

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

## **Η Εφαρμογή των Αρχών της Δ.Ο.Π στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

**Παπαστάμου Γεώργιος Αντώνιος**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό  
σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του  
μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος<<Οργάνωση  
και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων>>του Τμήματος  
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου**

**Σπάρτη  
2011**

**Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:**

**Καθηγητής. Κριεμάδης Αθανάσιος  
Αναπλ. Καθηγητής. Δουβής Ιωάννης  
Λέκτορας. Βρόντου Ουρανία**

**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση:**  
**Η εφαρμογή των αρχών της Δ. Ο. Π. στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

**Πίνακας Περιεχομένων**

Περίληψη	4
Κεφαλαίο 1 <sup>ο</sup>	
Εισαγωγή - Σκοπός Εργασίας	5
Σκοπός της Εργασίας	6
Οργάνωση της Εργασίας	7
Κεφαλαίο 2 <sup>ο</sup>	
Ανασκόπηση βιβλιογραφίας	
Ορισμοί της Ποιότητας	8
Γενικά χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών	9
Εκτίμηση της Ποιότητας των Υπηρεσιών	11
Επιθεώρηση Ποιότητας	12
Διασφάλιση της Ποιότητας (Δ.Π)	12
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Δ.Ο.Π (TQM)	12
Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	13
William Edward Deming	13
Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	19
Αλλαγή Οργανωσιακής Κουλτούρας	22
Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (The Malcolm Baldrige National Quality Award)	24
Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (The EFQM Excellence Award)	25
Κεφαλαίο 3 <sup>ο</sup>	
Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ε.Ε - Ελλάδα	27
Πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης	28
Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα	30
Κεφαλαίο 4 <sup>ο</sup>	
Η Δ.Ο.Π στην Ανώτατη Εκπαίδευση	31

**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση:**  
**Η εφαρμογή των αρχών της Δ. Ο. Π. στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

Πλαίσιο συνθηκών επιτυχούς εφαρμογής της Δ.Ο.Π στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	31
Επιτυχημένα παραδείγματα εφαρμογής της ΔΟΠ σε Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	34
Προτεινόμενο μοντέλο εφαρμογής Δ.Ο.Π	42
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> Συμπεράσματα-προτάσεις	46
Συμπεράσματα	46
Προτάσεις	47
Βιβλιογραφία	
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία	49
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	51
Πηγές Διαδικτύου	58

**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση:  
Η εφαρμογή των αρχών της Δ. Ο. Π. στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

**Λίστα Πινάκων**

Πίνακας 1-Οι δέκα διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών σύμφωνα με το SERVQUAL	12
Πίνακας 2-Τα 14 σημεία του Deming	14
Πίνακας 3-«Οι θανάσιμες Ασθένειες	15
Πίνακας 4-Βαθύτερο Σύστημα Γνώσης του Deming	17
Πίνακας 5-Το σχέδιο δράσης του Deming	18
Πίνακας 6-Ιεράρχηση προτεραιοτήτων συμβατικού μάνατζμεντ-Δ.Ο.Π.	20
Πίνακας 7-Διαφορές παραδοσιακής διοίκησης και της Δ.Ο.Π	23

**Λίστα Σχημάτων**

Σχήμα 1-Κύκλος Deming	16
Σχήμα 2-Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	19
Σχήμα 3-Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige	24
Σχήμα 4-Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ολικής Ποιότητας EFQM	27

**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση:  
Η εφαρμογή των αρχών της Δ. Ο. Π. στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

**Περίληψη**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί τα τελευταία χρόνια την κυρίαρχη διοικητική φιλοσοφία και η σωστή εφαρμογή της τον σημαντικότερο ίσως παράγοντα για την ανάπτυξη, εξέλιξη αλλά και επιβίωση τόσο των ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και των δημοσίων φορέων μέσα στο ιδιαίτερος ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δρουν. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι δημόσιοι φορείς και ειδικά τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα καλούνται να προσαρμοστούν άμεσα στις ραγδαίως διαγραφόμενες εξελίξεις προκειμένου να προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες και την κοινωνία .

Στη συγκεκριμένη εργασία μετά από μία συνοπτική αλλά και εμπειριστατωμένη μελέτη αναπτύσσονται θέματα όπως: η έννοια της ποιότητας, οι βασικότεροι εκπρόσωποι της, τα κυριότερα συστήματα και τα κυριότερα βραβεία διασφάλισής της. Στη συνέχεια αναπτύσσονται θέματα, που αφορούν τη Δημόσια Ανώτατη εκπαίδευση και επιχειρείται η ανάλυση των ιδιαιτεροτήτων που αφορούν στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Τέλος, μέσα από τα αποτελέσματα των στοιχείων τα οποία προκύπτουν από τη βιβλιογραφική έρευνα, επιχειρείται η παρουσίαση ενός γενικού μοντέλου, κατάλληλα προσαρμοσμένου στις ιδιαιτερότητες του χώρου της Ανώτατης εκπαίδευσης το οποίο θέτει τη βάση για την εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ στους οργανισμούς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Επιβλέπων Καθηγητής: Κριεμάδης Αθανάσιος

## **Abstract**

In recent years Total Quality Management (TQM) has been the main administrative philosophy and its correct implementation is probably the most important factor for the development and survival of both private enterprises and public entities in the particularly competitive environment in which they activate. Under these circumstances, public entities, especially universities, are asked to immediately adapt to the rapidly emerging developments so as to provide the citizens and society with services of higher quality.

