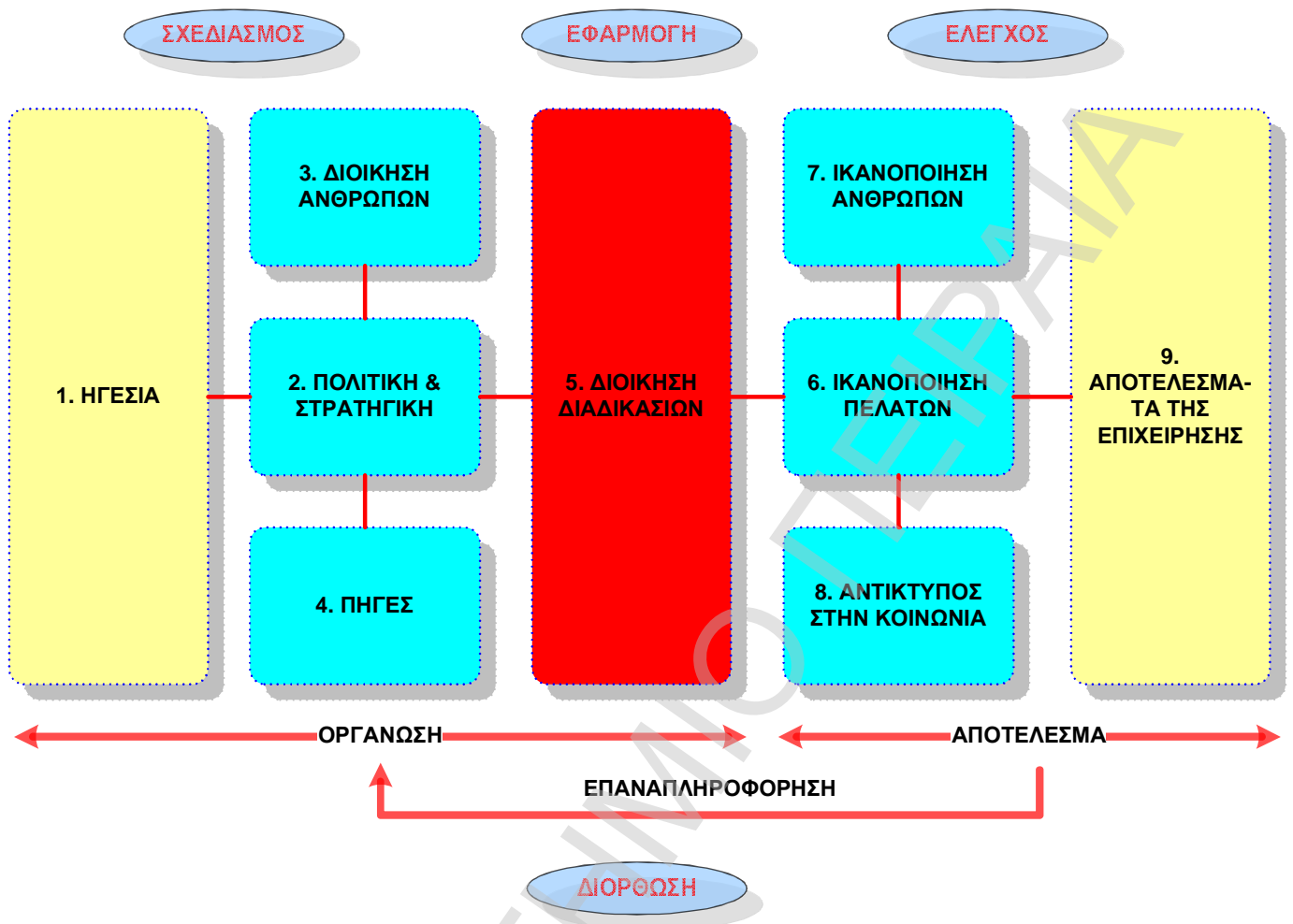
**ΠΙΝΑΚΑΣ 21 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Κριτήριο 4 – Πηγές - πόροι(α)**

<sup>7</sup> Αναθέτει την σημασία στα απαραίτητα στοιχεία για την καθοδήγηση του Οργανισμού (διαχείριση πληροφοριών όπως δείκτες επίδοσης, κ.λ.π.).

ΠΙΝΑΚΑΣ 22 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM) – Κριτήριο 4 – Πηγές - πόροι(β)

4. πηγές	<b>Στάδιο 1</b> <b>Προσανατολισμός σε δραστηριότητες</b>	<b>Στάδιο 2</b> <b>Προσανατολισμός σε διεργασίες</b>	<b>Στάδιο 3</b> <b>Προσανατολισμός στο σύστημα</b>	<b>Στάδιο 4</b> <b>Προσανατολισμός στην αλυσίδα</b>	<b>Στάδιο 5</b> <b>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>						
Βαθμοί	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>4. Τεχνο-λογία<sup>8</sup></b>	– Η εφαρμογή της τεχνολογίας για την ανανέωση και την βελτίωση των προϊόντων και διεργασιών αποφασίζεται κατά περίπτωση.	– Η εφαρμογή της τεχνολογίας ακολουθεί γενικές τάσεις.	– Η χρήση και οι επενδύσεις στην τεχνολογία λαμβάνει χώρα στην βελτίωση των υφιστάμενων διεργασιών εργασίας και στην αύξηση της αποδοτικότητας. – Η προστιθέμενη αξία της διαθέσιμης τεχνολογίας συζητιέται εσωτερικά και αξιολογείται τακτικά.	– Επενδύσεις στην τεχνολογία πηγάζουν από μεσοπρόθεσμες στρατηγικές επιλογές. – Η κρίση των σπουδαστών, ο επαγγελματικός τομέας και οι προμηθευτές λαμβάνουν υπόψη την πολιτική όσον αφορά την τεχνολογία. – Ο Οργανισμός συνεργάζεται με παρόμοιους Οργανισμούς σε αυτό τον τομέα της πολιτικής.	– Επενδύσεις στην τεχνολογία εναρμονίζονται πάντα με τις επιθυμίες των σπουδαστών και τις απαιτήσεις του επαγγελματικού τομέα προκειμένου να υλοποιηθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι αντικειμενικοί σκοποί. – Υπάρχει προτεινομένη συνεργασία σε αυτή την περιοχή της πολιτικής με τους άριστους Οργανισμούς και τα ινστιτούτα / ειδικούς ερευνών και τους προμηθευτές.						
<b>5. Γνώση και εμπειρία</b>	– Η γνώση και η εμπειρία των μελών του προσωπικού που αφορά εξειδικευμένα θέματα, μεθόδους διδασκαλίας και άλλα θέματα σχετικά με τον Οργανισμό τεκμηριώνονται	– Η αποκτημένη γνώση και εμπειρία τεκμηριώνεται συστηματικά αν και όχι γενικευμένα.	– Η γνώση και η εμπειρία που έχει αποκτηθεί τεκμηριώνεται συστηματικά σε συμφωνία με τις κατευθυντήριες γραμμές και διαχέεται σε ολόκληρο τον Οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί γενίκευση και πληρότητα και να μεγαλώσουν οι ευκαιρίες εφαρμογής.	– Η τεκμηριωμένη γνώση και εμπειρία εφαρμόζεται συστηματικά εφαρμόζεται για να επιτευχθούν βελτιώσεις σε ολόκληρο τον Οργανισμό, στον επαγγελματικό τομέα και σε παρόμοιους Οργανισμούς.	– Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν μοτίβο για συνεχή βελτίωση όσον αφορά την συλλογή και την εφαρμογή επίκαιρης γνώσης και εμπειρίας.						
<b>6. Αποτίμηση και βελτίωση</b>	– Προβλήματα τα οποία συμβαίνουν είναι η αιτία για προσαρμογές στην διαχείριση πόρων.	– Η διαχείριση πόρων προσαρμόζεται βάσει της ανάλυσης προβλημάτων.	– Η αποτίμηση και βελτίωση της διαχείρισης πόρων λαμβάνει χώρα βάσει συστηματικής ανάλυσης. Τα εργαλεία μέτρησης ελέγχονται ως προς την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και την αποδοτικότητα. – Τα στοιχεία συγκεντρώνονται κυρίως εντός του Οργανισμού.	– Η διαχείριση πόρων αξιολογείται και προσαρμόζεται μερικώς βάσει της ανάλυσης των επιθυμιών των σπουδαστών, του προσωπικού, του επαγγελματικού χώρου και της κυβέρνησης. – Όποτε είναι δυνατό, χρησιμοποιείται συγκριτική αξιολόγηση για σκοπούς αποτίμησης.	– Το σύστημα αποτίμησης και βελτίωσης συγκρίνεται με εκείνο των άριστων εκπαιδευτικών Οργανισμών. – Κατά την αποτίμηση λαμβάνεται υπόψη η κοινωνία και η υλοποίηση των κοινωνικών αντικειμενικών σκοπών.						

