



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Δ Ι Π Λ Ω Μ Α Τ Ι Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

**ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΣΤΗΝ
ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

ΛΟΥΚΑΣ ΝΙΚ. ΑΝΝΙΝΟΣ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2002

Αφιερώνεται στη μητέρα μου, Ελευθερία Σ. Σαββάτη- Αννίνου

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για την ολοκλήρωσή της είχα τη βοήθεια και την ηθική στήριξη καθηγητών και φοιτητών του Πανεπιστημίου Πειραιώς και του Linköping's Universitet στη Σουηδία.

Συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, οι οποίοι με δίδαξαν τις αρχές της διοικητικής επιστήμης και με εισήγαγαν στον επιστημονικό-ορθολογικό αλλά και συνάμα ανθρωποκεντρικό τρόπο σκέψης. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω:

Τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας αυτής, κ. Λεωνίδα Χυτήρη

Τα μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής, τον καθηγητή και διευθυντή του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κ. Σωτήρη Καρβούνη και τον καθηγητή κ.Εμμανουήλ Κουδύλη

Τους καθηγητές μου στο Linköping's Universitet στη Σουηδία στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Διάστασης για τις ουσιαστικές παρατηρήσεις τους στην αναζήτηση σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας και ιδιαίτερα τον καθηγητή Jens-Jørn Dahlgaard και την καθηγήτρια Su-Mi Park Dahlgaard

Τους προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς που συμμετείχαν στην εμπειρική έρευνα της εργασίας.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	2
Ευρετήριο Πινάκων	3
Ευρετήριο Σχημάτων	4
Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο 1:Ανώτατη Εκπαίδευση	
1.1 Η εξέλιξη της ανώτατης εκπαίδευσης	12
1.2 Ανώτατη εκπαίδευση και διεθνοποίηση	20
1.3 Η ανώτατη εκπαίδευση στην Ευρώπη	25
Κεφάλαιο 2:Η επιστημονική θεώρηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας -Θεωρητική τεκμηρίωση	
2.1 Παρουσίαση θεμελιωδών αρχών και εννοιολογικού πλαισίου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	30
2.2 Υπηρεσίες και Ποιότητα Υπηρεσιών	35
2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο σύστημα παροχής υπηρεσιών της ανώτατης εκπαίδευσης	42
Κεφάλαιο 3:Ποιότητα Υπηρεσιών και μέτρηση επίδοσης στο πανεπιστήμιο	
3.1 Η εισαγωγή της ποιότητας στο πανεπιστήμιο	49
3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών	64
3.3 Θεωρητικά μοντέλα μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών	66
3.4 Το υπόδειγμα SERVQUAL στην Ανώτατη Εκπαίδευση	75
3.5 Η ποιότητα υπηρεσιών ως συνιστώσα της πανεπιστημιακής επίδοσης	84
Κεφάλαιο 4:Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας	
4.1 Αντικείμενο και στόχος της έρευνας	88
4.2 Πληθυσμός δείγματος και ερωτηματολόγιο έρευνας	89
4.3 Το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα	92
Κεφάλαιο 5:Αποτελέσματα της έρευνας	
5.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας και συμπεράσματα	94
5.2 Επίλογος και θέματα για περαιτέρω έρευνα	107
Βιβλιογραφία και Αρθρογραφία	111
Παράρτημα (ερωτηματολόγιο)	119

Η παγκόσμια ροή των ιδεών και της γνώσης μέσα από τις δικτυακές υποδομές έχει συμβάλλει στην αναγνώριση της πληροφορίας ως βασικό συστατικό και ρυθμιστή των περισσότερων ανθρώπινων λειτουργιών. Η παγκόσμια ανταγωνιστικότητα οριοθετείται από την τεχνολογική, κοινωνική και οικονομική πρόοδο που για πρώτη φορά στην ιστορία εξαρτώνται σε τόσο μεγάλο βαθμό από την ενσωμάτωση της γνώσης στα παραγωγικά συστήματα της οικονομίας. Η ανάπτυξη στην ανώτατη εκπαίδευση και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελούν τομείς στους οποίους στρέφεται το ενδιαφέρον των κρατών. Ο τομέας της παιδείας και πιο συγκεκριμένα τα πανεπιστήμια αναμένεται να πρωταγωνιστήσουν στην Κοινωνία της Γνώσης. Η παραγωγή νέων ιδεών και η αξιοποίηση της γνώσης μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα σε μια κουλτούρα ποιότητας που υποστηρίζει μεταξύ άλλων τη συνεχή μάθηση και βελτίωση. Το τρίπτυχο της ανώτατης εκπαίδευσης συνίσταται στη(F2000-European Higher Education Expert Forum, Report 2000, σελ.10, τροποποιημένο):

- Συνεχή οργανωσιακή και ατομική μάθηση και κατανόηση των επιστημονικών και τεχνολογικών εξελίξεων καθώς και στην επικέντρωση σε συγκεκριμένους τομείς που θα μελετούνται σε βάθος
- Ανάπτυξη ατομικών ικανοτήτων που επιτρέπει στα άτομα να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους για την αντιμετώπιση πρακτικών προβλημάτων
- Συμβολή στην διανοητική απελευθέρωση, αντικειμενική κρίση και έμφαση στην υπευθυνότητα

Η ποιότητα υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση αφενός πρέπει να έχει ως κέντρο της τους φοιτητές, οι οποίοι είναι η σημαντικότερη κατηγορία πελατών για ένα πανεπιστήμιο και αφετέρου να εντατικοποιεί την επιστημονική έρευνα και την εφαρμογή των αποτελεσμάτων, την προώθηση της διεθνούς συνεργασίας και των κοινά αποδεκτά αξιών. Οι προτεραιότητες αυτές ουσιαστικά ικανοποιούν τις ανάγκες των ομάδων ειδικών συμφερόντων της ανώτατης εκπαίδευσης. Επομένως ο χαρακτήρας της ποιότητας υπηρεσιών είναι ολιστικός, γεγονός που επιτρέπει την προσαρμογή των αρχών και της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας στις υπηρεσίες. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ακαδημαϊκή (επιστημονολογική) και κοινωνική αποστολή των πανεπιστημίων(Barnett,1990).

Στην Ελλάδα, όπως και σε πολλά ανεπτυγμένα κράτη, προβάλλεται όλο και πιο πολύ το θέμα της ποιότητας υπηρεσιών της ανώτατης εκπαίδευσης. Έτσι, έχουν ξεκινήσει προσπάθειες από τους αρμόδιους φορείς, εθνικούς αλλά και υπερεθνικούς, για την αξιολόγηση και τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών των πανεπιστημίων.

Κύριος στόχος της εργασίας αυτής είναι ο προσδιορισμός της έννοιας της ποιότητας υπηρεσιών στη ανώτατη εκπαίδευση αλλά και των κρίσιμων παραγόντων που την επηρεάζουν με βάση βιβλιογραφική ανασκόπηση και εμπειρική τεκμηρίωση.

Επιπλέον με βάση τη διερευνητικού χαρακτήρα θεώρηση των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων ως οργανισμών, γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθούν α) οι εξελίξεις αλλά και οι προκλήσεις της ανώτατης εκπαίδευσης στο διεθνές περιβάλλον, β) η συσχέτιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την Ποιότητα Υπηρεσιών στα πλαίσια της Ανώτατης Εκπαίδευσης, γ)η σημασία αλλά και οι τρόποι μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών και της επίδοσης ενός πανεπιστημίου, δ)η ποιότητα υποστηρικτικών υπηρεσιών του Πανεπιστημίου Πειραιώς και οι παράγοντες που κρίνονται σημαντικοί, με βάση την εμπειρική έρευνα στους μεταπτυχιακούς και προπτυχιακούς φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Μετά τη βιβλιογραφική και την εμπειρική έρευνα προτείνονται θέματα για περαιτέρω έρευνα.

Σημαντικοί όροι:

Αγωγή, Διαδικασία, Διάχυση της γνώσης, Διδασκαλία, Διεθνοποίηση της εκπαίδευσης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκπαίδευση, Εκπαιδευτική στρατηγική, Έρευνα, Μάθηση, Παγκοσμιοποίηση, Παιδεία, Πανεπιστήμιο, Πελάτης, Ποιότητα της Εκπαίδευσης, Ποιότητα Υπηρεσιών, Υπηρεσίες, Υποστηρικτικές Υπηρεσίες, SERVQUAL.

Πίνακες

Πίνακας 1:Πολλαπλότητα ρόλων στην ανώτατη εκπαίδευση	43
Πίνακας 2:Σύγχρονη θεώρηση της εκπαίδευσης	45
Πίνακας 3:Προσδιοριστικοί παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών στο πανεπιστήμιο.....	65
Πίνακας 4:Ποσοστό ανταπόκρισης και μέγεθος δείγματος.....	89
Πίνακας 5:Μέση τιμή αντίληψης-προσδοκίας.....	94
Πίνακας 6:Μέσοι συντελεστές βαρύτητας των διαστάσεων ποιότητας υπηρεσιών.....	98
Πίνακας 7: Επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών (SERVQUAL(απλό)).....	Π*
Πίνακας 8: Επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών (SERVQUAL(σταθμισμένο))....	Π*
Πίνακας 9:Εταιρικότητες (communalities).....	Π*
Πίνακας 10:Εξαγωγή παραγόντων.....	Π*
Πίνακας 11:Συσχέτιση παραγόντων με μεταβλητές.....	Π*
Πίνακας 12:Συσχέτιση της συνολικής αντίληψης με τις διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών	Π*

Π*:Παράρτημα

Σημείωση: Οι πίνακες 7-12 δεν είναι διαθέσιμοι στην ηλεκτρονική έκδοση της εργασίας.

Σχήματα

Σχήμα 1: Ολοκληρωμένο σύστημα παροχής υπηρεσιών	41
Σχήμα 2: Το σύστημα παροχής υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση	42
Σχήμα 3: Διαδικασία σχεδιασμού συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης ενός πανεπιστημίου	52
Σχήμα 4: Η διαδικασία εισαγωγής της ποιότητας στο πανεπιστήμιο	60
Σχήμα 5: Ποιότητα αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη (Grönroos, 1990).....	71
Σχήμα 6: Υπόδειγμα ποιότητας Grönroos-Gummesson	73
Σχήμα 7: Το υπόδειγμα των χασμάτων	75
Σχήμα 8: Αναλυτική παρουσίαση του υποδείγματος των χασμάτων	82
Σχήμα 9: Σύστημα αξιολόγησης της πανεπιστημιακής επίδοσης	85
Σχήμα 10: Φύλο συμμετεχόντων	92
Σχήμα 11: Ηλικία συμμετεχόντων	92
Σχήμα 12: Επίπεδο σπουδών συμμετεχόντων	93
Σχήμα 13: Χρόνια σπουδών συμμετεχόντων.....	93
Σχήμα 14: Μέση τιμή αντίληψης-προσδοκίας.....	95
Σχήμα 15: Επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών (SERVQUAL(απλό)).....	96
Σχήμα 16: Επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών (SERVQUAL(σταθμισμένο)).....	97
Σχήμα 17: Προτιμήσεις προπτυχιακών φοιτητών	99
Σχήμα 18: Προτιμήσεις μεταπτυχιακών φοιτητών.....	99
Σχήμα 19: Σύγκριση επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών (απλό-σταθμισμένο).100	
Σχήμα 20: Διαφορά επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών (προπτυχιακών-μεταπτυχιακών φοιτητών).....	101
Σχήμα 21: Η ποιότητα υπηρεσιών ως βάση υποδείγματος εκπαιδευτικής τελειότητας	108

Η ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί τομέα εντάσεως γνώσης. Οι ανθρώπινοι πόροι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης και συνάμα συνθέτουν την ανταγωνιστικότητα ενός ακαδημαϊκού ιδρύματος. Σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα ζητήματα της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, καθώς γίνεται εντονότερα κατανοητό, ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που διαμορφώνουν τον κοινωνικό και οικονομικό ιστό μιας χώρας. Σε πολλές περιοχές έχουν ξεκινήσει προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας στα πανεπιστήμια ως απάντηση στις απαιτήσεις των κοινωνικών φορέων.

Το πανεπιστήμιο βρίσκεται στην καρδιά ενός δικτύου, που περιστρέφεται γύρω από την αντικειμενική και επιστημονικά τεκμηριωμένη γνώση. Βασική αποστολή του είναι να προάγει τη γνώση και την επιστήμη μέσα από ένα περιβάλλον μάθησης, να διαπλάθει το ήθος και το χαρακτήρα των φοιτητών, να αναπτύσσει τις πνευματικές, συναισθηματικές και διανοητικές ικανότητες τους, να τους καθιστά ικανούς συνεχούς αυτοβελτίωσης και μάθησης, να τους δίνει τα απαραίτητα εφόδια για τη μετάβαση σε καλύτερες συνθήκες ζωής (π.χ μέσω επαγγέλματος) και να τους καθιστά ικανούς να επιδιώκουν την αλλαγή, πάντα με σεβασμό στις κοινά αποδεκτές αξίες. Επιπλέον το πανεπιστήμιο με τη συγκέντρωση των πνευματικών ανθρώπων συμβάλλει με την έρευνα στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των κοινωνιών και την προώθηση της ποιοτικής οικονομικής ανάπτυξης. Ο Peter Senge (1990) αναφέρει τα αποτελέσματα της μάθησης:

1. μετάβαση από τη μια διανοητική κατάσταση στην άλλη (mindshift)
2. επαναδημιουργία του εαυτού
3. επίτευξη στόχων που πριν ήταν αδύνατο να επιτευχθούν
4. εκ νέου αντίληψη του κόσμου και της σχέσης των ατόμων με αυτόν
5. προέκταση της δημιουργικότητας
6. συμμετοχή στην ενεργή διαδικασία της ζωής

Η αποστολή των πανεπιστημίων λαμβάνει υπόψη της και τον ιστορικό χαρακτήρα των ιδρυμάτων, τις ιδιαιτερότητες και τις κατευθύνσεις του οράματος. Για την πραγμάτωση των στόχων και της αποστολής τους, τα

πανεπιστήμια στηρίζονται σε δύο ή τρεις κύριες διαδικασίες, οι οποίες είναι η διδασκαλία, δηλαδή η καθαυτή παροχή εκπαίδευσης, η έρευνα και η διάχυση της γνώσης.

Η διδασκαλία συμβάλλει στη μάθηση των φοιτητών μέσω της μετάδοσης της γνώσης. Φυσικά, η αποτελεσματική διδασκαλία είναι αυτή που επιτρέπει μέσα από τη μετάδοση της γνώσης, την προέκταση και την ανάπτυξή της μέσα από την αλληλεπίδραση με τους φοιτητές. Η διαδικασία της μάθησης αποσκοπεί στο να προετοιμάσει τους φοιτητές να αντιμετωπίσουν μελλοντικές καταστάσεις με μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας. Αυτό γίνεται με την χρήση της υπάρχουσας γνώσης σε διαφορετικές εικονικές καταστάσεις όπως για παράδειγμα προβλήματα στα οποία καλούνται οι φοιτητές να αναλύσουν αλλά και να συνθέσουν τη λύση. Όσο περισσότερο εκμεταλλεύονται οι φοιτητές τις ευκαιρίες μάθησης στο πανεπιστημιακό περιβάλλον τόσο καλύτερα θα μπορούν να αντιμετωπίζουν τη μεταβλητότητα των μελλοντικών καταστάσεων. Αυτό που έχει σημασία στη μάθηση είναι το βίωμα από τη χρήση του περιβάλλοντος μάθησης. Δεν αρκεί δηλαδή ένα πανεπιστήμιο να θεωρεί ότι αποτελεί τον τέλειο χώρο μάθησης και ανάπτυξης των φοιτητών, αλλά πρέπει και οι ίδιοι οι φοιτητές να το αντιλαμβάνονται έτσι, μέσα από τη χρήση του.

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

Η διαδικασία της διάχυσης της γνώσης συμβάλλει καθοριστικά στη σύνδεση των ιδρυμάτων με την αγορά και την κοινωνία (Etzkowitz, Leydesdorff 1997). Καθοριστικός προς αυτήν την κατεύθυνση είναι ο θεσμός των επιστημονικών και τεχνολογικών πάρκων, στα οποία παρέχεται η ευκαιρία ωρίμανσης μιας επιστημονικής θεωρίας ή μιας τεχνολογικής καινοτομίας. Πρωτοποριακή ιδέα στο πλαίσιο αυτό είναι η ίδρυση πανεπιστημιακών εταιριών holding που προσφέρουν όλη την απαραίτητη υποστήριξη για ανάπτυξη σε νέες εταιρείες που βασίζονται σε καινοτομικές ιδέες. Παράδειγμα η εταιρεία Universitetsholding A.B του Linköpings Universitet της Σουηδίας(Άννινος, 2002).

Οι δευτερεύουσες ή υποστηρικτικές διαδικασίες των πανεπιστημίων περιλαμβάνουν τη γραμματειακή υποστήριξη, την βιβλιοθήκη, τα εργαστήρια

ηλεκτρονικών υπολογιστών, τις διαδικασίες προμηθειών, τη στέγαση των φοιτητών κ.α. Τελευταία, ιδρύματα κυρίως αγγλοσαξονικών χωρών ακολουθούν μια πορεία ενεργητικής επέκτασης των δραστηριοτήτων τους σε χώρες διαφορετικές από τη χώρα προέλευσης με την ίδρυση παραρτημάτων και θυγατρικών πανεπιστημιούπολεων. Η διαδικασία αυτή μολονότι υποστηρικτική συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη κυρίων δραστηριοτήτων.

Στη διαδικασία της μάθησης, οι φοιτητές αποτελούν την εισροή. Μέσα από τη διαδικασία αυτή θα προκύψει η ανάπτυξη της διάνοιας από την αλληλεπίδραση με τους καθηγητές, την ατομική μελέτη και το στοχασμό. Μετά το πέρας της διαδικασίας, οι φοιτητές εξέρχονται με τη δυναμική της μάθησης, με τη συνεχή επιδίωξη αυτοβελτίωσης και μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να (Dahlgard,2001):

1. βλέπουν τη ζωή σαν περιπέτεια και να τους αρέσει που μαθαίνουν
2. είναι αισιόδοξοι, θετικοί και ενθουσιώδεις
3. γνωρίζουν την άγνοιά τους, την ανικανότητα και τις περιοχές που μπορούν να αναπτυχθούν
4. έχουν ένα ισχυρό προσωπικό όραμα με αίσθηση σκοπού και αποστολής
5. αντιλαμβάνονται την παρούσα πραγματικότητα ως σύμμαχο και όχι εχθρό
6. είναι αναζητητές της ουσίας και να προσπαθούν να δουν επακριβώς την πραγματικότητα
7. ανανεώνονται συνεχώς
8. νιώθουν ενότητα και αρμονία
9. εργάζονται ομαδικά για να επιτυγχάνεται η συνεργία
- 10.γνωρίζουν ότι αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος για να πετύχουν την ευτυχία και την αρετή της ζωής

Πελάτες της διαδικασίας αυτής είναι το κράτος, η οικονομία και η κοινωνία.

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

Αν το πανεπιστήμιο εμπλέκεται και στη διαδικασία διάχυσης της γνώσης, ως εισροή χρησιμοποιούνται τα προϊόντα έρευνας και μέσα από θερμοκοιτίδες, από την επιχειρηματικότητα, από τις επιστημονικές εκδόσεις προκύπτουν καινοτομικά προϊόντα τεχνολογίας, νέες επιχειρήσεις, βιβλία και άρθρα.

Μολονότι είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η έννοια του πελάτη στην ανώτατη εκπαίδευση (δεδομένης της πολλαπλότητας ρόλων των εμπλεκομένων στην εκπαίδευση), τα πανεπιστημιακά ιδρύματα απευθύνονται κατά κύριο λόγο, στον τελικό αποδέκτη των υπηρεσιών τους, τον φοιτητή (Fram, Camp, 1995). Το πρόγραμμα σπουδών, οι διδακτικές μέθοδοι, το περιεχόμενο, το εκπαιδευτικό υλικό σχεδιάζονται για να καλύπτουν τις ανάγκες της σημαντικότερης κατηγορίας πελατών τους. Εντούτοις, η ποιότητα της μάθησης καθορίζεται και από την προσπάθεια που καταβάλλει ο φοιτητής σε συνδυασμό με την ποιότητα του έργου του διδάσκοντος. Η ποιότητα υπηρεσιών απαιτεί τη θεώρηση των φοιτητών όχι ως παθητικών καταναλωτών πληροφοριών αλλά ως ενεργών συμμετεχόντων στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (ενδυναμωμένος φοιτητής).

Η παραδοχή ότι οι φοιτητές είναι οι πελάτες της ανώτατης εκπαίδευσης ενέχει κινδύνους που προέρχονται από το γεγονός ότι οι απαιτήσεις των πελατών-φοιτητών ενδέχεται να μην συμβαδίζουν με τη γνώση που πρέπει να αποκτήσουν. Σε αυτή την περίπτωση δεν μπορεί να γίνεται λόγος για ποιότητα εκπαίδευσης. (Michael, Sower, Motwani, 1997)

Οι φοιτητές όμως δεν αποτελούν τη μοναδική κατηγορία πελατών. Ένα πανεπιστήμιο απευθύνεται στην κοινωνία, στην οικονομία, στο κράτος ή και σε άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από στελέχη εξειδικευμένα και ικανά για λήψη αποφάσεων, που γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η κοινωνία έχει ανάγκη από άτομα που θα μπορούν να διαφυλάσσουν την πολιτισμική ταυτότητα, θα προστατεύουν το περιβάλλον και θα είναι υποστηρικτές της βιώσιμης ανάπτυξης, θα είναι άτομα ηθικά, έντιμα και ακέραια. Το κράτος εξυπηρετείται με την προαγωγή της επιχειρηματικότητας, των νέων τεχνολογιών και της δημιουργίας νέων πηγών πλούτου. Είναι συνεπώς προφανής η ποικιλία των εξωτερικών πελατών ενός πανεπιστημίου. Το θέμα αυτό συναρτάται άμεσα με τις δυσκολίες που υπάρχουν στην αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών,

δεδομένου ότι κάθε κατηγορία πελατών έχει και τις δικές τις ανάγκες, τα δικά της πρότυπα για το τι σημαίνει ποιοτικό πανεπιστήμιο. Το ζήτημα περιπλέκεται ακόμα περισσότερο αν στην ανάλυση συμπεριληφθούν και οι λεγόμενοι εσωτερικοί πελάτες, δηλαδή αυτοί που λαμβάνουν κάτι παραδοτέο στην παραγωγική διαδικασία. Οι απαιτήσεις των παραπάνω ομάδων ειδικών συμφερόντων μεταφράζονται σε ανάλογα προγράμματα σπουδών και μαθήματα. Το πανεπιστήμιο θέτει εσωτερικές απαιτήσεις-κριτήρια για να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του. Δυστυχώς το πανεπιστήμιο δεν μπορεί να ελέγχει επαρκώς την ποιότητα της εισροής αλλά σίγουρα διαθέτει μηχανισμούς ελέγχου στην καθαυτή εκπαιδευτική διαδικασία (εξετάσεις). (Karapetrovic, Willborn,1997)

Στην κατηγορία των εσωτερικών πελατών περιλαμβάνονται τα μέλη ΔΕΠ και οι επιστημονικοί συνεργάτες, το οικονομικό και διοικητικό προσωπικό των ιδρυμάτων, η γραμματειακή υποστήριξη και το προσωπικό επικουρικών διαδικασιών. Μία από τις ιδιαιτερότητες της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ότι οι φοιτητές ως πελάτες, είναι συν-διαμορφωτές, συμπαραγωγοί στην εκπαιδευτική διαδικασία. Άρα, επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Οι φοιτητές ταυτόχρονα αποτελούν και την εισροή, την πρώτη ύλη στην εκπαιδευτική διαδικασία. Υπάρχει συνεπώς, όπως θα τονιστεί και στη συνέχεια, πολλαπλότητα ρόλων των φοιτητών.

Η έννοια της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση είναι καίριας σημασίας σε μια εποχή που όλες οι ομάδες ειδικών συμφερόντων (κράτος, επιχειρήσεις, κοινωνία) που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία απαιτούν αποδείξεις για την αποτελεσματική αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων. Αναλυτικότερα, το κράτος μέσω των πιστώσεων που χορηγεί στα πανεπιστήμια χρειάζεται να γνωρίζει τεκμηριωμένα ότι το αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας και της κοινωνίας. Συνεπώς υπάρχει από την πλευρά των πανεπιστημίων αυξημένη ευθύνη ως προς τα επιτυγχανόμενα αποτελέσματα. Η ευθύνη αυτή συμβάλλει στην κατανόηση της σημασίας της ποιότητας στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η ποιότητα όμως δεν πρέπει να ορίζεται με βάση στατικά πρότυπα που αξιολογούν το αποτέλεσμα της διαδικασίας, αλλά να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη

με τη διαδικασία βελτίωσης του όλου συστήματος. Ο τυπικός (στατιστικός) έλεγχος ποιότητας, στα πλαίσια της ευθύνης των ιδρυμάτων, αποτελεί την απάντηση ενός πανεπιστημίου στις αυξανόμενες απαιτήσεις εξωτερικών κέντρων ελέγχου. Εντούτοις, υπάρχει ο κίνδυνος, ο έλεγχος ποιότητας να καταστεί αυτόνομος στόχος, κάτι που δεν συμβαδίζει με τη δυναμική φύση των αναγκών των φοιτητών και τις συντελούμενες αλλαγές στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Εάν το σύστημα ελέγχου ποιότητας δεν μεταβάλλεται, κάποια στιγμή θα σταματήσει να αποτελεί αξιόπιστο δείκτη ποιότητας. Αυτό θα συμβεί αφού οι ανάγκες των φοιτητών θα έχουν μεταβληθεί και συνεπώς οι παράγοντες που αυτοί θεωρούν σημαντικούς δεν θα ταυτίζονται με τους παράγοντες και τις συνιστώσες του συγκεκριμένου συστήματος ελέγχου. Σε αυτή την περίπτωση ακολουθείται μια αυστηρά τεχνοκρατική, μηχανιστική αντίληψη της ποιότητας που κάθε άλλο ταιριάζει με τις απαιτήσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ανώτατης εκπαίδευσης.

Αντίθετα, η θεωρία του Deming, επιβάλλει την συστημική αντίληψη των πανεπιστημίων ώστε η ποιότητα να διασφαλίζεται μέσω των συνεχών βελτιώσεων (Crawford, Shutler, 1999). Ο ποιοτικός μετασχηματισμός ενός πανεπιστημίου και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας πρέπει να είναι συνεπείς με την αποστολή και το όραμα του πανεπιστημίου αυτού. Συνεπώς, η ποιότητα στην εκπαιδευτική διαδικασία δεν μπορεί να διασφαλιστεί με κοινά ορισμένα πρότυπα, αλλά επιβάλλεται να λαμβάνεται υπόψη το ιστορικό του ιδρύματος, οι ιδιαιτερότητές του και το σύστημα επικοινωνίας και υλοποίησης της στρατηγικής που ακολουθεί. Χρειάζεται επομένως προσοχή στα διάφορα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση της ποιότητας στις επιχειρήσεις. Τέτοια εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιούνται από τα πανεπιστήμια για αυτό-αξιολόγηση αλλά χρειάζεται προσοχή όταν χρησιμοποιούνται από εξωτερικούς φορείς. Το κάθε πανεπιστήμιο μπορεί να έχει το δικό του τρόπο για επίτευξη των στόχων ποιότητας. Και επιπλέον πρέπει να ξέρει η διοίκηση του ιδρύματος τις ανάγκες των φοιτητών. Για παράδειγμα, ένα πανεπιστήμιο μπορεί να μην έχει καλά αποτελέσματα σε θέματα αλληλεπίδρασης των φοιτητών με τους καθηγητές αλλά να διαθέτει μια άριστα οργανωμένη βιβλιοθήκη και γι αυτό να συγκεντρώνει τις περισσότερες αιτήσεις φοιτητών. Το συμπέρασμα λοιπόν είναι

η δυσκολία στην ανάπτυξη ενός γενικού συστήματος αξιολόγησης της ποιότητας για το πανεπιστήμιο.

Το ζητούμενο στην ανώτατη εκπαίδευση δεν είναι η παραγωγή αποφοίτων. Οι φοιτητές δεν είναι το προϊόν της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αποτελούν εσωτερικούς πελάτες του συστήματος, συν-διαμορφωτές της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι μια διαδικασία, η διαδικασία της συνεχούς μαθήσεως. Δηλαδή, οι απόφοιτοι πρέπει να έχουν καταστεί κοινωνοί της ιδέας της συνεχούς επιδίωξης της γνώσης. Η εισαγωγή οικονομικών και επιχειρηματικών όρων στην ανώτατη εκπαίδευση καθώς και η θεώρηση των πανεπιστημίων ως οργανισμών συμβάλλει στον καλύτερο προσδιορισμό των ρόλων όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία και συνιστά τη θεωρητική υποδομή για την εφαρμογή των αρχών και της φιλοσοφίας της ποιότητας.

Η χρησιμοποίηση των όρων της ποιότητας δεν αποτελεί πρακτική αντίθετη με τη φύση των πανεπιστημίων και την εκπαίδευση, όπως λανθασμένα υποστηρίζεται, γιατί η φιλοσοφία και οι αρχές της ποιότητας προέκυψαν ως προϊόντα έρευνας ακαδημαϊκών όπως ο Shewhart, ο Deming κ.α. Άρα, δεν μπορεί να γίνεται λόγος περί επιχειρηματικής θεώρησης των πανεπιστημίων και υποβιβασμού της σημασίας των ιδιαιτεροτήτων της ανώτατης εκπαίδευσης αλλά για μια συστηματοποίηση, μια περισσότερο δομημένη προσέγγιση της διαδικασίας δημιουργίας και κληροδότησης της γνώσης.

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

1.1: Η εξέλιξη της ανώτατης εκπαίδευσης

Οι όροι εκπαίδευση και παιδεία, ακόμη και στη βιβλιογραφία, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και σε μερικές περιπτώσεις ορίζονται ασαφώς, γι' αυτό κρίνεται απαραίτητος ο προσδιορισμός των όρων αυτών, τόσο για την ακρίβεια και την τεκμηρίωση της εργασίας αυτής, όσο και για τη δημιουργία ενός κοινού εννοιολογικού πλαισίου.

Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο εννοιών έγκειται στο ότι η αγωγή, η οποία αποτελεί τον εννοιολογικό γονέα της εκπαίδευσης, προέρχεται από το αρχαίο ελληνικό ρήμα «άγω» και αφορά στη μετάδοση αξιών-στάσεων και αντιλήψεων μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Δεν υπάρχει κάποιο πρόγραμμα που ακολουθείται όπως συμβαίνει στην περίπτωση της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση είναι έννοια ευρύτερη από την αγωγή και ορίζεται ως η διαδικασία διδασκαλίας και αγωγής με βάση ορισμένο σχέδιο και σκοπό που αναλαμβάνει μια γενιά για να επιδράσει στην επόμενη και δια της οποίας προκύπτει η γνώση και η ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ατόμου (Πάπυρος-Λαρούς, 1964). Πρόκειται για μια ενσυνείδητη ενέργεια, η οποία σταδιακά εξελίχτηκε σε κοινωνική λειτουργία υψίστης σημασίας. Πριν, επέλθει η συστηματοποίηση της εκπαίδευσης, αυτή υπήρχε με τη μορφή της αγωγής. Η παιδεία δε εκφράζει τη σύνθεση των πνευματικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων που χαρακτηρίζουν ένα κοινωνικό σύνολο (Εκπαιδευτική Εγκυκλοπαίδεια, 1999). Επομένως η εκπαίδευση είναι στενότερη έννοια από την παιδεία, η οποία επιτυγχάνει και τους στόχους της αγωγής αλλά έχει περισσότερο θεσμοθετημένο χαρακτήρα (Εκπαιδευτική Εγκυκλοπαίδεια, 1999).