Following a brief yet thorough study, specific issues are dealt with in the present paper: the concept of quality, its major representatives, as well as the main systems and the main quality safeguard prizes. Afterwards, issues concerning Public Higher Education are developed, while an analysis of the particularities concerning the implementation of Total Quality Management in institutions of third-level education is attempted.

Finally, a general model, accordingly adapted to the particularities of Higher Education and setting the base for the implementation of TQM projects in third-level education organizations with the help of the results produced from bibliographic research, is presented.

Keywords:

- Total Quality Management (TQM)
- THIRD-LEVEL EDUCATION

## **Κεφαλαίο 1<sup>ο</sup> Εισαγωγή-Σκοπός Εργασίας**

### **Εισαγωγή**

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ο ανταγωνισμός, η ταχύτατη ανταλλαγή πληροφοριών, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και ο εντεινόμενος κοινωνικός μετασχηματισμός ασκούν ισχυρές πιέσεις στους οργανισμούς του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα για μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικότερων διοικητικών μοντέλων. Κάτι τέτοιο σημαίνει ανασχεδιασμό στις δομές, επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών τους, αλλαγή της οργανωτικής τους κουλτούρας και επαναδιαπραγμάτευση των σχέσεων τους με τους εργαζομένους, τους πολίτες/πελάτες και την κοινωνία γενικότερα. Η συνειδητοποίηση των εξελίξεων αυτών από τις επιχειρήσεις αρχικά, και στη συνέχεια από τους οργανισμούς του Δημόσιου τομέα, οδήγησε στην διαπίστωση ότι η ποιότητα πλέον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις με τους συναλλασσόμενους τους.

Σήμερα, οι δημόσιοι οργανισμοί, έχοντας καθυστερήσει να προσαρμοστούν στην νέα πραγματικότητα, καλούνται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες. Σε αυτή την κοσμογονία των εξελίξεων και της κοινωνικής απαίτησης για ποιότητα, δεν είναι δυνατό να μένει αμέτοχη η Πανεπιστημιακή κοινότητα.

Το Δημόσιο πανεπιστήμιο σαν κορυφαίος κοινωνικός θεσμός και ως διεθνοποιημένος φορέας μετασχηματισμού της γνώσης καλείται να δώσει απαντήσεις στις σύγχρονες προκλήσεις που σχετίζονται α) με την ποιότητα της παραγόμενης επιστημονικής έρευνας και γνώσης, β) τη συνεχή τροφοδότηση χθυ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με ικανά στελέχη για τις σύγχρονες απαιτήσεις, λειτουργώντας ταυτόχρονα με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Οι κοινωνικές και εργοδοτικές απαιτήσεις, η ένταση του ανταγωνισμού στον χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης, η ανάγκη για μείωση του κόστους λειτουργίας οδήγησε αρκετά Πανεπιστήμια, αρχικά στις Η.Π.Α, να εφαρμόσουν

επιτυχημένα διοικητικά μοντέλα, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π), προερχόμενα από τον χώρο των επιχειρήσεων. (Odlinger and Rush, 1997)

Στην πορεία, αλλά με βραδύτερους ρυθμούς η νέα διοικητική φιλοσοφία της Δ.Ο.Π πέρασε στην Ευρώπη και σε άλλες περιοχές του πλανήτη. Σήμερα, βασική διαδικασία, σε όλες σχεδόν τις χώρες της Ευρώπης, στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης αποτελεί η πιστοποίηση Προγραμμάτων Σπουδών και Ιδρυμάτων, ενώ πρόσφατα στην Ελλάδα με νόμο θεσμοθετήθηκε η αξιολόγηση και διασφάλιση της ποιότητας στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Το ζητούμενο πλέον, είναι η επιτυχής εφαρμογή ,σε πρώτο στάδιο της αξιολόγησης και Διασφάλισης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση και στη συνέχεια η ενσωμάτωση των αρχών της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ιδιαιτερότητες που επικρατούν στο χώρο της παιδείας.

### **Σκοπός της Εργασίας**

Ο τίτλος της παρούσας εργασίας “Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης” προσδιορίζει τον υπό μελέτη χώρο. Οι πρακτικές που εφαρμόζονται ήδη στις Η.Π.Α, αλλά και οι πολιτικές της Ε.Ε. για την Ανώτατη εκπαίδευση με τις συνακόλουθες επιρροές στον Ελληνικό χώρο καθιστούν την συγκεκριμένη εργασία επίκαιρη και ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα.

Βασικός στόχος της μελέτης είναι να διαπιστωθεί η συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην Δημόσια Ανώτατη Εκπαίδευση. Από το γενικότερο αυτό σκοπό απορρέουν άλλοι ειδικότεροι και πιο συγκεκριμένοι. Ειδικότερα σκοποί είναι να :

1. αναλυθεί εν συντομία η έννοια της ποιότητας, οι διαστάσεις της και η θέση της μέσα στην φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και μελέτη.
2. παρουσιαστεί η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. μέσα από τη μελέτη των κυριότερων εκπροσώπων της
3. αναπτυχθεί η ουσιαστική διαφοροποίηση της ποιότητας ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες



- 4.πραγματοποιηθεί μια συνοπτική αναφορά και παρουσίαση των κυριότερων μοντέλων ποιότητας, εργαλείων και τεχνικών βελτίωσης της ποιότητας
- 5.αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ε.Ε και την Ελλάδα.
- 6.παρουσιαστεί η νέα διοικητική φιλοσοφία πάνω στην αντίληψη οργάνωσης και λειτουργίας των Πανεπιστημίων.
- 7.παρουσιάσει ορισμένα επιτυχημένα παραδείγματα εφαρμογής ΔΟΠ σε εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- 8.προτείνει ένα μοντέλο εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.