<sup>8</sup> τεχνικές και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν αντικειμενικοί σκοποί όπως, για παράδειγμα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, λογισμικό, συσκευές πολυμέσων.



**ΣΧΗΜΑ 11** – Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Διοίκηση διαδικασιών

Το **κριτήριο πέντε** περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που συντελούνται και αποτελούν το Σύστημα: ακαδημαϊκό ίδρυμα. Οι **διαδικασίες – διεργασίες** αυτές διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με τον σκοπό που έχουν και την λειτουργία που επιτελούν. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- Διαδικασίες Εκπαιδευτικής ανάπτυξης
- Διαδικασίες Εκπαιδευτικής Εφαρμογής
- Διαδικασίες υποστήριξης

**ΠΙΝΑΚΑΣ 23 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο5 – Διεργασίες(α)**

5. Διαχείριση Διεργασιών -Εκπαιδευτική ανάπτυξη	Στάδιο 1 Προσανατολισμός σε δραστηριότητες	Στάδιο 2 Προσανατολισμός σε διεργασίες	Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο σύστημα	Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην αλυσίδα	Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας						
Βαθμοί	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Επαγγελματικό προφίλ<sup>9</sup>, εκπαιδευτικοί όροι<sup>10</sup> και όραμα στην εκπαίδευση<sup>11</sup> (προδιαγρα-φές)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κάθε καθηγητής έχει προσωπικό όραμα όσον αφορά το επάγγελμα και την εκπαίδευση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ομάδες καθηγητών έχουν συλλογικό όραμα για το επάγγελμα και την εκπαίδευση με σκοπό την διαμόρφωση (μέρους) της διδακτέας ύλης.</li> <li>Έχουν διαμορφωθεί οι όροι και οι προϋποθέσεις για την παρεχόμενη εκπαίδευση από τις εκπαιδευτικές ομάδες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός υποστηρίζει συλλογικά το όραμα για το επάγγελμα και την εκπαίδευση το οποίο διατυπώνεται στην διδακτική ύλη.</li> <li>Οι όροι και οι προϋποθέσεις έχουν διαμορφωθεί και αξιολογηθεί από κοινού με άλλους Οργανισμούς σε εθνική κλίμακα και χρησιμοποιούνται για εκπαιδευτική ανάπτυξη. Οι σπουδαστές εμπλέκονται στην διαμόρφωση των όρων μέσω των συμβουλίων των σπουδαστών και / η των επιτροπών των μαθημάτων.</li> <li>Για την διαμόρφωση του οράματος χρησιμοποιούνται στοιχεία από ανάλυση προερχόμενη από το εξωτερικό περιβάλλον</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός έχει ένα όραμα όσον αφορά το επάγγελμα και την εκπαίδευση, το οποίο είναι κοινό με των εκπροσώπων από τον επαγγελματικό χώρο και επηρεάζει την διδακτική ύλη, τα στοιχεία της μελέτης<sup>12</sup> και την διδασκαλία της διδακτικής ύλης.</li> <li>Οι προδιαγραφές έχουν διαμορφωθεί μερικώς βάσει της γνώσης που παρέχεται από τις συνεργαζόμενες σχολές.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Το όραμα για το επάγγελμα και την εκπαίδευση ενσωματώνεται στο όραμα για την κοινωνία.</li> <li>Ο Οργανισμός είναι καινοτόμος και δρα προνοητικά και σε συνδυασμό με τον επαγγελματικό τομέα αποσκοπώντας στην επίτευξη επαγγελματικής και εκπαιδευτικής καινοτομίας</li> </ul>						
<b>2. Διδακτική ύλη<sup>13</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η ανάπτυξη της διδακτικής ύλης εξαρτάται από τις επιθυμίες κάθε καθηγητή και του διαθέσιμου προσωπικού.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η διδακτική ύλη αναπτύσσεται βάσει του υλικού που έχει συλλεχθεί από ομάδες καθηγητών σύμφωνα με ένα κοινό πλάνο.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός δουλεύει μεθοδικά για την ανάπτυξη της διδακτικής ύλης. Το όραμα για το επάγγελμα και την εκπαίδευση ενσωματώνεται στην διδακτική ύλη.</li> <li>Η διδακτική ύλη έχει ευαπόδεικτη συνοχή.</li> <li>Οι σπουδαστές εμπλέκονται στον Οργανισμό και στην ανάπτυξη της διδακτικής ύλης μέσω των συμβουλίων των σπουδαστών και / ή της επιτροπής μαθημάτων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εκπρόσωποι των σπουδαστών και του επαγγελματικού χώρου εμπλέκονται στην αποτίμηση της διδακτικής ύλης καθοδηγούμενοι από το όραμα για το επάγγελμα και την εκπαίδευση.</li> <li>Η διδακτική ύλη συζητιέται στις συνεργαζόμενες σχολές και συγκρίνεται με εκείνη παρόμοιων οργανισμών.</li> <li>Βάσει των αντιδράσεων της κυβέρνησης, του επαγγελματικού χώρου, των συνεργαζόμενων σχολών και των σπουδαστών, η διδακτική ύλη βελτιώνεται ευαπόδεικτα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός είναι υπόλογος στην κοινωνία για την διδακτική του ύλη.</li> <li>Στην διδακτική ύλη προβλέπονται και εξελίξεις στην κοινωνία. Συνεχώς συγκρίνεται με εκείνη των άριστων Οργανισμών βάσει των εξελίξεων στην κοινωνία και ευαπόδεικτων βελτιώσεων.</li> </ul>						

<sup>9</sup> Το όραμα στον επαγγελματικό και στον (διεθνώς) επαγγελματικό τομέα για το οποίο έχουν εκπαιδευτεί οι σπουδαστές.

<sup>10</sup> Γενικές αμερόληπτες περιγραφές των εκπαιδευτικών στόχων οι οποίοι επιτυγχάνονται μέσω της διδακτικής ύλης.

<sup>11</sup> Όραμα μάθησης και εκπαίδευσης.

<sup>12</sup> Δραστηριότητες σπουδαστών οι οποίες έχουν συνοχή.

<sup>13</sup> Έγγραφα που περιγράφουν τους αντικειμενικούς σκοπούς, το περιεχόμενο και την οργάνωση ενός προγράμματος μελέτης.