Στους πρωτόγονους λαούς, η εκπαίδευση προέκυψε ως ανάγκη για την μόρφωση στρατιωτικής ρώμης και δεξιοτήτων παρά για την καλλιέργεια του πνεύματος, κάτι που χαρακτήριζε κυρίως τους ανατολικούς λαούς. Στην Αρχαία Ελλάδα ο Πλάτωνας αναφέρει ότι ο Όμηρος : «την Ελλάδα πάσαν πεπαίδευκε» (Πάπυρος-Λαρούς, 1964). Υπήρξε εγχειρίδιο ηθικής και προβολέας του ιδεώδους το οποίο ενσάρκωναν οι ήρωες του και ο τρόπος ζωής τους. Η σύμπτωση των ηθικών δυνάμεων αποτελούσε έναν από τους σκοπούς της εκπαίδευσης, ως κρατικής λειτουργίας.

Το φιλοπερίεργο και το φιλομαθές που χαρακτηρίζει αιώνες την ανθρώπινη ύπαρξη, στους αρχέγονους λαούς έβρισκε την έκφρασή του μέσα από θρησκευτικές τελετές, ποιήματα και ύμνους με κεντρικό τους θέμα τον προσδιορισμό του ανθρώπου στη φύση. Έτσι λοιπόν η φιλοσοφία της ανώτατης εκπαίδευσης αρχίζει από τον αρχαίο πολιτισμό της Ινδίας, τους ιερούς ύμνους Vedas, τα φιλοσοφικά ποιήματα και τους κώδικες ηθικής που αναπτύχθηκαν από τους Brahmans, περίπου στο 500 π.Χ. Αν και δεν υπάρχει ειδική αναφορά στο θέμα της εκπαίδευσης, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι αυτά τα πολιτισμικά προϊόντα άσκησαν σημαντική επίδραση στην εκπαιδευτική φιλοσοφία (Encyclopedia of Higher Education,7).

Η συμβολή της Κίνας στην εκπαιδευτική φιλοσοφία καθορίστηκε από τον Κομφούκιο (περίπου 551-479 π.Χ), ο οποίος έδωσε έμφαση στην κοινωνική συνιστώσα της γνώσης και τη χρησιμότητά της προκειμένου να επιτευχθεί αρμονία στην κοινωνία. Ο Lao Tse, αντίθετα (περίπου 604-531 π.Χ) προέβαλλε την ατομική διάσταση της εκπαίδευσης, την εσωτερική ανάπτυξη και την μάθηση με απόλυτο σκοπό την κατανόηση.

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

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

ανώτατης εκπαίδευσης προβάλλεται η δημιουργία ενός δικαίου κράτους και μιας αρμονικής πολιτείας (Οι Αρχαίοι Φιλόσοφοι, 1986).

Ο Αριστοτέλης μολονότι δεν έγραψε καμιά πραγματεία για την εκπαίδευση, εντούτοις βασικές αρχές παρουσιάζονται στα «Ηθικά Νικομάχεια» και τα «Πολιτικά». Συμφωνούσε με τον Πλάτωνα ότι σκοπός της ζωής είναι η ανάπτυξη της αρετής. Και η αριστοτελική και η πλατωνική θεωρία δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη της λογικής πλευράς της ανθρώπινης φύσης και επιμένουν ότι σκοπός της εκπαίδευσης είναι η παραγωγή καλών (ηθικών) πολιτών. Στα «Πολιτικά» ο Αριστοτέλης χρησιμοποιεί την εκπαίδευση ως πολιτικό και κοινωνικό εργαλείο και αναφέρει ότι ο απώτατος στόχος της εκπαίδευσης είναι η προετοιμασία του ατόμου για την ενεργή απόλαυση του ελεύθερου χρόνου του (με την αναζήτηση της αλήθειας). Η δημιουργική εκμετάλλευση του ελεύθερου χρόνου αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους αλλά και προκλήσεις της σημερινής εκπαιδευτικής σκέψης.

Τέλος ο Πλούταρχος (49-120 μ.Χ) ανέμειξε στοιχεία της ελληνικής εκπαιδευτικής σκέψης, και σχεδίασε ένα μοντέλο που καθιστούσε τους νέους κοινωνούς μιας κουλτούρας με ισχυρές ηθικές αξίες. Το δοκίμιό του για την καθοδήγηση των παιδιών μεταφράστηκε το 1411 από τον Λατίνο μεταφραστή Guarino da Verona (1370-1460) και άσκησε σημαντική επιρροή για πολλούς αιώνες.

Τις ελληνικές εκδοχές για την εκπαίδευση διαδέχτηκε η μεσαιωνική σκέψη, στην οποία το αρχαίο ιδανικό της ανάπτυξης των ατόμων υποσκελίστηκε από την χριστιανική ιδέα της ταπείνωσης και της αυταπάρνησης. Ο άκρατος δογματισμός της εποχής εκείνης συνέβαλλε στη συνειδητή κατάργηση ή αλλοίωση των θεωριών που είχαν αναπτυχθεί στο παρελθόν. Ωστόσο έγιναν προσπάθειες από τους πρώτους πατέρες της εκκλησίας για να συμφιλιωθούν τα χριστιανικά ιδεώδη με τις διδασκαλίες του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη. Η χριστιανική φιλοσοφία υποστήριζε την εκπαίδευση για την ερχόμενη ζωή μέσα από τις χριστιανικές αρετές της πίστης, της ελπίδας και της φιλανθρωπίας. Η ενοποίηση των αρχαιοελληνικών και χριστιανικών ιδεών σμίλεψε τη μετέπειτα πολιτισμική ιστορία της χώρας. Εκείνη την εποχή αναπτύχθηκαν τα πρώτα «δυτικά» πανεπιστήμια με ομάδες

φοιτητών και καθηγητές που ήταν συνδεδεμένα με εκκλησίες ή συνεργάζονταν με φημισμένους καθηγητές.

Η αρχή έγινε στη Bologna όπου οργανώσεις φοιτητών έθεσαν τις βάσεις για τη δημιουργία του πρώτου πανεπιστημίου (Bowden, Marton, 1998). Το 13^ο αιώνα, σύνδεσμοι φοιτητών στη Bologna και σύνδεσμοι φοιτητών και καθηγητών στο Παρίσι κατάφεραν να αποκτήσουν ελευθερίες και προνόμια για τη μορφή της Ανώτατης Εκπαίδευσης (*studium generale*), που αργότερα αποτέλεσε το πανεπιστήμιο. Το Πανεπιστήμιο της Bologna μπορεί να θεωρηθεί το πρώτο στην ιστορία που μονοπώλησε τη διδασκαλία του ρωμαϊκού δικαίου και αποτέλεσε παράδειγμα για τις άλλες χώρες. Βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα του μεσαιωνικού πανεπιστημίου υπήρξε η σύνδεσή του με τη διδασκαλία. Το 1809 στο Βερολίνο, ο Wilhelm von Humboldt¹ ανέπτυξε την ιδέα του ερευνητικού πανεπιστημίου και τόνισε την αλληλεπίδραση διδασκαλίας και έρευνας, την έννοια του *Lehrfreiheit* (οι καθηγητές αποφασίζουν το τι θα διδάξουν) και την έννοια του *Lernfreiheit*, σύμφωνα με την οποία ο φοιτητής επιλέγει τα θέματα που θα μελετήσει. Ο πρώτος πρύτανης του Πανεπιστημίου του Βερολίνου (Johan Gottlieb Fichte) όρισε το πανεπιστήμιο ως την ορατή απεικόνιση της αθανασίας της ανθρωπότητας. Το Πανεπιστήμιο κατ' αυτόν αποτελεί τη θεσμική έκφραση της αλήθειας και το μέρος που η κάθε γενιά συνειδητά και μεθοδικά μεταβιβάζει τη διανοητική δημιουργία στην επόμενη. Η μεσαιωνική ευρωπαϊκή έκφραση του πανεπιστημίου επηρέασε την εκπαίδευση στη Βόρεια και Νότια Αμερική, Ινδία, Αφρική και έθεσε τους σκοπούς και στόχους που ακόμα θεωρούνται κεντρικά θέματα στη φιλοσοφία της εκπαίδευσης.

Οι διανοούμενοι της εποχής της Αναγέννησης έκαναν εκτενείς αναφορές στα αρχαία και μεσαιωνικά χρόνια και πίστευαν πως η ανώτατη εκπαίδευση ανήκε σε μια αριστοκρατική ελίτ η οποία μπορούσε να αποφασίζει για το περιεχόμενο και τις παιδαγωγικές μεθόδους. Η φιλοσοφία της ανώτατης εκπαίδευσης εστιάζει στη διδασκαλία αξιών παρά των γεγονότων και βασικός σκοπός της προβάλλεται η εκπαίδευση του νου.

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

τη μεσαιωνική εκπαιδευτική φιλοσοφία από τις κύριες αρχές της. Κυριότεροι εκπρόσωποι της εποχής αυτής είναι ο Bacon², ο οποίος αποδοκίμασε την τάση που υπήρχε να παρέχεται επαγγελματική εκπαίδευση στα πανεπιστήμια και υποστήριξε τη διδασκαλία των επιστημών και των τεχνών.

Ενώ έγινε μια πρώτη προσπάθεια από τον Comenius³ να αναγνωριστεί ότι η εκπαίδευση πρέπει να είναι ανοικτή σε όλους ανεξάρτητα από κοινωνικά στερεότυπα και προκαταλήψεις προς όφελος του δημοκρατικού πολιτεύματος, η ιδέα της ανισότητας ξεπρόβαλλε πάλι από τις ιδέες του ίδιου για την ανώτατη εκπαίδευση. Η βασική ιδέα του Comenius για την ανώτατη εκπαίδευση είναι πως οι νέοι θα πρέπει να καθίστανται ικανοί να αντιμετωπίζουν εύστοχα τις καταστάσεις και να κρίνουν σωστά, κάτι που έγινε βασικό συστατικό της σύγχρονης εκπαιδευτικής θεωρίας.

Ο John Locke⁴ είχε κάποια κοινά σημεία με τον Comenius και θεωρούσε ότι βασικός σκοπός είναι η καλλιέργεια των πνευματικών ικανοτήτων του ατόμου με κατάλληλη προσαρμογή των διδακτικών μεθόδων και της φιλοσοφίας στις ιδιαιτερότητες του κάθε νέου.

Ο Rousseau⁵ εμπνευσμένος από τον προηγούμενο έλεγε ότι σκοπός της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη του ατόμου για το ίδιο και όχι για την κοινωνία.

Περνώντας στον 19^ο αιώνα μετά την κυριαρχία της γερμανικής διανόησης στην εκπαιδευτική θεωρία, οι Βρετανοί παρουσίασαν δύο διαφορετικές φιλοσοφίες, τον χρησιμοισμό (utilitarianism) που βασιζόταν στην ιδέα ότι όλοι οι άνθρωποι βασίζονται στην ιδέα της χρησιμότητας που καθορίζει τις πράξεις τους μέσω των συνεπειών της ικανοποίησης και του πόνου και τον κλασσικό ανθρωπισμό με κύριο εκπρόσωπο τον John Henry Newman⁶ που πρέσβευε την άποψη ότι τα πανεπιστήμια πρέπει να έχουν ως στόχο την καλλιέργεια του νου και την διάδοση της γνώσης. Η έρευνα θα πρέπει να αποτελεί αντικείμενο άλλων ιδρυμάτων. Πίστευε ακόμα στην ολότητα της γνώσης, δηλαδή ότι ένα πανεπιστήμιο στα πλαίσια αυτής της θέσης, θα έπρεπε να προσφέρει σφαιρική γνώση περιλαμβάνοντας όλα τα επιστημονικά πεδία. Ο ρόλος των πανεπιστημίων στη διάδοση της γνώσης και η γνώση ως καλλιέργεια του νου σηματοδοτούν τη φιλοσοφία του.

Ο Whitehead⁷ τέθηκε ενάντια στη διδασκαλία νεκρής γνώσης και των θεωριών που δεν μπορούσαν να μελετηθούν. Το πανεπιστήμιο θα πρέπει να

επικεντρώνεται στη δραστηριότητα της σκέψης. Αυτή η ιδέα άσκησε επιρροή στη διαμόρφωση των προτάσεων του για την ανώτατη εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Whitehead, η εκπαίδευση ορίζεται ως χρησιμοποίηση της γνώσης μέσω της διαδικασίας της σκέψης. Πίστευε σταθερά στη εκπαίδευση ατόμων που θα βασιζόταν στο πολιτισμικό παρελθόν τους αλλά και στη μετάδοση σύγχρονων επιστημονικών αξιών και θεωριών.

Περνώντας στον 20^ο αιώνα, συναντάμε τα γαλλικά και σοβιετικά μοντέλα που χρησιμοποιούν τα πανεπιστήμια για εθνικούς σκοπούς. Και στις δύο χώρες, η τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση έχει διαχωριστεί από την έρευνα. Στα αμερικανικά πανεπιστήμια όμως, παρουσιάζεται ποικιλία ρόλων και λειτουργιών της ανώτατης εκπαίδευσης. Στο γεγονός αυτό, οφείλεται και η ονομασία που δόθηκε από τον Clark Kerr ⁸(multiversity).

Ο John Dewey⁹ συνδυάζοντας την κοινωνιολογική θεωρία του Κάρλ Μάρξ με τη θεωρία της εξέλιξης του Δαρβίνου, υποστήριξε ότι ο άνθρωπος ως κοινωνικό ζώο δεν μπορεί να βασίζεται σε μεταφυσικές έννοιες αλλά πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίζει προβληματικές καταστάσεις του περιβάλλοντός του. Πίστευε ακόμα ότι η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία κοινωνικοποίησης και ότι αν βελτιωθεί η ποιότητα της ατομικής ζωής μέσω της εκπαίδευσης, η συνέπεια θα ήταν η δημιουργία μιας δημοκρατικής κοινωνίας.

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

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

- Κατοχυρώνονται η ακαδημαϊκή ελευθερία και η ελευθερία της διδασκαλίας
- Διασφαλίζεται ο δημόσιος χαρακτήρας της εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες. Ιδιωτική εκπαίδευση προβλέπεται μόνο πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια.
- Καθορίζεται ο σκοπός της εκπαίδευσης: Η ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, η ανάπτυξη εθνικής και

πνευματικής συνείδησης και η διάπλαση τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες

- Υποχρεωτική φοίτηση εννέα χρόνων
- Δωρεάν εκπαίδευση στα κρατικά ιδρύματα όλων των βαθμίδων
- Εξασφαλίζεται η πλήρης αυτοδιοίκηση των ΑΕΙ, η εκπαίδευση των οποίων παρέχεται από δημόσιους λειτουργούς σε ιδρύματα που είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

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

Η βιομηχανοποίηση απαιτεί εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Η έκρηξη των νέων τεχνολογιών και η επανάσταση της πληροφορίας καθιστούν απαραίτητη την παροχή ανώτατης εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας που θα συνδέει την επιστημονική θεωρία με την επιχειρηματική και κοινωνική πρακτική με τελικό στόχο την αύξηση της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου και την οικονομική ανάπτυξη. Δεν πρέπει ωστόσο να θεωρείται ότι τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα θα παραμείνουν στο στενό εθνικό πλαίσιο αναφοράς, τη στιγμή που η παγκόσμια οικονομική, κοινωνική σύγκλιση και συνεργασία θα αποτελέσουν την επόμενη πρόκληση μετά το σχηματισμό των οικονομικών μπλοκ. Η ανταγωνιστικότητα, η διασφάλιση ποιότητας, η δικτύωση και η κινητικότητα(εκπαιδευτική και επαγγελματική) των πολιτών αποτελούν μερικά από τα γνωρίσματα και τις εξελίξεις στα εκπαιδευτικά συστήματα των νέων «μεγάλων πατρίδων».

Σημειώσεις Ενότητας 1.1

1. *Wilhelm von Humboldt (1767-1835):*

Γερμανός πολιτικός, διπλωμάτης, γλωσσολόγος, αρχαιογνώστης, φιλόσοφος, εκπρόσωπος του φιλελληνισμού και του ανθρωπισμού της εποχής του γερμανικού ιδεαλισμού. Ίδρυσε το Πανεπιστήμιο του Βερολίνου, ως Υπουργός Παιδείας της Γερμανίας. (Εκπαιδευτική Εγκυκλοπαίδεια, Τόμος 10, σελ.464-465)

2. *Francis Bacon (1561-1626)*

Άγγλος πολιτικός, νομικός και φιλόσοφος, θεμελιωτής της νεότερης φιλοσοφίας, σκαπανέας της εμπειρικής παράδοσης και πρωτεργάτης της αγγλικής φιλοσοφίας (Εκπαιδευτική Εγκυκλοπαίδεια, Τόμος 6, σελ.294-296)

3. *Comenius (1592-1670)*

Τσέχος κληρικός, ουμανιστής, εκπαιδευτικός, μεταρρυθμιστής και συγγραφέας, πρωτοπόρος της παιδαγωγικής επιστήμης (*Magna Didactica*-1638) (Εκπαιδευτική Εγκυκλοπαίδεια, Τόμος 4, σελ.429-430)

4. *John Locke(1632-1704)*

Άγγλος φιλόσοφος και πολιτικός στοχαστής, εμπειριστής (Μερικές σκέψεις περί αγωγής-1693) (Εκπαιδευτική Εγκυκλοπαίδεια, Τόμος 5, σελ.278-279)

5. *Jean-Jack Rousseau(1712-1778)*

Γαλλο-Ελβετός φιλόσοφος, δοκιμιογράφος, συνθέτης, στοχαστής και παιδαγωγός, εκπρόσωπος του Διαφωτισμού (*Emile:Ou de l' education*) (Εκπαιδευτική Εγκυκλοπαίδεια, Τόμος 9, σελ.123-124)

6. *John Henry Newman(1801-1890)*

Άγγλος Καρδινάλιος
The Encyclopedia of Higher Education, Vol.7,σελ.3215

7. *Alfred North Whitehead (1861-1947), Άγγλος μαθηματικός, εκπαιδευτικός και φιλόσοφος*

The Encyclopedia of Higher Education, Vol.7,σελ.3215

8. *Clark Kerr*

The Encyclopedia of Higher Education, Vol.7,σελ.3217

9. *John Dewey (1859-1952)*

Αμερικάνος εκπαιδευτικός στοχαστής
The Encyclopedia of Higher Education, Vol.7,σελ.3217

1.2:Ανώτατη εκπαίδευση και διεθνοποίηση

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αλλαγές στις κοινωνικές δομές και στη ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ όλων των φορέων κοινωνικοποίησης και εκπαίδευσης, τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα αναπροσδιορίζουν την αποστολή και τα προγράμματα σπουδών ώστε να προάγουν τη διεθνή συνεργασία και τις καθολικά αποδεκτές πανανθρώπινες αξίες. Ο πρωτόγνωρος δεσμός μεταξύ της τεχνολογικής εξέλιξης και οικονομικής και κοινωνικής προόδου έχει συμβάλλει στην εμφάνιση της λεγόμενης «Κοινωνίας της Πληροφορίας». Οι παρεχόμενες υπηρεσίες από τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών αποτελούν τη βάση των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων. Η ποιότητα και η ταχύτητα απόκτησης της πληροφορίας αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες ανταγωνιστικότητας. Για την επίλυση του προβλήματος της ανταγωνιστικότητας, η διεθνής κοινότητα θα πρέπει να προβεί σε ριζικές τομές που διευκολύνουν την πρόσβαση σε θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση πάντα με γνώμονα τις απαιτήσεις του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος.

Η παγκοσμιοποίηση (Quality and Internationalization in Higher Education,OECD,1999) αφορά τη ροή της τεχνολογίας, της οικονομίας, των ανθρώπων, της γνώσης, των αξιών και των ιδεών μεταξύ των διαφόρων χωρών. Ανάλογα με την ιστορία, τον πολιτισμό και τις εθνικές προτεραιότητες έχει διαφορετική επίδραση σε κάθε χώρα.

Η έννοια της διεθνοποίησης της ανώτατης εκπαίδευσης περιλαμβάνει τη διαδικασία της ενσωμάτωσης της διεθνούς διάστασης στη διδασκαλία, στην έρευνα και στην παροχή των εκπαιδευτικών υπηρεσιών(Quality and Internationalization in Higher Education, OECD,1999). Παράλληλα όμως αυξάνεται και η σημασία θεμάτων διασφάλισης της ποιότητας στις διεθνείς εκπαιδευτικές λειτουργίες των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Όπως όμως συμβαίνει με κάθε νέα έννοια που εισάγεται στο κοινωνικό σύστημα για να υποδηλώσει κάτι καινούριο, το αυτό ισχύει και με τη διεθνοποίηση, η οποία πολύ συχνά συγχέεται με την παγκοσμιοποίηση.

Αν θεωρήσουμε την παγκοσμιοποίηση ως ένα καταλύτη, η διεθνοποίηση έρχεται να αποτελέσει τον τρόπο που μια χώρα ανταποκρίνεται

σε αυτή, πάντα με σεβασμό στην ιδιαιτερότητά της. Πρόκειται για μια δυναμική διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από πολιτικούς, οικονομικούς, ακαδημαϊκούς και κοινωνικό-πολιτισμικούς παράγοντες.

Στο παρελθόν η διεθνοποίηση της εκπαίδευσης (Quality and Internationalization in Higher Education, OECD,1999) προβαλλόταν ως ένα χρήσιμο εργαλείο της εθνικής διπλωματίας που θα είχε ως στόχο την αρμονική συνεργασία και την ειρήνη μεταξύ των λαών. Η βελτίωση των διεθνών επικοινωνιών σε επιστημονικά θέματα και οι διπλωματικές πρωτοβουλίες συνέβαλλαν στην ειρηνική επίλυση των διεθνών κρίσεων. Υπάρχει πλέον η πρακτική να θεωρείται η ανώτατη εκπαίδευση, εξαγωγικό προϊόν, κάτι που εισάγει την οικονομική λογική στην διεθνοποίηση της εκπαίδευσης.

Από την πολιτισμική πλευρά, προκειμένου να αντισταθμιστεί η πολιτισμική ομογενοποίηση της παγκοσμιοποίησης, η διεθνοποίηση της ανώτατης εκπαίδευσης αποτελεί ένα τρόπο με τον οποίο η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να συνεισφέρει στην παραγωγή αποφοίτων με αυξημένες ικανότητες αλλά και γνώση για τη διεθνή συνεργασία και ανάπτυξη. Η δημιουργία συνειδήσεων που θα έχουν διεθνές πλαίσιο αναφοράς θα έχει και αντίκτυπο στην οργάνωση και λειτουργία κοινωνιών του μέλλοντος, όπου οι πολίτες δεν θα είναι απλά μέρη της διαδικασίας δημιουργίας πλούτου.

Η ενσωμάτωση της διεθνούς διάστασης στη διδασκαλία, στην έρευνα και στην παροχή των εκπαιδευτικών υπηρεσιών θα πρέπει να γίνει λαμβάνοντας υπόψη ακαδημαϊκούς αλλά και οργανωσιακούς παράγοντες. Έτσι έχουν αναπτυχθεί δύο είδη στρατηγικών (Quality and Internationalization in Higher Education, OECD, 1999), οι στρατηγικές προγραμμάτων και οι οργανωσιακές στρατηγικές. Οι στρατηγικές των προγραμμάτων αναφέρονται σε πρωτοβουλίες σχετικές με τη διδασκαλία, τη μάθηση, την επανεκπαίδευση, την έρευνα, τη παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και γενικά τις δραστηριότητες των ιδρυμάτων (μερικές τέτοιες στρατηγικές είναι τα κοινά ερευνητικά προγράμματα, τα προγράμματα ανταλλαγής φοιτητών, η δικτύωση κλπ). Οι οργανωσιακές στρατηγικές αφορούν την ενσωμάτωση της διεθνούς διάστασης στις πολιτικές, τα διοικητικά συστήματα, τις υποστηρικτικές υπηρεσίες και τις λειτουργίες (π.χ η εμφάνιση της διεθνούς διάστασης στην αποστολή του πανεπιστημίου, τα συστήματα πρόσληψης και προαγωγής των εργαζομένων).

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

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

Ανάμεσα σε αυτές τις προσεγγίσεις δεν υπάρχει το στοιχείο της αμοιβαίας απόκλισης, που σημαίνει ότι ένα πανεπιστήμιο μπορεί να χρησιμοποιεί περισσότερες από μία προσεγγίσεις ταυτόχρονα.

Ήδη έχουν αναπτυχθεί αρκετές πρωτοβουλίες σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Συνθήκη του Maastricht (1992) παρέχει τη βάση για ενέργειες σε επίπεδο ανώτατης εκπαίδευσης που σκοπεύουν στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης μέσα από τη συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών. Όλες οι προσπάθειες σε εθνικό και θεσμικό επίπεδο για τη διεθνοποίηση σκοπεύουν στη βελτίωση της ποιότητας. Επίσης μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, του Καναδά και της Κίνας έχουν αναπτυχθεί συμφωνίες με σεβασμό στα εθνικά συστήματα εκπαίδευσης. Η διεθνής διάσταση γίνεται πλέον αναπόσπαστο δομικό χαρακτηριστικό των συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης. Η αποφλοίωση της ανώτατης εκπαίδευσης από τον εθνοκεντρικό της χαρακτήρα συνοδεύεται από την επέκταση των συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης πέρα από τα εθνικά σύνορα. Η λεγόμενη περιφερειακή ανώτατη εκπαίδευση αναφέρεται στη μεγάλης κλίμακας συνεργασία μεταξύ χωρών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Αυτό είναι κάτι

που συμβαίνει στη Σκανδιναβία. Πρωθούν λοιπόν με κοινά δομικά και διοικητικά στοιχεία των συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης την αμοιβαιότητα και την κινητικότητα των αποφοίτων για την ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Η ακαδημαϊκή ολιγαρχία, η δημόσια εξουσία και οι ανάγκες της αγοράς θα πρέπει να συνυπολογιστούν και να αντιπαρατεθούν με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, την παγκοσμιοποίηση και τη δραστική μείωση στη χρηματοδότηση των πανεπιστημίων για τη χάραξη σωστής πανεπιστημιακής στρατηγικής.

Είναι λοιπόν αρκετά διαδεδομένη η ιδέα ότι η διεθνοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης (International Initiatives and Trends in Quality Assurance in European Higher Education,2000). Μολονότι οι δύο αυτές έννοιες συνδέονται στενά σε εννοιολογικό επίπεδο, σε επίπεδο πρακτικής και πολιτικής πρέπει να γίνουν ακόμα πολλά. Βρέθηκε ότι υπάρχει δυσκολία στην αξιολόγηση της συνεισφοράς της διεθνοποίησης στην ποιότητα της ανώτατης εκπαίδευσης. Επιπλέον η ποιότητα της διεθνούς διάστασης δεν έχει αξιολογηθεί συστηματικά. Η διεθνοποίηση και η διασφάλιση ποιότητας συνδέονται στενά αλλά οι θεσμικοί παράγοντες που εμπλέκονται έχουν διαφορετικές απόψεις, κάτι που πρέπει να διευθετηθεί. Στόχος είναι μια προσέγγιση διασφάλισης ποιότητας με διεθνή προσανατολισμό που θα οδηγεί σε συγκρίσιμα διεθνή αποτελέσματα που διευκολύνουν την αναγνώριση των πτυχίων και των ικανοτήτων των πτυχιούχων. Έτσι λοιπόν τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα έρχονται αντιμέτωπα με τις ακόλουθες προκλήσεις (International Initiatives and Trends in Quality Assurance in European Higher Education,2000):

- Τον αυξανόμενο ρόλο νέων οργανισμών που εμπλέκονται στη παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών, όπως οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις που κατέχουν την τεχνολογία για παροχή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, συμβάλλουν στην ίδρυση πανεπιστημίων και συμμετέχουν στην εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Τις εκδοτικές επιχειρήσεις που σχεδιάζουν και παραδίδουν το διδακτικό υλικό σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια
- Τις επιχειρήσεις λογισμικού, που δημιουργούν τις δικές τους «ακαδημίες» και παρέχουν πτυχία

- Τα εικονικά πανεπιστήμια που μεσολαβούν στην παράδοση των μαθημάτων αλλά δεν χορηγούν πτυχία
- Τα εταιρικά πανεπιστήμια που προσφέρουν μαθήματα για τους υπαλλήλους τους
- Την ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας και τις δυνατότητες που αυτή προσφέρει
- Την ανάγκη για αναζήτηση νέων πηγών χρηματοδότησης
- Την ανάγκη για συγκρίσιμα συστήματα διασφάλισης ποιότητας
- Την επίδραση της διεθνοποίησης στην κινητικότητα των φοιτητών και καθηγητών
- Την πρόκληση της διεθνικής εκπαίδευσης μέσω του δικαιώματος χρήσης εμπορικής επωνυμίας, θυγατρικών πανεπιστημιούπολεων και τη διασφάλιση ποιότητας στα συνεργαζόμενα ιδρύματα.

Τον Οκτώβριο του 1998 η παγκόσμια διάσκεψη της UNESCO για την ανώτατη εκπαίδευση έθεσε τις θεμελιώδεις αρχές για την αναμόρφωση των συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης σε όλο τον κόσμο και αναγνωρίστηκε η ανώτατη εκπαίδευση ως βασικό συστατικό για μια ανεπτυγμένη οικονομία. Η διεθνοποίηση της ανώτατης εκπαίδευσης είναι ένα θέμα που απασχολεί ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία με κατάλληλες πρωτοβουλίες προσπαθεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα των συστημάτων της και την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

1.3:Ανώτατη εκπαίδευση στην Ευρώπη

Η διεθνοποίηση του εμπορίου και η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν συμβάλλει καίρια στην διεύρυνση των ευκαιριών πρόσβασης στην πληροφορία και τη γνώση. Η κοινωνία του μέλλοντος θα είναι βασισμένη στη γνώση και καθώς η ανθρωπότητα θα προχωρεί στην τροχιά της παγκοσμιοποίησης, θα γίνεται περισσότερο εμφανής η ανάγκη για δίκτυα παραγωγής και χρήσης της γνώσης. Αυτά τα δίκτυα θα έχουν στο κέντρο τους τα πανεπιστήμια, τα οποία θα έχουν ριζικά διαφορετική μορφή από τη σημερινή. Η ισότητα των ευκαιριών στην κοινωνία καθώς και η ανάπτυξή της θα καθορίζεται από δείκτες γνώσης και καινοτομίας. Η πολιτισμική ποικιλομορφία της Ευρώπης σε συνδυασμό με τις αναμενόμενες διευρύνσεις έχει συμβάλλει στην κατανόηση ότι πρέπει να δημιουργηθεί ένας χώρος, όπου οι επιστημονικές και κοινωνικές αξίες πρέπει να διακινούνται ελεύθερα ώστε να επιτυγχάνεται ο στόχος της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του σημερινού πολυτάραχου περιβάλλοντος, η Ευρώπη της Γνώσης έχει αναγνωριστεί ως σημαντικός παράγοντας που θα επιτρέπει στον Ευρωπαίο πολίτη να κατανοεί αλλά και να συμβάλλει στη διαμόρφωση της νέας πραγματικότητας με σεβασμό πάντα στο κοινοτικό κεκτημένο και τις κοινά αποδεκτές αξίες. Υπέρτατος στόχος στην Ευρώπη της Γνώσης είναι η εκπαιδευτική συνεργασία. Έτσι το Μάη του 1998 στη Σορβόνη, προβλήθηκε ο ρόλος των πανεπιστημίων και η συνεισφορά του στην ανάπτυξη του ευρωπαϊκού πολιτισμού (European Higher Education Area, 1999). Δόθηκε έμφαση στη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (μέσω της εναρμόνισης της εκπαιδευτικής αρχιτεκτονικής) ως κλειδί για την κινητικότητα των πολιτών και τη δυνατότητα απασχόλησης στην κοινότητα. Σε πολλές χώρες, οι στόχοι της παραπάνω διακήρυξης αποτελούν και εθνικούς στόχους, μάλιστα βασισμένες στις αρχές του Bologna Magna Charta Universitatum του 1988. Τα πανεπιστήμια, η ανεξαρτησία και η αυτονομία τους διασφαλίζουν ότι η Ανώτατη Εκπαίδευση και τα συστήματα ερευνών θα προσαρμόζονται στις κοινωνικές ανάγκες και τις κοινωνικές εξελίξεις. Τα Ανώτατα Ιδρύματα θα μπορούν να διαμορφώσουν μόνα τους το ευρωπαϊκό

τους μέλλον, με προγράμματα σπουδών για διεθνείς φοιτητές, την ενεργοποίηση «δικτύων» και τα κοινά ερευνητικά προγράμματα.