### **Οργάνωση της Εργασίας**

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η παρούσα μελέτη βασίζεται σε βιβλιογραφική έρευνα στην Διεθνή και Ελληνική αρθρογραφία σε θέματα που σχετίζονται με τις αρχές και την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γενικά, αλλά και ειδικά σε θέματα που αφορούν στην εφαρμογή των αρχών αυτών στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε να δοθεί μια εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στο χώρο της Ανωτάτης Εκπαίδευσης στην Ε.Ε και στην Ελλάδα σε σχέση με την εφαρμογή νέων μοντέλων διοίκησης με έμφαση στα ποιοτικά αποτελέσματα. Συνολική διάρθρωση της εργασίας αποτελείται από τα έξης κεφάλαια:

Το 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναφέρεται σε μια γενική εισαγωγή ,παρουσιάζεται ο σκοπός της εργασίας και η δομή της.

Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναπτύσσονται οι έννοιες της ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ακολουθεί η παρουσίαση των αρχών ,της φιλοσοφίας των εργαλείων και μεθόδων και τα κυριότερα μοντέλα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναπτύσσονται θέματα που αφορούν στην Ανωτάτη Εκπαίδευση στον Ευρωπαϊκό χώρο και παρουσιάζονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα

Πανεπιστήμια στην Ελλάδα καθώς και τα βήματα που έχουν ήδη γίνει για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον χώρο αυτό.

Στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο επιχειρείται να τεκμηριωθεί η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π στην Ανωτάτη Εκπαίδευση και να διερευνηθεί ο εννοιολογικός προσδιορισμός της ποιότητας στην εκπαίδευση. Επίσης γίνεται αναφορά σε επιτυχημένες περιπτώσεις εφαρμογής της Δ.Ο.Π σε πανεπιστημιακά ιδρύματα του εξωτερικού και τέλος προτείνεται ένα γενικό μοντέλο εφαρμογής της νέας διοικητικής φιλοσοφίας στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των συμπερασμάτων και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Στο σημείο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί ότι, ένας σημαντικός σκοπός της εργασίας είναι να βοηθήσει μελλοντικούς μελετητές σε έρευνες, σχετικές με το υπό εξέταση ζήτημα, παρέχοντας τους ένα σημαντικό υπόβαθρο γνώσης, μέσα από την ολοκληρωμένη επεξεργασία της πληροφορίας που συντελέστηκε στην συγγραφή της.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Ανασκόπηση βιβλιογραφίας Ορισμοί της Ποιότητας**

Ο όρος της ποιότητας έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια απ' ότι τους δέκα προηγούμενους αιώνες. Έχουν δοθεί πολλές εννοιολογικές ερμηνείες καθώς η αντίληψη της έννοιας ποιότητας διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο.

Σύγχρονοι ερευνητές, όπως ο (Deming 1982) όρισε την ποιότητα ως «την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη». Ο (Crosby 1984, 1989) θεωρεί ότι ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη και αφορά το σύνολο της επιχείρησης. Ενώ κατά τον (Juran, 1987) *«ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή αγαθού προς χρήση»* και (Juran, 1989) *«εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία»*. Κατά τον (Feigenbaum 1991), *«ποιότητα είναι ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού που*

επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία. Και αυτό γιατί η ποιότητα είναι πραγματικά κερδοφόρα». Κατά τον (Oakland, 1993) «έχει στρατηγικό περιεχόμενο και προοπτική». Ο (Garvin, 1990) συμπεραίνει ότι ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των πελατών, η οποία δεν περιορίζεται απλά στην αποφυγή της δυσαρέσκειας.

Το British Standards Institution ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητα της να ικανοποιήσει εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες» (BSI 4778,1983).

Ένας ευρύτερα αποδεκτός ορισμός είναι ο ακόλουθος : «Ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη» (Σπανός, 1993). Σύμφωνα με το (Ζαβλανό, 2006): «Προϊόντα καλής ποιότητας δεν είναι κατ' ανάγκη τα πλέον πολυτελή, στην περίπτωση κατά την οποία η ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις προδιαγραφές.».Ο (Λιαρμακόπουλος 2003:44) αναφέρει: «η έννοια της ποιότητας έχει διαφορετικό περιεχόμενο για τον καταναλωτή και τον παραγωγό. Η φιλοσοφία της διοίκησης πρέπει να κατευθύνεται από τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών».

Ένας πιο αναλυτικός ορισμός είναι: «Η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες έχουν αναγνωριστεί και ενσωματωθεί στην παροχή υπηρεσιών και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες» (Murdick και συν., 1990). Συνεπώς, σύμφωνα με τους (Tenner και De Toro, 1992) και (Gilbert, 1995) η ποιότητα αποτελεί την νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση για βελτίωση όλων των λειτουργιών της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία.

Τέλος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ποιότητα είναι «ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ της προσδοκίας και της πραγματικότητας» (Gover,1997:19). Σύμφωνα με τον (Edvarson και συν, 1994:21) «Η μοντέρνα φιλοσοφία για την ποιότητα βλέπει την ποιότητα όχι σαν σκοπό αλλά σαν ταξίδι, όπου ο προορισμός δεν είναι δεδομένος αλλά συνεχώς αλλάζει».