**ΠΙΝΑΚΑΣ 24 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 5 – Διεργασίες(β)**

ΠΙΝΑΚΑΣ 235. Διαχείριση Διεργασιών  Εκπαιδευτική ανάπτυξη	Στάδιο 1 Προσανατολισμός σε δραστηριότητες		Στάδιο 2 Προσανατολισμός σε διεργασίες		Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο σύστημα		Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην αλυσίδα		Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας		
	Βαθμοί	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>3. Στοιχεία της μελέτης<sup>14</sup></b>	– Κάθε καθηγητής καθορίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς, το περιεχόμενο και κατ' αρχήν την οργάνωση των στοιχείων της μελέτης.	– Οι αντικειμενικοί σκοποί, το περιεχόμενο και η οργάνωση των στοιχείων μελέτης καθορίζονται συλλογικά και προγραμματίζονται από ομάδες καθηγητών.	– Οι αντικειμενικοί σκοποί των στοιχείων της μελέτης πηγάζει από τους όρους. Ο Οργανισμός καθορίζει συστηματικά το περιεχόμενο και την οργάνωση των στοιχείων της μελέτης βάσει των προδιαγραφών που έχουν διαμορφωθεί στην διδακτική ύλη.	– Τα στοιχεία της μελέτης περιγράφονται στα εγχειρίδια μαθημάτων*. Τα κριτήρια ποιότητας για τα στοιχεία της μελέτης έχουν διαμορφωθεί. Εκπρόσωποι των σπουδαστών εμπλέκονται στην ανάπτυξη της διδακτικής ύλης, για παράδειγμα, ως διορθωτές τυπογραφικών λαθών.	– Οι σπουδαστές εμπλέκονται σε δοκιμαστικά έργα για την αξιολόγηση των εγχειριδίων μαθημάτων.	– Ο επαγγελματικός τομέας επιλεκτικά αλλά και σε επίπεδο δομής σχολιάζει τα στοιχεία της μελέτης.	– Οι συνεργαζόμενες σχολές λαμβάνονται υπόψη. Πραγματοποιούνται ευαπόδεικτες βελτιώσεις οι οποίες βασίζονται στην γνώμη τους.	– Τα στοιχεία της μελέτης συγκρίνονται με εκείνα των ανταγωνιστών.	– Ευαπόδεικτες βελτιώσεις στα στοιχεία της μελέτης εντοπίζονται στο πέρασμα των χρόνων. Συγκρίνονται με εκείνες των άριστων Οργανισμών.		
<b>4. Σχεδιασμός της αξιολόγησης</b>	– Κάθε καθηγητής καθορίζει το περιεχόμενο και τον τύπο της παρεχόμενης αξιολόγησης.	– Το περιεχόμενο και ο τύπος της αξιολόγησης καθορίζονται από κοινού με τους καθηγητές. – Έχουν διαμορφωθεί οι οδηγίες αξιολόγησης.	– Ο Οργανισμός έχει υιοθετήσει μία πολιτική αξιολόγησης. Οι δραστηριότητες αξιολόγησης αναπτύσσονται και διαχειρίζονται σε συμφωνία με τις οδηγίες πολιτικής.	– Υπάρχει ένα σύστημα ποιοτικού ελέγχου για τις ενέργειες αξιολόγησης όσον αφορά την εγκυρότητα, την αξιοπιστία, την αποδοτικότητα και την συνέπεια καθώς αυτά σχετίζονται με τις προδιαγραφές της διδακτικής ύλης.	– Η αξιολόγηση βελτιώνεται συνεχώς βάσει των αποτιμήσεων. Οι ενέργειες αποτίμησης συγκρίνονται με εκείνες των ανταγωνιστών.	– Ο επαγγελματικός τομέας εμπλέκεται στην ανάπτυξη αποτίμησης.	– Μπορεί να αποδειχτεί ότι οι μετρήσεις λαμβάνονται πραγματικά ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των ελέγχων. – Η ποιότητα των ελέγχων συγκρινόμενη με εκείνων που χρησιμοποιούνται από τους άριστους Οργανισμούς, βελτιώνεται ευαπόδεικτα με το πέρασμα των χρόνων.				
<b>5. Οργάνωση και έλεγχος</b>	– Κάθε καθηγητής αξιολογεί το περιεχόμενο και την οργάνωση των δικών του στοιχείων για την μελέτη.	– Αποτιμήσεις του περιεχομένου και της οργάνωσης των στοιχείων της μελέτης καθοδηγούνται από κοινού από ομάδα καθηγητών με δική τους πρωτοβουλία	– Ο Οργανισμός έχει ένα σύστημα (ομάδες προϊόντος, επιτροπή μαθημάτων) για να αξιολογεί τα στοιχεία της μελέτης όσον αφορά την έκταση στην οποία ικανοποιούν τις προδιαγραφές.	– Οι σπουδαστές εμπλέκονται σε αυτή την διεργασία τουλάχιστον μέσω της επιτροπής μαθητών και / ή της επιτροπής μαθημάτων.	– Εκπρόσωποι των μαθητών, ο επαγγελματικός τομέας και οι συνεργαζόμενες σχολές εμπλέκονται στην οργάνωση και τον έλεγχο των στοιχείων της μελέτης.	– Οι ενέργειες βελτίωσης είναι εμφανείς και βασίζονται στην οργάνωση και στον έλεγχο.	– Με το πέρασμα των χρόνων, βελτιώσεις οι οποίες βασίστηκαν στην οργάνωση και στον έλεγχο είναι εμφανείς.				

<sup>14</sup> Ενέργειες των σπουδαστών οι οποίες έχουν συνοχή



ΠΙΝΑΚΑΣ 25 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 5 – Διεργασίες(γ)

5. Διαχείριση Διεργασιών  Διαδικασίες υποστήριξης	<b>Στάδιο 1</b> <b>Προσανατολισμός σε δραστηριότητες</b>	<b>Στάδιο 2</b> <b>Προσανατολισμός σε διεργασίες</b>	<b>Στάδιο 3</b> <b>Προσανατολισμός στο σύστημα</b>	<b>Στάδιο 4</b> <b>Προσανατολισμός στην αλυσίδα</b>	<b>Στάδιο 5</b> <b>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>
Βαθμοί	0	1	2	3	4
<b>6. Σχεδιασμός του περιβάλλοντος μάθησης<sup>15</sup> (υποστηρικτικές υπηρεσίες)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Το περιβάλλον μάθησης είναι σχεδιασμένο βάσει της διαθεσιμότητας του διδακτικού προσωπικού και των πόρων.</li> <li>– Τα παράπονα αντιμετωπίζονται περιστασιακά.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Το περιβάλλον μάθησης δεν είναι σχεδιασμένο μόνο βάσει της διαθεσιμότητας του διδακτικού προσωπικού και των πόρων, αλλά επίσης και βάσει συγκεκριμένων επιλογών που αφορούν τον σχεδιασμό της διδακτικής ύλης, όπως π.χ., του μεγέθους της ομάδας, των αιθουσών, των πόρων και των συμβουλών μελέτης<sup>16</sup></li> <li>– Υπάρχουν περιγραφές διεργασιών για τις διεργασίες βοηθητικών υπηρεσιών. Λαμβάνει χώρα συστηματικός έλεγχος σε κάθε βήμα της διεργασίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Το περιβάλλον μάθησης έχει σχεδιαστεί βάσει των προδιαγραφών της διδακτικής ύλης. Υπάρχει ένα πρόγραμμα μελέτης<sup>17</sup> Η εφικτότητα για τους καθηγητές και τους σπουδαστές λαμβάνεται υπόψη στον σχεδιασμό.</li> <li>– Οι δείκτες επίδοσης<sup>18</sup> και τα πρότυπα έχουν διαμορφωθεί για την οργάνωση των υποστηρικτικών διεργασιών.</li> <li>– Οι υποστηρικτικές διεργασίες έχουν αξιολογηθεί βάσει των</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Όπου απαιτείται, εκπρόσωποι σπουδαστών και από τον επαγγελματικό χώρο και συνεργαζόμενες σχολές εμπλέκονται στην βελτιστοποίηση του περιβάλλοντος μάθησης. Τα αποτελέσματα αξιολόγησης του περιβάλλοντος μάθησης («μικρή ποιότητα») χρησιμοποιούνται ευαπόδεικτα για την συνεχή βελτιστοποίηση.</li> <li>– Τα επιτεύγματα των υποστηρικτικών υπηρεσιών συγκρίνονται με εκείνα παρόμοιων Οργανισμών (συγκριτική αξιολόγηση).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Σε σύγκριση με άριστους Οργανισμούς, μπορούν να παρουσιαστούν ευαπόδεικτα βελτιώσεις στο περιβάλλον μάθησης, με το πέρασμα των χρόνων.</li> </ul>

<sup>15</sup> Το προσωπικό και τα υλικά μέσα τα οποία συμβάλλουν στην υλοποίηση της εκπαίδευσης (προγράμματα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, αίθουσες κ.λ.π.) - «μικρή ποιότητα».

<sup>16</sup> Παροχή συμβουλών στους σπουδαστές κατά την διάρκεια μίας μελέτης μαθήματος.

<sup>17</sup> Πρόγραμμα κατά το οποίο όλες οι δραστηριότητες των σπουδαστών καταγράφονται ανά εκπαιδευτική περίοδο, κατά προτίμηση εβδομαδιαία.