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

- Η υιοθέτηση ενός συστήματος εύκολα αναγνωρίσιμων και συγκρίσιμων πτυχίων μέσω εφαρμογής του Diploma Supplement για να προωθηθεί η απασχόληση των Ευρωπαίων πολιτών και η διεθνής ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής ανώτατης εκπαίδευσης
- Η υιοθέτηση συστημάτων δύο κύκλων σπουδών (προπτυχιακών και μεταπτυχιακών)
- Το Ευρωπαϊκό Σύστημα Μεταφοράς Διδακτικών Μονάδων (European Credit Transfer System). Σημαντική εξέλιξη αποτελεί το γεγονός ότι μονάδες θα μπορούν να αποκτούνται και από κέντρα δια βίου εκπαίδευσης, αρκεί αυτά να αναγνωρίζονται από τα πανεπιστήμια
- Η προώθηση της κινητικότητας με ταυτόχρονη άρση εμποδίων για φοιτητές, καθηγητές, ερευνητές, διοικητικό προσωπικό για περιόδους σπουδών, έρευνας και διδασκαλίας σε ευρωπαϊκό περιβάλλον
- Η προώθηση της ευρωπαϊκής συνεργασίας στη διασφάλιση ποιότητας για την ανάπτυξη συγκρίσιμων κριτηρίων και μεθοδολογιών
- Η προώθηση ευρωπαϊκών διαστάσεων στην Ανώτατη Εκπαίδευση μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων διαπανεπιστημιακής συνεργασίας, κινητικότητας, προγραμμάτων επιμόρφωσης και έρευνας

Τα παραπάνω μέτρα πρέπει να εκτελούνται στα πλαίσια της διαφορετικής κουλτούρας, τα εθνικά συστήματα και την πανεπιστημιακή αυτονομία. Πρόκειται για μια υπόσχεση που έχουν αναλάβει 29 χώρες της Ευρώπης για την αναμόρφωση του ευρωπαϊκού συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης με το συντονισμό των πολιτικών, με τη σύγκλιση των συστημάτων

εκπαίδευσης, το σεβασμό στην αυτονομία και τη διαφορετικότητα και την επιτυχή αντιμετώπιση των εσωτερικών και εξωτερικών προκλήσεων.

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

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

- *Την ποιότητα*

Όλα τα κράτη μέλη αναγνωρίζουν την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Αυτό αφορά τη διδακτική διαδικασία, την υποστήριξη σε καθηγητές και την ποιότητα διδακτικών οργάνων και διδακτικού υλικού

- *Την πρόσβαση*

Θα πρέπει οι Ευρωπαίοι πολίτες να έχουν πρόσβαση στην ανώτατη εκπαίδευση σε οποιαδήποτε ηλικία και να υπάρχει ειδική στρατηγική για τη δια βίου εκπαίδευση. Στόχος πρέπει να είναι η αύξηση της ανταπόκρισης σε ειδικές ανάγκες των φοιτητών και η ελκυστικότητα

- *Το περιεχόμενο*

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

- *Τον εξωτερικό προσανατολισμό*

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα θα πρέπει να είναι ανοικτά στο περιβάλλον, στις επιχειρήσεις και να είναι πρόθυμα για συνεργασία με ιδρύματα άλλων χωρών

- *Την αποτελεσματικότητα*

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

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στη Λισσαβόνα (3/2000) ζήτησε από το Συμβούλιο Εκπαίδευσης να εστιάσει στους μελλοντικούς στόχους των εκπαιδευτικών συστημάτων με γνώμονα τα κοινά ενδιαφέροντα. Τα κράτη μέλη λοιπόν, με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αποφάσισαν να εστιάσουν σε πέντε περιοχές:

- Την βελτίωση του επιπέδου γνώσεων στην Ευρώπη, μέσω της βελτίωσης εκπαίδευσης των καθηγητών και της προσπάθειας σε βασικές γνώσεις γλώσσας και αριθμητικής
- Την πρόσβαση στην εκπαίδευση σε οποιαδήποτε ηλικία με κέντρα δια βίου εκπαίδευσης και τη δυνατότητα να μπορεί κάποιος να μετακινείται μεταξύ των χώρων επαγγελματικής και ανώτατης εκπαίδευσης
- Τον επαναπροσδιορισμό των βασικών δεξιοτήτων που απαιτούνται από την κοινωνία της γνώσης με την ενσωμάτωση των τεχνολογιών επικοινωνιών και πληροφορίας, την εστίαση στις προσωπικές ικανότητες και τα πιθανά ελλείμματα
- Την εξωστρέφεια της εκπαίδευσης με διδασκαλία ξένων γλωσσών, την κινητικότητα φοιτητών αλλά και τη βελτίωση των σχέσεων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων
- Την άριστη χρήση των διαθέσιμων πόρων με την εισαγωγή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας, με καλύτερη κατανομή των πόρων ανάλογα με τις ανάγκες και την προσφορά δυνατοτήτων στα εκπαιδευτικά ιδρύματα να αναπτύσσουν συνεργασίες στα πλαίσια του νέου και ευρύτερου ρόλου τους.

Τα παραπάνω προβλήματα και προκλήσεις δεν αναφέρονται μόνο στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και σε ένα ευρύτερο κύκλο κρατών. Για να καταστεί η Ευρώπη ο εκπαιδευτικός ομφαλός του κόσμου, απαιτείται σκληρή προσπάθεια και δέσμευση από τις ηγεσίες των ιδρυμάτων. Τα εκπαιδευτικά συστήματα πρέπει να προσφέρουν τις ανάλογες δεξιότητες αλλά και ευκαιρίες που είναι χρήσιμες για τον καθένα προκειμένου να ανταποκριθεί στην Κοινωνία της Γνώσης. Η δια βίου εκπαίδευση πρέπει να καταστεί ελκυστική και να είναι ανοικτή σε όλες τις κατηγορίες του πληθυσμού. Οι στόχοι αυτοί δεν μπορούν να επιτευχθούν σε ένα στενό εθνικό πλαίσιο αλλά αποτελούν ζητήματα ευρωπαϊκά που πρέπει να επιλύσουν όλα τα κράτη μαζί

για να εξασφαλίσουν στην Ευρώπη τη δυναμική που χρειάζεται για να κατακτήσει την πρώτη θέση και στο επίπεδο της ανώτατης εκπαίδευσης.

Σε επίπεδο πανεπιστημίου έχει προταθεί ο επαναπροσδιορισμός των σχέσεων τους με τους φοιτητές και τους άλλους πελάτες της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η οριοθέτηση των ομάδων στόχων και τα ειδικά χαρακτηριστικά τους και η ενσωμάτωση στα προγράμματα σπουδών των προτάσεων και απαιτήσεων των πελατών τους. Η προσπάθεια των πανεπιστημίων πρέπει να υποστηρίζεται από κρατικές ενέργειες όπως η άρση των εμποδίων για τη διαβίου εκπαίδευση, τη διευκόλυνση εισόδου στα πανεπιστήμια σε οποιαδήποτε ηλικία, τη θεμελίωση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, τη συνεργασία με άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα και οργανισμούς, την εξασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης και την παρακολούθηση των εξελίξεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Και οι εθνικές προσπάθειες όμως μπορούν να υποστηριχθούν από υπερεθνικούς οργανισμούς όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτή μπορεί να προωθήσει τη συνεργασία των πανεπιστημίων, την κινητικότητα των φοιτητών και των καθηγητών, τη συγκρισιμότητα των πτυχίων και την ανταγωνιστικότητα των συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης.

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

Κεφάλαιο 2: Η Επιστημονική Θεώρηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας -Θεωρητική Τεκμηρίωση

2.1: Παρουσίαση θεμελιωδών αρχών και εννοιολογικού πλαισίου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η σύγχρονη ιστορία της ποιότητας ξεκινά το 1920 με την εφαρμογή στατιστικού ελέγχου ποιότητας στην αμερικάνικη εταιρεία Western Electric. Οι πρωτοπόροι τότε Walter Shewhart και George Edwards ανέπτυξαν νέες θεωρίες και μεθόδους που εφαρμόστηκαν για τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας. Με τις τεχνικές τους έθεσαν ουσιαστικά τα θεμέλια για τη μεταγενέστερη διαδικασία διασφάλισης ποιότητας και επηρέασαν συναδέλφους τους, όπως τον W.E Deming και τον Joseph J. Juran. Ο Deming και ο Juran προώθησαν στην κατεστραμμένη από το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο Ιαπωνία, το στατιστικό έλεγχο ποιότητας πείθοντας το ανώτατο μάνατζμεντ ότι με αυτόν τον τρόπο, η Ιαπωνία θα μπορούσε να διεισδύσει στις αγορές και έτσι να επιβιώσει. Ενώ λοιπόν οι Ιάπωνες μάνατζερ υιοθετούσαν τις θεωρίες των Deming και Juran, και κατά συνέπεια βελτίωναν την ποιότητα των προϊόντων τους, στην Αμερική κυριαρχούσε η άποψη, ότι η χρηματοοικονομική απόδοση, η παραγωγή και η έμφαση στην ποσότητα των αγαθών ήταν παράγοντες πρώτης προτεραιότητας, με αποτέλεσμα τα επίπεδα ποιότητας να παραμένουν στάσιμα για πολλά χρόνια. Έτσι, στη δεκαετία του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι αμερικανικές επιχειρήσεις έχασαν σημαντικό μερίδιο αγοράς από τις αντίστοιχες ιαπωνικές. Τα οφέλη της ποιότητας είχαν αρχίσει να γίνονται ορατά(Dean,2000)! Οι Αμερικάνοι ζήτησαν τότε τη βοήθεια του Deming, αφού αναγνωρίστηκε η συμβολή του στην ανάπτυξη της ιαπωνικής οικονομίας όσο και η άποψη ότι η ποιότητα είναι ο οδηγός για την οικονομική υγεία των κρατών.

Αρχικά, η ποιότητα ήταν πολύ στενά (σε εννοιολογικό πλαίσιο) συνδεδεμένη με τη στατιστική και τα διαφορετικά κριτήρια που έθετε ο κάθε εμπλεκόμενος με βάση τη θέση του στην παραγωγική διαδικασία. Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός για την ποιότητα. Αυτό το οποίο ισχύει είναι η προσέγγισή της από διαφορετικές οπτικές πλευρές. Το σύνολο όλων αυτών των διαστάσεων αποτελεί τον κοινά αποδεκτό ορισμό. Οι Owlia, Aspinwall (1996), θεωρούν πως η ποιότητα είναι αυτό που ικανοποιεί τις

ανάγκες του πελάτη και το σύνολο των χαρακτηριστικών που μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά ή ποιοτικά. Η ποιότητα λοιπόν θεωρείται συνώνυμη με (Lindsay, Evans, 1999; Reeves, Bednar, 1994):

- Την τελειότητα
- Το ποσοστό συμμετοχής ενός χαρακτηριστικού στην τελική εκροή
- Την καταλληλότητα ενός προϊόντος/ υπηρεσίας προς χρήση
- Τη συσχέτιση τιμής-ποιότητας, δηλαδή την προσφερόμενη αξία
- Την συμμόρφωση με τις προδιαγραφές

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

1) Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος (αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες του πελάτη)

2) Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος (διευκολύνουν τη χρήση του προϊόντος και συμβάλλουν σε μια ευνοϊκότερη αντίληψη για το προϊόν)

3) Αξιοπιστία (η δυνατότητα ενός προϊόντος να χρησιμοποιείται για μια ορισμένη χρονική περίοδο και με βάση συγκεκριμένες συνθήκες)

4) Ποιότητα παραγωγής (ο βαθμός τήρησης των τεχνικών προδιαγραφών για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά)

5) Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος (το πόσο μπορεί κάποιος να χρησιμοποιεί ένα προϊόν πριν κριθεί σκόπιμη η αντικατάστασή του)

6) Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος (ταχύτητα, ευγένεια, ικανότητα επισκευής του προϊόντος, διαθεσιμότητα προσωπικού)

7) Αισθητικά χαρακτηριστικά (τι αίσθηση δημιουργεί ένα προϊόν στον πελάτη, έχει καθοριστική επίδραση στο σχηματισμό αντίληψης)

8) Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας του προϊόντος (ο σχηματισμός αντίληψης του προϊόντος από την εικόνα, τις διαφημίσεις και γενικά τις πηγές πληροφόρησης)

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

Με τη σταδιακή αναγνώριση των ωφελειών της ποιότητας έκανε την εμφάνιση της μια νέα έννοια, αυτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση

Ολικής Ποιότητας είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει στην όλο και μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη με όσο το δυνατό μικρότερο κόστος. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ολιστική και συστημική προσέγγιση με οριζόντιο προσανατολισμό που περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους και εκτείνεται από τους προμηθευτές μέχρι την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες μετά την πώληση. Βασικά στοιχεία οργανωσιακής επιτυχίας αποτελούν η μάθηση και η προσαρμογή στη συνεχή αλλαγή. Η βάση της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι φιλοσοφική και διακρίνεται για την έμφαση στην ομαδικότητα αλλά και την ατομική συνεισφορά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Lindsay, Evans, 1999). Είναι μια σχετικά νέα για την Ελλάδα φιλοσοφία διοίκησης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της ικανοποίησης των πάσης φύσεως πελατών (Δερβιτσιώτης, 1997). Οι λόγοι που ωθούν μια επιχείρηση στην υιοθέτηση της φιλοσοφίας και των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η αύξηση του ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο, τα ποιοτικά πρότυπα που υπάρχουν και ενεργούν ως φραγμοί εισόδου σε μερικές χώρες και η αδυναμία των παραδοσιακών τρόπων οργάνωσης και διοίκησης να εξασφαλίσουν μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα και συνεχή βελτίωση.

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

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

1) Προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της

Για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης απαιτείται η εστίαση στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση. Η μάθηση αφορά την εσωτερικοποίηση πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον στο σύστημα διοίκησης, έτσι ώστε να αυξάνεται η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στις νέες συνθήκες. Τόσο η συνεχής βελτίωση της ποιότητας όσο και η μάθηση πρέπει να αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασίας των εργαζομένων.

2)Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη

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

3)Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας

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

4.Διοίκηση με αντικειμενικά στοιχεία

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

5.Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων

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

6. Διοίκηση με διαλειτουργικές ομάδες

Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης που βασίζονται στη λειτουργική τμηματοποίηση παρουσιάζουν προβλήματα επικοινωνίας, συντονισμού και σύγκρουσης συμφερόντων με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους. Με τις μεικτές διαλειτουργικές ομάδες τέτοια προβλήματα αποφεύγονται αφού άτομα από διάφορες περιοχές της επιχείρησης συνεργάζονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης

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

2.2: Υπηρεσίες και Ποιότητα Υπηρεσιών

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

- Οι υπηρεσίες είναι άυλες και κατά συνέπεια είναι δύσκολο για έναν προμηθευτή να την προσδιορίσει επακριβώς όσο και για έναν πελάτη να την αξιολογήσει.
- Ο πελάτης συχνά συμμετέχει στην παραγωγή της υπηρεσίας.

Η παραγωγή, η παράδοση και η κατανάλωση είναι αλληλοεπικαλυπτόμενες διαδικασίες στις οποίες ο πελάτης συμμετέχει ως συμπαραγωγός με ιδέες, προτάσεις κλπ.

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

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

Οι αρχές για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αποτελούν εναλλακτική λύση στη μείωση του προσωπικού, τα παράπονα και την αύξηση του κόστους. Η άμεση ανταπόκριση στους πελάτες, η λιγότερη γραφειοκρατία και η αποτελεσματικότητα από τη μια πλευρά και από την άλλη οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, οι οριζόντιες δομές, ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών, ο επανακαθορισμός των ρόλων της ηγεσίας και η δέσμευση

αποτελούν συστατικά επιτυχίας. Η ποιότητα υπηρεσιών είναι μια απλή μέθοδος βελτίωσης των διαδικασιών που οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη χωρίς επιπρόσθετους πόρους. Βασίζεται στις ανάγκες των πελατών, και ενθαρρύνει τη συμμετοχή και την ιδιοκτησία των διαδικασιών. Επιτρέπει σε έναν οργανισμό να ορίσει τα πρότυπα ποιότητας, να ανταγωνίζεται σε ένα υψηλό επίπεδο να υπερβαίνει τις προσδοκίες των πελατών και να αυξάνει το μερίδιο αγοράς του. Η ποιότητα υπηρεσιών συμβάλλει στην απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και ενοποιεί τα χαρακτηριστικά μέτρησης διαδικασιών με τα στοιχεία ικανοποίησης πελατών. Μειώνει τον εσωτερικό ανταγωνισμό, ενθαρρύνει την ομαδικότητα, βελτιώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και μειώνει τα κόστη (Milakovich, 1995).

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

Δεδομένου ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων και η ταχύτητα εξυπηρέτησης είναι βασικά στοιχεία της αντίληψης τους πελάτη κατά την παροχή της υπηρεσίας, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι και η διαθέσιμη πληροφοριακή τεχνολογία είναι καθοριστικά στοιχεία ποιότητας υπηρεσιών. Πιο αναλυτικά και με βάση την αλυσίδα υπηρεσίας-κέρδους (Heskett et.al, 1994) μπορεί να υποστηριχτεί η άποψη ότι ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αναγνώριση, επιβράβευση, παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, συμμετοχή τους στη στρατηγική λήψη αποφάσεων και τις διαδικασίες βελτίωσης συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι είναι και πιστοί άρα παραγωγικοί. Στην περίπτωση αυτή προσθέτουν αξία άρα ικανοποιείται ο τελικός πελάτης και όταν αυτό συμβαίνει συστηματικά επιτυγχάνεται συγκράτηση του πελάτη και άρα κέρδος και ανάπτυξη. Η διαμόρφωση αντίληψης από την πλευρά του πελάτη από την παροχή μιας υπηρεσίας γίνεται στις λεγόμενες στιγμές αλήθειας που είναι η διεπαφή της προσφοράς με τη ζήτηση.

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

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

Κατά τις συναλλαγές στον τομέα των υπηρεσιών, η ποιότητα δεν αξιολογείται από την κυρίως ή άμεση υπηρεσία. Δεδομένου ότι αυτό που προσφέρεται στον πελάτη είναι ένα «πακέτο», η ποιότητα αξιολογείται σωρευτικά. Μπορεί δηλαδή να λαμβάνονται υπόψη τα συνοδευτικά προϊόντα ή οι φυσικές εγκαταστάσεις και οι έμμεσες ψυχολογικές ικανοποιήσεις του πελάτη. Η αξιολόγηση της σωρευτικής ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης προέρχεται από την διδασκαλία των μαθημάτων, τις φυσικές εγκαταστάσεις του πανεπιστημίου όπως οι βιβλιοθήκες, τα εργαστήρια υπολογιστών αλλά και την ικανοποίηση που μπορεί να προκαλεί στον φοιτητή η φήμη του ιδρύματος

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

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

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

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

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

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

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

- Η συνέπεια-αξιοπιστία
- Άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση)
- Γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων
- Ευγένεια

- Σιγουριά και ασφάλεια
- Εμπιστοσύνη
- Πρόσβαση και προσαρμοστικότητα
- Επικοινωνία
- Ενσυναίσθηση
- Αποκατάσταση-διόρθωση

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

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

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

1)αυτές οι διαστάσεις ποιότητας διακρίνονται από χαμηλότερα επίπεδα προσδοκιών σε σχέση με την αξιοπιστία

2)οι διαστάσεις αυτές έχουν μεγαλύτερο εύρος ανοχής (χαμηλό-επιθυμητό επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας)(Δερβιτσιώτης,1997)

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

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

Επιπλέον σημαντικό στοιχείο ποιότητας αποτελεί η συμπεριφορά στη διεπαφή της επιχείρησης με τον πελάτη.

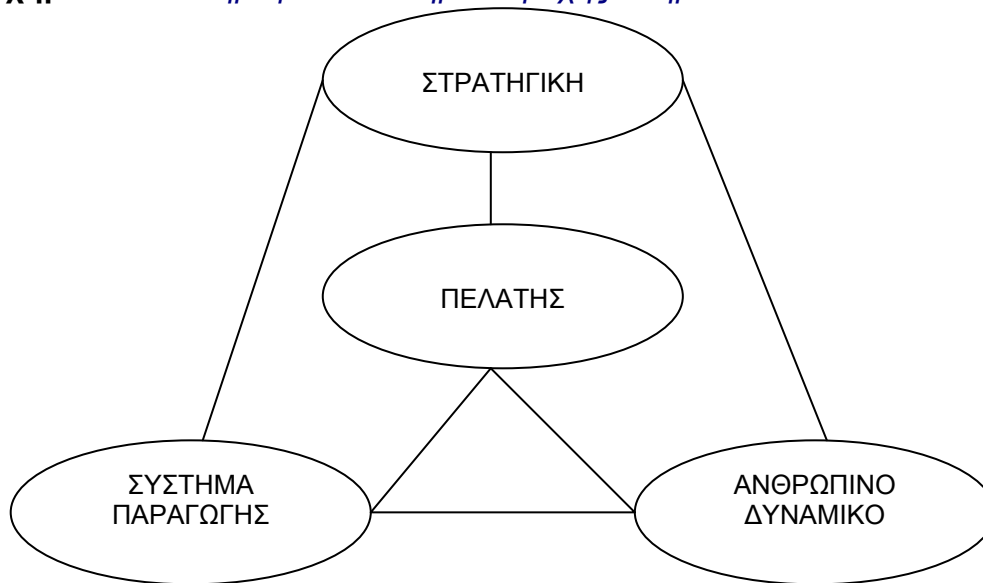
Η δημιουργία ισχυρής εικόνας από την επιχείρησης καθώς και των κριτηρίων με τα οποία αξιολογείται, είναι στοιχεία που βοηθούν στη δημιουργία προσδοκιών από τους πελάτες.

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

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

Η παροχή των υπηρεσιών γενικά βασίζεται στο ακόλουθο σύστημα:

Σχήμα 1: Ολοκληρωμένο σύστημα παροχής υπηρεσιών



Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ., (1997), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, σελ.354

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

Η στρατηγική αποτελεί τον τρόπο για την επίτευξη του οράματος και της αποστολής. Σε περιβάλλον ποιότητας, η συγκεκριμένη φιλοσοφία διοίκησης οριοθετεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο σχεδιάζονται και εκτελούνται όλες οι εταιρικές διαδικασίες.

Το ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στους εργαζόμενους όλων των λειτουργιών και βαθμίδων που αναλαμβάνει να μετατρέψει την οργανωσιακή γνώση σε βελτιώσεις.

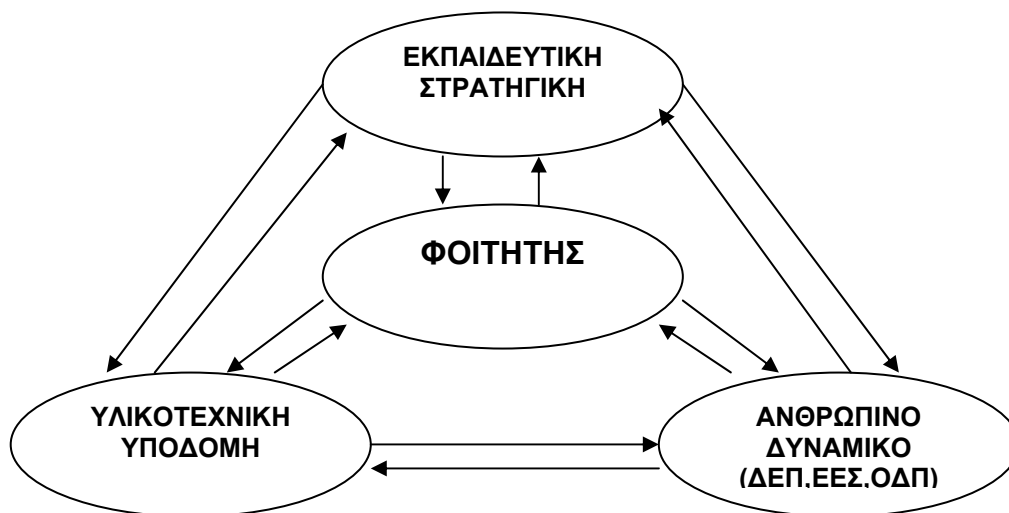
Το σύστημα παραγωγής αφορά τις εμπράγματα εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό.

Μεταξύ αυτών των στοιχείων υπάρχουν αλληλεξαρτήσεις γεγονός που θα γίνει εμφανές σε επόμενη ενότητα, στην οποία προσαρμόζεται το σύστημα αυτό στην πραγματικότητα και τις ιδιαιτερότητες της ανώτατης εκπαίδευσης.

2.3: Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Το σύστημα παροχής υπηρεσιών της ανώτατης εκπαίδευσης έχει ως εξής:

Σχήμα 2: Το σύστημα παροχής υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση



Στο σύστημα παροχής υπηρεσιών της ανώτατης εκπαίδευσης κεντρικό ρόλο έχει η σημαντικότερη κατηγορία πελατών, οι φοιτητές (Ho, Wearn, 1995). Με βάση κυρίως τις ανάγκες των φοιτητών διαμορφώνεται το πρόγραμμα σπουδών και τα μαθήματα που αποσκοπούν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες). Η ικανοποίησή της ανάγκης τους για μάθηση εξαρτάται από το πόσο εργάζονται σε συνάρτηση με την ποιότητα της διδασκαλίας (Wallace, 1999). Ο ρόλος τους είναι διπλός: πελάτες των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και εργαζόμενοι σε μελλοντικές καταστάσεις. Για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών πρέπει να θεωρούνται οι φοιτητές όχι παθητικοί καταναλωτές πληροφοριών αλλά ενεργοί συμμετέχοντες στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και συμπαραγωγοί των υπηρεσιών (Durlabhji, Fusilier, 1999). Χρειάζεται ωστόσο προσοχή, γιατί οι φοιτητές ενδιαφέρονται για βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και σε ελάχιστες περιπτώσεις γνωρίζουν τι πρέπει να μάθουν (Spanbauer, 1995). Το πανεπιστήμιο Harvard ορίζει τον πελάτη ως τον αποδέκτη των πληροφοριών ή των υπηρεσιών του πανεπιστημίου (Michael et al, 1997). Πρέπει να δίνονται κίνητρα στους φοιτητές για να αποδίδουν, κάτι που ταιριάζει με τα κίνητρα που

δίνονται στους εργαζομένους. Οι φοιτητές όπως και οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την εμπλοκή στις διαδικασίες, ενδιαφέρονται- στην περίπτωση των μεταπτυχιακών σπουδών- να αποκτήσουν αξία τα χρήματά τους και όταν κάνουν προτάσεις για βελτιώσεις στην εκπαιδευτική ή τις υποστηρικτικές διαδικασίες μοιάζουν περισσότερο με τους εργαζομένους. Επομένως οι φοιτητές δεν είναι μόνο πελάτες (Helms,Key,1994; Zink ,Schmidt,1995).

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

Πίνακας 1: Πολλαπλότητα ρόλων στην Ανώτατη Εκπαίδευση

	Πελάτης	Διαδικασία	Προμηθευτής
Καθηγητής	Παίρνει φοιτητές από άλλα μαθήματα	Διδασκαλία- Έρευνα	Πρωθει φοιτητές σε επόμενα μαθήματα
Φοιτητής	Εκπαίδευση	Μάθηση	Εκπαιδευτική Διαδικασία
Οικογένεια	Εκπαίδευση φοιτητών	Ηθική ανατροφή Σωστή συμπεριφορά μάθησης	Χρημ/κή υποστήριξη, δίνει φοιτητές στα πανεπιστήμια
Βιομηχανία- Κοινωνία	Παίρνει εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό και αποτελέσματα ερευνών	Προσλαμβάνει αποφοίτους και παρέχει εκπαίδευση	Παρέχει αγαθά και υπηρεσίες

Πηγή: Hwang,H.Brian and Cynthia Teo,(2001), *Translating customer's voices into operations requirements- a QFD application in higher education*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.18,No.2, pp.195-226

Η εκπαιδευτική στρατηγική ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος θα πρέπει να είναι συνεπής με το όραμα και την αποστολή του. Με τον όρο στρατηγική εννοούμε *την κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων ενός ιδρύματος μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το*

πανεπιστήμιο , μέσω της διάταξης των πόρων του μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των φοιτητών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής συμβάλλει στη δημιουργία κατευθύνσεων, οριοθετεί δηλαδή τον δρόμο μετάβασης από την κατάσταση Α στην κατάσταση Β, αφού έχουν τεθεί οι βραχυπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι στόχοι. Επιπρόσθετα μπορεί να εξασφαλίσει ομοιομορφία στην διαδικασία λήψης αποφάσεων έτσι ώστε όλες να κατευθύνονται στην επιθυμητή κατάσταση. Άλλωστε η στρατηγική αναλαμβάνει και το ρόλο του συντονισμού των δραστηριοτήτων μέσα στο πανεπιστήμιο. Πρέπει επίσης να περιλαμβάνει και την στρατηγική για την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι δύο αυτές στρατηγικές πρέπει να βρίσκονται σε τεμνόμενους άξονες και να είναι συνεπείς διαχρονικά.

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

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

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

Πίνακας 2: Σύγχρονη θεώρηση της εκπαίδευσης

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (παραδοσιακή ή συμβατική)	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (με βάση την ποιότητα)
Έμφαση στους κανόνες	Έμφαση στους πελάτες
Αντίδραση εκ των υστέρων στις αλλαγές	Αντίδραση εκ των προτέρων
Προσανατολισμένη στην επίτευξη ατομικών στόχων	Προσανατολισμένη στην επίτευξη του ομαδικού ή οργανωσιακού οράματος
Σποραδικές αλλαγές ή και καθόλου	Συνεχής βελτίωση
Αποφάσεις με βάση το ένστικτο ή τη γνώμη	Αποφάσεις με συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων
Εσωτερική πληροφόρηση	Εξωτερική πληροφόρηση
Απόρριψη της κριτικής	Χρήση της κριτικής
Όχι ενδυνάμωση	Ενδυνάμωση
Ατομικότητα, λειτουργική τμηματοποίηση	Διαλειτουργική συνεργασία

Πηγή: *Oblinger, Diana.G.,(1998), Total quality management in higher education, (www.hied.ibm.com/news/whitep/tqm.html)*

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

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

πρόοδος με βάση τα σχέδια και να αποφασιστεί η περαιτέρω δράση (Dahlgard,2000).