### **Γενικά χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών**

Η αξιολόγηση της ποιότητας είναι πολυδιάστατη. Ιδιαίτερα, αυτή των υπηρεσιών σε σχέση με αυτή των βιομηχανικών προϊόντων παρουσιάζει μεγαλύτερη δυσκολία. Σύμφωνα με τους (Parasuraman και συν, 1990), η δυσκολία αξιολόγησης της

υπηρεσίας, δεν αφορά μόνο το αποτέλεσμα της, αφορά και τον τρόπο παροχής της και το περιβάλλον στο οποίο προσφέρθηκε. Επίσης, λόγω της αυλότητας των υπηρεσιών είναι δύσκολη η θέσπιση αντικειμενικών και εύκολα αναγνωρίσιμων κριτηρίων ποιότητας.

Σύμφωνα με το (Γούναρη, 2003:43-58) τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών ευθύνονται για την δυσκολία μέτρησης της ποιότητας:

- **η άυλη φύση τους/ ασάφεια**, (οι καταναλωτές δεν μπορούν να αξιολογήσουν την ποιότητα πριν από την κατανάλωση),
- **η ετερογένεια**, (αφορά την πιθανή μεταβλητότητα κατά την εκτέλεση της Υπηρεσίας)
- **αδυναμία αποθήκευσης**, (οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν για μελλοντική χρήση), και
- **η αδιαιμετότητα**, (η παραγωγή και η κατανάλωση συντελούνται ταυτόχρονα)

Επίσης οι (Harte και Dale, 1995) επεκτείνουν τα χαρακτηριστικά αναφέροντας ότι οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν τα εξής προβλήματα κατά την παροχή τους:

- **Αυστηρά ηθικά και νομικά εμπόδια:** Η παροχή της πρέπει να πραγματοποιείται πάντα σύμφωνα με τις νομικές και ηθικές επιταγές. Απαιτείται να διατηρείται η ακεραιότητα και η συνέπεια των παροχών μιας υπηρεσίας.
- **Αβεβαιότητα του αγοραστή:** Οι απαιτήσεις του πελάτη είναι αυτές που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη κατά το σχεδιασμό μιας υπηρεσίας.
- Η ανάγκη να λαμβάνεται η υπηρεσία ως εμπειρία : το προσωπικό, που θα έλθει σε επαφή με τον πελάτη, πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένο , πάντα ευγενικό και ευδιάθετο.
- **Περιορισμός στη διαφοροποίηση:** οι υπηρεσίες, παρουσιάζουν δυσκολία στο διαχωρισμό τους

- **Μη μετρήσιμα αποτελέσματα της διαφήμισης:** Η διαφήμιση μπορεί να αποδώσει την διαφορετικότητα των υπηρεσιών και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.
- **Ανάγκη για μετατροπή των παρεχόντων την υπηρεσία από απλούς εκτελεστές σε προάγοντες την υπηρεσία:** απαιτείται ολική συμμετοχή και δέσμευση του προσωπικού παροχής υπηρεσιών η οποία μπορεί να επιτευχθεί με την κατάλληλη κατάρτιση και ενδυνάμωσής του.

Όλα τα παραπάνω μεγεθύνουν το βαθμό δυσκολίας μέτρησης της ποιότητάς των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### **Εκτίμηση της ποιότητας των Υπηρεσιών**

Με βάση την μελέτη των παραπάνω χαρακτηριστικών των υπηρεσιών οδήγησαν τους (Parasuraman και συν, 1988), στην δημιουργία του SERVQUAL. Το SERVQUAL είναι μια μέθοδος μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, βασισμένη στη διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και στην παρεχόμενη υπηρεσία.

Ο (Γούναρης, 2003) αναφέρει ότι το συγκεκριμένο μοντέλο στηρίζεται στη θεωρία της «διάψευσης των προσδοκιών». Ο καταναλωτής ανάλογα με τις προσωπικές του ανάγκες, τις προηγούμενες εμπειρίες από την παροχή παρόμοιων υπηρεσιών, την επιρροή της επικοινωνίας και της διαφήμισης δημιουργεί συγκεκριμένες προσδοκίες αναφορικά με την υπηρεσία που του προσφέρεται. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ προσδοκώμενης και παρεχόμενης υπηρεσίας καθορίζει την τελική εντύπωση για την ποιότητα της.

Σύμφωνα με τους (Ζαβλανός, 2006) και, (Zeithaml, Berry και Parasuraman, 1985) η συγκεκριμένη μέθοδος, καταλήγει στις παρακάτω δέκα διαστάσεις της ποιότητας (βλ. πίνακα 2), οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια αξιολόγησης των καταναλωτών για την προσφερόμενη ποιότητα.

<b>Διάσταση</b>	<b>Περιγραφή</b>
<b>1. Απ'τά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας</b>	τα φυσικά χαρακτηριστικά, ο εξοπλισμός, το προσωπικό.
<b>2. Αξιοπιστία - Συνέπεια</b>	η ικανότητα παροχής της υποσχόμενης υπηρεσίας που οδηγεί στην ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη.
<b>3. Ανταπόκριση</b>	ταχύτατη ανταπόκριση και εξυπηρέτηση των πελατών.
<b>4. Ανταγωνιστικότητα</b>	η επάρκεια του προσωπικού για την παροχή των υπηρεσιών.
<b>5. Ευγένεια</b>	ευγένεια, σεβασμός του προσωπικού κατά την επαφή με τους πελάτες.
<b>6. Εμπιστοσύνη</b>	δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες.

Πίνακας 1-0ι δέκα διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών σύμφωνα με το SERVQUAL

### **Επιθεώρηση Ποιότητας**

Η επιθεώρηση η ο έλεγχος πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος.