<sup>18</sup> Ποιοτικά και ποσοτικά εμπειρικά στοιχεία τα οποία περιγράφουν την λειτουργία και τα επιτεύγματα του Οργανισμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 26 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 5 – Διεργασίες(δ)

5. Διαχείριση Διεργασιών  Εκπαιδευτική εφαρμογή	Στάδιο 1 Προσανατολισμός σε δραστηριότητες		Στάδιο 2 Προσανατολισμός σε διεργασίες		Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο σύστημα		Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην αλυσίδα		Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας						
	Βαθμοί	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
7. Δραστηριότητες σπουδαστών <sup>19</sup>	–	Η μάθηση των σπουδαστών οργανώνεται μόνο μέσα από πρόγραμμα διαλέξεων και αναθέσεις μελετών από κάθε καθηγητή.		–	Οι ώρες επικοινωνίας <sup>20</sup> και οι ώρες ιδιωτικής μελέτης <sup>21</sup> περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα μελέτης, τεκμηριώνονται και συντονίζονται.		–	Οι δραστηριότητες των σπουδαστών λαμβάνουν χώρα βάσει του οράματος του επαγγέλματος και της εκπαίδευσης. Οι δραστηριότητες μελέτης <sup>22</sup> διαμορφώνονται για όλα τα στοιχεία μελέτης. – Ο εκτιμώμενος φόρτος μελέτης διαμορφώνεται βάσει της αξιολόγησης των στοιχείων που λαμβάνονται από τους σπουδαστές.		–	Οι εργασίες των σπουδαστών αναδιαμορφώνεται μετά από προτάσεις των σπουδαστών και των καθηγητών. – Ο φόρτος μελέτης συγκρίνεται με εκείνων παρόμοιων προγραμμάτων μελέτης σε άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα.		–	Ο φόρτος μελέτης κατανέμεται ομαλά σε εβδομάδες και μήνες. Υπάρχει διορατικότητα στον καθημερινό (προδιαγεγραμμένο) φόρτο εργασίας. Ο εκτιμώμενος φόρτος μελέτης υλοποιείται. – Ο φόρτος μελέτης και οι εργασίες συγκρίνονται με των άριστων Οργανισμών. Τα στοιχεία που λαμβάνονται χρησιμοποιούνται για συνεχή βελτίωση.	
8. Δραστηριότητες καθηγητών <sup>23</sup>	–	Οι δραστηριότητες των καθηγητών (οι οποίες αφορούν το περιεχόμενο και τις μεθόδους διδασκαλίας) φέρονται εις πέρας βάσει των ιδεών των καθηγητών.		–	Οι δραστηριότητες των καθηγητών φέρονται εις πέρας κατόπιν συμβουλών από ομάδες καθηγητών.		–	Οι δραστηριότητες των καθηγητών φέρονται εις πέρας σε συμφωνία με τις προδιαγραφές της διδακτικής ύλης. Ζητείται από τους σπουδαστές να παρέχουν ιδέες για βελτίωση. Οι δραστηριότητες των καθηγητών τεκμηριώνονται. – Οι καθηγητές διενεργούν λεπτομερή ανασκόπηση.		–	Τα σχόλια των σπουδαστών, των εκπροσώπων του επαγγελματικού τομέα, και των συνεργαζόμενων σχολών χρησιμοποιούνται συστηματικά για την διαμόρφωση των δραστηριοτήτων των καθηγητών. Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με εκείνα παρόμοιων Οργανισμών.		–	Βελτιώσεις σε δραστηριότητες καθηγητών γίνονται βάσει συστηματικών ερευνών ανάμεσα στους σπουδαστές, τον επαγγελματικό τομέα και τις συνεργαζόμενες σχολές και μπορούν να επιδεικνύονται στο πέρασμα των χρόνων.	

<sup>19</sup> Οι τρόποι με τους οποίους οι σπουδαστές δουλεύουν με το περιεχόμενο μάθησης εντός του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος στο μέτρο που οι δραστηριότητες αυτές διαμορφώνονται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών μάθησης.

<sup>20</sup> Οι ώρες κατά τις οποίες οι καθηγητές και οι σπουδαστές επικοινωνούν για την διδακτική ύλη.

<sup>21</sup> Ο χρόνος κατά τον οποίο οι σπουδαστές δουλεύουν μόνοι τους – π.χ. χωρίς την παρουσία καθηγητή – ως μέρος της διδακτικής ύλης

<sup>22</sup> Ομάδες δραστηριοτήτων των σπουδαστών που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διδακτικής ύλης.

<sup>23</sup> Οι τρόποι με τους οποίους οι καθηγητές διαμορφώνουν το περιεχόμενο μάθησης εντός του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος στο μέτρο που οι δραστηριότητες αυτές διαμορφώνονται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών μάθησης.

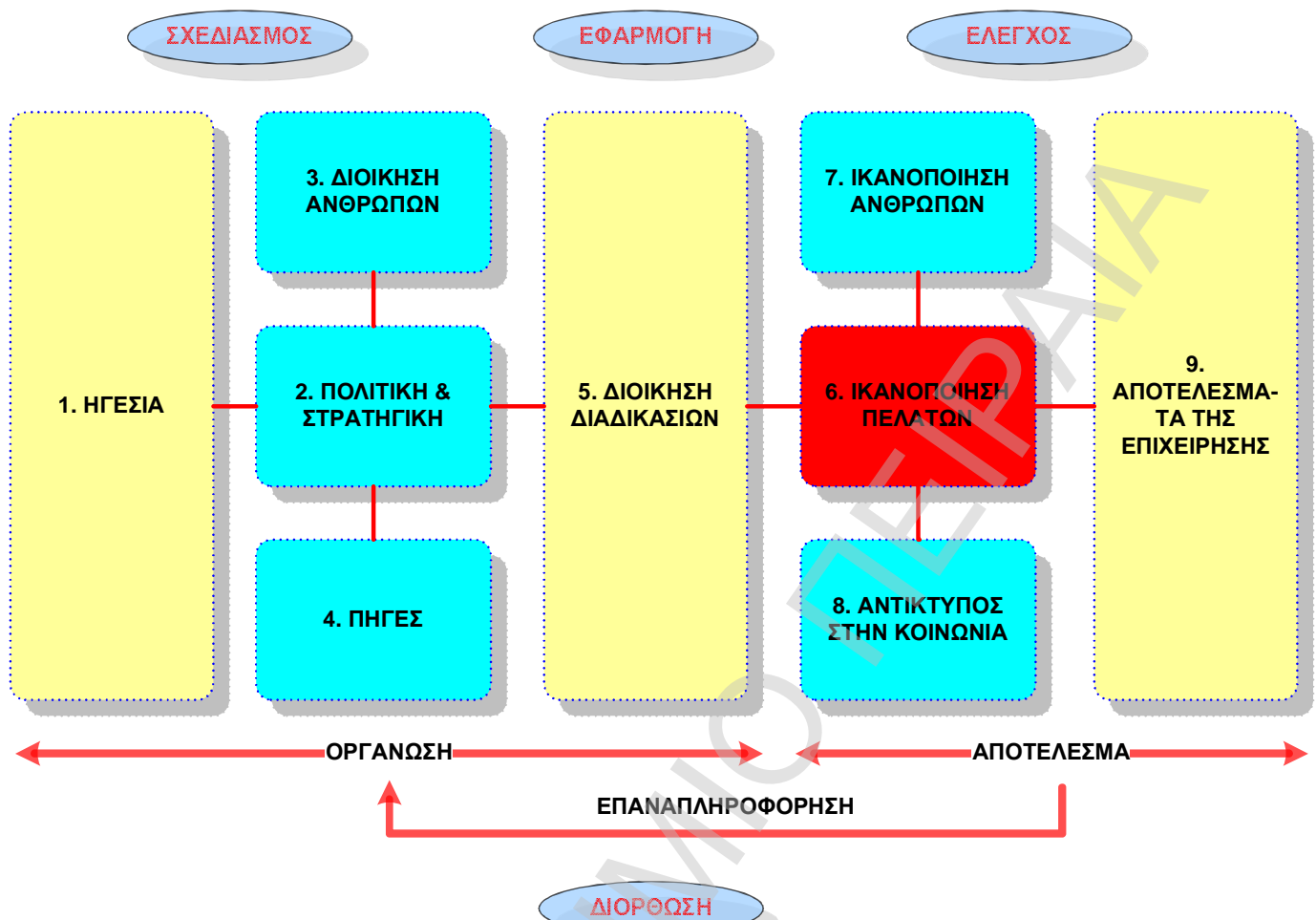
ΠΙΝΑΚΑΣ 27- Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 5 – Διεργασίες(ε)