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

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

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

Οι ανθρώπινοι πόροι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

Α)διδασκτικό και επιστημονικό προσωπικό

Β)ειδικοί επιστημονικοί συνεργάτες

Γ)οικονομικό και διοικητικό προσωπικό

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στα πανεπιστήμια χρειάζεται προσοχή, γιατί οι ακαδημαϊκοί έχουν τη φήμη των μη κομφορμιστών και τα οργανωσιακά και διοικητικά συστήματα σχετίζονται άμεσα με την κουλτούρα της εκπαίδευσης και συνεπώς δεν μπορούν να μεταφερθούν στον εκπαιδευτικό τομέα πρακτικές

βιομηχανικές(Holms,Mc Elwee,1995). Απαιτείται στροφή στην ιδεολογία, τις αξίες και το ήθος.

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των ανθρωπίνων πόρων βασίζεται στην αναγνώριση των αναγκών ανάπτυξης από τον πρόεδρο του τμήματος ως τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα, Κάθε άτομο πρέπει να είναι τεχνικά και ακαδημαϊκά καταρτισμένο στην ειδικότητά του (Spanbauer,1995).

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

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

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

Η συσχέτιση μεταξύ των φυσικών εγκαταστάσεων και των υποδομών και των πελατών αναφέρεται στα εμπράγματα στοιχεία όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, το ηλεκτρονικό σύστημα δανεισμού των βιβλίων, οι χώροι

διδασκαλίας που επηρεάζουν τον τρόπο που μια επιχείρηση αντιμετωπίζει και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών.

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

Η κρισιμότερη διεπαφή του συστήματος παροχής υπηρεσιών είναι η συσχέτιση των πελατών με το προσωπικό. Στις υπηρεσίες, η ποιότητα καθορίζεται από τις στιγμές αλήθειας, τις στιγμές που οι πελάτες έρχονται σε επαφή με τους εκπροσώπους των ιδρυμάτων. Για παράδειγμα, η τηλεφωνική επικοινωνία ενός φοιτητή με το πανεπιστήμιο για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τα μεταπτυχιακά προγράμματα.

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

3.1: Η εισαγωγή της ποιότητας στο πανεπιστήμιο

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

α) Ποιος είναι ο σκοπός του ιδρύματος;

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

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

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

γ) Ποιος ηγείται στην εισαγωγή της νέας κουλτούρας;

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

δ) Πώς ανανεώνεται η γνώση;

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

ε) Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις στο πανεπιστήμιο;

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

στ) Ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις;

Η λήψη των αποφάσεων σε ένα πανεπιστήμιο που χαρακτηρίζεται από τις αρχές της ποιότητας βασίζεται στη συνολική συμμετοχή και την ομαδικότητα. Βέβαια, κάθε εργαζόμενος είναι απαραίτητο να κατανοήσει το πώς αυτό που κάνει, συνδέεται με την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του ιδρύματος. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αίσθηση υπευθυνότητας αλλά και οι προτεινόμενες βελτιώσεις από τον εργαζόμενο σχετικά με θέματα που βρίσκονται εντός του εργασιακού πεδίου αναφοράς του.

ζ) Πώς επέρχεται η βελτίωση;

Η βελτίωση των διαδικασιών επέρχεται με την ομαδική εργασία. Εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα αναλαμβάνουν να συγκεντρώσουν

όλους εκείνους που εμπλέκονται σε μια διαδικασία ώστε αυτή να κατανοηθεί πλήρως και να μπορέσει έπειτα να βελτιωθεί.

η) Πώς προετοιμάζεται το ίδρυμα για το μέλλον;

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

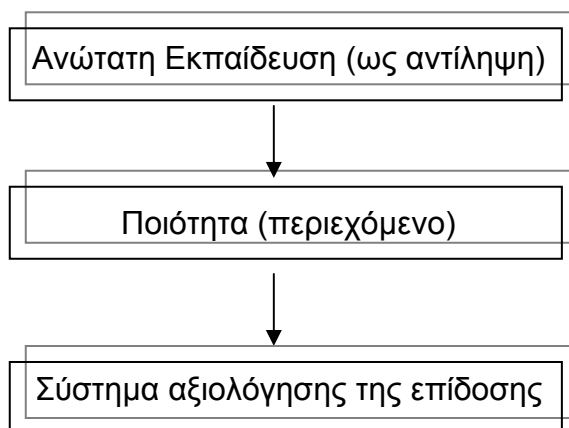
θ) Πώς υποστηρίζεται η αλλαγή;

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

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

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

Σχήμα 3: Διαδικασία σχεδιασμού συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης ενός πανεπιστημίου



Πηγή: *Doherty, Geoffrey. D, (1994), Developing Quality Systems in Education, Routledge-London-New York, σελ.70 (τροποποιημένο)*

Έτσι λοιπόν, η ποιότητα της εκπαίδευσης ορίζεται ως η ικανότητα των φοιτητών μετά το πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, με τις γνώσεις και τις ικανότητες που θα έχουν αποκτήσει να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ομάδων ειδικών συμφερόντων (Karapetrovic, Willborn, 1997). Μάλιστα, οι απαιτήσεις αυτές μεταφράζονται σε προγράμματα σπουδών και συγκεκριμένα μαθήματα, κάτι που αν γίνει σε υπερβολικό βαθμό θέτει την πανεπιστημιακή αυτονομία σε καθεστώς ομηρίας. Η διαμόρφωση της οικονομικής και της κοινωνικής πραγματικότητας είναι άκρως σημαντική και συνεπώς πρέπει να ξεκινά από την πηγή του κρατικού πλούτου, την πανεπιστημιακή κοινότητα. Μια αντίστροφη πορεία, στην οποία η αγορά θα ορίζει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης κάθε άλλο παρά συνετή είναι. Το πανεπιστήμιο είναι αυτό που τροφοδοτεί την κοινωνία με τις αξίες και το όραμα που χρειάζεται για να αναπτύσσεται και άρα αποτελεί την ασφαλιστική δικλείδα μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής ευημερίας. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό της ποιότητας της εκπαίδευσης, το κάθε πανεπιστήμιο θέτει εσωτερικά πρότυπα για να διασφαλίζει τις ικανότητες των φοιτητών. Δεν είναι δυνατό τουλάχιστο στα ελληνικά πλαίσια να ελεγχθεί η ποιότητα της εισροής (εισερχόμενοι φοιτητές). Έτσι τα πανεπιστήμια επικεντρώνονται στον έλεγχο ποιότητας της διαδικασίας. Μετά την αποφοίτησή τους, οι γνώσεις, οι ικανότητες των φοιτητών χρησιμοποιούνται από τις ομάδες ειδικών συμφερόντων όπως πχ οι εργοδότες. Οι απόφοιτοι μπορούν να δίνουν χρήσιμες πληροφορίες στο

πανεπιστήμιο για την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας ώστε αυτό να προβαίνει σε βελτιώσεις.

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

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

- *Για τους φοιτητές*

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

- *Για τους γονείς*

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

- *Για το προσωπικό*

Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, η συνολική εικόνα των φοιτητών, η ενεργοποίηση της περιέργειας και ο προσανατολισμός των φοιτητών στην

ανακάλυψη της γνώσης, ο σεβασμός, η ασφάλεια, οι κοινωνικοί, φυσικοί και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες.

- *Για την κοινωνία*

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

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

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

Η ποιότητα της εκπαίδευσης συνδέεται όμως και με την κατάλληλη εμπειρία που θα παρασχεθεί στους φοιτητές, η οποία όμως πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του και να προστίθεται αξία με τη μορφή της γνώσης, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων. (Tofte, 1995; Bennett, 2001). Ένα ποιοτικό πανεπιστήμιο αναπτύσσει διανοητικά και πνευματικά το άτομο, χωρίς να ξεχνά έννοιες όπως η αποδοτικότητα σε σχέση με το κόστος και την ανάπτυξη του, λειτουργεί ως μέρος ενός ευρύτερου δικτύου με επιχειρήσεις και άλλους φορείς της εκπαίδευσης ώστε το άτομο σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους να μπορεί να έχει πρόσβαση στη γνώση και τέλος εξασφαλίζει ισότητα ευκαιριών και συμμετοχή των φοιτητών και του προσωπικού στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη του ιδρύματος (Tank, Zairi, 1998). Η ποιότητα αντικατοπτρίζεται στις καθημερινές δραστηριότητες, τον καθημερινό τρόπο εργασίας του προσωπικού και τη συμμετοχή των φοιτητών (Swedish Ministry of Education and Science, 2000).

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

1) το υπόδειγμα σκοπού-προδιαγραφών

Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, η ποιότητα της εκπαίδευσης ορίζεται ως η επίτευξη εκπεφρασμένων στόχων και ως συμμόρφωση με υπάρχουσες

προδιαγραφές. Δείκτες ποιότητας αποτελούν , οι ακαδημαϊκές επιτυχίες των φοιτητών, το ποσοστό παρακολούθησης των μαθημάτων, η προσωπική ανάπτυξη ,ο αριθμός των πτυχιούχων που εγγράφονται στα πανεπιστήμια κ.α. Η διοίκηση του ιδρύματος μπορεί με αυτό το υπόδειγμα να εστιάσει στα κρίσιμα σημεία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

2)το υπόδειγμα των εισροών

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

3)το υπόδειγμα της διαδικασίας

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

4)το υπόδειγμα ικανοποίησης

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

5)το υπόδειγμα γνησιότητας

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

6)το υπόδειγμα της μη ύπαρξης προβλημάτων

Η ποιότητα της εκπαίδευσης σημαίνει ανυπαρξία προβλημάτων

7) Το υπόδειγμα οργανωσιακής μάθησης

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

Το συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί είναι ότι η ποιότητα της εκπαίδευσης δεν αφορά μόνο την εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και τις ερευνητικές δραστηριότητες καθώς και την κεφαλαιοποίηση της γνώσης. Πρόκειται για μια φιλοσοφία που έχει ως πεδίο αναφοράς ολόκληρο το σύστημα της ανώτατης εκπαίδευσης (μικροσύστημα και μακροσύστημα) και τις διαδικασίες του, εμπλέκει όλο το προσωπικό των ιδρυμάτων και στοχεύει στη συνεχή βελτίωση, τη μάθηση και την προσαρμογή στη συνεχή αλλαγή.

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

1) ηγεσία

Η ηγεσία των ιδρυμάτων συμβάλλει στην σταθερή επιδίωξη του σκοπού και στη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος στο οποίο θα μπορούν να εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ηγεσία για την ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση σημαίνει εκπαιδευτική επιχειρηματικότητα, με τελικό στόχο την επιδίωξη της αλλαγής από την πλευρά του ιδρύματος και όχι από εξωτερικούς φορείς (Furman, 1995).

2) κατανόηση των ομάδων ειδικών συμφερόντων

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

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

3) χρήση αντικειμενικών δεδομένων στη λήψη των αποφάσεων

Οι αποφάσεις βασίζονται στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Στοιχεία σχετικά με την ποιότητα, όπως είναι οι ανάγκες των φοιτητών, το όριο ελέγχου των διαδικασιών, οι δείκτες απόδοσης είναι μερικά παραδείγματα. Το σύστημα ποιότητας των πανεπιστημίων εστιάζεται στη μέτρηση της επίδοσης των

φοιτητών, σε στοιχεία εργαζομένων, στοιχεία από τις κύριες και τις υποστηρικτικές διαδικασίες και κάθε σύνολο στοιχείων μπορεί να υποβάλλεται σε συγκριτική ανάλυση επιδόσεων με άλλα ιδρύματα. Πολλά χαρακτηριστικά των ιδρυμάτων μπορούν να υποβληθούν σε μέτρηση, να συμβάλλουν σε προβλέψεις, να μειωθεί η μεταβλητότητα των διαδικασιών ώστε να επέλθει η σταθερότητα και η βελτίωση.

4) Εμπλοκή των εργαζομένων

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

5) Έμφαση στις διαδικασίες

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

6) Συνεχής βελτίωση

Για να επέλθει η βελτίωση μιας διαδικασίας, αυτή πρέπει να είναι προηγουμένως σταθερή. Η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης σημαίνει ότι δεν αρκεί ο εντοπισμός των περιοχών του συστήματος που παρουσιάζουν προβλήματα και η βελτίωσή τους με βάση κάποιο στατικό πρότυπο κατά τον Crosby, αλλά η συνεχής βελτίωση του συστήματος για την επίτευξη ακόμα υψηλότερων στόχων, κάτι που έχει προταθεί από τον Deming και ταιριάζει στο σημερινό περιβάλλον αλλαγών (Crawford, Shutler, 1999).

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα είναι γραφειοκρατικά συστήματα που δεν έχουν τις κατάλληλες δομές για την επίλυση των προβλημάτων, το στρατηγικό προγραμματισμό, το σχηματισμό ομάδων, την ανάλυση της αγοράς

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

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

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

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

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

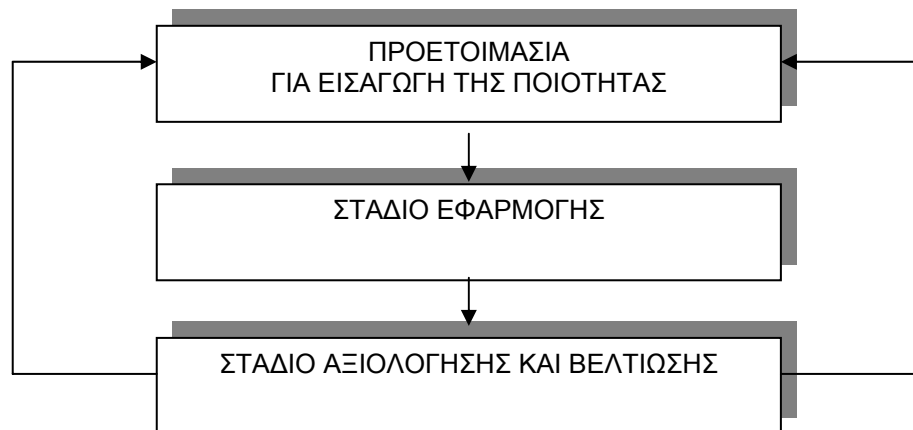
6. την προσέγγιση Baldrige, με βάση τα κριτήρια του ομώνυμου υποδείγματος

Η φιλοσοφία του W.E Deming και οι 14 αρχές μετασχηματισμού μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πανεπιστημιακό περιβάλλον και να συμβάλλουν καθοριστικά στην δημιουργία περιβάλλοντος ποιότητας αλλά και ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών. Βασικά στοιχεία της φιλοσοφίας του Deming είναι η τοποθέτηση του ατόμου στο κέντρο της, η σημασία της ηγεσίας για την ανάπτυξη της συνεργασίας, η εστίαση στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών αλλά και η έμφαση στη λειτουργία του συστήματος. Στην ανώτατη εκπαίδευση, τα μέλη ΔΕΠ είναι αυτά που ενεργούν ως ηγέτες σε πολλές σημαντικές διαδικασίες, όπως της κοινωνικοποίησης των φοιτητών, της ανάπτυξης των ικανοτήτων που χρειάζονται για να επιδιώκουν την αλλαγή αλλά και τέλος, τα μέλη ΔΕΠ είναι αυτά που καθορίζουν το ρυθμό εισαγωγής αλλαγών στα πανεπιστήμια. Ο μόνος τρόπος για τη βελτίωση της ποιότητας στα πανεπιστήμια προέρχεται από τη γνώση για την ποιότητα, την εφαρμογή των αρχών της και της επιδίωξης συνεχούς αλλαγής (Stensaasen,1995; Bergman,1995;Mukherjee,1995).

Ο τρόπος με τον οποίο εισάγεται η ποιότητα σε ένα πανεπιστήμιο καθορίζεται από το βαθμό ετοιμότητάς του και το μέγεθός του. Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος εισαγωγής της ποιότητας. Κάθε φορά υπάρχουν διαφορετικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που αναφέρονται στην εισαγωγή της ποιότητας στο πανεπιστήμιο (Van Zadelhoff et.al,1995; Montano,Utter1999; Michael,Sower,Motwani1997; Madu,Kuei,Winokur,1994; Kleindorfer,1994; Nørgaard, Madsen,Carlsson,1995; Burkhalter,1996; Burkhalter,1994; Elmuti,Kathawala,Manippallil, 1996).

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

Σχήμα 4: Η διαδικασία εισαγωγής της ποιότητας στο πανεπιστήμιο



Όπως σε κάθε είδος υπηρεσιών, έτσι και στις εκπαιδευτικές υπηρεσίες, το στάδιο της προετοιμασίας για την εισαγωγή της ποιότητας ξεκινά με την ύπαρξη ενός οράματος και την αποστολή του ιδρύματος. Βασικό στοιχείο αποτελεί η συνεισφορά της ηγεσίας, η οποία θα δημιουργήσει το πλαίσιο για την ποιότητα. Βασική συνιστώσα είναι η αλλαγή της κουλτούρας, η οποία συνοδεύεται από ποσοτικά και ποιοτικά πλεονεκτήματα (Logothetis,1995). Η ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση εκτείνεται πέρα από τη σχέση φοιτητή-καθηγητή. Είναι ένα δομικό σύστημα που δημιουργεί έναν οργανισμό μάθησης μέσα από την ενοποίηση των προσπαθειών. Η επιτυχία του κρίνεται από την αποδοχή των ομάδων ειδικών συμφερόντων, και τις επιτυχείς οργανωσιακές τροποποιήσεις. Η πλήρης ενημέρωση στο ίδρυμα για την ποιότητα, τους στόχους και τα οφέλη που αυτή επιφέρει μπορούν να εκτεθούν μέσα από ένα εκτενές σεμινάριο, στο οποίο θα επιλύονται ζητήματα που σχετίζονται με τον προσδιορισμό των πελατών, την απομάκρυνση του φόβου της αλλαγής, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την ανάπτυξη διατμηματικών ομάδων εφαρμογής, τα θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού, την ανάπτυξη κριτηρίων μέτρησης, τα θέματα αναγνώρισης και ανταμοιβής, τους διαθέσιμους πόρους, το κόστος της προσπάθειας, την παρουσίαση επιχειρημάτων για την τεκμηρίωση εφαρμογής της ποιότητας, την διατμηματική συνεργασία σε διοικητικό και ακαδημαϊκό επίπεδο και τα θέματα συμμετοχής των εργαζομένων.

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

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

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

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

- Ευρεία θεώρηση του οργανισμού και των ομάδων ειδικών συμφερόντων
- Καλύτερη επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα
- Αυξημένη συμμετοχή από το προσωπικό, τους γονείς και τους φοιτητές στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των λειτουργιών των πανεπιστημίων
- Βελτιωμένη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και σε προσωπικό επίπεδο
- Βελτιωμένη ηγεσία από τη διοίκηση
- Πιο αποτελεσματική και συνολική αξιολόγηση
- Αυξημένη ικανότητα εφαρμογής των πράξεων
- Συνεχής οργανωσιακή βελτίωση
- Αυξημένα επίπεδα εξωτερικής ικανοποίησης
- Μειώσεις κόστους 5-10% (Weller,1995)
- Έμφαση στη σημασία διεπιστημονικών ομάδων
- Νέοι τρόποι διοίκησης του οργανισμού
- Βελτιώσεις στο ηθικό, στη δέσμευση και την υποκίνηση

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

Παρόλα αυτά υπάρχουν και εκείνοι οι οποίοι αντιτίθενται στην εισαγωγή της ποιότητας (Weller,Hartley,1994;Koch,Fisher,1998). Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι ο συνολικός αριθμός των ιδρυμάτων που εφαρμόζουν την

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

- Αυτεπάρκεια: Οι ακαδημαϊκοί είναι ειδικοί στα επιστημονικά πεδία που υπηρετούν. Συνεπώς είναι αρκετά δύσκολο να πειστούν για τη χρησιμότητα μιας διοικητικής φιλοσοφίας που μεταξύ άλλων στοχεύει στην μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Όμως στην οικονομία, υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες μέθοδοι που μπορούν να συμβάλλουν στην πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών των πελατών.
- Εξειδίκευση: Στο ακαδημαϊκό πεδίο, η εξειδίκευση είναι σημαντική. Εντούτοις, έχει γίνει κατανοητό ότι οι φοιτητές χρειάζονται διεπιστημονική κατάρτιση για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.
- Ατομισμός: Η εξειδίκευση ενισχύει το ατομιστικό είδος συμπεριφοράς. Αυτό όμως δεν πρέπει να αποτελεί εμπόδιο στην διεπιστημονική

συνεργασία για την κατάρτιση των προγραμμάτων σπουδών που θα ικανοποιούν τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών.

- Απομόνωση των καθηγητών: Στα πανεπιστήμια, οι καθηγητές αναλαμβάνουν και διοικητικές ευθύνες. Το ερώτημα που προκύπτει είναι αν έχουν τις δυνατότητες να ανταποκριθούν.
- Νέες διοικητικές αρχές: Η διοίκηση ολικής ποιότητας, ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών, η συγκριτική ανάλυση επιδόσεων είναι μερικά παραδείγματα.

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

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

3.2: Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών

Μέσα από τη βιβλιογραφία γίνεται εμφανής η ανάγκη που υπάρχει για την εύρεση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Η ποιότητα υπηρεσιών σε ένα πανεπιστήμιο αφορά όλες τις διαδικασίες, από τη διδασκαλία και τη μάθηση ως και τις υποστηρικτικές διαδικασίες. Στην ενότητα αυτή, γίνεται μια σύντομη αναφορά σε όλες εκείνες τις συνιστώσες από τις οποίες κρίνεται η ποιότητα των υπηρεσιών στο πανεπιστήμιο.

Κατά τη διδασκαλία των μαθημάτων στο πανεπιστήμιο επιδιώκεται οι φοιτητές να αποκτήσουν γνώση με περιεχόμενο υψηλής ποιότητας, να αποκτήσουν την ικανότητα να εφαρμόζουν τη γνώση και να χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους για την επίλυση προβλημάτων στο ακαδημαϊκό περιβάλλον, την ικανότητα επιτυχούς αντιμετώπισης των καταστάσεων και των προβλημάτων του μέλλοντος καθώς και τη δυνατότητα να μπορούν από μόνοι τους να επιδιώκουν τη γνώση (educating not educated persons).

Όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν ως εξής:

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

Επιπλέον ο καθηγητής οφείλει:

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

- Να μπορεί να προσεγγισθεί από τους φοιτητές

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

Πίνακας 3: Προσδιοριστικοί παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών στο πανεπιστήμιο

1	περιεχόμενο μαθημάτων	17	φοιτητικές εστίες
2	δίκαιη βαθμολόγηση	18	εγκαταστάσεις αθλητισμού
3	όξυνση του πνεύματος	19	οδηγός σπουδών του πανεπιστημίου
4	ποικιλία μαθημάτων	20	καθοδήγηση για την σταδιοδρομία
5	πρόσβαση στους καθηγητές	21	υπηρεσίες προ-εγγραφής
6	μικρό μέγεθος τάξεων	22	γραφείο διεθνών σχέσεων
7	ωράριο μαθημάτων	23	αναγνώριση του πανεπιστημίου από την πολιτεία
8	βιβλιοθήκη	24	αναγνώριση του πανεπιστημίου από βιομηχανικούς συνδέσμους
9	εργαστήρια ηλεκτρονικών υπολογιστών	25	αναγνώριση του πανεπιστημίου από μελλοντικούς εργοδότες
10	φυσικό περιβάλλον	26	ποικιλία εκπαιδευτικής εμπειρίας
11	αίσθηση ασφάλειας	27	ευκολία πρόσβασης στο πανεπιστήμιο και τη χρήση των εγκαταστάσεων
12	δυνατότητα μετακίνησης με δημόσια μέσα μεταφοράς	28	προσωπική αλληλεπίδραση
13	δυνατότητα parking	29	ποιότητα φοιτητών
14	υπηρεσίες υγείας	30	ποιότητα διδασκόντων
15	υπηρεσίες σίτισης	31	προσωπικό επαφής/εξυπηρέτησης
16	κοινωνικές και πολιτισμικές δραστηριότητες		

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

3.3: Θεωρητικά μοντέλα μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών

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

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

Ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη μέτρηση της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι η διαπίστωση καταρχήν της σημασίας της ποιότητας από την πλευρά του πελάτη. Αφού γίνει το βήμα αυτό, πρέπει να οριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες ποιότητας. Για κάθε παράγοντα ποιότητας προσδιορίζονται επιμέρους στοιχεία που τον αποτελούν, και διαπιστώνεται η σημασία τους. Έπειτα ζητείται από τους πελάτες να βαθμολογήσουν τις υπηρεσίες και τα συμπεράσματα χρησιμοποιούνται τόσο για βελτιώσεις όσο και για νέους

στόχους ποιότητας. Στη διαδικασία αυτή είναι σημαντικό στα ερωτηματολόγια για τη διαπίστωση των κρίσιμων παραγόντων ποιότητας, να συμπεριληφθούν οι σωστές ερωτήσεις που θα εξασφαλίσουν την κατάλληλη πληροφορία. Η ποιότητα των υπηρεσιών δεν πρέπει να αξιολογείται μόνο στη διεπαφή του οργανισμού με τους πελάτες αλλά σε όλο το σύστημα της υπηρεσίας (από τη στιγμή που εισέρχεται ο πελάτης στο σύστημα μέχρι τη στιγμή που εξέρχεται).

Έχει αναφερθεί, ότι η μέτρηση των αντιλήψεων των πελατών μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση των προσδοκιών τους. Γι αυτό οποιοσδήποτε μετρήσεις πρέπει να γίνονται όταν είναι σίγουρο ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν και δεν αποτελούν απλά ένα τρόπο για να φανεί το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ποιότητα. Από την άλλη πλευρά , η υπερβολική εμμονή στις μετρήσεις μπορεί να προκαλέσει αποστροφή στους συμμετέχοντες με αρνητικές επιπτώσεις!

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

1) *Για ποιο λόγο επιδιώκεται η μέτρηση της ποιότητας;*

2) *Τι θα μετρηθεί;*

3) *Πώς θα μετρηθεί;*

4) *Πότε θα μετρηθεί;*

5) *Ποιος θα μετρήσει την ποιότητα;*

6) *Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα;*

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

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

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

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

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

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

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

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

εξωτερικούς πελάτες και οι δείκτες ηγεσίας και εμπλοκής αφορούν τους εργαζομένους. Οι δείκτες αυτοί αναλύονται περαιτέρω.

Η προσαρμογή του παραπάνω μοντέλου στην ανώτατη εκπαίδευση γίνεται ως εξής: Θεωρείται ότι ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα έχει τις εξής κατηγορίες πελατών, τους φοιτητές, τα μέλη ΔΕΠ και ΟΔΠ και τέλος την κοινωνία και το κράτος. Χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως είναι το κόστος εκπαίδευσης ανά φοιτητή, τα ετήσια έξοδα για διδασκαλία, το μακροπρόθεσμο χρέος από δημόσιο δανεισμό απασχολούν κυρίως το μακρο-περιβάλλον της ανώτατης εκπαίδευσης, δηλαδή το κράτος και την κοινωνία. Δείκτες όπως το ποσοστό των φοιτητών που παραμένει στο ίδρυμα για περαιτέρω σπουδές, το μέσο χρονικό διάστημα από την αποφοίτηση που χρειάζεται για την εύρεση εργασίας, η διασφάλιση αποτελεσματικής εφαρμογής του προγράμματος σπουδών αναφέρονται στους φοιτητές και τέλος οι δείκτες εμπλοκής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, τη συμμετοχή μελών ΔΕΠ σε διατμηματικές ομάδες, η ανάπτυξη νέων πρωτοβουλιών αναφέρονται στους καθηγητές και τους υπόλοιπους εργαζομένους του πανεπιστημίου.

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

εξυπηρετείται μέσα σε 1 λεπτό, ενώ δεν υπάρχει όριο στο δανεισμό των βιβλίων αλλά μόνο στο χρονικό διάστημα (2 εβδομάδες) και παρέχεται ανανέωση μέσω Internet, τηλεφώνου και της παραδοσιακής προσωπικής επαφής. Είναι λοιπόν προφανές πως το πανεπιστήμιο Α μπορεί να διδαχτεί από το Β προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα υπηρεσιών της βιβλιοθήκης.

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

A) την προσδοκώμενη ποιότητα,

B) την ποιότητα που ο πελάτης αντιλήφθηκε κατά την παροχή της υπηρεσίας

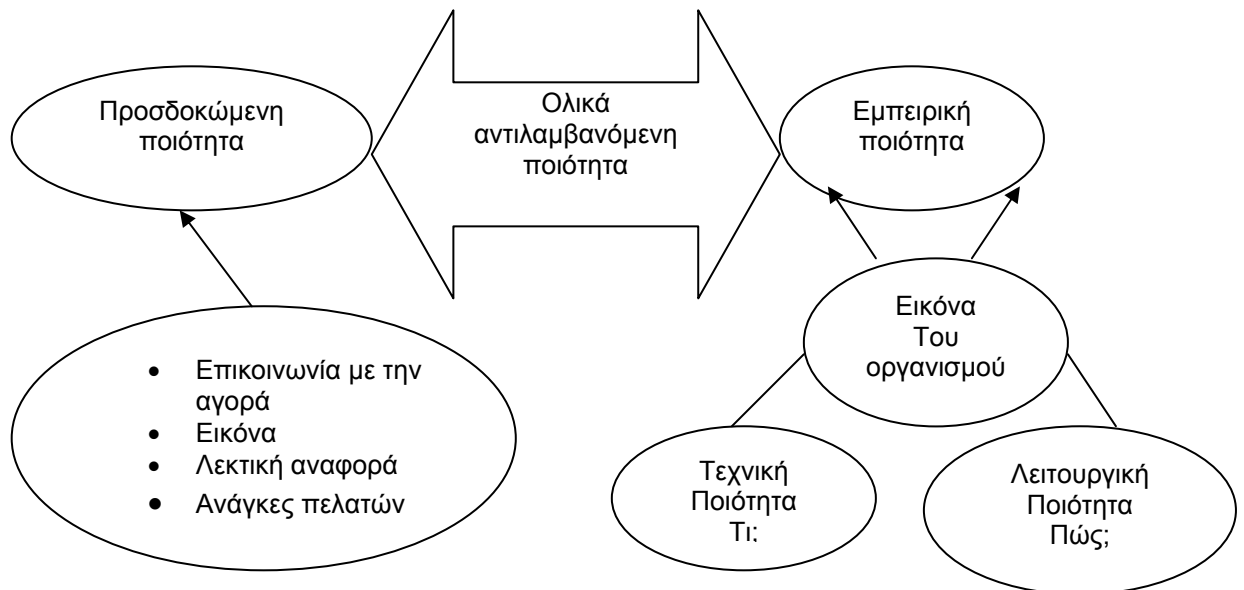
Η προσδοκώμενη ποιότητα είναι αποτέλεσμα των ευνοϊκών συστάσεων των ατόμων που έχουν κάνει συναλλαγές με την επιχείρηση, των αναγκών των πελατών και του μείγματος επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να προωθήσει τα προϊόντα της. Η ποιότητα που γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη κατά την παροχή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

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

φοιτητές κατά την παροχή των υπηρεσιών αυτών. Η εικόνα που έχει ο φοιτητής για το πανεπιστήμιο παίζει καθοριστικό ρόλο στις επιλογές του.