### **Διασφάλιση Ποιότητας**

Σύμφωνα με τα πρότυπα BS EN ISO 9000 η BS 5750, διασφαλιση ποιότητας είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να υπάρξει επαρκής βαθμός εμπιστοσύνης ότι ένα προϊόν η μια υπηρεσία θα ικανοποιεί τις δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας

### **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η Δ.Ο.Π είναι περισσότερο μια φιλοσοφία παρά ένα μοντέλο η μια μέθοδος. Αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση και θεώρηση της λειτουργίας των οργανισμών και καταλήγει στον ορισμό που περιλαμβάνει την περιεκτική ανάλυση των τριών επιμέρους ορών Δ.Ο.Π

Διοίκηση: Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρωπινό δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, αγκαλιάζει μια φιλοσοφία οργάνωσης επικεντρωμένη στους πελάτες και στοχεύει στο να καταστήσει τις διαμορφωμένες καταστάσεις εφικτές παρά να δημιουργήσει εμπόδια και αντιστάσεις στην αλλαγή. Σημαίνει επίσης ότι τα στελέχη πρέπει να μάθουν να αφήσουν τα πράγματα που

παραδοσιακά έλεγχαν και να παραχωρήσουν εξουσία και ευθύνη στους υπάλληλους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.

Ολική :Σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μια επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά μέσω της ομαδικής εργασίας στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).

Ποιότητα: Αυτό σημαίνει ως ελάχιστο την εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν τουλάχιστον αυτό που προσδοκούν και ακόμη καλύτερα ότι η εξυπηρέτηση της πελατείας υπερβαίνει τις προσδοκίες της.

### **Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η εμφάνιση και η μορφοποίηση της νέας διοικητικής φιλοσοφίας προσανατολισμένη στην ποιότητα έγινε μέσα στον εικοστό αιώνα κυρίως μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο.

### **William Edwards Deming**

Ο Deming είναι ευρύτατα αναγνωρισμένος ως ο κύριος εμπνευστής του Ιαπωνικού δρόμου για την ποιότητα ορίζοντας ότι «η ποιότητα θα πρέπει να αναπτύσσεται σ' όλα τα διοικητικά επίπεδα και ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την αποτελεσματική εφαρμογή της στο εσωτερικό του οργανισμού»

Ο Deming από νωρίς αντιλήφθηκε την αξία της στατικής και στη δεκαετία του 1950 δίδαξε στους Ιάπωνες το στατιστικό έλεγχο διεργασιών.

Η Ένωση Ιαπωνικής Επιστήμης και Μηχανικής αναγνωρίζοντας την συνεισφορά του στην Ιαπωνική βιομηχανία θέσπισε το βραβείο Deming.(Jame,1996)

Για την επίτευξη της ποιότητας ο Deming ανέπτυξε τις γνωστές θεωρίες του όπως τα «14 σημεία του Deming»,«ο κύκλος του Deming»Και οι «επτά θανάσιμες ασθένειες»

Ο Λογοθέτης (1992) αναφέρει για το Deming «Εάν η φιλοσοφία του Deming κατανοηθεί πλήρως, κάθε σημείο που τίθεται σε εφαρμογή μπορεί να οδηγήσει τον καθένα ατομικά σε βελτίωση και όλα μαζί σε τεράστια οφέλη για τον οργανισμό»

Τα δεκατέσσερα σημεία της θεωρίας του Deming αποτελούν τον πυρήνα για την επίτευξη ποιότητας συνιστώντας μια νέα θεωρία διοίκησης

<b>Τα 14 σημεία του Deming</b>	
<b>1.</b>	<b>Δημιουργία στρατηγικής για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών</b>
<b>2.</b>	<b>Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας της οικονομικής σταθερότητας</b>
<b>3.</b>	<b>Οι επιθεωρήσεις παύουν να αποτελούν το μέσο επίτευξης της ποιότητας</b>
<b>4.</b>	<b>Τέλος στην λήψη αποφάσεων με μοναδικό κριτήριο το κόστος</b>
<b>5.</b>	<b>Σταθερή και μόνιμη βελτίωση των παραγομένων αγαθών και υπηρεσιών</b>
<b>6.</b>	<b>Θέσπιση της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας</b>
<b>7.</b>	<b>Υιοθέτηση μοντέρνων μεθόδων επίβλεψης και ηγεσίας</b>
<b>8.</b>	<b>Υπερνίκηση του φόβου</b>
<b>9.</b>	<b>Υπέρβαση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και των ατόμων μιας επιχείρησης</b>
<b>10.</b>	<b>Αποφυγή χρήσης τυποποιημένων συνθημάτων και αφισών</b>
<b>11.</b>	<b>Αποφυγή προτύπων εργασίας και αριθμητικών στόχων</b>
<b>12.</b>	<b>Αποφυγή όλων των εμποδίων που στερούν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να είναι υπερήφανοι για την δουλειά τους</b>
<b>13.</b>	<b>Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και της αυτοβελτίωσης όλων των εργαζομένων</b>
<b>14.</b>	<b>Προσδιορισμός των ενεργειών της διοίκησης για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας</b>

Πίνακας 2-Τα 14 σημεία του Deming Πηγή :Deming W. Edward, Out of The Crisis, MIT, 1986, σ. 23-96