5. Διαχείριση Διεργασιών Εκπαιδευτική εφαρμογή	Στάδιο 1 Προσανατολισμός σε δραστηριότητες	Στάδιο 2 Προσανατολισμός σε διεργασίες	Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο σύστημα	Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην αλυσίδα	Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας						
Βαθμοί	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Απόκτηση <sup>24</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αρχικά, κάθε καθηγητής κατά περίπτωση αναλύει την ποιότητα της εισροής.</li> <li>Η ποσότητα των εισροών εξαρτάται μόνο από δευτερεύοντες παράγοντες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Οι καθηγητές έχουν την ευθύνη που αφορά τις προσλήψεις και την δημοσίευση πληροφοριών.</li> <li>Τηρούνται αρχεία με τα προσόντα των εισερχόμενων σπουδαστών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός έχει πολιτική προσλήψεων και δημοσίευσης πληροφοριών.</li> <li>Τα προσόντα των εισερχόμενων σπουδαστών αναλύονται.</li> <li>Ο Οργανισμός αξιολογεί σε τακτική βάση τις προσλήψεις του και την πολιτική δημοσιοποίησης πληροφοριών και τις διαμορφώνει βάσει των αποτελεσμάτων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός διατηρεί επαφές με τις συνεργαζόμενες σχολές και τον επαγγελματικό χώρο όσον αφορά τις προσλήψεις και την πολιτική δημοσιοποίησης των πληροφοριών.</li> <li>Τα στοιχεία που λαμβάνονται χρησιμοποιούνται για την παροχή συμβουλών στους σπουδαστές.</li> <li>Διενεργούνται συγκρίσεις όσον αφορά την ποσότητα και την ποιότητα των εισροών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Για την διαμόρφωση της πολιτικής ο Οργανισμός λαμβάνει υπόψη τις τάσεις, τις εξελίξεις στην κοινωνία και τα ενδιαφέροντα των μετόχων.</li> </ul>						
10. Παροχή συμβουλών όσον αφορά την καριέρα <sup>25</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός εξαρτάται σημαντικά από κάθε καθηγητή όσον αφορά την τεκμηρίωση της πρόδοου μελέτης και την παροχή ανατροφοδότησης στους σπουδαστές.</li> <li>Η παροχή συμβουλών μελέτης συμβαίνει κατά περίπτωση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός καταγράφει συστηματικά και αναλύει την πρόοδο της μελέτης.</li> <li>Η παροχή συμβουλών στους σπουδαστές λαμβάνει χώρα κατόπιν αιτήματος κάθε σπουδαστή. Έχει καθοριστεί ένας αρμόδιος για αυτό το θέμα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Όλοι οι σπουδαστές λαμβάνουν συστηματικά συμβουλές οι οποίες βασίζονται στις αναλύσεις εισροών και στην διαχείριση πρόδοου της μελέτης<sup>26</sup>, έτσι ώστε οι σπουδαστές να μπορούν να λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόδοό τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ο Οργανισμός δεσμεύεται στην παροχή συμβουλών όσον αφορά την καριέρα των σπουδαστών, οι οποίες περιλαμβάνουν την περίοδο πριν από την έναρξη της μελέτης και μετά την αποφοίτηση.</li> <li>Τα εναύσματα από την πρόοδο της μελέτης αναλύονται και η παροχή συμβουλών για την καριέρα χρησιμοποιείται για την βελτίωση των προγραμμάτων μελέτης, την δημοσίευση των πληροφοριών, και την οργάνωση του περιβάλλοντος μάθησης.</li> <li>Βάσει των εναυσμάτων από την παροχή συμβουλών σε θέματα καριέρας, βελτιώνεται ευαπόδεικτα το περιεχόμενο και η οργάνωση των προγραμμάτων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Όποτε είναι δυνατό, τα προβλήματα των σπουδαστών είτε προλαμβάνονται ή επιλύονται.</li> <li>Στο πέρασμα των χρόνων είναι ευαπόδεικτες οι βελτιώσεις στην παροχή συμβουλών όσον αφορά την καριέρα.</li> </ul>						

<sup>24</sup> Αναθέσεις: Διαδικασία πρόσληψης σπουδαστών

<sup>25</sup> Παροχή συμβουλών στους σπουδαστές κατά την διάρκεια των σπουδών τους, πριν ξεκινήσουν να σπουδάζουν, κατά την διάρκεια των σπουδών και κατά την περίοδο μετά τις σπουδές.

<sup>26</sup> Τεκμηρίωση (σε ψηφιακή μορφή) της επίτευξης των σπουδαστών.



**ΣΧΗΜΑ 12** – Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Ικανοποίηση πελατών.

Από το κριτήριο έξι και μετά αναφερόμαστε (όπως φαίνεται και στα διαγράμματα που απεικονίζουν το μοντέλο) στα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να είναι προϊόν των πέντε προηγούμενων κριτηρίων και σε κάθε περίπτωση καταγράφονται και βελτιώνονται. Οι πίνακες εδώ συμπληρώνονται με την αντίστοιχη βαθμολογία που συγκεντρώνεται. Το κριτήριο έξι αναφέρεται στην ικανοποίηση των πελατών οι οποίοι στην περίπτωση της ανώτατης εκπαίδευσης διακρίνονται σε 3 ομάδες:

- a. Τους Φοιτητές
- b. Τους Επιχειρηματίες
- c. Το Κράτος

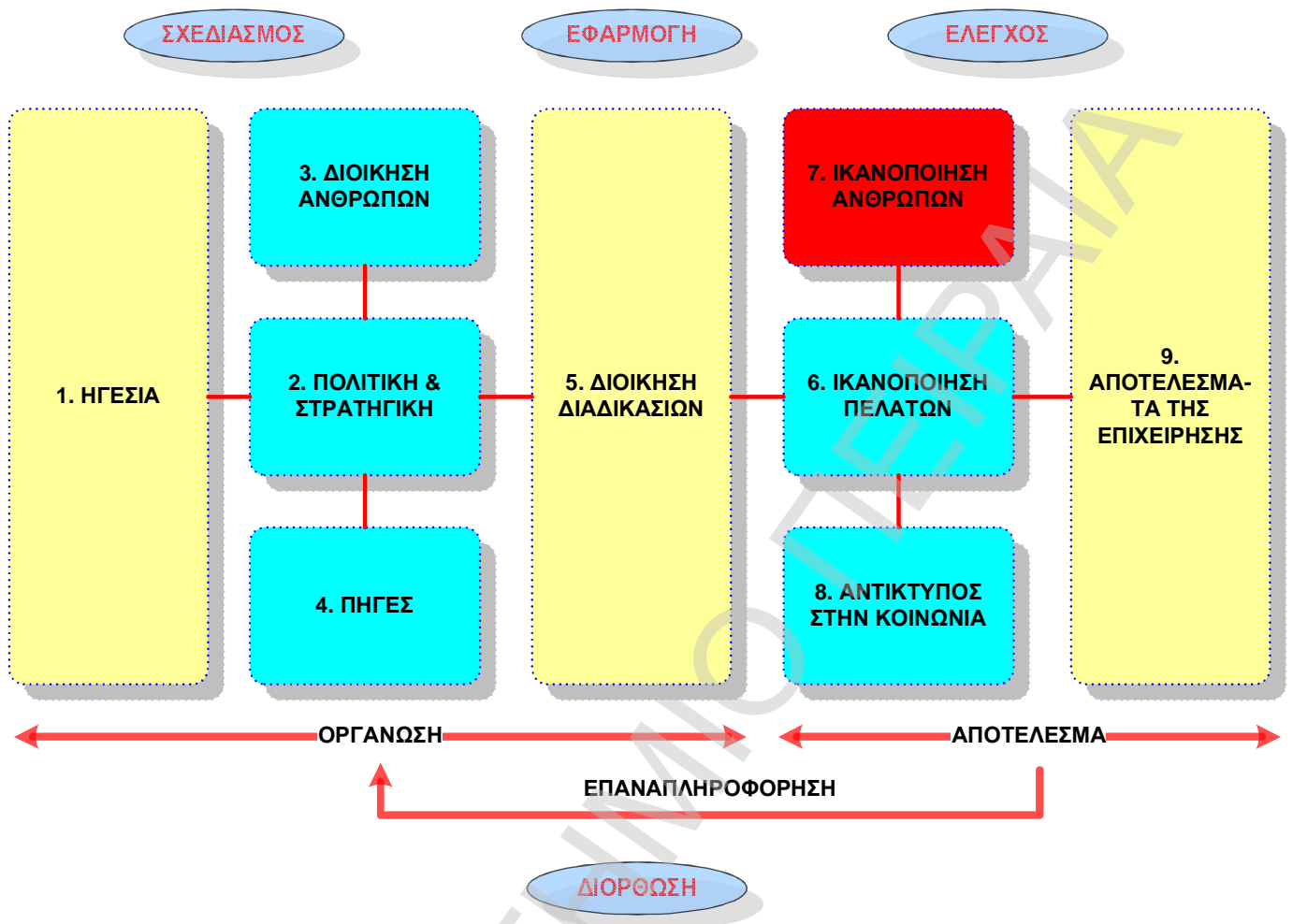
**ΠΙΝΑΚΑΣ 28 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 6α – Ικανοποίηση σπουδαστών**