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

Σχήμα 5: Ποιότητα αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη (Grönroos, 1990)



Πηγή: *Edvardsson, Bo et.al.,(1994), Quality of Service, McGraw-Hill, σελ.89*

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

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

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

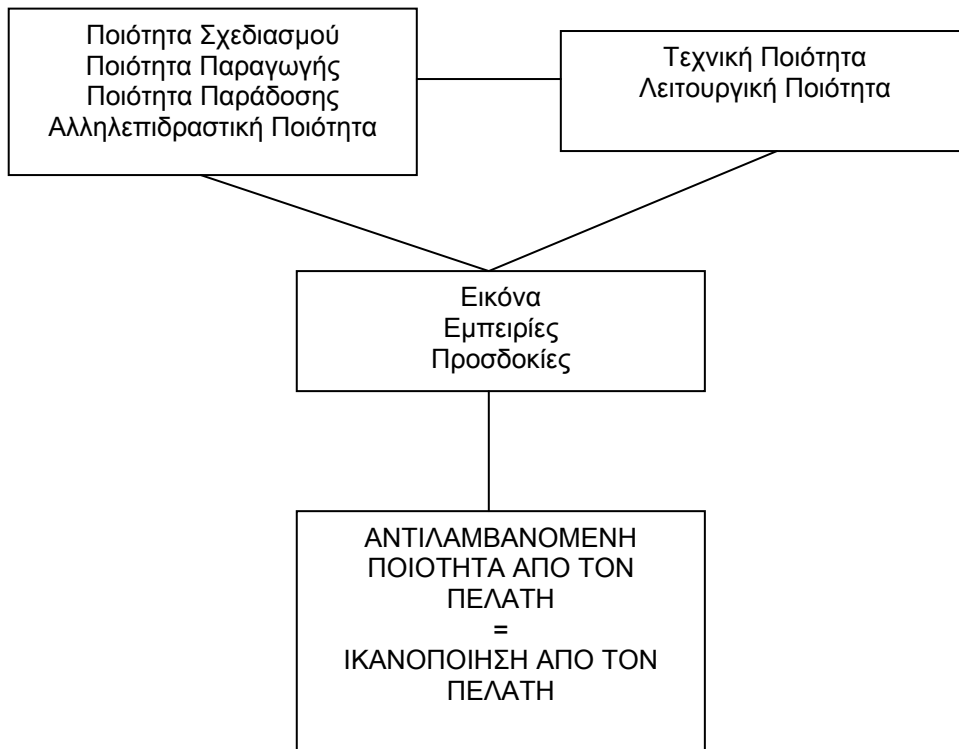
Η τρίτη συνιστώσα, η ποιότητα παροχής αφορά τις υποσχέσεις που προβάλλει το ίδρυμα στους εξωτερικούς πελάτες για το επίπεδο της ποιότητας και της συνέπειας. Ένα παράδειγμα είναι οι υποσχέσεις των πανεπιστημίων στο κράτος και την κοινωνία ότι θα προσαρμόζει το πρόγραμμα σπουδών του έτσι ώστε να παρέχει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

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

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

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

Σχήμα 6: Υπόδειγμα ποιότητας Grönroos και Gummesson



Πηγή: *Edvardsson, Bo et.al.,(1994), Quality of Service, McGraw-Hill, σελ.92*

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

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

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

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

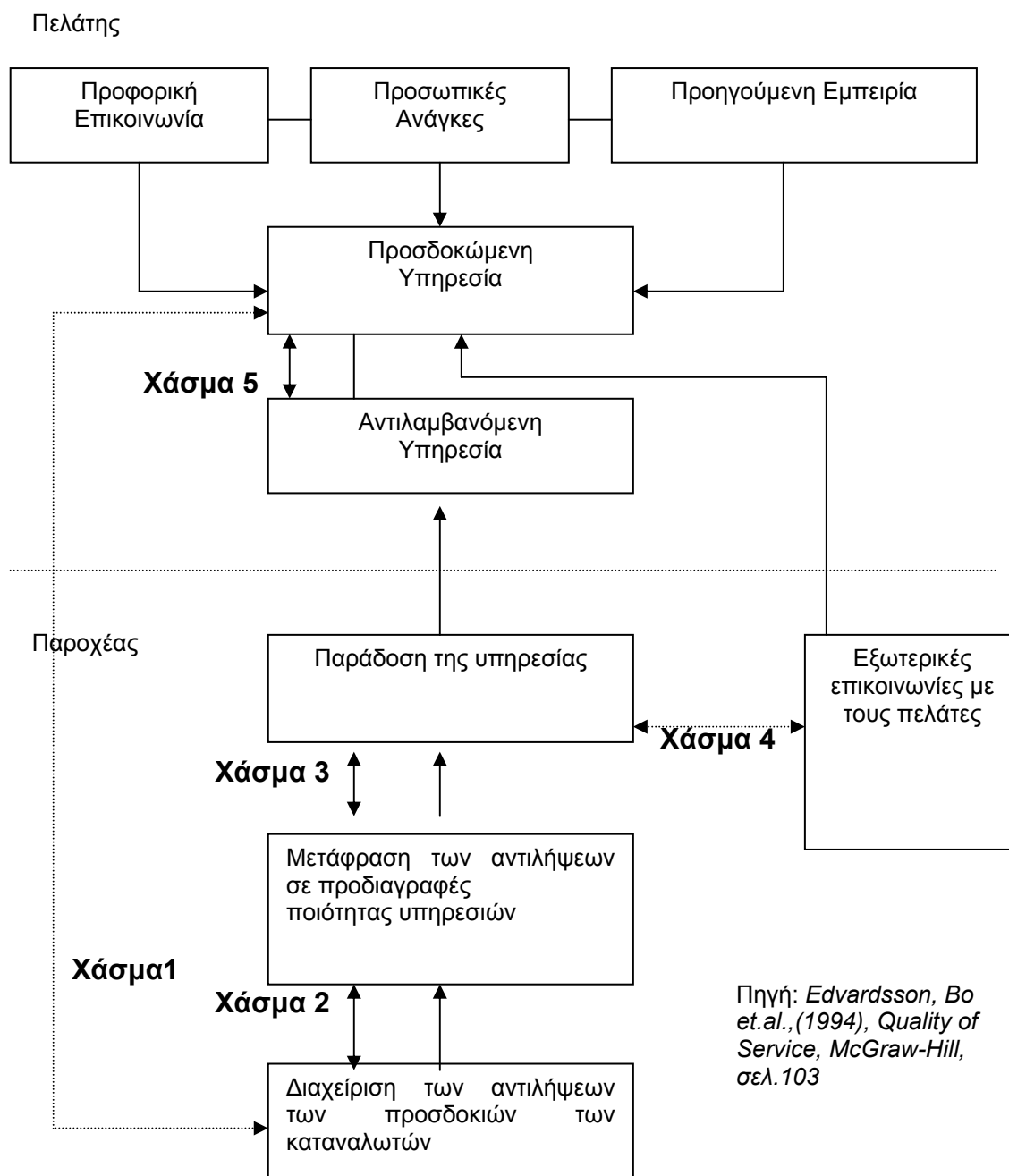
1. Η κατανόηση του τι συμβαίνει κατά τη στιγμή της αλήθειας
2. Την κατανόηση της διαδικασίας με την οποία ο πελάτης προσπαθεί να εξηγήσει το γιατί πήγε κάτι λάθος
3. Για την επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας πρέπει να συντονίζονται οι αποφάσεις διαφορετικών λειτουργιών.

Τέλος το μοντέλο WEL-QUAL που αρχικά αναπτύχθηκε για υπηρεσίες υγείας μπορεί να χρησιμοποιείται και από άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς που υιοθετούν την ποιότητα ή τη χρησιμοποιούν ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης. Με βάση τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος και το είδος της υπηρεσίας, δημιουργείται το ανάλογο σύστημα που θέτει τις προδιαγραφές και τον τρόπο μέτρησης της ποιότητας.

3.4: Το υπόδειγμα SERVQUAL στην ανώτατη εκπαίδευση

Το 1990 οι Zeithaml et.al βασισμένοι σε μια έρευνα ποικίλων υπηρεσιών ανέπτυξαν το υπόδειγμα των «χασμάτων» μεταξύ των προσδοκιών των πελατών για την ποιότητα κάποιας υπηρεσίας και της αντίληψης που σχηματίζει ο πελάτης για την ποιότητα της υπηρεσίας αφού την καταναλώσει.

Σχήμα 7: Το υπόδειγμα των χασμάτων



Η ποιότητα υπηρεσιών σύμφωνα με την έρευνα, ορίστηκε ως το εύρος της διαφοράς μεταξύ των προσδοκιών ή επιθυμιών των πελατών και των

Ποιότητα Υποστηρικτικών Υπηρεσιών στην Ανώτατη Εκπαίδευση
Λουκάς Νικ. Άννινος

αντιλήψεών τους. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες των πελατών είναι οι ακόλουθοι:

1.Οι αναφορές στο πανεπιστήμιο από άλλους πελάτες, δηλαδή τα θετικά ή αρνητικά σχόλια για την ποιότητα υπηρεσιών ενός ΑΕΙ

2.Οι προσωπικές ανάγκες των πελατών

3.Η προηγούμενη εμπειρία από την κατανάλωση υπηρεσιών του ίδιου πανεπιστημίου

4.Η στρατηγική επικοινωνίας(προβολής) και τα δίδακτρα που επιβάλλει ένα πανεπιστήμιο

Οι διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών είναι :

1.**Εμπράγματα στοιχεία:** Η εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του επικοινωνιακού υλικού. Στο πανεπιστήμιο, η κατηγορία αυτή αναφέρεται στις φυσικές εγκαταστάσεις, τον τεχνολογικό εξοπλισμό, στον τρόπο εμφάνισης του διοικητικού προσωπικού και των καθηγητών, στον οδηγό σπουδών, τη βιβλιοθήκη, τον ερευνητικό εξοπλισμό

2.**Αξιοπιστία:** Η ικανότητα της πανεπιστημίου να παρέχει μια υπηρεσία ακριβώς με τον ίδιο τρόπο σε όλους τους πελάτες.

3.**Ανταπόκριση:** Προθυμία για άμεση παροχή βοήθειας στον φοιτητή και άμεσης παροχής της υπηρεσίας. Για παράδειγμα κάποιος καθηγητής που συστηματικά καθυστερεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του για τις διπλωματικές μεταπτυχιακών φοιτητών, δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των φοιτητών που χρειάζεται να γνωρίζουν το βαθμό και την ποιότητα προόδου που επιτυγχάνουν

4.**Γνώσεις και ικανότητες** των εργαζομένων του πανεπιστημίου

5.**Ευγένεια**

6.**Εμπιστοσύνη**

7.**Σιγουριά και ασφάλεια:** κατά πόσο δηλαδή οι φοιτητές και οι άλλοι πελάτες ή απλά συναλλασσόμενοι με το πανεπιστήμιο αισθάνονται ασφαλείς σε οποιαδήποτε συναλλακτική δραστηριότητα με το ίδρυμα

8.**Πρόσβαση και προσαρμοστικότητα:** για παράδειγμα το ωράριο των καθηγητών που δέχονται φοιτητές, το ωράριο λειτουργίας των γραμματειών

9.**Επικοινωνία** με τρόπο κατανοητό από τους πελάτες

10. **Ενσυναίσθηση**, δηλαδή κατανόηση του πελάτη και των ιδιαίτερων αναγκών και χαρακτηριστικών του

Με βάση τις παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας και τους παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες των πελατών καθώς και τον ορισμό της ποιότητας υπηρεσιών, έγιναν περαιτέρω έρευνες για να διασφαλίσουν την αξιοπιστία και την δυνατότητα εφαρμογής του μοντέλου σε ποικιλία υπηρεσιών. Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία του SERVQUAL, ενός εργαλείου που αποτελείται στο πρώτο μέρος του από 22 ερωτήσεις που σκιαγραφούν τις προσδοκίες του πελάτη και στο δεύτερο, άλλες 22 ερωτήσεις που στοχεύουν στον προσδιορισμό των αντιλήψεων των πελατών μετά την κατανάλωση μιας υπηρεσίας. Οι στατιστικές αναλύσεις που διενεργήθηκαν, απεκάλυψαν σημαντικές αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των δέκα διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών που είχαν αναφερθεί προηγουμένως. Έτσι η ευγένεια, οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων, η πεποίθηση και η ασφάλεια συγχωνεύθηκαν σε μια κατηγορία, αυτήν της διασφάλισης. Και η πρόσβαση και η προσαρμοστικότητα, η επικοινωνία και η κατανόηση του πελάτη σχημάτισαν την ενσυναίσθηση. Η χρήση του SERVQUAL έδειξε ότι η αξιοπιστία θεωρείται από τους πελάτες, η πιο σημαντική διάσταση και τα εμπράγματα στοιχεία η ελάχιστη σημαντική.

Η διάσταση μεταξύ προσδοκιών των πελατών και αντιλήψεών τους ανάγεται σε πέντε επιμέρους χάσματα:

ΧΑΣΜΑ 1

Το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης που έχει η διοίκηση ενός πανεπιστημίου για τις προσδοκίες αυτές.

Πολλές φορές η διοίκηση ενός πανεπιστημίου δεν κατανοεί ακριβώς πως ο πελάτης προσδιορίζει την ποιότητα μιας υπηρεσίας, με αποτέλεσμα να επικεντρώνεται σε λανθασμένους παράγοντες. Το πρώτο βήμα για την ποιότητα υπηρεσιών είναι ο σαφής προσδιορισμός των προσδοκιών των πελατών. Οι λόγοι για τους οποίους μπορεί να συμβεί κάτι τέτοιο είναι ο ελλιπής προσανατολισμός του πανεπιστημίου στην αναζήτηση στοιχείων που σχετίζονται με τις ανάγκες των πελατών, στην ανεπαρκή ανοδική επικοινωνία για τη μεταφορά πληροφοριών από τους εργαζόμενους των κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων προς τη διοίκηση και τα πολλά διοικητικά επίπεδα.

Παράδειγμα του πρώτου χάσματος αποτελεί η περίπτωση ενός μαθήματος για το οποίο οι φοιτητές προσδοκούν ότι θα δοθεί έμφαση σε πρακτικά και τεχνικά θέματα ενώ η γενική συνέλευση του τμήματος πιστεύει ότι οι φοιτητές ενδιαφέρονται περισσότερο για τη θεωρητική τεκμηρίωση του αντικειμένου.

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να καταπολεμηθεί αυτό το χάσμα περιλαμβάνουν μια σειρά ενεργειών που αποσκοπούν στην καλύτερη κατανόηση των πελατών, όπως η στρατηγική χρήση των παραπόνων των πελατών, οι πληροφορίες για το τι ζητούν οι πελάτες σε παρόμοια πανεπιστήμια, η διενέργεια μελετών των κυρίων πελατών, ο σχηματισμός διατμηματικών ομάδων που συναντιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και συζητούν γύρω από τις νέες εξελίξεις και τα νέα μαθήματα, η έρευνα ικανοποίησης του πελάτη και η εμπλοκή σε εμπειριστατωμένες έρευνες των προσδοκιών του. Η εύρεση στοιχείων για τις προσδοκίες του πελάτη δεν αποτελεί πανάκεια. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά και άμεσα.

Για τη βελτίωση της επικοινωνίας της διοίκησης με τους πελάτες, προτείνεται η ενεργή εμπλοκή της στο σύστημα παροχής υπηρεσιών πχ στην παροχή της υπηρεσίας, πράγμα το οποίο συμβαίνει στην περίπτωση της εκπαίδευσης.

Επιπλέον τόσο ο περιορισμός των διοικητικών επιπέδων όσο και η βελτίωση των καναλιών επικοινωνίας, συμβάλλουν στην αύξηση της ροής της πληροφορίας για το ζητούμενο που είναι οι προσδοκίες του πελάτη.

ΧΑΣΜΑ 2

Το χάσμα μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης για τις προσδοκίες των πελατών και τις προδιαγραφές της ποιότητας υπηρεσιών

Αφού λοιπόν η διοίκηση κατανοήσει τις προσδοκίες των πελατών, το δεύτερο πρόβλημα που προκύπτει είναι το πως θα γίνει η μετάφραση των προσδοκιών αυτών σε κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας υπηρεσιών. Οι λόγοι στους οποίους οφείλεται η εμφάνιση του χάσματος αυτού είναι η ανεπαρκής δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητας υπηρεσιών, η αντίληψη της μη εφικτότητας σχετικά με την κάλυψη των προσδοκιών των πελατών, η ανεπαρκής τυποποίηση των καθηκόντων και η απουσία στοχοθεσίας.

Παράδειγμα του δεύτερου χάσματος είναι η απόφαση για τη δομή ενός μαθήματος για την οποία οι ακαδημαϊκοί έχουν τον κύριο ρόλο, αφού η άγνοια των φοιτητών ουσιαστικά περιορίζει τις προσδοκίες τους. Οι προδιαγραφές των υπηρεσιών συμβάλλουν από την πλευρά των φοιτητών στην καλύτερη προετοιμασία τους για τα μαθήματα, στην κατανόηση των σκοπών των μαθημάτων και στην δυνατότητα αξιολόγησης για το αν η υπηρεσία τελικά παραδόθηκε όπως έπρεπε. Η διοίκηση ενός ιδρύματος μπορεί με τη χρήση προδιαγραφών να προσδιορίσει το κόστος κάθε δραστηριότητας, αλλά και το ωράριο εργασίας των καθηγητών. Επομένως είναι προφανές πως η θέσπιση προδιαγραφών για τις υπηρεσίες επηρεάζει όλες τις ομάδες ειδικών συμφερόντων.

Προκειμένου να υπάρξει σαφής δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα υπηρεσιών απαιτείται κατάλληλη ηγεσία αλλά και ορατή έκφραση από την πλευρά της διοίκησης της δέσμευσης στην ποιότητα. Η δέσμευση σημαίνει ότι παρέχεται υπηρεσία, την ποιότητα της οποίας, ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως άριστη. Η δέσμευση δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια αλλά να έχει όλο το πανεπιστήμιο ως πλαίσιο αναφοράς.

Το πρόβλημα της εφικτότητας οφείλεται σε μια βραχυπρόθεσμη και στενή αντίληψη από την πλευρά των μάνατζερ, οι οποίοι ενεργούν διατηρώντας την υφιστάμενη τάξη πραγμάτων. Το μόνο που απαιτείται είναι θέληση για αλλαγή του τρόπου που λειτουργούν, επενδύοντας περισσότερους πόρους για την ικανοποίηση των πελατών.

Το τρίτο πρόβλημα της τυποποίησης των υπηρεσιών ανάγεται στην άυλη φύση των υπηρεσιών που καθιστούν δύσκολη την τυποποίηση αλλά και στην άποψη που θέλει την τυποποίηση των υπηρεσιών να είναι αντίθετες με την προσωπική προσέγγιση του πελάτη που απαιτούν οι υπηρεσίες. Η τεχνολογία μπορεί να συμβάλλει θετικά στην τυποποίηση των υπηρεσιών

Η απουσία στοχοθεσίας για ποιότητα υπηρεσιών υποκαθίσταται από στόχους με επίκεντρο τις εσωτερικές διαδικασίες. Οι στόχοι ποιότητας υπηρεσιών πρέπει να είναι σχεδιασμένοι έτσι ώστε να καλύπτουν τις προσδοκίες των πελατών, να είναι συγκεκριμένοι και ρεαλιστικοί, αποδεκτοί από τους εργαζομένους, εστιασμένοι σε κρίσιμες παραμέτρους, να μετριοούνται και να δίδεται ανάλογη ανατροφοδότηση.

ΧΑΣΜΑ 3

Το χάσμα μεταξύ των προδιαγραφών της ποιότητας υπηρεσίας και της παροχής της.

Ακόμα και αν η διοίκηση του πανεπιστημίου έχει μια σαφή γνώση των προσδοκιών των πελατών και αυτές οι προσδοκίες μεταφράζονται σε προδιαγραφές ποιότητας υπηρεσιών, η παρεχόμενη υπηρεσία μπορεί να καλύπτει τις προσδοκίες. Και αυτό γιατί οι εργαζόμενοι δεν θέλουν ή δεν μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες σε επιθυμητό επίπεδο. Οι λόγοι για το χάσμα αυτό είναι :

1.η ασάφεια ρόλων (προκαλείται από έλλειψη πληροφόρησης και εκπαίδευσης για τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν)

Το πρόβλημα μπορεί να ξεπεραστεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη πληροφόρηση στους εργαζομένους για τους ρόλους τους στο πανεπιστήμιο, αν υπάρξει καλή επαναπληροφόρηση, και πρέπει να γνωρίζουν τη στρατηγική και τη φιλοσοφία του ιδρύματος και να νιώθουν ικανοί ότι μπορούν να ικανοποιήσουν τον πελάτη.

2.η σύγκρουση ρόλων(οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ικανοποιούν όλους εκείνους που υπηρετούν) Χρειάζεται η εμπλοκή των εργαζομένων στη δημιουργία προτύπων ικανοποίησης του πελάτη.

3.κακό ταίριασμα εργαζόμενου-εργασίας

4.κακό ταίριασμα τεχνολογίας-εργασίας

Η επιλογή των εργαζομένων και της τεχνολογίας θα πρέπει να συμβαδίζει με τις ανάγκες της θέσης εργασίας.

5.ακατάλληλα συστήματα εποπτείας

Στα συστήματα μέτρησης εκροών η επίδοση των εργαζομένων βασίζεται όχι στην ποιότητα της παροχής της υπηρεσίας αλλά στην επίτευξη οργανωσιακών-πανεπιστημιακών στόχων. Επειδή η συμπεριφορά των εργαζομένων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των πελατών, πρέπει να χρησιμοποιούνται συμπεριφορικά συστήματα ελέγχου, συστήματα αναγνώρισης και χρηματικής ανταμοιβής.

6.έλλειψη αντιληπτού ελέγχου

Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να ελέγχουν πλήρως τη δουλειά τους, αποδίδουν καλύτερα. Για την επίτευξη του στόχου αυτού

χρειάζεται ενδυνάμωση των εργαζομένων για να εξασφαλίζεται ευελιξία κατά την παροχή της υπηρεσίας.

7. έλλειψη ομαδικής εργασίας

Η ομαδική εργασία είναι βασικός συντελεστής στην ποιότητα υπηρεσιών. Μέσα σε αυτή μπορεί να αναπτυχθεί η έννοια του πελάτη.

Παράδειγμα του τρίτου χάσματος είναι η περίπτωση που ένας καθηγητής έχει αποφασίσει για τη δομή της διδασκαλίας (πχ 10 ώρες θεωρία, 5 ώρες ομαδικές εργασίες, 20 ώρες εργαστήρια κλπ), εντούτοις η παράδοση του μαθήματος γίνεται από άλλον καθηγητή, ο οποίος εφαρμόζει το δικό του σύστημα και τις δικές του προτεραιότητες.

Τέλος για την αποτελεσματική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες χρειάζεται σαφήνεια ρόλων, ικανότητα και αναγνώριση.

ΧΑΣΜΑ 4

Χάσμα μεταξύ παροχής υπηρεσιών και εξωτερικής επικοινωνίας με τον πελάτη για αυτή

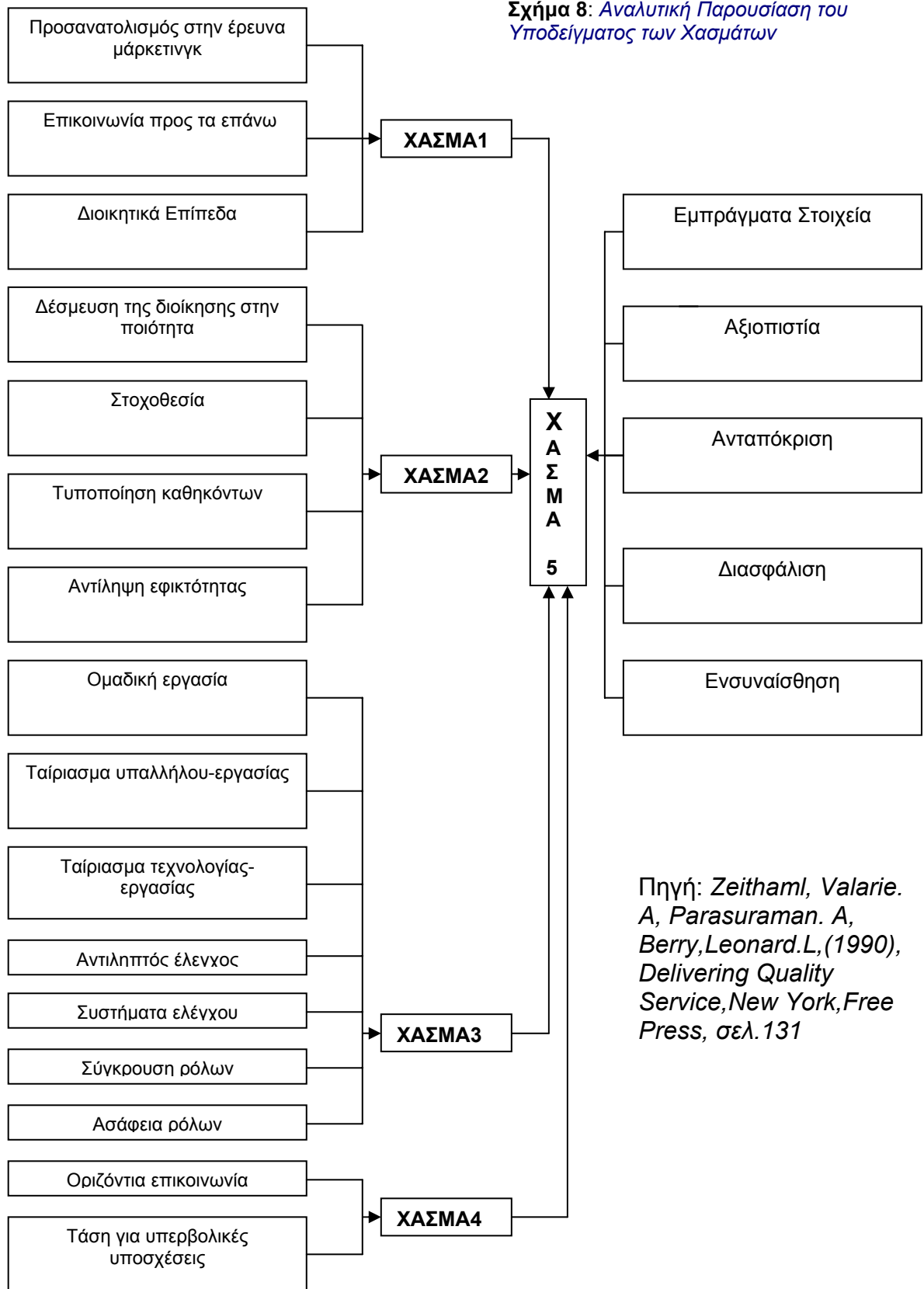
Οι λόγοι εμφάνισης του χάσματος αυτού είναι η ανεπαρκής οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και η τάση για την παροχή υπερβολικών υποσχέσεων.

Παράδειγμα του τέταρτου χάσματος είναι η περίπτωση που ο τρόπος παράδοσης ενός μαθήματος δεν έχει καμιά σχέση με αυτό που το πανεπιστήμιο επικοινωνεί προς τους δυνητικούς του πελάτες.

Η επικοινωνία για την ποιότητα υπηρεσιών πρέπει να εστιάζει στις διαστάσεις της ποιότητας και τα χαρακτηριστικά που είναι πιο σημαντικά για τους πελάτες, να αντικατοπτρίζει το τι πραγματικά λαμβάνει ο πελάτης κατά την παροχή της υπηρεσίας και να βοηθήσει τους πελάτες να κατανοήσουν το ρόλο τους στην παροχή της υπηρεσίας.

Το αποτέλεσμα των τεσσάρων χασμάτων είναι το **πέμπτο χάσμα** ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και την αντίληψη από μια υπηρεσία. Το χάσμα 5 αντιπροσωπεύεται από το γεγονός ότι ενώ για παράδειγμα η βιβλιοθήκη στο μέσο των διδακτικών περιόδων μπορεί να επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών των φοιτητών, σε περίοδο εξεταστικής ενδέχεται να μην επαρκεί για να καλύψει την αυξημένη ζήτηση (αύξηση χρόνου αναμονής, έλλειψη αντιτύπων για δανεισμό κλπ).

Σχήμα 8: Αναλυτική Παρουσίαση του Υποδείγματος των Χασμάτων



Πηγή: Zeithaml, Valerie. A, Parasuraman. A, Berry, Leonard.L, (1990), *Delivering Quality Service*, New York, Free Press, σελ.131

Το παραπάνω μοντέλο δεν αναφέρεται στην αναγκαιότητα υπέρβασης των προσδοκιών του πελάτη. Η υπέρβαση πραγματοποιείται όταν υπάρχει ανθρώπινη αλληλεπίδραση και γνώση γύρω από τον πελάτη. Η υιοθέτηση της συστημικής προσέγγισης συμβάλλει καθοριστικά προς αυτήν την κατεύθυνση. Εντούτοις έχει ασκηθεί κριτική στο υπόδειγμα αυτό και έχουν αναπτυχθεί και άλλες παραλλαγές του όπως είναι το σταθμισμένο SERVQUAL ή και το SERVPERF (απλό ή σταθμισμένο). Γύρω από το υπόδειγμα SERVQUAL έχει αναπτυχθεί έντονος διάλογος μεταξύ Parasuraman, Zeithaml, Berry (1994); Cronin, Taylor,(1992); Teas,(1993) γύρω από τα παρακάτω θέματα:

- Στο περιεχόμενο και τα γνωρίσματα του χάσματος 5 που αποτελεί την καρδιά του παραπάνω υποδείγματος
- Στον αποδεκτό ορισμό της αντιλαμβανόμενης ποιότητας
- Στον ρόλο των προσδοκιών ως καθοριστικών παραγόντων ή στοιχείων της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και τη συσχέτιση μεταξύ αντιλαμβανόμενης ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη

Παρόλα αυτά το μοντέλο SERVQUAL αποτελεί έναν ευρέως αποδεκτό τρόπο για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών (Gould-Williams, Julian,1999).

Οι τροποποιήσεις που έγιναν στο SERVQUAL αφορούσαν:

- Τη μείωση των αντικειμένων προς μέτρηση από 22 σε 21, καθώς κρίθηκε ότι οι πελάτες δεν έχουν την απαραίτητη πληροφόρηση για να κρίνουν την ποιότητα των διατηρούμενων αρχείων
- Η κλίμακα που χρησιμοποιείται για τις απαντήσεις έγινε εννια-βάθμια
- Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τρεις στήλες ώστε να μειωθεί ο αριθμός συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου SERVQUAL από 2 σε 1
- Σε όλες τις διαστάσεις χρησιμοποιήθηκε θετική βαθμολόγηση (με την έννοια ότι δεν υπάρχουν δηλώσεις που το «συμφωνώ απόλυτα» να αντιστοιχεί στο 1).

Το υπόδειγμα SERVQUAL μπορεί κάλλιστα να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση. Υπάρχουν τρεις κύριες διαδικασίες, η διδασκαλία, η έρευνα και η διάχυση της γνώσης καθώς και οι διοικητικές-οικονομικές και υποστηρικτικές διαδικασίες.