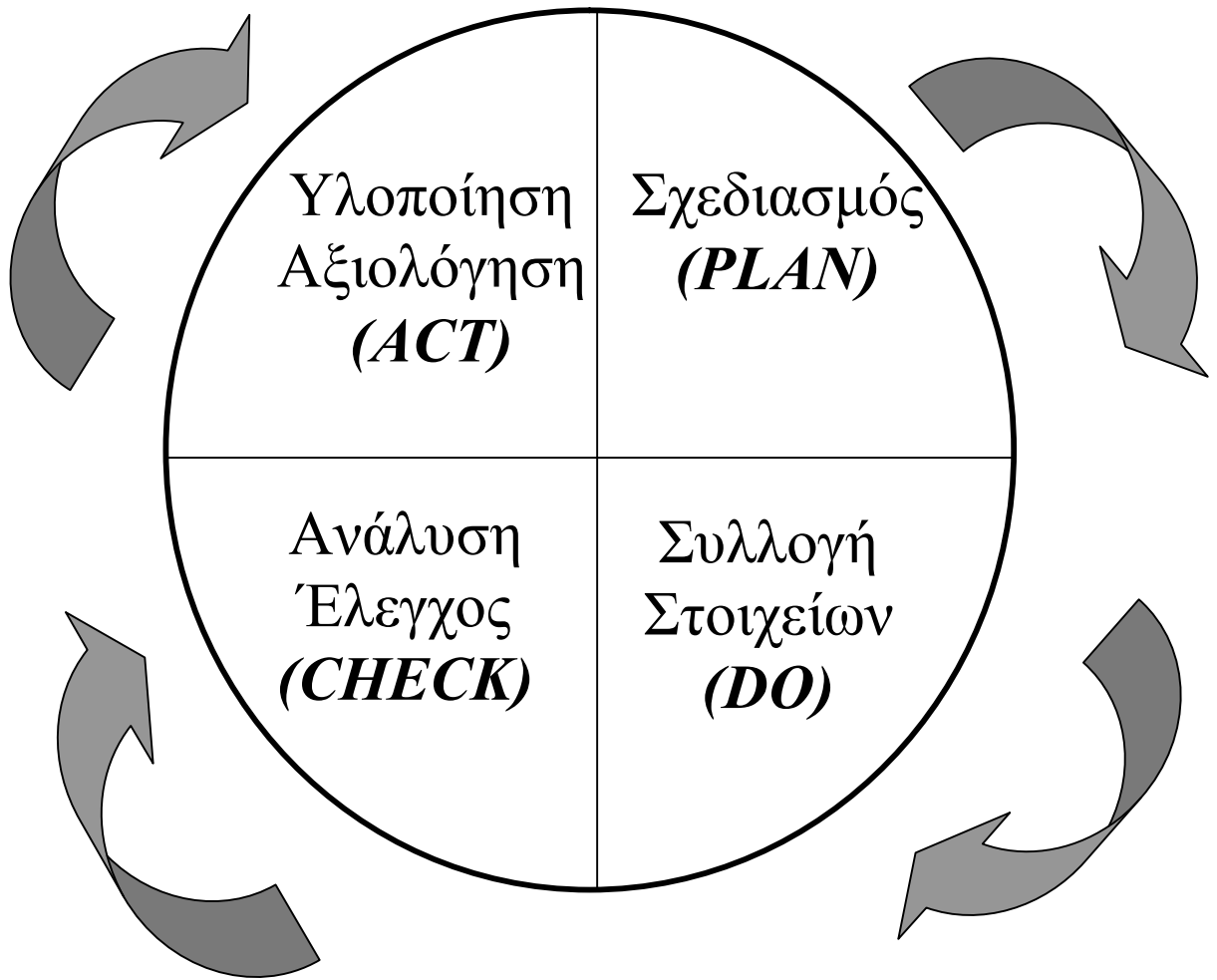
Η εφαρμογή των δεκατεσσάρων αυτών σημείων μπορεί να μεταμορφώσει τον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού. Υπάρχουν όμως, κάποια σοβαρά θέματα που εμποδίζουν την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων διοίκησης, ή «θανάσιμες ασθένειες». (James, 1996)

<b>Θανάσιμες Ασθένειες</b>	
<b>1.</b>	<b>Έλλειψη σταθερότητας σκοπού</b>
<b>2.</b>	<b>Έμφαση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη</b>
<b>3.</b>	<b>Αξιολόγηση απόδοσης</b>
<b>4.</b>	<b>Κινητικότητα ανώτατων διευθυντικών στελεχών</b>
<b>5.</b>	<b>Λειτουργία της επιχείρησης βάσει ορατών μόνο μεγεθών</b>

**Πίνακας 3-«Οι θανάσιμες Ασθένειες»**

**Πηγή : Deming W. Edward, Out of The Crisis ,MIT, 1986, σ. 97-126**

Ο κύκλος του Deming (ή όπως αποκαλούσε ο ίδιος «κύκλος του Shewhart»), περιγράφει μια κυκλική διαδικασία διαρκούς βελτίωσης, βασισμένη σε τέσσερα στάδια το PDCA Cycle (Plan-Do-Check-Act) (Βλέπε σχήμα 1) (Deming E.W1986:18-97). «Ο συνεχής, αυτός, κύκλος ενεργειών, cog διαδικασία ενισχύει την εδραίωση και την μακροπρόθεσμη ύπαρξη μιας οργάνωσης» (Λογοθέτης, 1992: 89).



Σχήμα 1-Κύκλος Deming

Πηγή: Deming E.W(1986),*Out of Crisis*, Cambridge University Press, pp. 18-97

Ο κύκλος του Deming είναι ένας κύκλος με συνεχή ροή καθώς βασίζεται στη θεμελιώδη αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αυτή της διαρκούς βελτίωσης. Διαμέσου αυτής της διαδικασίας οδηγούμαστε στο **Βαθύτερο Σύστημα Γνώσης**, που αποτελείται από τέσσερα αλληλοεξαρτώμενα μέρη τα οποία περιγράφονται στον πίνακα 6.