6α. Ικανοποίηση σπουδαστών	<b>Στάδιο 1 Προσανατολισμός σε δραστηριότητες</b>		<b>Στάδιο 2 Προσανατολισμός σε διεργασίες</b>		<b>Στάδιο 3 Προσανατολισμός στο σύστημα</b>		<b>Στάδιο 4 Προσανατολισμός στην αλυσίδα</b>		<b>Στάδιο 5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>	
	Βαθμοί	0	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Γενική περιγραφή των σταδίων</b>	Διαθέσιμα στοιχεία για την ικανοποίηση των σπουδαστών.		Διαθέσιμα στοιχεία τάσεων. Τα στοιχεία τάσεων αναλύθηκαν και τεκμηριώθηκαν.		Τα στοιχεία συγκρίνονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Βάσει των αποτελεσμάτων λαμβάνεται κατηγορηματική απόφαση.		Τα στοιχεία συγκρίνονται με εκείνα εταίρων Οργανισμών και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Βάσει των αποτελεσμάτων λαμβάνεται κατηγορηματική απόφαση.		Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με εκείνα των άριστων Οργανισμών εντός της χώρας και στο εξωτερικό και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Βάσει των αποτελεσμάτων λαμβάνεται κατηγορηματική απόφαση.	
<b>Ικανοποίηση των σπουδαστών με :</b>										
<b>Το επαγγελματικό προφίλ / προϋποθέσεις εκπαίδευσης</b>										
<b>Την διδακτική ύλη</b>										
<b>Τα συστατικά μελέτης</b>										
<b>Την έκταση του φορτίου μελέτης</b>										
<b>Την αξιολόγηση</b>										
<b>Το περιβάλλον μάθησης</b>										
<b>Την παροχή συμβουλών σε θέματα καριέρας</b>										
<b>Την δημοσίευση πληροφοριών</b>										
<b>Την παροχή πληροφοριών</b>										



ΠΙΝΑΚΑΣ 30 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 6 γ – Ικανοποίηση πολιτείας

6γ. Ικανοποίηση της πολιτείας	<b>Στάδιο 1</b> <b>Προσανατολισμός σε δραστηριότητες</b>	<b>Στάδιο 2</b> <b>Προσανατολισμός σε διεργασίες</b>	<b>Στάδιο 3</b> <b>Προσανατολισμός στο σύστημα</b>	<b>Στάδιο 4</b> <b>Προσανατολισμός στην αλυσίδα</b>	<b>Στάδιο 5</b> <b>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>
Βαθμοί	0	1	2	3	4
<b>Γενική περιγραφή βημάτων</b>	Διαθέσιμα στοιχεία για την ικανοποίηση της πολιτείας.	Τάσεις στοιχείων είναι διαθέσιμες. Οι τάσεις στοιχείων αναλύονται και τεκμηριώνονται.	Τα στοιχεία συγκρίνονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Βάσει των αποτελεσμάτων λαμβάνεται κατηγορηματική απόφαση.	Τα στοιχεία συγκρίνονται με εκείνα εταίρων Οργανισμών και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Κατηγορηματική απόφαση λαμβάνεται βάσει των αποτελεσμάτων.	Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με εκείνα των άριστων Οργανισμών εντός της χώρας και στο εξωτερικό και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Κατηγορηματική απόφαση λαμβάνεται βάσει των αποτελεσμάτων.
<b>Ικανοποίηση του σώματος επιθεωρητών με τις ποιοτικές και ποσοτικές πλευρές της μελέτης μαθημάτων</b>					
<b>Ικανοποίηση του σώματος επιθεωρητών με την εκτέλεση των νομικών απαιτήσεων.</b>					
<b>Ικανοποίηση του σώματος επιθεωρητών με την τυπική και την άτυπη συμμετοχή και παροχή υποχρεωτικών συμβουλών μελέτης .</b>					



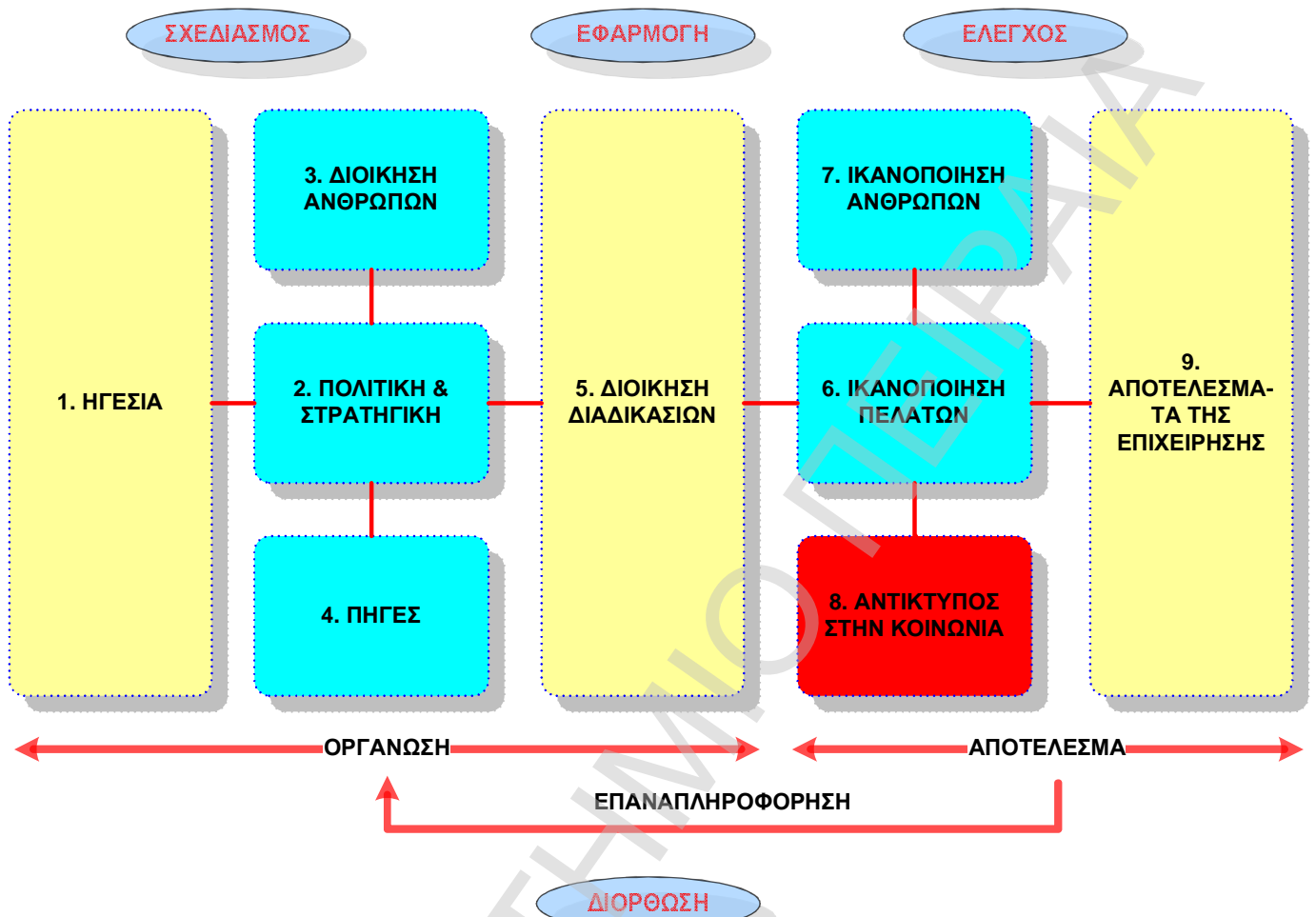
**ΣΧΗΜΑ 13** - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Ικανοποίηση ανθρώπων.