3.5: Η ποιότητα υπηρεσιών ως συνιστώσα της πανεπιστημιακής επίδοσης

Οι αλλαγές που σημειώνονται τα τελευταία χρόνια στην εκπαιδευτική πολιτική της χώρας και οι κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις από την συμμετοχή της χώρας σε διεθνείς οργανισμούς και τις διεθνείς εξελίξεις απαιτούν τη δημιουργία ενός ευέλικτου πλαισίου αξιολόγησης των επίδοσης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων (Pounder,1999). Το πλαίσιο αυτό απαιτείται να είναι πολυδιαστασιακό και δυναμικό ώστε να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες του ευαίσθητου τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης και να μην αποτελεί στυγνή αποτύπωση της οργανωσιακής εικόνας ενός πανεπιστημίου αλλά να περιλαμβάνει παράγοντες που σχετίζονται με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, τις διαδικασίες μάθησης και βελτίωσης των ιδρυμάτων καθώς επίσης και χρήσιμους αριθμοδείκτες σε κατάλληλο πλαίσιο αναφοράς. Η λανθασμένη πρακτική της χρήσης ποσοτικών δεικτών για την αξιολόγηση των πανεπιστημίων -κυρίως από κρατικούς φορείς αλλά και από δημοσιογραφικά έντυπα-(Doherty,1994) πρέπει να αντικατασταθεί με μια σταθμισμένη προσέγγιση-ποιοτική και ποσοτική- με βάση τις ιδιαιτερότητες του κάθε ιδρύματος, των στόχων και της φιλοσοφίας του. Παραδείγματα αριθμοδεικτών είναι οι αναλογίες φοιτητών-καθηγητών, το ποσοστό απορρόφησης αποφοίτων από την αγορά, ο μέσος όρος βαθμολογίας στις εισαγωγικές εξετάσεις κ.α (Soutar, Mc Neil,1996). Επίσης, δείκτες όπως για παράδειγμα το κόστος πτυχίου, τα χρήματα που επενδύθηκαν στο ίδρυμα, τα έσοδα και οι δαπάνες ανά φοιτητή, οι αριθμοδείκτες ισολογισμών και καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης, σκόπευαν στην εξυπηρέτηση των πληροφοριακών αναγκών των μελών της διοίκησης των ιδρυμάτων. Μια τέτοια αντιμετώπιση της επίδοσης των πανεπιστημίων συμβάλλει στο να επιδοθούν τα ιδρύματα σε επιφανειακές βελτιώσεις και σε έναν αδιάκοπο αγώνα για την εξασφάλιση περισσότερων κονδυλίων από τον κρατικό προϋπολογισμό υποσκάπτοντας έτσι την ουσιαστική ανάπτυξη τους και των προγραμμάτων σπουδών τους.

Επομένως το προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης της πανεπιστημιακής επίδοσης θα αποτελεί πρότυπο, θα είναι ένας οδηγός που θα προσφέρει πληροφορίες για το που βρίσκεται ένα πανεπιστήμιο σε σχέση με τους στόχους

που έχει θέσει αλλά και σε σχέση με άλλα ιδρύματα, και πληροφορίες για το που σκοπεύει να βρísκεται στο μέλλον. Ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να είναι απλό, πολυδιάστατο, κατανοητό από όλους τους εμπλεκόμενους, συνεχώς βελτιούμενο και να επικεντρώνεται στα σπουδαία και ουσιώδη θέματα-διαστάσεις, όπως:

Διάσταση 1^η: **Φοιτητές** (κυριότερη κατηγορία πελατών)

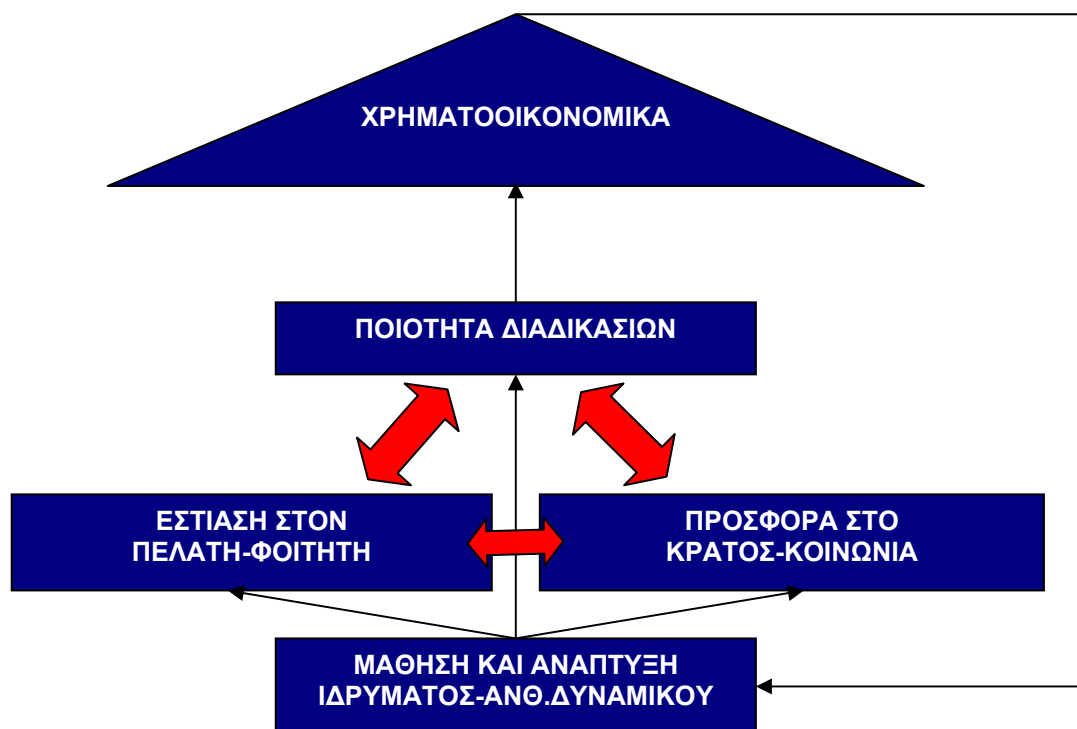
Διάσταση 2^η: **Ποιότητα Διαδικασιών** (κυρίων και υποστηρικτικών)

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

Διάσταση 4^η: **Χρηματοοικονομική**

Διάσταση 5^η: **Προσφορά στο κράτος και την κοινωνία**

Σχήμα 9: Σύστημα αξιολόγησης πανεπιστημιακής επίδοσης



Όπως είναι προφανές από το σχήμα, η ποιότητα των διαδικασιών βρίσκεται στην καρδιά του συστήματος, γεγονός που υποδεικνύει την καίρια σημασία της. Η ποιότητα των διαδικασιών αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην παρεχόμενη εκπαίδευση αλλά και στην έρευνα και στην διάχυση της γνώσης στο κοινωνικό σύνολο. Τότε μόνο μπορεί το σύστημα της ανώτατης εκπαίδευσης να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί. Και αυτό γιατί η ποιότητα καταλήγει σε χρηματοοικονομικά οφέλη, τα οποία με τη σειρά τους

χρησιμοποιούνται για βελτιώσεις και περαιτέρω ανάπτυξη. Όμως η χρησιμότητα του συστήματος αυτού δεν εξαντλείται στη αξιολόγηση της επίδοσης. Μπορεί κάλλιστα να αποτελέσει ένα τρόπο για τη μετάφραση του στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης των ιδρυμάτων σε κρίσιμες παραμέτρους και δείκτες.

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

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

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

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

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

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

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

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

Το παραπάνω υπόδειγμα υπογραμμίζει τη σημασία της συσχέτισης ποσοτικών δεικτών και ποιοτικών στοιχείων για την εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων επίδοσης ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος.

4.1: Αντικείμενο και στόχος της έρευνας

Η εμπειρική έρευνα της εργασίας αυτής επιδιώκει την αναγνώριση του επιπέδου ποιότητας, δηλαδή του μεγέθους του χάσματος που υπάρχει μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών των φοιτητών του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις υποστηρικτικές υπηρεσίες. Οι υποστηρικτικές υπηρεσίες περιλαμβάνουν τη βιβλιοθήκη, τα εργαστήρια ηλεκτρονικών υπολογιστών, τις γραμματείες, το γραφείο διεθνών και δημοσίων σχέσεων, τη φοιτητική μέριμνα, τη φοιτητική εστία, το γραφείο διανομής συγγραμμάτων και το συμβουλευτικό κέντρο. Αυτό που ενδιαφέρει είναι η γενική εικόνα που έχουν οι φοιτητές για τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Παράλληλα μέσα από τη στατιστική ανάλυση επιδιώκεται η αναγνώριση παραγόντων που είναι κρίσιμοι για την ποιότητα υποστηρικτικών υπηρεσιών και στους οποίους πρέπει να εστιάσει το πανεπιστήμιο καθώς και η εύρεση και η ερμηνεία των συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών.

4.2: Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Οι προπτυχιακοί φοιτητές που συμμετείχαν, βρίσκονται στα δύο τελευταία έτη των σπουδών τους στο πανεπιστήμιο. Και αυτό γιατί θεωρήθηκε ότι έχουν αρκετή εμπειρία από τη χρήση των υποστηρικτικών υπηρεσιών και τη γνώση για να συμμετάσχουν σε μια έρευνα αυτού του είδους. Ο χρόνος που χρειάστηκε για να ολοκληρωθεί η διαδικασία ήταν 15-20 λεπτά.

Πίνακας 4 : Ποσοστό ανταπόκρισης και μέγεθος δείγματος

Τμήμα	Ποσοστό Ανταπόκρισης	Μέγεθος Δείγματος (n)
ΟΔΕ προπτυχιακό	85%	132
ΜΠΣ.ΔΕ	76,6%	23
ΜΠΣ.ΔΟΠ	95%	25
ΜΠΣ.ΔΤΕ	100%	19
ΣΥΝΟΛΟ	89,15%	199

ΜΠΣ.ΔΕ :Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΜΠΣ.ΔΟΠ:Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΜΠΣ.ΔΤΕ:Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι βασισμένο στο υπόδειγμα SERVQUAL (1990) αλλά έχει τροποποιηθεί ώστε να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες της ανώτατης εκπαίδευσης. Στη βιβλιογραφία υπάρχει μεγάλος αριθμός περιπτώσεων μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών ανώτατης εκπαίδευσης αλλά και εφαρμογής του υποδείγματος SERVQUAL σε περιβάλλον ανώτατης εκπαίδευσης (Gatfield, Barker, Graham, 1999 ;Motwani,Kumar ,1997; Galloway ,1998; Wright 1996; Cuthbert ,1996; LeBlank,Nguyen 1997; Anderson, 1995). Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο που στόχο έχει την διερεύνηση της ποιότητας υποστηρικτικών υπηρεσιών, χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων όπως ηλικία, χρόνια σπουδών, επίπεδο

κλπ. Το δεύτερο μέρος μετρά τις αντιλήψεις των φοιτητών και το τρίτο μέρος τις προσδοκίες τους για την ποιότητα των υπηρεσιών. Μολονότι στο υπόδειγμα SERVQUAL, η μέτρηση των προσδοκιών προηγείται εκείνης των αντιλήψεων, στη συγκεκριμένη έρευνα, κρίθηκε σκόπιμο να ακολουθηθεί η αντίστροφη πορεία, δηλαδή να προηγηθεί η μέτρηση των αντιλήψεων ώστε οι φοιτητές να απαντήσουν αυθόρμητα χωρίς συνειδητή σκέψη. Τέλος στο τέταρτο μέρος δίνονται στους φοιτητές 100 βαθμοί τους οποίους πρέπει να κατανεύουν μεταξύ πέντε προτάσεων που αντιπροσωπεύουν διαστάσεις ποιότητας. Επίσης τους ζητείται να προσδιορίσουν τον πρώτο και τον δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα καθώς και τον ελάχιστο σημαντικό.

Οι αλλαγές που έγιναν, βασίζονται σε βιβλιογραφική έρευνα (Cuthbert, 1996, Gatfield;Barker;Graham 1999, Motwani;Kumar 1997, Galloway 1998, Wright 1996) και αφορούν:

- Την αντικατάσταση της ερώτησης για την αισθητική εντύπωση του πληροφοριακού υλικού με αυτές για την πληρότητα και το βαθμό κατανόησης του
- Την απόρριψη της ερώτησης 9 του αρχικού υποδείγματος σχετικά με την ποιότητα των αρχείων, παράγοντας που οι φοιτητές δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν
- Την δυνατότητα πρόσβασης στο πανεπιστήμιο, η οποία διαχωρίστηκε σε φυσική, τηλεφωνική και ηλεκτρονική
- Το εύρος της κλίμακας Likert. Χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα με τρόπο ώστε το Συμφωνώ Απόλυτα να αντιστοιχεί στο 5 και το Διαφωνώ Απόλυτα στο 1. Σε κάθε ερώτηση υπάρχουν πέντε δυνατές απαντήσεις ανάλογα με τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα τη γνώμη τους.

**Συμφωνώ
απόλυτα**

**Διαφωνώ
Απόλυτα**

Οι κλίμακες Likert στοχεύουν στο να κάνουν τον ερωτώμενο να προσδιορίσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με κάποια πρόταση. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα (μέρος Α).

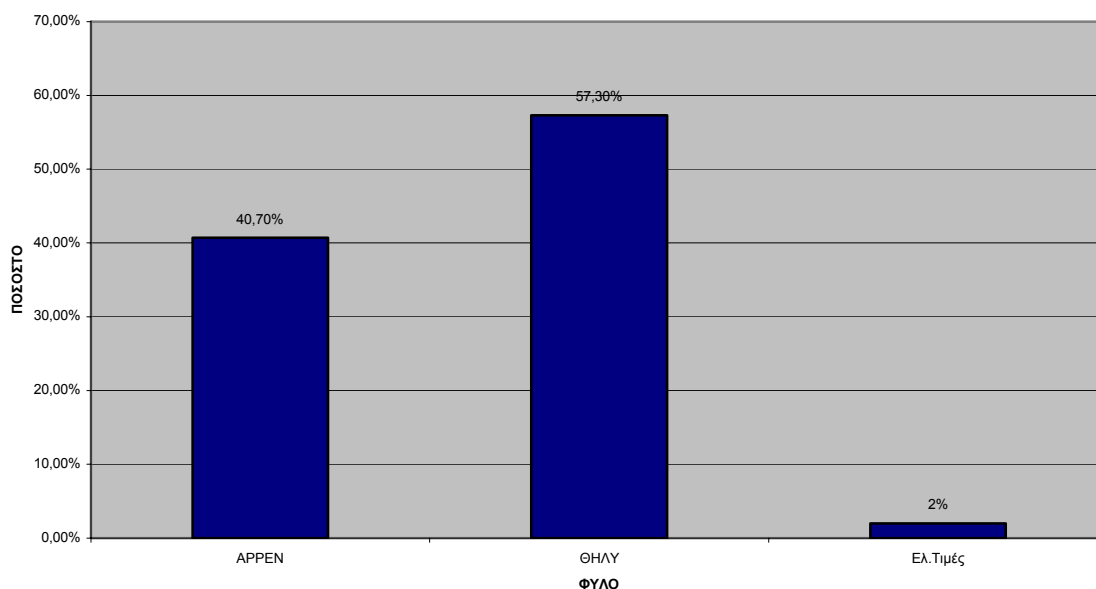
Για την ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά πακέτα SPSS 10 for Windows και Excel 2000

και η στατιστική ανάλυση που έγινε χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται το προφίλ του δείγματος με βάση την ηλικία, το φύλο, το επίπεδο και τα χρόνια σπουδών. Στο δεύτερο μέρος υπολογίζεται το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών αστάθμητο και σταθμισμένο. Τέλος στο τρίτο και τέταρτο μέρος παρουσιάζεται η ανάλυση παραγόντων (factor analysis) και η αξιοπιστία των δεδομένων, αντίστοιχα.

4.3 : Το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα

Στην έρευνα συμμετείχαν 199 φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (132 προπτυχιακοί και 67 μεταπτυχιακοί. Παρακάτω παρουσιάζονται τα σχετικά σχήματα:

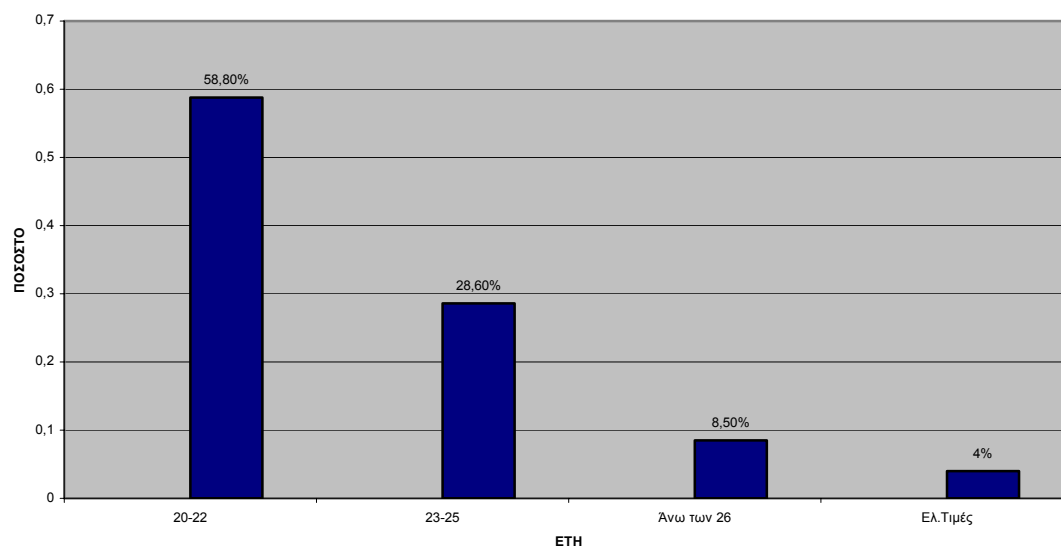
Σχήμα 10: Φύλο συμμετεχόντων



Το 57,3% των συμμετεχόντων ήταν κορίτσια έναντι του 40,7% που ήταν αγόρια.

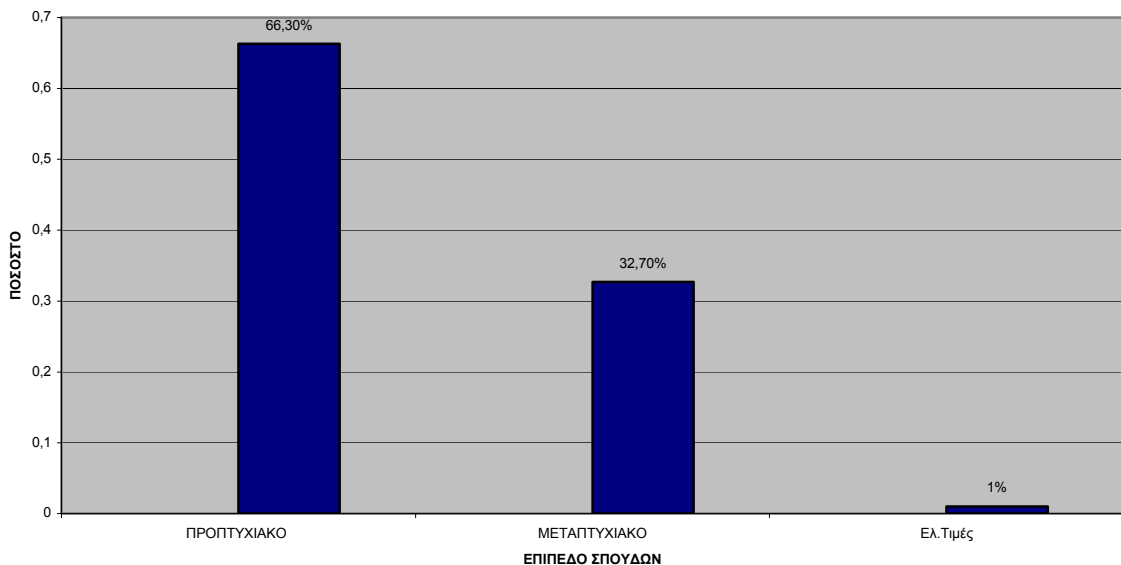
Ως προς την ηλικία, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στην πρώτη ηλικιακή κατηγορία (20-22) και αποτελεί το 58,8%. Στην κατηγορία (23-25) αντιστοιχεί το 28,6% ενώ στην κατηγορία (άνω των 26) αντιστοιχεί το 8,5%.

Σχήμα 11: Ηλικία συμμετεχόντων



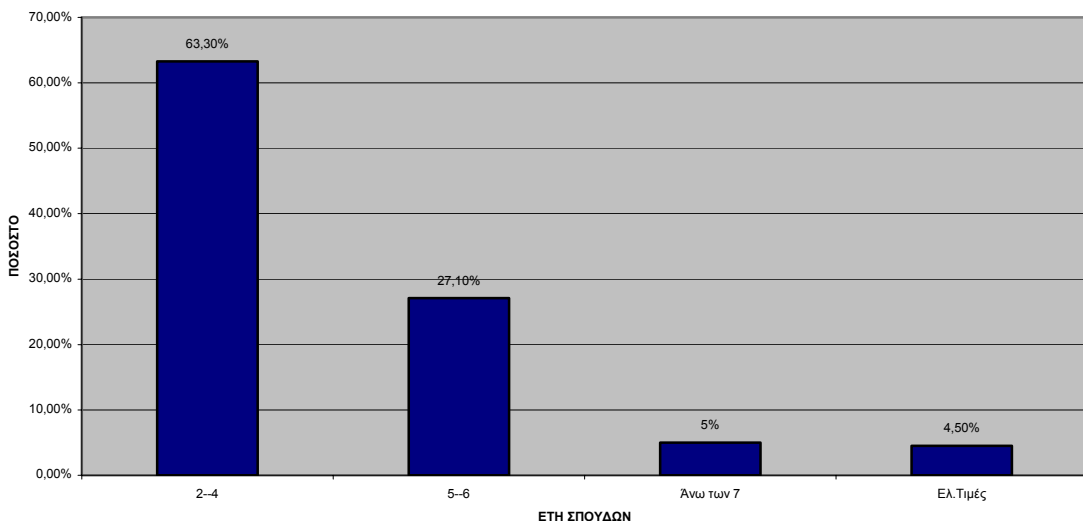
Ως προς το επίπεδο σπουδών, το 66,3% είναι προπτυχιακοί φοιτητές και το 32,7% είναι μεταπτυχιακοί.

Σχήμα 12: *Επίπεδο σπουδών συμμετεχόντων*



Τέλος ως προς τα χρόνια σπουδών, το 63,3% έχει σπουδάσει 2-4 χρόνια, το 27,1% έχει σπουδάσει 5-6 χρόνια, το 4% έχει σπουδάσει 7-10 χρόνια και τέλος μόνο το 1% έχει σπουδές από 10 χρόνια και πάνω.

Σχήμα 13: *Χρόνια σπουδών συμμετεχόντων*



Στην επόμενη ενότητα ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων από την έρευνα.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της έρευνας

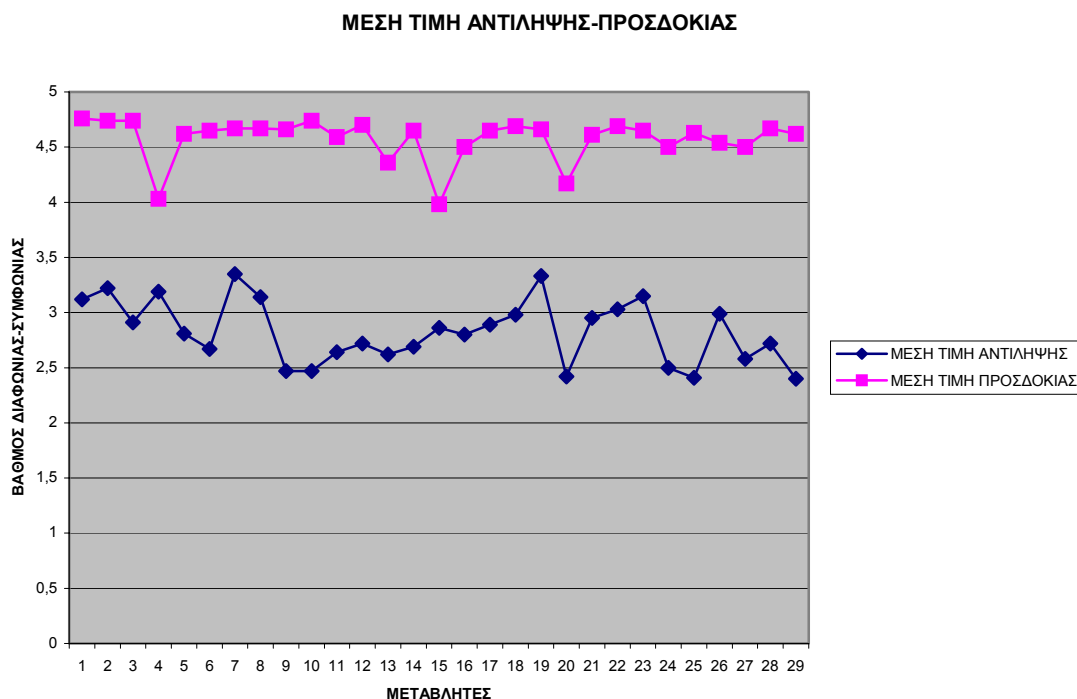
5.1: Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας και συμπεράσματα

Από το διάγραμμα μέσης τιμής αντίληψης-προσδοκίας είναι εμφανές ότι υπάρχει πρόβλημα ποιότητας υποστηρικτικών υπηρεσιών(Υ.Υ), αφού η μέση τιμή αντίληψης σε όλες τις διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών είναι μικρότερη από τη μέση τιμή προσδοκίας. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα των υποστηρικτικών υπηρεσιών όπως προσφέρονται σήμερα είναι χαμηλότερη σε σχέση με αυτήν που επιθυμούν οι πελάτες-φοιτητές. Χαρακτηριστικός είναι ο πίνακας και το σχήμα που ακολουθούν:

Πίνακας 5: Μέση τιμή αντίληψης-προσδοκίας

	ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ
1	Πληρότητα κτιριακών εγκαταστάσεων Υ.Υ	3,12	4,76
2	Καταλληλότητα κτιριακών εγκαταστάσεων Υ.Υ	3,22	4,74
3	Σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός	2,91	4,74
4	Κατάλληλη εμφάνιση υπαλλήλων	3,19	4,03
5	Πληρότητα έντυπης πληροφόρησης	2,81	4,62
6	Πληρότητα ηλεκτρονικής Πληροφόρησης	2,67	4,65
7	Κατανόηση έντυπης πληροφόρησης	3,35	4,67
8	Κατανόηση ηλεκτρονικής πληροφόρησης	3,14	4,67
9	Τήρηση υπόσχεσης για παροχή υπηρεσίας ως προς το χρόνο	2,47	4,66
10	Ενδιαφέρον επίλυσης προβλημάτων	2,47	4,74
11	Σωστή παροχή υπηρεσίας από την πρώτη φορά	2,64	4,59
12	Παροχή υπηρεσίας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα	2,72	4,7
13	Άμεση εξυπηρέτηση	2,62	4,36
14	Προθυμία εξυπηρέτησης	2,69	4,65
15	Σχέση απασχόλησης και έγκαιρης ανταπόκρισης	2,86	3,98
16	Πληροφόρηση για ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	2,8	4,5
17	Ευγένεια υπαλλήλων	2,89	4,65
18	Γνώσεις υπαλλήλων	2,98	4,69
19	Ειλικρίνεια υπαλλήλων	3,33	4,66
20	Σχόλια για τις Υ.Υ	2,42	4,17
21	Ασφάλεια στις συναλλαγές	2,95	4,61
22	Ακρίβεια απαντήσεων και πληροφοριών	3,03	4,69
23	Απαιτούμενος τεχνολογικός εξοπλισμός	3,15	4,65
24	Κατανόηση αναγκών των φοιτητών	2,5	4,5
25	Ωράριο Υ.Υ	2,41	4,63
26	Εύκολη προσωπική επαφή	2,99	4,54
27	Εύκολη ηλεκτρονική επικοινωνία	2,58	4,5
28	Εύκολη τηλεφωνική επικοινωνία	2,72	4,67
29	Έγκαιρη σχετική ειδοποίηση σε περίπτωση προβλήματος	2,4	4,62

Σχήμα 14: Μέση Τιμή Αντίληψης Προσδοκίας



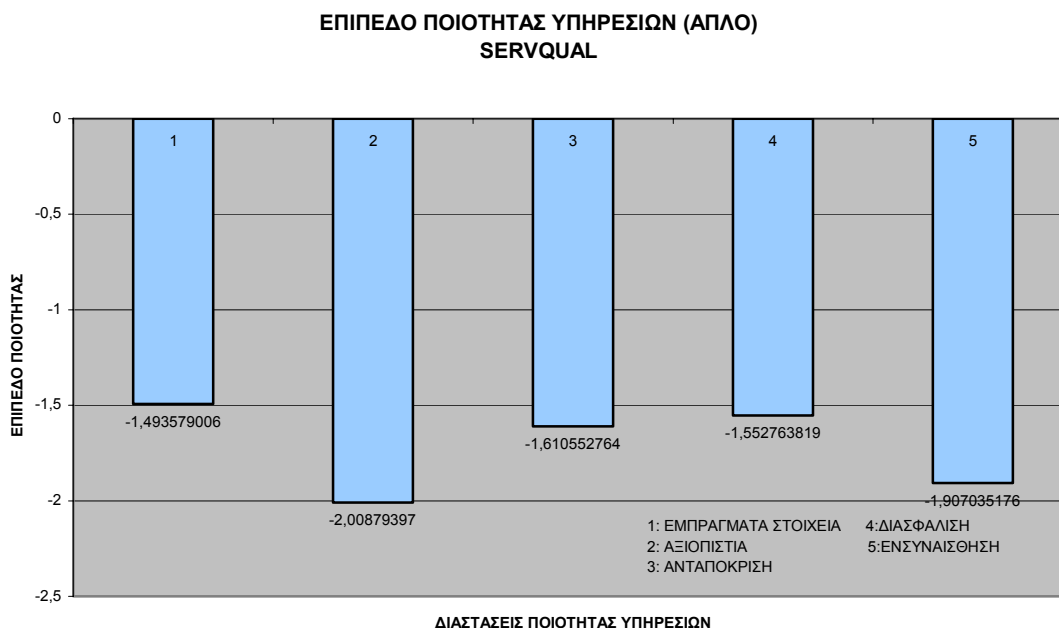
Ο κάθετος άξονας του σχήματος αντιπροσωπεύει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας στις προτάσεις του ερωτηματολογίου που παρατίθεται στο παράρτημα. Ο βαθμός 1 δηλώνει την απόλυτη διαφωνία και ο βαθμός 5 την απόλυτη συμφωνία με μια πρόταση, αντίστοιχα.

Από το προηγούμενο σχήμα προκύπτει ότι η αντίληψη για την ποιότητα υποστηρικτικών υπηρεσιών, κυμαίνεται σε ένα μέσο επίπεδο. Οι καλύτερες επιδόσεις σημειώνονται στην κατανόηση της έντυπης πληροφόρησης και την ειλικρίνεια των υπαλλήλων προς τους φοιτητές. Αντίθετα οι χειρότερες επιδόσεις παρατηρούνται στην αξιοπιστία και μάλιστα στην τήρηση της ώρας για την παροχή των υπηρεσιών και το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για τα προβλήματα των φοιτητών. Αποτέλεσμα είναι οι αρνητικές προφορικές συστάσεις των φοιτητών για τις υπηρεσίες του πανεπιστημίου. Τέλος, χαμηλή επίδοση παρατηρείται στο βαθμό εξυπηρέτησης του ωραρίου και στην παροχή έγκαιρης σχετικής ειδοποίησης σε περίπτωση που υπάρχει πρόβλημα από την πλευρά των υποστηρικτικών υπηρεσιών. Σχετικά με τις προσδοκίες, αυτές κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα αλλά τα σημεία στα οποία οι φοιτητές είναι

περισσότερο ελαστικοί είναι αυτά της εμφάνισης των υπαλλήλων, των συστάσεων για τις υπηρεσίες και στη σχέση απασχόλησης των υπαλλήλων και έγκαιρης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των φοιτητών.