Η συγκεκριμένη ενότητα των αποτελεσμάτων του μοντέλου εξετάζει τα άτομα ως τους εσωτερικούς πελάτες του οργανισμού (δηλαδή δεν αναφέρεται στους εξωτερικούς πελάτες – φοιτητές κλπ.). Στο κριτήριο αυτό (Όπως και σε όλα τα αποτελέσματα) η μέτρηση γίνεται με την βοήθεια δεικτών. Εδώ το μοντέλο προτείνει την χρήση μέτρων όπως ο φόρτος εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, εγκαταστάσεις Η/Υ, τυπική και άτυπη συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων κλπ.



**ΠΙΝΑΚΑΣ 31 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 7 – Ικανοποίηση ανθρώπων**

7. Ικανοποίηση Ανθρώπων	<b>Στάδιο 1</b> <b>Προσανατολισμός σε δραστηριότητες</b>	<b>Στάδιο 2</b> <b>Προσανατολισμός σε διεργασίες</b>	<b>Στάδιο 3</b> <b>Προσανατολισμός στο σύστημα</b>	<b>Στάδιο 4</b> <b>Προσανατολισμός στην αλυσίδα</b>	<b>Στάδιο 5</b> <b>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>
Βαθμοί	0	1	2	3	4
<b>Γενική περιγραφή βημάτων</b>	Διαθέσιμα στοιχεία για την ικανοποίηση του προσωπικού.	Τάσεις στοιχείων είναι διαθέσιμες. Οι τάσεις στοιχείων αναλύονται και τεκμηριώνονται.	Τα στοιχεία συγκρίνονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Βάσει των αποτελεσμάτων λαμβάνεται κατηγορηματική απόφαση.	Τα στοιχεία συγκρίνονται με εκείνα εταίρων Οργανισμών και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Κατηγορηματική απόφαση λαμβάνεται βάσει των αποτελεσμάτων.	Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με εκείνα των άριστων Οργανισμών εντός της χώρας και στο εξωτερικό και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Κατηγορηματική απόφαση λαμβάνεται βάσει των αποτελεσμάτων.
<b>Κινητικότητα</b>					
<b>Πολιτική και Στρατηγική</b>					
<b>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>					
<b>Πόροι</b>					
<b>Διαχείριση Διεργασιών</b>					

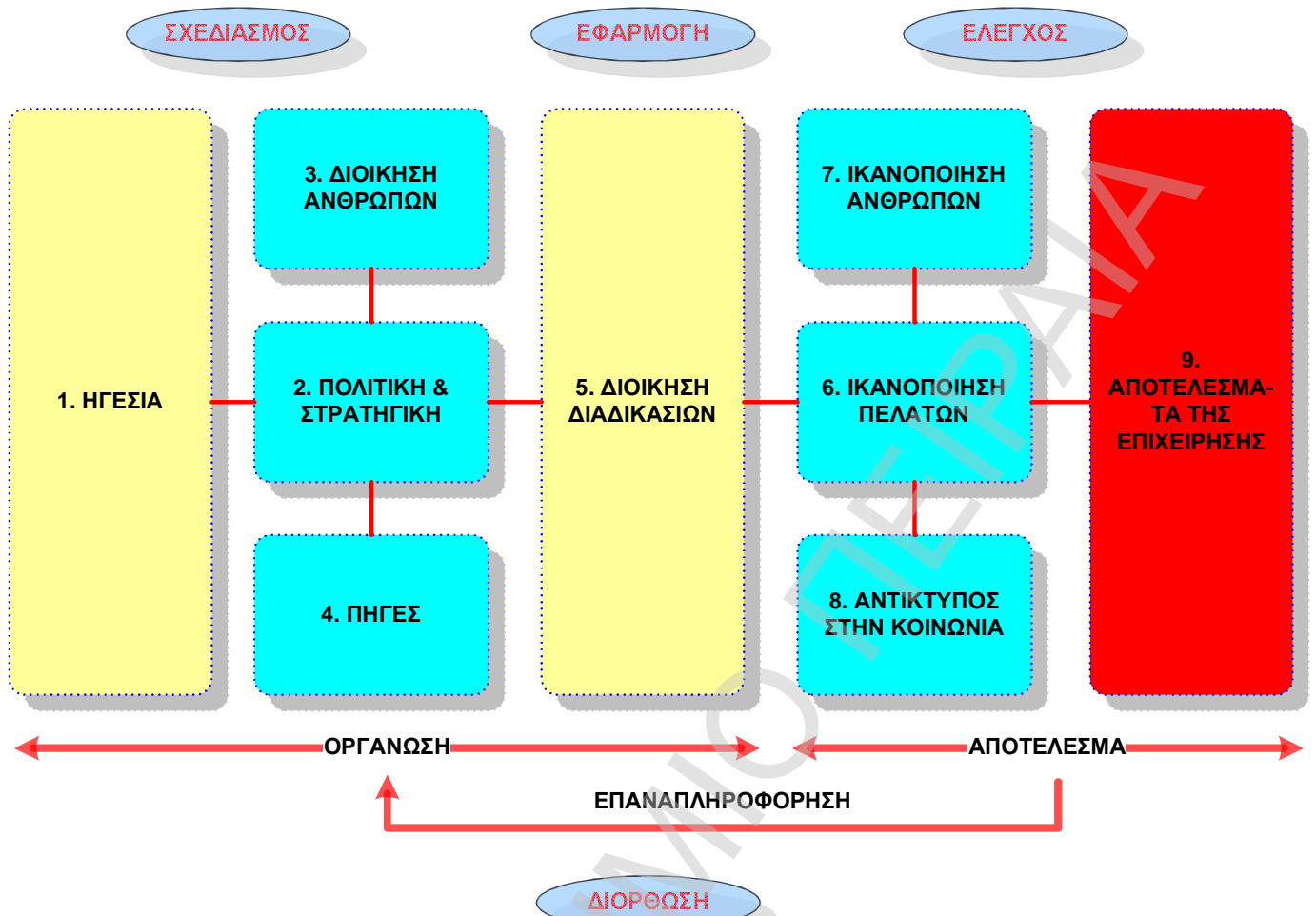


ΣΧΗΜΑ 14. - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Αντίκτυπος στην κοινωνία.

Το κριτήριο 8 μετρά τον αντίκτυπο που έχει η λειτουργία του οργανισμού στην κοινωνία και στο ευρύτερο περιβάλλον. Βασικό είναι ότι δεν περιλαμβάνονται στο περιβάλλον αυτό οι άμεσοι πελάτες του οργανισμού. Δείκτες για το συγκεκριμένο κριτήριο που προτείνονται από το μοντέλο είναι: η περιβαλλοντική πολιτική που ακολουθείται, η συμμετοχή στις πολιτιστικές εκδηλώσεις της περιοχής, η διανομή της γνώσης κα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 32 - Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM)– Κριτήριο 8 – Επίδραση στην κοινωνία