Το παρακάτω σχήμα δίνει την εικόνα του μέσου επιπέδου ποιότητας υποστηρικτικών υπηρεσιών ανά διάσταση:

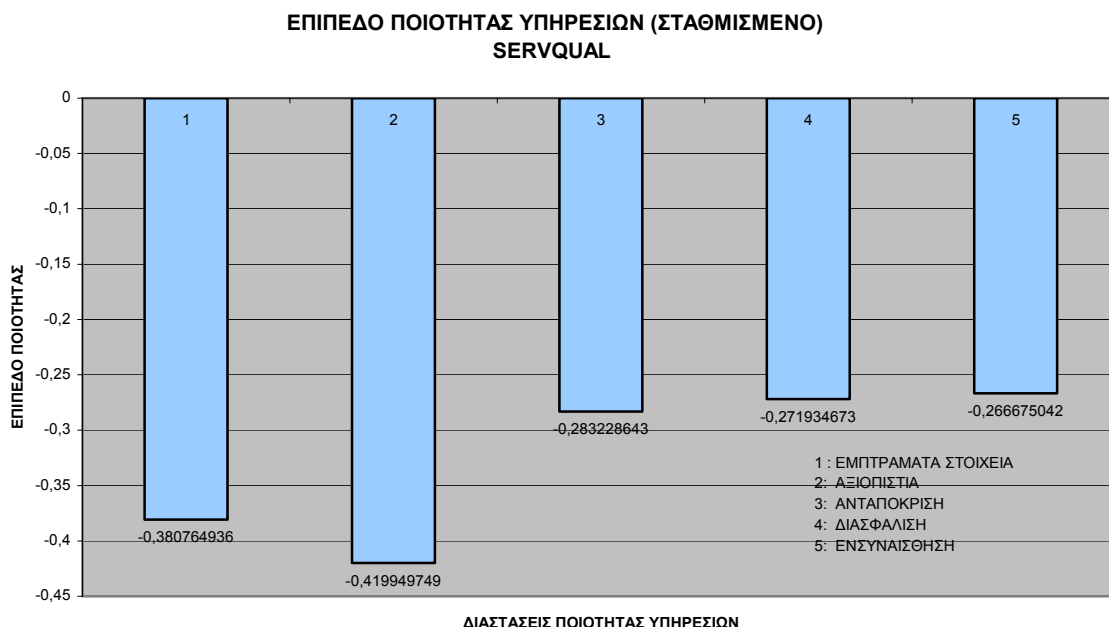
Σχήμα 15: Επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών (SERVQUAL (απλό))



Όσο πιο αρνητικό είναι το τελικό αποτέλεσμα τόσο πιο σημαντική είναι η επίδραση της έλλειψης της συγκεκριμένης διάστασης ποιότητας για τον πελάτη-φοιτητή. Η σημαντικότερη διάσταση στην ποιότητα υπηρεσιών, η αξιοπιστία, έχει το μεγαλύτερο αρνητικό αποτέλεσμα. Προηγείται λοιπόν η αξιοπιστία, έπεται η ενσυναίσθηση, μετά η ανταπόκριση, η διασφάλιση και τελευταία είναι η διάσταση των εμπραγμάτων στοιχείων. Στη διάσταση αυτή το πανεπιστήμιο επιτυγχάνει τα καλύτερα αποτελέσματα (δεδομένου του μικρότερου αρνητικού αποτελέσματος). Το αρνητικό αποτέλεσμα υποδεικνύει ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης σε όλες τις κρίσιμες διαστάσεις.

Εάν τώρα ληφθεί υπόψη και η βαρύτητα που αποδίδουν οι φοιτητές στις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών, προκύπτει το μέσο σταθμισμένο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών ανά διάσταση.

Σχήμα 16: Επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών (SERVQUAL (σταθμισμένο))



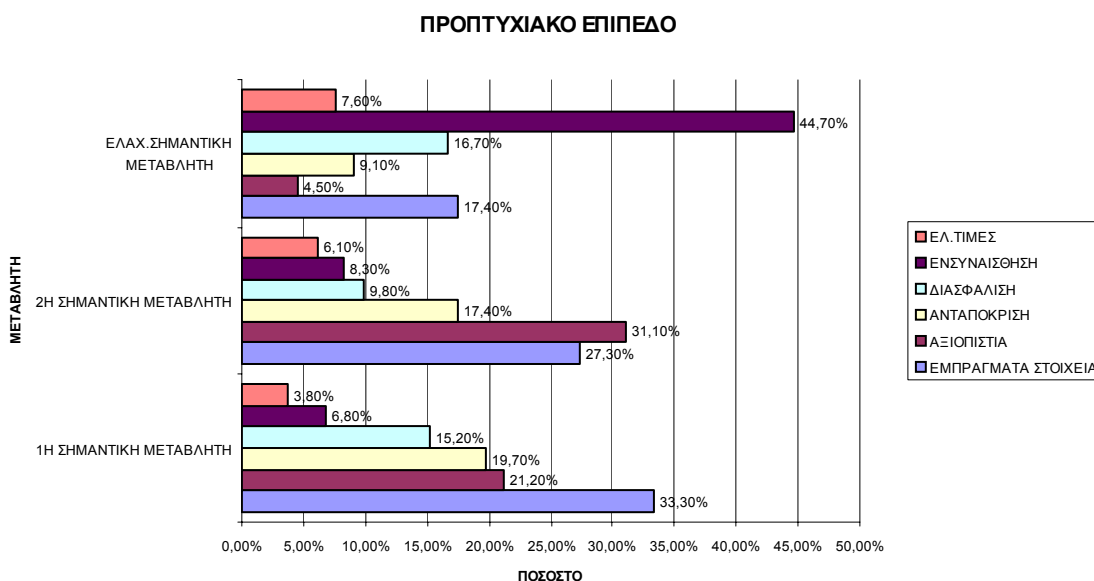
Ουσιαστικά, προκύπτει περίπου το ίδιο αποτέλεσμα με το προηγούμενο σχήμα. Με βάση τον πίνακα που ακολουθεί, προκύπτει ότι ο σημαντικότερος παράγοντας για τους φοιτητές είναι τα εμπράγματα στοιχεία. Το 37,7% των ερωτηθέντων θεωρεί τα εμπράγματα στοιχεία τον σημαντικότερο παράγοντα για την ποιότητα υπηρεσιών. Η αξιοπιστία συγκεντρώνει το 33,2% του συνόλου των ερωτηθέντων και είναι δεύτερη και τέλος η ενσυναίσθηση είναι η ελάχιστη σημαντική μεταβλητή με ποσοστό 42,2%.

Πίνακας 6 : Μέσοι συντελεστές βαρύτητας των διαστάσεων ποιότητας υπηρεσιών

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΜΕΣΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	% ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ:	
ΕΜΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	0.25392	1^Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	37.7
		2 ^Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	24.1
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	16.6
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	0.208342	1 ^Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	20.1
		2^Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	33.2
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	0.06
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	0.173467	1 ^Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	17.1
		2 ^Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	18.6
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	11.1
ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ	0.165879	1 ^Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	12.1
		2 ^Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	10.1
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	16.1
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	0.13809	1 ^Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	8.5
		2 ^Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	7.5
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	42.2

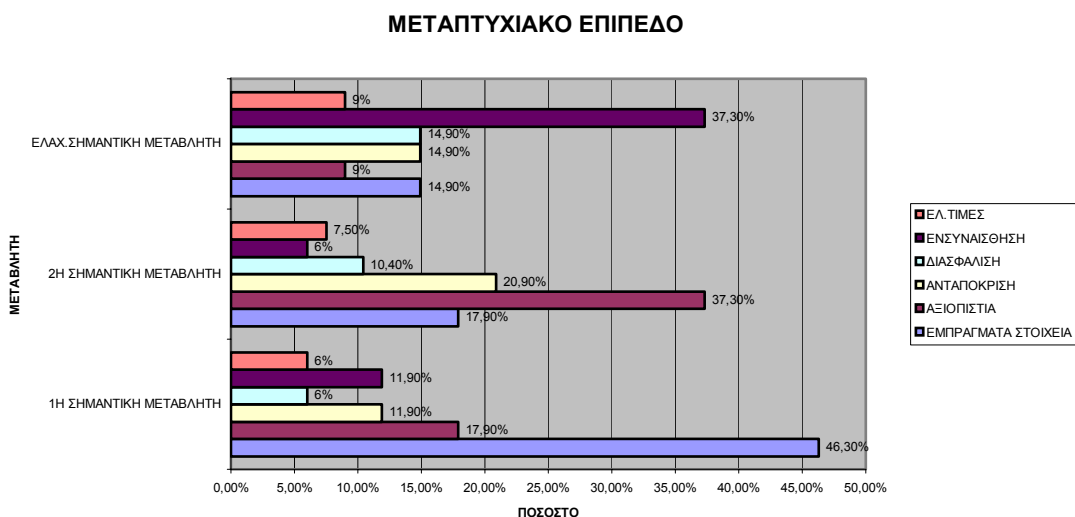
Οι προπτυχιακοί φοιτητές θεωρούν ότι η πληρότητα και η καταλληλότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων των υποστηρικτικών υπηρεσιών, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του πληροφοριακού υλικού (εμπράγματα στοιχεία) είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την ποιότητα υπηρεσιών. Ως δεύτερο παράγοντα κατατάσσουν την ικανότητα των υποστηρικτικών υπηρεσιών να παρέχουν την υπηρεσία με ακρίβεια και αξιοπιστία (αξιοπιστία) και ως τελευταίο, το ενδιαφέρον και την εξατομικευμένη προσοχή που δίνουν οι υπάλληλοι από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες στους φοιτητές (ενσυναίσθηση). Σχετικό είναι το σχήμα που ακολουθεί:

Σχήμα 17: Προτιμήσεις προπτυχιακών φοιτητών



Και οι μεταπτυχιακοί φοιτητές όμως θεωρούν τον παράγοντα των εμπραγμάτων στοιχείων τον πιο σημαντικό. Ωστόσο, στη δεύτερη θέση κατατάσσουν την αξιοπιστία, ενώ θεωρούν ελάχιστα σημαντική την ενσυναίσθηση. Προκύπτει επομένως ότι και οι δύο ομάδες φοιτητών έχουν περίπου τις ίδιες προτιμήσεις για την ποιότητα υπηρεσιών.

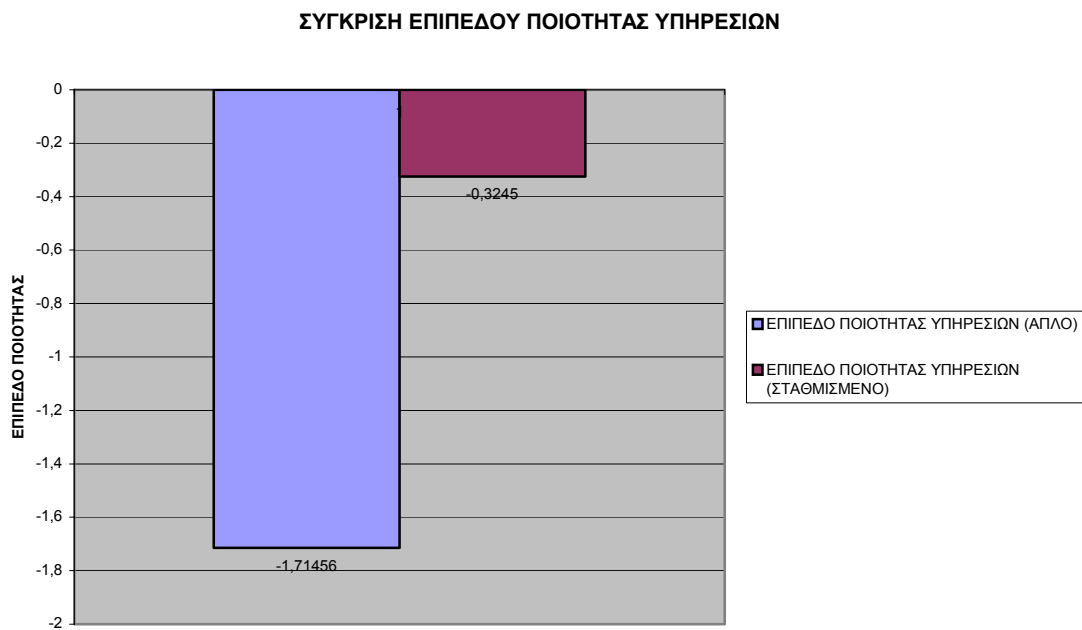
Σχήμα 18: Προτιμήσεις μεταπτυχιακών φοιτητών



Το σχήμα που ακολουθεί δείχνει το μέσο απλό και σταθμισμένο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών (SERVQUAL). Και εδώ υπογραμμίζεται το τεράστιο περιθώριο για βελτίωση. Το γεγονός ότι το μέσο σταθμισμένο επίπεδο

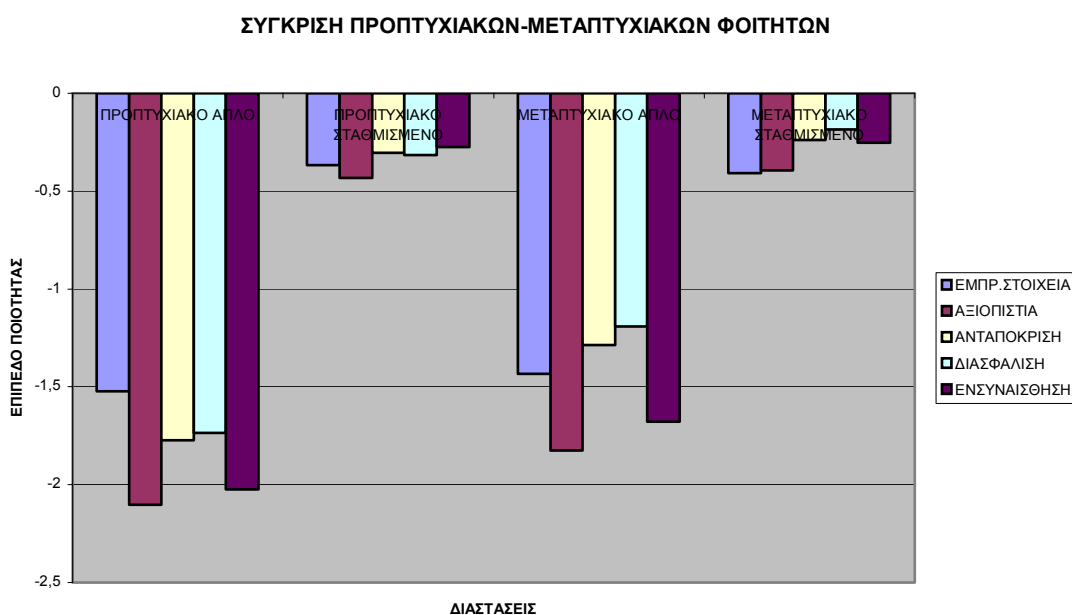
ποιότητας υπηρεσιών είναι μεγαλύτερο από τη μέσο απλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών σημαίνει ότι το πανεπιστήμιο εστιάζει στους παράγοντες που οι φοιτητές θεωρούν σημαντικούς. Σε αντίθετη περίπτωση το μέσο σταθμισμένο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών θα ήταν μικρότερο από το μέσο απλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών.

Σχήμα 19: Σύγκριση Επιπέδου Ποιότητας Υπηρεσιών SERVQUAL (απλό και σταθμισμένο)



Διαφορές όμως παρουσιάζονται και μεταξύ των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών ως προς το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό είναι το σχήμα που ακολουθεί:

Σχήμα 20: Διαφορές επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών (προπτυχιακών, μεταπτυχιακών φοιτητών)



Οι διαφορές στο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών που σημειώνονται μεταξύ προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών οφείλονται στο διαφορετικό καθεστώς μεταχείρισης των μεταπτυχιακών φοιτητών. Μολονότι λοιπόν οι ελλείψεις σε βασικές διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών παραμένουν, τελικά η διαφορά αντιλήψεων-προσδοκιών των μεταπτυχιακών φοιτητών είναι μικρότερη από εκείνη των προπτυχιακών. Το πρόβλημα της ποιότητας όμως αν και σε μικρότερο βαθμό, συνεχίζει να είναι υπαρκτό. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι διαφορετικές κατηγορίες φοιτητών ενδέχεται να έχουν διαφορετικό τρόπο να αξιολογούν την ποιότητα υπηρεσιών. Μάλιστα, μπορεί να είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν κάποιον παράγοντα που δεν θεωρούν τόσο σημαντικό με κάποιον άλλο. Η γνώση επομένως των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών ανά κατηγορία φοιτητών συμβάλλει στο να εστιάζουν τα πανεπιστήμια στην κατηγορία που τους ενδιαφέρει, δίνοντας έμφαση στους ανάλογους παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών.

Για να βελτιώσει το πανεπιστήμιο την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει, πρέπει (Messner, Ruhl, 1998; Billing, 1996):

- Να αναπροσδιορίσει τους ρόλους των εμπλεκομένων στο σύστημα
- Να εστιάσει στην συνεχή βελτίωση ποιότητας (quality is a receding horizon)
- Να δώσει έμφαση στη διαδικασία αντί για το τελικό αποτέλεσμα
- Να αποκτήσει ολική συστημική θεώρηση
- Να δημιουργήσει υποστηρικτική κουλτούρα
- Να ενεργεί σύμφωνα με το συμφέρον των πελατών του
- Να αναγνωρίσει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των τμημάτων
- Να μετρά και να αξιολογεί όλες τις διαδικασίες
- Να διασφαλίσει ότι υπάρχει ισχυρό όραμα και δέσμευση στην ποιότητα

Με βάση τις συσχετίσεις αντίληψης και επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών ανά διάσταση (Pearson Correlation) προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα(Πίνακας 12-Παράρτημα):

Ως προς την διάσταση των εμπραγμάτων στοιχείων, οι μεταβλητές που παρουσιάζουν την υψηλότερη συσχέτιση είναι οι 6, 1 και 2, οι οποίες σχετίζονται με την καταλληλότητα και πληρότητα κτιριακών εγκαταστάσεων και την πληρότητα ηλεκτρονικής πληροφόρησης.

Ως προς την διάσταση της αξιοπιστίας, τις μεγαλύτερες συσχετίσεις παρουσιάζουν οι μεταβλητές 12,10 και 11 που σχετίζονται με την τήρηση υποσχέσεων για την παροχή της υπηρεσίας, τη σωστή παροχή της υπηρεσίας την πρώτη φορά και το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για την επίλυση των προβλημάτων των φοιτητών.

Σχετικά με την ανταπόκριση, ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι μεταβλητές 14,16,13 που αφορούν την προθυμία, την πληροφόρηση για τον ακριβή χρόνο παροχής των υπηρεσιών, και την άμεση εξυπηρέτηση.

Ως προς τη διασφάλιση, οι μεταβλητές που χρήζουν προσοχής είναι οι 22,21 και 17 σχετικά με την ακρίβεια των πληροφοριών και των απαντήσεων, την αίσθηση ασφάλειας στις συναλλαγές με το πανεπιστήμιο και την ευγένεια των υπαλλήλων.

Τέλος σχετικά με την ενσυναίσθηση, το πανεπιστήμιο πρέπει να εστιάσει στις μεταβλητές 27,26 και 28, δηλαδή στην ευκολία επικοινωνίας (φυσικής, ηλεκτρονικής και τηλεφωνικής). Αξίζει να σημειωθεί ότι η ευκολία ηλεκτρονικής

επικοινωνίας έχει το μεγαλύτερο συντελεστή συσχέτισης ($r=0.599$) , γεγονός που υπογραμμίζει την αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ φοιτητών και του πανεπιστημίου. Σημαντική προς αυτή την κατεύθυνση είναι η προσπάθεια που γίνεται για την παροχή αρκετών υπηρεσιών μέσω διαδικτύου. Οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο 0,05, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει μόνο 5% πιθανότητα η διαφορά του μέσου όρου του δείγματος από τη θεωρητικά αναμενόμενη να οφείλεται σε σφάλμα δειγματοληψίας. Παρακάτω παρατίθεται η αξιοπιστία των διαστάσεων ποιότητας υπηρεσιών στο απλό και σταθμισμένο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών:

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases =      199,0                N of Items =    5

Alpha =           ,8651
```

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases =      199,0                N of Items =    5

Alpha =           ,5343
```

Όπως είναι προφανές ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) είναι 0,8651 για το απλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών και 0,5343 για το σταθμισμένο.. Η αξιοπιστία δηλώνει το βαθμό που οι μετρήσεις δεν έχουν τυχαίο σφάλμα (free of random error).

Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)

Στο τελευταίο μέρος παρουσιάζεται η Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis). Βασικός σκοπός της Ανάλυσης Παραγόντων στην εμπειρική έρευνα της εργασίας είναι ο προσδιορισμός ενός μικρότερου αριθμού κρίσιμων μεταβλητών (παραγόντων) που αποτελούν τα σημεία εκείνα με τα οποία οι φοιτητές αξιολογούν την ποιότητα υπηρεσιών. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την εξαγωγή των παραγόντων αυτών ήταν η Principle Component Analysis.

Η διαδικασία έδειξε ότι μπορεί να γίνει λόγος για 6 παράγοντες, οι οποίοι ερμηνεύουν το 63,58% της συνολικής διακύμανσης (πίνακας 10, παράρτημα). Η διακύμανση (variance) είναι το τετράγωνο της τυπικής απόκλισης, η οποία δείχνει ποια είναι η αντιπροσωπευτική απόκλιση των τιμών από το μέσο όρο τους. Μόνο ο πρώτος παράγοντας που είναι και ο κύριος (factor 1) ερμηνεύει το 38,7% της συνολικής διακύμανσης και μαζί με τον δεύτερο και τρίτο παράγοντα ερμηνεύουν το 51,6%, όπως φαίνεται από τον πίνακα . Σε αυτούς τους τρεις παράγοντες θα επικεντρωθεί η περαιτέρω ανάλυση

Παρατηρείται ότι όλοι οι παράγοντες έχουν ιδιοτιμές (eigenvalues) μεγαλύτερες της μονάδας. Η ιδιοτιμή δηλώνει τη διακύμανση των αρχικών μεταβλητών που σχετίζεται με ένα παράγοντα. Είναι επομένως προφανές ότι οι παράγοντες με ιδιοτιμή μικρότερη της μονάδας ουσιαστικά μοιάζουν με τις αρχικές μεταβλητές, αφού κάθε αρχική μεταβλητή έχει μοναδιαία διακύμανση.

Στον πίνακα 9 παρουσιάζεται η εταιρικότητα (communalities) δηλαδή το ποσοστό της διακύμανσης κάθε μεταβλητής που ερμηνεύεται από τον κύριο παράγοντα. Τη μεγαλύτερη εταιρικότητα (άνω του 70%) παρουσιάζουν οι μεταβλητές 1,2,7,8,10 και 13 δηλαδή η πληρότητα και καταλληλότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων του πανεπιστημίου, ο βαθμός κατανόησης της έντυπης και ηλεκτρονικής πληροφόρησης, το ενδιαφέρον από την πλευρά των υπαλλήλων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι φοιτητές και η άμεση εξυπηρέτηση.

Με βάση τον πίνακα 11 (component matrix) μπορούν να διαπιστωθούν οι συσχετίσεις ανάμεσα στους παράγοντες και τις αρχικές μεταβλητές. Όπως είναι προφανές οι περισσότερες μεταβλητές συσχετίζονται θετικά με τον πρώτο και κύριο παράγοντα. Τη μεγαλύτερη όμως συσχέτιση παρουσιάζουν οι μεταβλητές 10-14,22,24,29 δηλαδή το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για την

επίλυση των προβλημάτων των φοιτητών, τη σωστή παροχή της υπηρεσίας από την πρώτη φορά, την παροχή της υπηρεσίας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, την άμεση εξυπηρέτηση και την προθυμία εξυπηρέτησης, την ακρίβεια απαντήσεων και παρεχομένων πληροφοριών, την κατανόηση των αναγκών των φοιτητών και τέλος την έγκαιρη ειδοποίηση των φοιτητών σε περίπτωση προβλήματος από την πλευρά των υποστηρικτικών υπηρεσιών.

Επομένως, ο παράγοντας 1 αντιπροσωπεύει κατά κύριο λόγο την αξιοπιστία, την ακρίβεια και την κατανόηση των αναγκών των φοιτητών. Οι δύο πρώτες μεταβλητές παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη συσχέτιση με τον παράγοντα 2, ο οποίος αντιπροσωπεύει την καταλληλότητα και πληρότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων του πανεπιστημίου. Τέλος ο τρίτος παράγοντας αντιπροσωπεύεται από τη μεταβλητή 15 που σχετίζεται με την ανταπόκριση των υπαλλήλων με τους φοιτητές. Οι τρεις τελευταίοι παράγοντες συσχετίζονται με αρκετές μεταβλητές αλλά οι συσχετίσεις αυτές είναι ασθενείς και συνεπώς δεν παρουσιάζουν στατιστικό ενδιαφέρον.

Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας ουσιαστικά τεκμηριώνουν αυτό που συμπεραίνει κανείς από τις συζητήσεις με τους φοιτητές σχετικά με την ποιότητα υποστηρικτικών υπηρεσιών. Συχνά, οι φοιτητές διατυπώνουν παράπονα για τις ελλείψεις σε υλικοτεχνική υποδομή, για την μη αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, για την απρόθυμη συμπεριφορά των υπαλλήλων, για την έλλειψη αξιοπιστίας κλπ. Φυσικά, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικές βελτιώσεις στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς που στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Ενδεικτικά αναφέρεται το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα του πανεπιστημίου, οι αισθητικές βελτιώσεις και η προμήθεια σύγχρονου εξοπλισμού. Πρέπει να σημειωθεί όμως, ότι και οι φοιτητές είναι συχνά αρνητικά προκατειλημμένοι ως προς το πανεπιστήμιο και τις υπηρεσίες του, γεγονός που ενισχύει μια συμπεριφορά τύπου «αυτοί-εμείς» και που ουσιαστικά δεν συμβάλλει στην διατήρηση ποιοτικής κουλτούρας που τόσο επίμονα επιδιώκεται από την διοίκηση του πανεπιστημίου. Επιπλέον, δεν έχει καταστεί κατανοητή η σημασία της αξιολόγησης και της συνεχούς βελτίωσης από την πλευρά των υπαλλήλων των υποστηρικτικών υπηρεσιών. Το πρώτο βήμα για τη βελτίωση μιας διαδικασίας είναι η μέτρησή της. Αν δεν μπορεί να μετρηθεί-αναγνωρισθεί

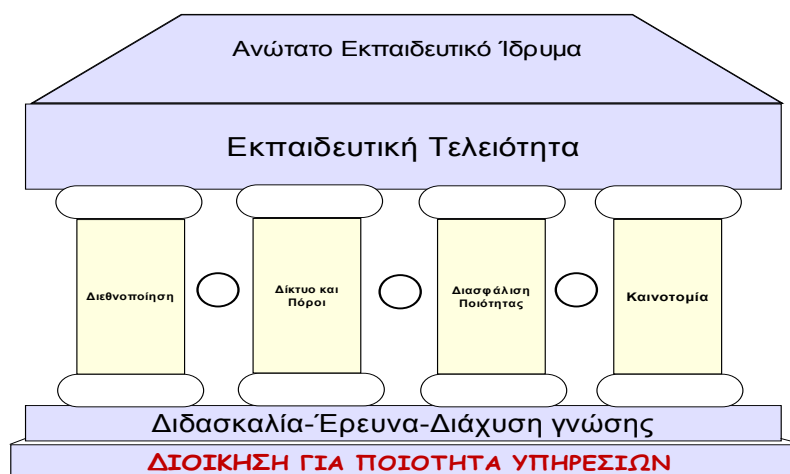
μια διαδικασία, δεν μπορεί να βελτιωθεί. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να γίνει κατανοητό στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Δεν είναι οι άνθρωποι που ευθύνονται για τα προβλήματα ποιότητας, αλλά ο σχεδιασμός των συστημάτων μέσα από τα οποία παράγονται οι υπηρεσίες. Οφείλει να γίνει γνωστό ότι και στο πανεπιστήμιο, οι υπηρεσίες αξιολογούνται σωρευτικά, από τη στιγμή που εισέρχεται κάποιος πελάτης στο σύστημα μέχρι τη στιγμή που εξέρχεται από αυτό. Επομένως, πρωταρχικής σημασίας για την επίλυση των προβλημάτων αυτών και τη δημιουργία περιβάλλοντος που θα ευνοεί τη δημιουργικότητα είναι η απαλλαγή των υπαλλήλων από την άποψη ότι πρέπει να προσφέρουν σύμφωνα με ό,τι παίρνουν. Η συναίνεση αποτελεί μια χρήσιμη πρακτική στο πανεπιστήμιο. Δεν υπάρχουν αντίπαλες ομάδες. Οι ρόλοι είναι ξεκάθαρα ορισμένοι και το αποτέλεσμα δεδομένο και προφανές, η πρόοδος του ιδρύματος.

5.2: Επίλογος και θέματα για περαιτέρω έρευνα

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

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

Σχήμα 21: Η Ποιότητα Υπηρεσιών ως βάση για την επίτευξη εκπαιδευτικής τελειότητας



Προκειμένου να επιτευχθεί η ποιότητα υπηρεσιών στο πανεπιστήμιο είναι αναγκαία η εμπλοκή και η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης του ιδρύματος, η οποία πρέπει να καλλιεργήσει την ανάλογη κουλτούρα. Μέσα στην κουλτούρα αυτή, οι εμπλεκόμενοι θα μάθουν να εκτιμούν τη μέτρηση των διαδικασιών και να επιδιώκουν την αλλαγή και τη συνεχή βελτίωση ώστε να επιτυγχάνεται κάλυψη των συνεχώς μεταβαλλόμενων προσδοκιών από την πλευρά των πελατών και καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα. Η κουλτούρα της ακαδημαϊκής κοινότητας πρέπει να είναι συμβατή με την κουλτούρα που μεταδίδεται κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής πράξης. Η διοίκηση για ποιότητα υπηρεσιών βασίζεται σε μια κυκλική διαδικασία (Zeithaml et.al, 1990). Προηγείται η δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας για την οποία έγινε λόγος παραπάνω. Οι ρόλοι των εμπλεκόμενων είναι ξεκάθαρα ορισμένοι και έχει καταστεί σαφές ότι απαιτείται σοβαρή και υπεύθυνη δουλειά από όλους (δέσμευση και εμπλοκή)(Panell,1998). Έπειτα όλες οι διαδικασίες πρέπει να μετρηθούν και οι οποιοσδήποτε αποφάσεις που θα ληφθούν πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά δεδομένα. Στη συνέχεια η οργάνωση του ιδρύματος πρέπει να είναι λιτή, με έντονη διατμηματική συνεργασία. Οι κανόνες και η αυστηρή προσαρμογή σε αυτούς πρέπει να αντικατασταθούν με την εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους. Για να καταπολεμηθεί η γραφειοκρατία και η ολιγωρία στη λήψη των αποφάσεων χρειάζεται ενδυνάμωση και ευελιξία.

Έπειτα, η δέσμευση στην ποιότητα πρέπει να εκμαιεύεται από τη συμπεριφορά της διοίκησης του πανεπιστημίου. Τέλος οι κατάλληλοι άνθρωποι πρέπει να προωθούνται στις κατάλληλες θέσεις, οι οποίοι με τη σειρά τους βελτιώνουν την όλη διαδικασία. Το πανεπιστήμιο που διέπεται από την ποιότητα αναγνωρίζει την ομαδική εργασία, τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, το ισχυρό όραμα, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ηθική, την ενδυνάμωση, τη σταθμισμένη ικανοποίηση όλων των πελατειακών του κατηγοριών ως κυρίαρχα στοιχεία για την ανάπτυξή του.