8. Επίδραση στην Κοινωνία	<b>Στάδιο 1</b> <i>Προσανατολισμός σε δραστηριότητες</i>	<b>Στάδιο 2</b> <i>Προσανατολισμός σε διεργασίες</i>	<b>Στάδιο 3</b> <i>Προσανατολισμός στο σύστημα</i>	<b>Στάδιο 4</b> <i>Προσανατολισμός στην αλυσίδα</i>	<b>Στάδιο 5</b> <i>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</i>
Βαθμοί	0	1	2	3	4
<b>Γενική περιγραφή των σταδίων</b>	Διαθέσιμα στοιχεία για την ικανοποίηση του προσωπικού.	Τάσεις στοιχείων είναι διαθέσιμες. Οι τάσεις στοιχείων αναλύονται και τεκμηριώνονται.	Τα στοιχεία συγκρίνονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Βάσει των αποτελεσμάτων λαμβάνεται κατηγορηματική απόφαση.	Τα στοιχεία συγκρίνονται με εκείνα εταίρων Οργανισμών και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Κατηγορηματική απόφαση λαμβάνεται βάσει των αποτελεσμάτων.	Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με εκείνα των άριστων Οργανισμών εντός της χώρας και στο εξωτερικό και τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης τεκμηριώνονται. Κατηγορηματική απόφαση λαμβάνεται βάσει των αποτελεσμάτων.
<b>Επίδραση στην κοινωνία σε σχέση με:</b>					
<b>Όραμα εκείνων που αποφοιτούν από την Ανώτατη Επαγγελματική Εκπαίδευση, για την λειτουργία της κοινωνίας</b>					
<b>Κατανομή των οικονομικών πόρων</b>					
<b>Μετάδοση γνώσης και δημιουργία</b>					
<b>Περιβαλλοντικές Πλευρές</b>					
<b>Υποστήριξη των δραστηριοτήτων κοινωνικής κουλτούρας</b>					
<b>Διεθνείς δραστηριότητες</b>					



**ΣΧΗΜΑ 15-** Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (EFQM): Επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Το **ένατο κριτήριο** περιλαμβάνει τα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Εδώ αξιολογούνται συγκεντρωτικά όλοι οι παράμετροι επιτυχίας της επιχείρησης σε χρηματικούς όρους. Οι δείκτες εδώ είναι καθαρά αριθμητικοί και προέρχονται στο μεγαλύτερο βαθμό από τις χρηματοοικονομικές και κοστολογικές καταστάσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού.



Με τα εννέα αυτά κριτήρια ολοκληρώνεται το μοντέλο του EFQM. Η παρουσίαση που προηγήθηκε αποτελεί ενδεικτική επισκόπηση του εργαλείου και όχι του τρόπου εφαρμογής του μοντέλου, μιας και για κάτι τέτοιο χρειάζεται η εμπειρία πολλών ετών στην πράξη. Στο ίδιο το μοντέλο περιλαμβάνονται βέβαια και άλλες βοηθητικές και επεξηγηματικές ενότητες τις οποίες δεν κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε μιας και ξεφεύγουν από τα όρια της διπλωματικής εργασίας.

### **3.2 Συμπεράσματα.**

Η αξία και το ποιοτικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής δράσης των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της χώρας μας μπορεί να χαίρει της εύνοιας της μοίρας, μιας και ανήκει σε ένα από τα ελάχιστα εκπαιδευτικά συστήματα που ανήκουν στο 15% περίπου των ανεπτυγμένων κρατών του πλανήτη. Η παρούσα κατάσταση όμως, συγκρινόμενη με τα όμοια εκπαιδευτικά συστήματα του ανεπτυγμένου κόσμου μας δεν φαίνεται και τόσο ευοίωνη. Το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ανώτατης εκπαίδευσης χρειάζεται κάτι παραπάνω από ένα πρότυπο ή ένα εργαλείο ποιότητας για να ορθοποδήσει.

Η σύγχρονη ανάγκη μπορεί να καλυφθεί μονάχα από μία διεξοδικά σχεδιασμένη και μελετημένη στρατηγική η οποία θα προκύπτει από τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των φοιτητών, των καθηγητών, της κοινωνίας και των μελλοντικών επιχειρήσεων που θα απασχολήσουν τους απόφοιτους. Χρειάζεται με άλλα λόγια μία μέθοδο, ένα μοντέλο στρατηγικής διοίκησης το οποίο να έχει ξεφύγει από τα στενά όρια της επιχείρησης και να μπορεί να εφαρμοστεί και στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Για τον λόγο αυτό επιλέχθηκε το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM το οποίο αποτελεί μία από τις ισχυρότερες στρατηγικές λύσεις στον παγκόσμιο επιχειρηματικό χώρο, και ενθαρρύνει την σταδιακή εφαρμογή και χρήση κάθε ποιοτικού εργαλείου.

Η στρατηγική αυτή κατεύθυνση του μοντέλου αποτελεί μοναδική διέξοδο αλλά και πρακτική, εναρμονισμένη στην ευρύτερη εκπαιδευτική φιλοσοφία η οποία αρχίζει να διαμορφώνεται στην χώρα μας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Avdjieva M., Wilson M., (2002) “Exploring the development of quality in higher education”, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No.6.
- Chandru Kistan, (2005) “Integrating quality assurance systems in a merged higher education institution”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 3.
- Cullen J., J Joyce, T Hassall, M. Broadbent, (2003) “Quality in higher education: from monitoring to management”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, No. 1.
- Dawn Burton, (2002) “Consumer education and service quality: conceptual issues and practical implications”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 2.
- Doherty G.D., (1997) “Quality, standards, the consumer paradigm and developments in higher education”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 5, No. 4.
- Elkin G., F. Devjee, J. Farnsworth, 2005 “Visualizing the “internationalization” of universities”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 19 No. 4.
- Ernest A. Osseo - Asare Jr. and David Longbottom, , (2002 ) “The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutes”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 10, No. 1.
- Eropean Foundaton For Quality Management, November 1999 “Method for improving the quality of higher education based on the EFQM model”.
- Hill Y., L. Lomas, (2003) “Students’ perceptions of quality in higher education” J. MacGregor, *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, No. 1.
- James R. Evans, William M. Lindsay, (2005) “The management and control of quality”, Thomson South – Western, 6<sup>th</sup> edition, Singapore.
- Johnson F C., W. A. J. Golomski, (1999) “Quality concepts in education”, *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 6.
- Judith White, Rita Weathersby, (2005) “Can Universities become true learning organizations ?”, *The learning Organisation*, Vol. 12, No. 3.
- Ka-ho Mok, (2005) “The quest for world class university”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 4.
- Kempner K., Mollis M., & Tierney W.G., (1998), “Comparative Education”, ASHE Reader Series, Simon and Schuster Custom Publishing, New York, NY.
- Lagrosen S., Seyyed R., Leitner M, (2004) “Examination of the dimensions of quality in higher education”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 12, No. 2.



- Lee Harvey, (2005) "A history and critique of quality evaluation in the UK", *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 4.
- Lomas L. (2004) "Embedding quality: the challenges for higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 12, No. 4,
- Mantz Yorke, (1999) "Assuring quality and standards in globalized higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 7, No. 1.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp. 41-50.
- Reavill L. R. P., (1998) "Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system", *Managing Service Quality*, Vol. 8 No. 1.
- Robson Andrew, David Yarrow and Jane Owen, (2005) "Does quality drive employee satisfaction in the UK learning sector?", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 22, No. 5.
- Sangeeta Sahney, D.K. Banwet and S. Karunes, (2004). "A SERVQUAL and QFD approach to total quality education", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 No.2
- Sangeeta Sahney, D.K. Banwet and S. Karunes, (2004) "Conceptualizing total quality management in higher education", *The TQM magazine*, Vol. 16, No. 2.
- Sangeeta Sahney, D.K. Banwet and S. Karunes, (2003) "Enhancing quality in education: application of quality function deployment – an industry perspective", *Work Study*, Vol. 52, No. 6,
- Srikanthan G. and John Dalrymple, (2004) "A synthesis of a quality management model for education in universities", *International Journal of Educational Management*, Vol. 18, No. 4.
- Srikanthan G., J. Darlymple, (2003) "Developing alternative perspectives for quality in higher education", *The international Journal of Educational Management*, 17/3.
- Telford R., R. Masson, "The congruence of quality values in higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 2, (2005).
- Timothy Rodgers, (2005) "Measuring value added in higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 2.

- Vinzant J.C. & Vinzant D. H. (1996), "Strategic management and total quality management: challenges and choices", *Public Administration Quarterly*, Vol. 20 No. 2, pp. 201-219.
- Welsh J.F., S. Dey, (2002) "Quality measurement and quality assurance in higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 10, No. 1.
- Yin Cheong Cheng, Wai Ming Tam, (1997) "Multy-models of quality in education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 5, No. 1.
- Yin Cheong Cheng, (2003) "Quality assurance in education: internal, interface and future", *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, No. 4.