Σε προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκε η σημασία της ποιότητας υπηρεσιών ως συνιστώσας σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης και μέτρησης της πανεπιστημιακής επίδοσης. Το σύστημα αυτό θα μπορούσε να τροποποιηθεί ή να συμπληρωθεί με την ανάλογη μεθοδολογία. Επομένως ένα αρκετά ενδιαφέρον θέμα για περαιτέρω έρευνα είναι πώς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε ιδρύματος (ιστορικό, φιλοσοφία, στόχοι) μπορούν να συνυπολογιστούν σε ένα γενικό πλαίσιο αξιολόγησης της επίδοσης των ιδρυμάτων.

Η ποιότητα υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί θέμα με ποικίλες προεκτάσεις είτε οικονομικές είτε κοινωνικές. Δεδομένης της παγκόσμιας ανάγκης για τον επαναπροσδιορισμό και την αναδιαμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών των πανεπιστημίων, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών βρίσκεται στη βάση ενός υποδείγματος που σκοπό έχει την επίτευξη της εκπαιδευτικής τελειότητας. Θα ήταν επομένως πολύ ενδιαφέρον να εξεταστεί κατά πόσο ένα τέτοιο υπόδειγμα θα ήταν αποδεκτό από την ακαδημαϊκή κοινότητα και θα προσέφερε τη δυνατότητα έγκαιρης διάγνωσης αλλαγών στις κοινωνικοοικονομικές δομές και τις ανάγκες των πελατών, με τελικό στόχο την ενσωμάτωση αλλαγών.

Το πανεπιστήμιο ως ολοκληρωμένο και αυτοτελές σύμπαν της γνώσης είναι συνεχώς εξελισσόμενο, είναι δυναμικό. Συνεπώς, η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία είναι συστατικά στοιχεία του. Η έννοια της καινοτομίας συσχετίζεται με την ηγεσία. Άρα μπορεί να διερευνηθεί το απαιτούμενο είδος ηγεσίας για την επίτευξη της καινοτομίας. Επειδή όμως οι καινοτομίες στα πλαίσια των πανεπιστημίων σχεδιάζονται και υλοποιούνται κυρίως από καθηγητές, μπορεί να γίνει λόγος για εκπαιδευτική επιχειρηματικότητα. Το προφίλ του

εκπαιδευτικού επιχειρηματία και ο προσδιορισμός του περιεχομένου της επιχειρηματικότητας στο πανεπιστήμιο θα μπορούσε να είναι ένα ακόμα θέμα για περαιτέρω έρευνα.

Το πανεπιστήμιο της Κοινωνίας της Γνώσης οφείλει να αναγνωρίσει την ποιότητα υπηρεσιών ως θέμα στρατηγικής σημασίας και να δημιουργήσει το κατάλληλο πλαίσιο για την επιδίωξη και επίτευξή της.

Βιβλιογραφία

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Evans, James. R and William Lindsay, (1999), The Management and control of quality, Fourth Edition, South Western,pp.10-12,12-13,15,49,118,119-123
- Fitzsimmons, James A and Mona J. Fitzsimmons, (1994), Service Management, Operations, Strategy and Information Technology, Second Edition, Mc Graw Hill,pp.274
- Freed, Jann. E and Marie R. Klugman, (1997), Quality Principles and Practices in Higher Education-Different Questions for Different Times,American Council on Education, Oryx Press,pp.4-7
- International Academy for Quality, The Best on Quality –Targets,Improvement, System, Book Series Vol.11, Edited by Madhav N. Sinha,pp.203-225
- Meyerson, Joel. W and William F. Massy,(1994), Measuring Institutional Performance in Higher Education, The Stanford Forum for Higher Education Futures, Peterson's ,pp.1-54
- Milakovich, Michael E,(1995), Improving Service Quality, Achieving High Performance in the Public and Private Sectors, St Lucie Press,pp.1-10
- Proceedings of the 4th International Quality Management and Organizational Development Conference, Building People and Organizational Excellence, Dahlgaard Jens .J and Su Mi Park Dahlgaard,Linköpings Universitet,Sverige, 2001,pp.115
- Report from the Commission (The Concrete Future Objectives of Education Systems), (2001), Commission of the European Communities, Brussels,pp.4-5
- Quality and Internationalization in Higher Education, (1999), Organization for Economic Co-operation and Development,pp.113,14,15,17,23
- Senge, Peter.M,(1990), The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization, Century Business,pp.13-14
- Zeithaml, Valarie. A, Parasuraman. A, Berry, Leonard. L,(1990),Delivering Quality Service,New York,Free Press,19,21-22,23-26,15-133
- Δερβιτσιώτης, Κώστας. Ν, (1997), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,Αθήνα,σελ.33-40,44,46-52,376
- Εκπαιδευτική Εγκυκλοπαίδεια, (1999), Εκδοτική Αθηνών, Τόμος 26, σελ.148
- Κουρεμένος, Αθανάσιος, Σημειώσεις του μαθήματος «Έρευνα Μάρκετινγκ»
- Οι Αρχαίοι Φιλόσοφοι, (1986), Εκδόσεις Παπαδήμα, Αθήνα,σελ.102-103
- Πάπυρος Λαρούς,(1964), Πάπυρος, Τόμος 6,σελ.131,Αθήνα

Αρθρογραφία

Anderson,Elizabeth.,(1995),High tech v. High touch:A case study of TQM implementation in higher education,Managing Service Quality,Vol.5,Issue 2,1995,pp.48-56

Bennett, Douglas.C,(2001), Assessing Quality in Higher Education, Liberal Education, Vol.87,Issue 2,pp.40

Bergman, Bo.,(1995),Quality in academic leadership: a contribution to the discussion, Total Quality Management,Vol.6,Nos 5-6,1995,pp.487-496

Billing, David.,(1996), Managing quality policy and projects in a university, Total Quality Management, Vol.7,No2, pp.203-212

Bolton,Allan.,(1995),A rose by any other name:TQM in higher education, Quality Assurance in Education,Vol.3,Issue 2,1995 ,pp.13-18

Burkhalter, Bettye.B,(1994),The evolution of a continuous quality improvement process in a university setting:a working model for consideration, Total Quality Management,Vol.5,No 4,1994,pp.169-184

Burkhalter,Bettye.B,(1996),How can institutions of higher education achieve quality within the new economy?, Total Quality Management,Vol.7,No 2,1996,pp.153-160

Cheng, Yin Cheong and Wai Ming Tam, (1997), Multi models of quality in education, Quality Assurance in Education, Vol.5,No.1, pp.22-31

Clayton, Marlene,(1995),Encouraging the kaizen approach to quality in a university, Total Quality Management,Vol.6,Nos 5-6,1995,pp.593-601

Crawford,Lachlan E.D and Paul Shutler,(1999),TQM in education:Problems and Issues for the classroom teacher, International Journal of Educational Management,Vol.13,Issue 2,1999,pp.67-73

Cronin, Joseph J.,(1992), Measuring Service Quality: A reexamination and extension, Journal of Marketing, Vol.56, pp.55-68

Cuthbert, Peter.F,(1996),Managing service quality in HE:is SERVQUAL the answer? Part 2,Managing Service Quality,Vol.6,No.3, pp.31-35, (MCB University Press)

Cuthbert, Peter.F,(1996),Managing service quality in HE:is SERVQUAL the answer? Part 1,Managing Service Quality,Vol.6,No.2, pp11-16, (MCB University Press)

Dahlgaard,Jens J., Kristensen,Kai., Kanji,G.,(1995),Total quality management and education, Total Quality Management,Vol.6,Nos 5-6,1995,pp.445-455

Durlabhji, Subhash C. and Marcelline R. Fusilier, (1999), The empowered classroom: Applying TQM to college teaching, *Managing Service Quality*, Vol.9, Issue 2, 1999, pp.110-115

Elmuti, Dean, Kathawala, Yunus, Manippallil, Matthew, (1996), Are total quality management programmes in higher education worth the effort, *International Journal of Quality*, Vol.13, No.6, pp.29-44

Fram, Eugene and Robert C. Camp, (1995), Finding and implementing best practices in higher education, *Quality Progress*, February 1995, pp.69-73

Furman, Gail Chase., (1995), Administrators' perceptions of outcome based education: A case study, *International Journal of Educational Management*, Vol.9, Issue 6, 1995, pp.32-42

Galloway, Les., (1998), Quality perceptions of internal-external customers: A case study in educational administration, *The TQM Magazine*, Vol.10, Issue 1, 1998, pp.20-26

Gatfield, Terry., Barker, Michelle., Graham Peter (1999), Measuring student quality variables and the implications for management practices in higher education institutions: An Australian and international student perspective, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol.21, Issue 2, pp.239-255

Gould-Williams, Julian., (1999), The impact of employee performance cues on guest loyalty, perceived value and service quality, *The Service Industries Journal*, Vol.19, No.3, pp.97-118

Helms, Susan and Coretta H. Key, (1994), Are students more than customers in the classroom?, *Quality Progress*, September 1994, pp.97-99

Heskett, James L., (1994), Putting the service profit chain to work, *Harvard Business Review*, March-April, pp.164-174

Hittman, Jon.A., (1993), TQM and CQI in postsecondary education, *Quality Progress*, October 1993, pp.77-80

Ho, S.K and K. Wearn, (1995), A TQM model for higher education and training, *Training for Quality*, Vol.3, Issue 2, 1995, pp.25-33

Holmes, George and Gerard McElwee., (1995), TQM in higher education, how to approach HRM, *The TQM Magazine*, Vol.7, Issue 6, 1995, pp.5-10

Hwang, H. Brian and Cynthia Teo, (2001), Translating customer's voices into operations requirements- a QFD application in higher education, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.18, No.2, pp.195-226

Izadi, Mahyar et.al., (1997), Quality in higher education: Lessons learned from the Baldrige Award, Deming Prize, and ISO 9000 requirements, *Journal of Industrial Teacher Education*, Vol. 33, Issue 2, pp.60-76

Johnson, Craig.F and William A.J.Golomskiis, (1999), Quality concepts in education , *The TQM Magazine*, Vol.11, Issue 6, 1999, pp.467-473

Karapetrovic, Stanislav and Walter Willborn., (1997), Creating zero-defect students, *The TQM Magazine*, Vol.9, Issue 4, 1997, pp.287-291

Kleindorfer, Paul.R., (1994), TQM at the university of Pennsylvania, *Managing Service Quality*, Vol.4, Issue 4, 1994, pp.20-23

Koch, James.V and James L.Fisher, (1998), Higher education and total quality management, *Total Quality Management*, Vol.9, No.8, 1998, pp.659-668

Lagrosen, Stefan., (1999), TQM goes to school: an effective way of improving school quality, *The TQM Magazine*, Vol.11, Issue 5, 1999, pp.328-332

LeBlanc, Gaston and Nha Nguyen, (1997), Searching for excellence in business education: An exploratory study of customer impressions of service quality, *International Journal of Educational Management*, Vol.11, Issue 2, 1997, pp.72-79

Lo, V.H.Y and D.Scully, (1996), An application of TQM concepts in education, *Training for Quality*, Vol.4, Issue 2, 1996, pp.16-22

Logothetis, N., (1995), Towards a quality management of education, *Total Quality Management*, Vol.6, No 5&6, pp.479-486

Lundquist, Robert, (1998), Quality Improvements of teaching and learning in higher education: A comparison with developments in industrial settings, *Teaching in Higher Education*, Vol,3, Issue 1, pp.51-62

Madsen, Ole Nørgaard and Ricci Carlsson, (1995), Total quality in education: A case study, *Total Quality Management*, Vol.6, Nos.5-6, 1995, pp.613-619

Madu, Christian.N and Chu-Hua Kuei, (1993), Dimensions of quality teaching in higher education, *Total Quality Management*, Vol.4, No.3, 1993, pp.325-338

Madu, Christian. N; Chu Hua Kuei; Dena Winokur (1994), Total quality management in the university: a quality code of honour, *Total Quality Management*, Vol.5, No.6, 1994, pp.375-390

Messner, Phillip., E and Max L.Ruhl., (1998), Management by fact: A model application of performance indicators by an educational leadership department, *International Journal of Educational Management*, Vol.12, Issue 1, 1998, pp.23-27

Michael, Ramona Kay., Sower, V.E., Motwani, Jaideep., (1997), A comprehensive model for implementing total quality management in higher

education, Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol.4, No.2, pp.104-120

Montano, Carl.B and Glenn H.Utter,(1999), Total quality management in higher education, Quality Progress, August 1999, pp.52-59

Motwani, Jaideep and Ashok Kumar.,(1997), The need for implementing total quality management in education, International Journal of Educational Management, Vol.11, No.3, pp.131-135

Mukherjee, S.P.(1995), Quality assurance in an education system, Total Quality Management, Vol.6, Nos 5-6, 1995, pp.571-578

O`Michael, Steve.,(1995), Institutional variables and perceived environmental concerns in higher education, Journal of Educational Administration, Vol.33, Issue 3, 1995, pp.56-67

Oblinger, Diana.G.,(1998), Total quality management in higher education, (www.hied.ibm.com/news/whitep/tqm.html)

Owlia, Mohammad.,S and Elaine M. Aspinwall,(1996), Quality in higher education-a survey, Total Quality Management, Vol,7, No 2, 1996, pp.161-171

Pannell, Justine.,(1998), The service challenge: The four vital ingredients, Managing Service Quality, Vol.8, Issue 2, 1998, pp.81-84

Peters, John.V.,(1999), Total service quality management, Managing Service Quality, Vol.29, Issue 1, 1999, pp.6-12

Pounder, James.,(1999), Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept?, Quality Assurance in Education, Vol.7, No. 3, pp.156-165

Reavill, Lawrence.R.P.,(1998), Quality assessment, TQM and the stakeholders in the UK education system, Managing Service Quality, Vol.8, Issue 1, 1998, pp.55-63

Scholten, Peter.,(1997), Quality improvement in higher education: the EFQM Model, (www.travelservice.gr/congress/8.%20scholten.htm)

Schonberger, Richard. J.,(1995), TQM: What's in it for academics, Business Horizons, Vol.38, Issue 1, pp.67-72

Sharples, Kathleen.A ,Slusher Michael and Mike Swaim,(1996), How TQM can work in education, Quality Progress, May 1996, pp.75-78

Soutar, Geoffrey and Margaret McNeil, (1996), Measuring service quality in a tertiary institution, Journal of Educational Administration, Vol.34, No.1, pp.72-82

Spanbauer, Stanley.J,(1995),Reactivating higher education with total quality improvement:using quality and productivity concepts,techniques and tools to improve higher education, Total Quality Management,Vol.6,Nos 5-6,1995,pp.519-537

Srikanthan,G.,Developing a model for quality in higher education

Stensaasen,Svein,(1995),The application of Deming's theory of total quality management to achieve continuous improvements in education, Total Quality Management,Vol.6,Nos.5-6,1995,pp.579-592

Swedish Ministry of Education and Science, Student influence and quality in higher education,January 2000 (factblad från regeringskansliet)

Tang,K.H and M.Zairi,(1998),Benchmarking quality implementation in a service context:A comparative analysis of financial services and institutions of higher education: Part 2, Total Quality Management,Vol.9,No 7,1998,pp.539-552

Teas, Kenneth R.,(1993), Expectations, performance, Evaluation and Consumers' perception of quality, Journal of Marketing, Vol.57,pp.18-34

Teas, Kenneth R.,(1994), Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment, Journal of Marketing, Vol.58,pp.132-138

Thornett,Trevor and Rosemary Viggiani.,(1996),Quality in education:Creating a learning society: the Pen y Dre experience, The TQM Magazine,Vol.8,Issue 4,1996,pp.29-35

Tofte,Björg.,(1995),A theoretical model for implementation of total quality leadership in education, Total Quality Management,Vol.6,Nos 5-6,1995,pp.469-478

Van Der Wiele,Ton,(1995),Quality management in a teaching organization, Total Quality Management,Vol.6,Nos 5-6,1995,pp.497-508

Van Zadelhoff,C.J., De Wet, A.G., Pothas, A and P.D Pretorius, (1995),Quality management principles applied to the teaching of operations research at a small university, Total Quality Management,Vol.6,Nos 5-6,1995,pp.539-546

Wallace,Jim.B,(1999),The case for student as customer,Quality Progress,February 1999,pp.47-51

Weller,David.L. and Sylvia A.Hartley,(1994),Why are educators stonewalling TQM?, The TQM Magazine,Vol.6,Issue 3,1994,pp.23-28

Weller,David.L.,(1995),School restructuring and downsizing:Using TQM to promote cost effectiveness, The TQM Magazine,Vol.7,Issue 6,1995,pp.11-16

Wiklund,Pia Sandvia and Hakan Wiklund,(1999),Student focused design and improvement of university courses,Managing Service Quality,Vol.9,Issue 6,1999,pp.434-443

Wright, Robert.E.,(1996),Quality factors in higher education: the students` viewpoint, College Student Journal, Vol.30,Issue 2,p.269

Zairi,Mohammad.,(1995),Total Quality Education for superior performance, Training for Quality,Vol.3,Issue 1,1995,pp.29-35

Zeithaml, Valerie.A, (1988), Consumer Perceptions of price, quality and value: a Means-End Model and synthesis of evidence, Journal of Marketing, Vol.52,pp.2-22

Zink,Klaus.J and Andreas Schmidt,(1995),Measuring universities against the European Quality Award criteria, Total Quality Management,Vol.6,Nos 5-6,1995,pp.547-561

Άννινος Λουκάς Ν., (2002),Δύο προτάσεις για τη σύνδεση των πανεπιστημίων με τις επιχειρήσεις, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.25 (2511)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**



**ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
Λουκάς Νικ. Άννινος**

Ερωτηματολόγιο

ΜΕΡΟΣ Α: Γενικά στοιχεία

Φύλο: Άρρεν Θήλυ

Ηλικία:

<input type="checkbox"/> 20-22	<input type="checkbox"/> 23-25	<input type="checkbox"/> 26-28	<input type="checkbox"/> 29-31
<input type="checkbox"/> 32-34	<input type="checkbox"/> 35-37	<input type="checkbox"/> 38-40	<input type="checkbox"/> 41≤...

Επίπεδο Σπουδών:

Προπτυχιακό Επίπεδο Μεταπτυχιακό Επίπεδο

Τμήμα: _____

Χρόνια Σπουδών σας, μέχρι τώρα:

<input type="checkbox"/> 2-4	<input type="checkbox"/> 5-6	<input type="checkbox"/> 7-10	<input type="checkbox"/> 10≤...
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

ΜΕΡΟΣ Β: Μέτρηση αντιλήψεων

Με βάση την εμπειρία σας από τη χρήση των υποστηρικτικών υπηρεσιών (Υ.Υ) του Πανεπιστημίου Πειραιώς (π.χ βιβλιοθήκη, εργαστήρια Η/Υ, γραμματείες, γραφείο διεθνών σχέσεων, γραφείο φοιτητικής μέριμνας, γραφείο διανομής συγγραμμάτων, φοιτητική εστία, συμβουλευτικό κέντρο), προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο οι υπηρεσίες αυτές έχουν τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στις παρακάτω προτάσεις. Αν συμφωνείτε απόλυτα με μια πρόταση, κυκλώστε το 5. Αν δεν έχετε ξεκάθαρη άποψη, κυκλώστε τα μεσαία νούμερα. Αν πάλι διαφωνείτε απόλυτα, τότε κυκλώστε το 1. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που μας ενδιαφέρει είναι οι αντιλήψεις σας για τις υποστηρικτικές υπηρεσίες του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Συμφωνώ απόλυτα					Διαφωνώ απόλυτα
	1.Οι κτιριακές εγκαταστάσεις των Υ.Υ του Πανεπιστημίου Πειραιώς είναι πλήρεις.				
5	4	3	2	1	
	2.Οι κτιριακές εγκαταστάσεις των Υ.Υ του Πανεπιστημίου Πειραιώς είναι κατάλληλες.				
5	4	3	2	1	
	3.Οι Υ.Υ του Πανεπιστημίου Πειραιώς διαθέτουν σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό.				
5	4	3	2	1	
	4.Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών του Πανεπιστημίου Πειραιώς έχουν κατάλληλη εμφάνιση.				
5	4	3	2	1	
	5.Η συμβατική-έντυπη πληροφόρηση που διατίθεται από τις Υ.Υ είναι πλήρης.				
5	4	3	2	1	
	6.Η ηλεκτρονική πληροφόρηση που διατίθεται από τις Υ.Υ είναι πλήρης.				
5	4	3	2	1	
	7.Η συμβατική-έντυπη πληροφόρηση που διατίθεται από τις Υ.Υ είναι κατανοητή.				
5	4	3	2	1	

Συμφωνώ απόλυτα					Διαφωνώ απόλυτα
8. Η ηλεκτρονική πληροφόρηση που διατίθεται από τις Υ.Υ είναι κατανοητή.					
5	4	3	2	1	
9. Οι υπηρεσίες προς τους φοιτητές παρέχονται πάντα στην ώρα που υπόσχονται.					
5	4	3	2	1	
10. Όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα στις υποστηρικτικές υπηρεσίες, οι αρμόδιοι υπάλληλοι δείχνουν ενδιαφέρον για το επιλύσουν.					
5	4	3	2	1	
11. Οι υποστηρικτικές υπηρεσίες παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά.					
5	4	3	2	1	
12. Όταν οι υποστηρικτικές υπηρεσίες υπόσχονται να παράσχουν μια υπηρεσία, σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, την παρέχουν πράγματι.					
5	4	3	2	1	
13. Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών του Πανεπιστημίου Πειραιώς με εξυπηρετούν αμέσως.					
5	4	3	2	1	
14. Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών είναι πάντα πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν.					
5	4	3	2	1	
15. Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται έγκαιρα στις απαιτήσεις των φοιτητών.					
5	4	3	2	1	
16. Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών με πληροφορούν για τον ακριβή χρόνο παροχής των υπηρεσιών.					
5	4	3	2	1	
17. Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών είναι ευγενικοί.					
5	4	3	2	1	

Συμφωνώ απόλυτα					Διαφωνώ απόλυτα
18.Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις των φοιτητών.					
5	4	3	2	1	
19.Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών είναι ειλικρινείς απέναντί μου.					
5	4	3	2	1	
20.Τα σχόλια των φοιτητών για τις υποστηρικτικές υπηρεσίες του Πανεπιστημίου Πειραιώς είναι θετικά.					
5	4	3	2	1	
21.Νιώθω ασφαλής στις συναλλαγές μου με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες του Πανεπιστημίου Πειραιώς.					
5	4	3	2	1	
22.Οι απαντήσεις και οι πληροφορίες που μου παρέχονται από τις Υ.Υ είναι ακριβείς.					
5	4	3	2	1	
23.Οι υποστηρικτικές υπηρεσίες έχουν τον απαιτούμενο τεχνολογικό εξοπλισμό για την παροχή των υπηρεσιών.					
5	4	3	2	1	
24.Οι υποστηρικτικές υπηρεσίες του Πανεπιστημίου Πειραιώς κατανοούν τις ανάγκες του κάθε φοιτητή.					
5	4	3	2	1	
25.Το ωράριο των υποστηρικτικών υπηρεσιών του Πανεπιστημίου Πειραιώς είναι εξυπηρετικό.					
5	4	3	2	1	
26.Η προσωπική επαφή με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες είναι εύκολη.					
5	4	3	2	1	

Συμφωνώ απόλυτα				Διαφωνώ απόλυτα
----------------------------	--	--	--	----------------------------

27. Η ηλεκτρονική επικοινωνία με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες είναι εύκολη.

5 4 3 2 1

28. Η τηλεφωνική επικοινωνία με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες είναι εύκολη.

5 4 3 2 1

29. Σε περίπτωση που υπάρχει πρόβλημα από την πλευρά των υποστηρικτικών υπηρεσιών, παρέχεται έγκαιρη σχετική ειδοποίηση.

5 4 3 2 1

ΜΕΡΟΣ Γ: Μέτρηση Προσδοκιών

Με βάση την εμπειρία σας από την χρήση υποστηρικτικών υπηρεσιών των πανεπιστημίων, σκεφθείτε το είδος του πανεπιστημίου που θα μπορούσε να παρέχει άψογη ποιότητα υπηρεσιών. Δείξτε το βαθμό που πιστεύετε ότι ένα τέτοιο πανεπιστήμιο θα μπορούσε να έχει τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται στις παρακάτω προτάσεις. Αν θεωρείτε ότι ένα χαρακτηριστικό δεν είναι καθόλου απαραίτητο για ένα εξαιρετικό πανεπιστήμιο, όπως αυτό που έχετε στο μυαλό σας, κυκλώστε το 1. Αν πιστεύετε ότι ένα χαρακτηριστικό είναι απόλυτα απαραίτητο για ένα εξαιρετικό πανεπιστήμιο, κυκλώστε το 5. Αν δεν έχετε ξεκάθαρη άποψη, κυκλώστε τα μεσαία νούμερα. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που μας ενδιαφέρει, σε αυτό το μέρος, είναι οι προσδοκίες σας σχετικά με πανεπιστήμια που θα μπορούσαν να παρέχουν άριστη ποιότητα υποστηρικτικών υπηρεσιών.

Συμφωνώ απόλυτα					Διαφωνώ απόλυτα
1.Οι κτιριακές εγκαταστάσεις των Υ.Υ ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι πλήρεις.					
5	4	3	2	1	
2.Οι κτιριακές εγκαταστάσεις των Υ.Υ ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι κατάλληλες.					
5	4	3	2	1	
3.Οι Υ.Υ ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να διαθέτουν σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό.					
5	4	3	2	1	
4.Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να έχουν κατάλληλη εμφάνιση.					
5	4	3	2	1	
5.Η συμβατική-έντυπη πληροφόρηση που διατίθεται από τις Υ.Υ ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι πλήρης.					
5	4	3	2	1	
6.Η ηλεκτρονική πληροφόρηση που διατίθεται από τις Υ.Υ ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι πλήρης.					
5	4	3	2	1	

Συμφωνώ απόλυτα					Διαφωνώ απόλυτα
7. Η συμβατική-έντυπη πληροφόρηση που διατίθεται από τις Υ.Υ ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι κατανοητή.					
5	4	3	2	1	
8. Η ηλεκτρονική πληροφόρηση που διατίθεται από τις Υ.Υ ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι κατανοητή.					
5	4	3	2	1	
9. Σε ένα εξαιρετικό πανεπιστήμιο οι υπηρεσίες προς τους φοιτητές θα πρέπει να παρέχονται πάντα στην ώρα που υπόσχονται.					
5	4	3	2	1	
10. Όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα στις υποστηρικτικές υπηρεσίες, οι αρμόδιοι υπάλληλοι ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να δείχνουν ενδιαφέρον για το επιλύσουν.					
5	4	3	2	1	
11. Οι υποστηρικτικές υπηρεσίες ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά.					
5	4	3	2	1	
12. Όταν οι υποστηρικτικές υπηρεσίες ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου υπόσχονται να παράσχουν μια υπηρεσία, σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, θα πρέπει να την παρέχουν πράγματι.					
5	4	3	2	1	
13. Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να με εξυπηρετούν αμέσως.					
5	4	3	2	1	
14. Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν.					
5	4	3	2	1	

Συμφωνώ απόλυτα					Διαφωνώ απόλυτα
15.Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου δεν θα πρέπει ποτέ να είναι τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται έγκαιρα στις απαιτήσεις των φοιτητών.					
5	4	3	2	1	
16.Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να με πληροφορούν για τον ακριβή χρόνο παροχής των υπηρεσιών.					
5	4	3	2	1	
17.Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι ευγενικοί.					
5	4	3	2	1	
18.Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις των φοιτητών.					
5	4	3	2	1	
19.Οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι ειλικρινείς απέναντί μου.					
5	4	3	2	1	
20.Τα σχόλια των φοιτητών για τις υποστηρικτικές υπηρεσίες ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι θετικά.					
5	4	3	2	1	
21. Θα πρέπει να νιώθω ασφαλής στις συναλλαγές μου με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου.					
5	4	3	2	1	
22.Οι απαντήσεις και οι πληροφορίες που μου παρέχονται από τις Υ.Υ ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι ακριβείς.					
5	4	3	2	1	

Συμφωνώ απόλυτα					Διαφωνώ απόλυτα
23.Οι υποστηρικτικές υπηρεσίες ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να έχουν τον απαιτούμενο τεχνολογικό εξοπλισμό για την παροχή των υπηρεσιών.					
5	4	3	2	1	
24.Οι υποστηρικτικές υπηρεσίες ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να κατανοούν τις ανάγκες του κάθε φοιτητή.					
5	4	3	2	1	
25.Το ωράριο των υποστηρικτικών υπηρεσιών ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι εξυπηρετικό.					
5	4	3	2	1	
26.Η προσωπική επαφή με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι εύκολη.					
5	4	3	2	1	
27.Η ηλεκτρονική επικοινωνία με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι εύκολη.					
5	4	3	2	1	
28.Η τηλεφωνική επικοινωνία με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου θα πρέπει να είναι εύκολη.					
5	4	3	2	1	
29.Σε περίπτωση που υπάρχει πρόβλημα από την πλευρά των υποστηρικτικών υπηρεσιών ενός εξαιρετικού πανεπιστημίου, θα πρέπει να παρέχεται έγκαιρη σχετική ειδοποίηση.					
5	4	3	2	1	

ΜΕΡΟΣ Δ: Μέτρηση Σημαντικότητας

Οι πέντε προτάσεις που ακολουθούν περιέχουν χαρακτηριστικά που αντιστοιχούν σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Θα θέλαμε να γνωρίζουμε πόσο σημαντικά είναι αυτά τα χαρακτηριστικά για εσάς στην αξιολόγηση της ποιότητας υποστηρικτικών υπηρεσιών ενός πανεπιστημίου. Κατανείμτε 100 μονάδες μεταξύ των πέντε αυτών προτάσεων ανάλογα με το πόσο σημαντικό είναι το κάθε χαρακτηριστικό για εσάς-όσο πιο σημαντικό είναι ένα χαρακτηριστικό, τόσο πιο πολλές μονάδες πρέπει να του δώσετε. Φροντίστε ώστε το σύνολο των μονάδων που κατανείμτε να είναι 100.

1. Η πληρότητα και η καταλληλότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων των Υ.Υ, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του πληροφοριακού υλικού.

_____μονάδες

2. Η ικανότητα των υποστηρικτικών υπηρεσιών του πανεπιστημίου να παρέχουν την υπηρεσία με ακρίβεια και αξιοπιστία.

_____μονάδες

3. Η προθυμία των υποστηρικτικών υπηρεσιών του πανεπιστημίου να βοηθούν τους φοιτητές και να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση.

_____μονάδες

4. Οι γνώσεις και η ευγένεια των υπαλλήλων των Υ.Υ καθώς και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια.

_____μονάδες

5. Το ενδιαφέρον και η εξατομικευμένη προσοχή που δίνουν οι υποστηρικτικές υπηρεσίες του πανεπιστημίου στους φοιτητές.

_____μονάδες

Σύνολο μονάδων

_____μονάδες

Ποια από τις παραπάνω πέντε προτάσεις είναι η πιο σημαντική για σας;

Ποια είναι η δεύτερη πιο σημαντική πρόταση για σας;

Ποια είναι η ελάχιστη σημαντική πρόταση για σας;

Σας ευχαριστώ,
Λουκάς Νικ. Άννινος



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(www.ode.unipi.gr)