<b>Βαθύτερο Σύστημα Γνώσης</b>	
<b>1. Εκτίμηση της Αξίας του Συστήματος</b>	Ο σκοπός ενός Συστήματος είναι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη - μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, κοινωνικό σύνολο και φυσικό περιβάλλον - να επωφελούνται μακροπρόθεσμα.
<b>2. Κατανόηση της Σημασίας της Απόκλισης</b>	Η υπερβολική (πέρα από τα αποδεκτά όρια) απόκλιση έχει σαν αποτέλεσμα τα προϊόντα να αστοχούν ή να έχουν αλλοπρόσαλλη απόδοση και οι υπηρεσίες να παρέχονται με μη σταθερό τρόπο και εν τέλει να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών.
<b>3. Θεωρία της Γνώσης</b>	Η εμπειρία μόνο περιγράφει - δεν μπορεί να ελεγχθεί ή να επικυρωθεί - και από μόνη της δεν μπορεί να βοηθήσει τη Διοίκηση. Η θεωρία, από την άλλη πλευρά, μπορεί να βοηθήσει κάποιον να κατανοήσει τη σχέση αιτίου – αποτελέσματος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη και τη λήψη αποφάσεων.
<b>4. Ψυχολογία</b>	Οι άνθρωποι είναι δυνατό να παρακινηθούν εσωτερικά και εξωγενώς. Ωστόσο, τα πιο ισχυρά κίνητρα είναι τα εσωτερικά.

**Πίνακας 4-Βαθύτερο Σύστημα Γνώσης του Deming**

Στη συνέχεια ο Deming πρότεινε ένα σχέδιο δράσης για την επίτευξη της ποιότητας που αποτελείται από επτά βήματα και περιλαμβάνει όλες οι θεωρίες του για τα «14 σημεία», «τις θανάσιμες Ασθένειες» και τον «κύκλο του Deming», ενώ ταυτόχρονα αντιπροσωπεύει τα τρία βασικά αξιώματα της Δ.Ο.Π.: τη δέσμευση της διοίκησης για βελτίωση, την εφαρμογή της στατιστικής μεθοδολογίας και τη βελτίωση σχέσεων , Λογοθέτης (1992).

<b>Το σχέδιο δράσης του Deming</b>	
<b>Βήμα 1<sup>ο</sup></b>	Τήρηση 14 σημείων
<b>Βήμα 2<sup>ο</sup></b>	Υπαρξη αισθήματος υπερηφάνειας της Διοίκησης και μετάδοσή του στους εργαζόμενους της επιχείρησης
<b>Βήμα 3<sup>ο</sup></b>	Αιτιολόγηση αλλαγών στους εργαζομένους. Κατανόηση και εκτίμηση 14 σημείων, θανάσιμων νοσημάτων και εμποδίων, από όλους
<b>Βήμα 4<sup>ο</sup></b>	Διαχωρισμός δραστηριοτήτων σε στάδια
<b>Βήμα 5<sup>ο</sup></b>	Υιοθέτηση οργάνωσης η οποία διασφαλίζει τη διαρκή βελτίωση μέσω της χρήσης του «κύκλου του Deming»
<b>Βήμα 6<sup>ο</sup></b>	Συμμετοχή όλων των εργαζομένων
<b>Βήμα 7<sup>ο</sup></b>	Υπαρξη οργανωτικής δομής προσανατολισμένη στην ποιότητα

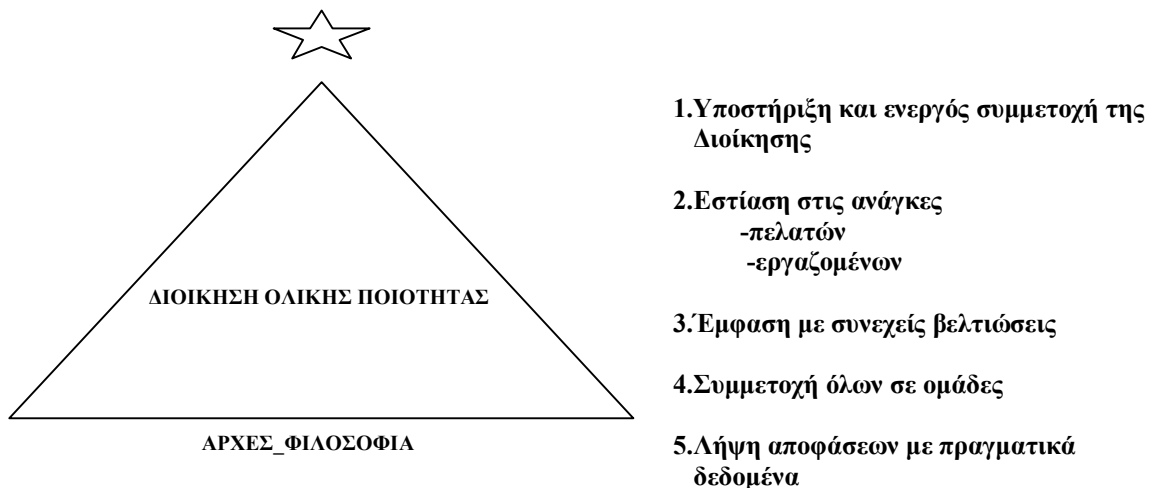
**Πίνακας 5-Το σχέδιο δράσης του Deming**  
**Πηγή : Στεφανάτος Στέλιος, *Ολική Ποιότητα* , Ε.Α.Π., 2000, σ. 103**

Τέλος, ο Deming ισχυρίζεται ότι υψηλότερη ποιότητα οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα, η οποία τελικά οδηγεί σε μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η θεωρία του Deming «αλυσιδωτή αντίδραση» συνοψίζεται στο σχήμα 2.

## Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση των παρακάτω αρχών: (Δερβιτσιώτης, 2005: 44-48)

1. Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της Διοίκησης
2. Εστίαση στις ανάγκες πελατών & εργαζομένων
3. Έμφαση με συνεχείς βελτιώσεις
4. Συμμετοχή όλων σε ομάδες
5. Λήψη αποφάσεων με πραγματικά δεδομένα



Σχήμα 1- Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας  
Πηγή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κ. Δερβιτσιώτης, 2005

### Αρχή I<sup>η</sup>

Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.

Η νέα προσέγγιση υιοθετεί την αρχή ότι η ποιότητα έχει την πρώτη προτεραιότητα κάτι για το οποίο η ανώτατη διοίκηση δεσμεύεται και συμμετέχει και δεν θέτει ως

πρώτη προτεραιότητα το κόστος όπως συμβαίνει στις επιχειρήσεις που διοικούνται με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μανάτζμεντ. Η αντιμετώπιση αυτή μειώνει το κόστος, περιορίζει τα προβλήματα και επιτρέπει την μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών. Η διαφορετική ιεράρχηση προτεραιοτήτων της συμβατικής διοίκησης και της Δ.Ο.Π. απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα 10.

<b>Προτεραιότητα</b>	<b>Συμβατικό μανάτζμεντ</b>	<b>Δ.Ο.Π.</b>
1 <sup>η</sup>	Κόστος	Ποιότητα
2 <sup>η</sup>	Έγκαιρη παράδοση	Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης
3 <sup>η</sup>	Ποιότητα	Κόστος

**Πίνακας 6-Ιεράρχηση προτεραιοτήτων συμβατικού μανάτζμεντ - Δ.Ο.Π.  
Πηγή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κ. Αερβιτσιώτης, 2005**

### Αρχή 2<sup>η</sup>

#### **Εστίαση στις ανάγκες των «ελατών και εργαζομένων**

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. απαιτεί μια δραστική μεταβολή στον τρόπο αντιμετώπισης των πελατών. Μια επιχείρηση θα είναι σε θέση να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών με συνέπεια μόνο εάν πραγματικά γνωρίζει:

- Ποιοι είναι οι πελάτες της
- Ποιες είναι οι ανάγκες τους
- Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή συγκεκριμένης υπηρεσίας ή προϊόντος

Αυτή η μεταβολή θα πρέπει να γίνει κατανοητή σε όλα τα στελέχη και εργαζομένους στον οργανισμό. Απαιτείται η κατανόηση των αναγκών όχι μόνο των εξωτερικών πελατών αλλά και των εσωτερικών, προκειμένου να βελτιωθεί όχι μόνο η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και των διαδικασιών για την παραγωγή και τη στήριξή τους.

### **Αρχή 3<sup>η</sup>**

#### **Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.**

Η έμφαση στην πρόληψη υποχρεώνει τους υπευθύνους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλύτερη σχεδίαση του προϊόντος, στην πληρέστερη σχεδίαση των διαδικασιών ώστε να περιορίζονται στο ελάχιστο δυνατό τα ελαττωματικά.

Η δημιουργία μικτών ομάδων εργαζομένων που εκπροσωπούνται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης συμβάλλει στην αντιμετώπιση συνθέτων προβλημάτων, περιορίζοντας τον απαιτούμενο χρόνο, το κόστος παραγωγής και τελικά οδηγεί σε μια ολοκληρωμένη θεώρηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα.

### **Αρχή 4<sup>η</sup>**

#### **Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.**

Η διαδικασία ανάθεσης της ευθύνης για την ποιότητα στους εργαζομένους και η ταυτόχρονη εκχώρηση της αρμοδιότητας να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους ενθαρρύνοντας την ενεργό συμμετοχή τους.

### **Αρχή 5<sup>η</sup>**

#### **Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια.**

Η συλλογή και ανάλυση των στοιχείων πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενική έρευνα έτσι ώστε να είναι εφικτός ο προσδιορισμός του προβλήματος και η ανάλυση των αιτιών του, προκειμένου να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις για την επίλυσή του (Κ. Δερβιτσιώτης, 2005: 44-4&).

## **Αλλαγή Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Ο νέος τρόπος διοίκησης που εκπροσωπεί η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα και όχι μόνο στη φάση της παραγωγής αλλά και στις άλλες λειτουργίες του οργανισμού. Αυτό απαιτεί την ριζική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού, μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή νέων παραδοχών για τον τρόπο λειτουργίας του (Κ. Δερβιτσιώτης, 2005: 56-57). Στον παρακάτω (πίνακα,7) απεικονίζονται οι διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού και του νέου τρόπου διοίκησης.

<b>Παραδοσιακή προσέγγιση</b>	<b>Προσέγγιση Α.Ο.Π.</b>
Προτεραιότητα στο κόστος και την ποιότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα
ποιότητα στοιχίζει	ποιότητα αξίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ποιότητας	Κόστος και ποιότητα
Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνης για ποιότητα	Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Εργαζόμενοι	Εσωτερικοί πελάτες
Έμφαση στον έλεγχο	Έμφαση στην πρόληψη



Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση
Ποιος φταίει;	Πως λύνεται το πρόβλημα;
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση σε σχεδίαση, διαδικασίες και παραγωγή

Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας: τα διοικητικά στελέχη
Επιδιόρθωση απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα στο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες
Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ανταγωνιστικό	Αλυσίδα αλληλεξάρτησης και υποστήριξης
Συμβούλια και επιτροπές διευθυντών	Μεικτές ομάδες με πελάτες ή/και προμηθευτές
Εκπαίδευση του προσωπικού είναι αναγκαίο κόστος	Εκπαίδευση του προσωπικού είναι επένδυση
Ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα

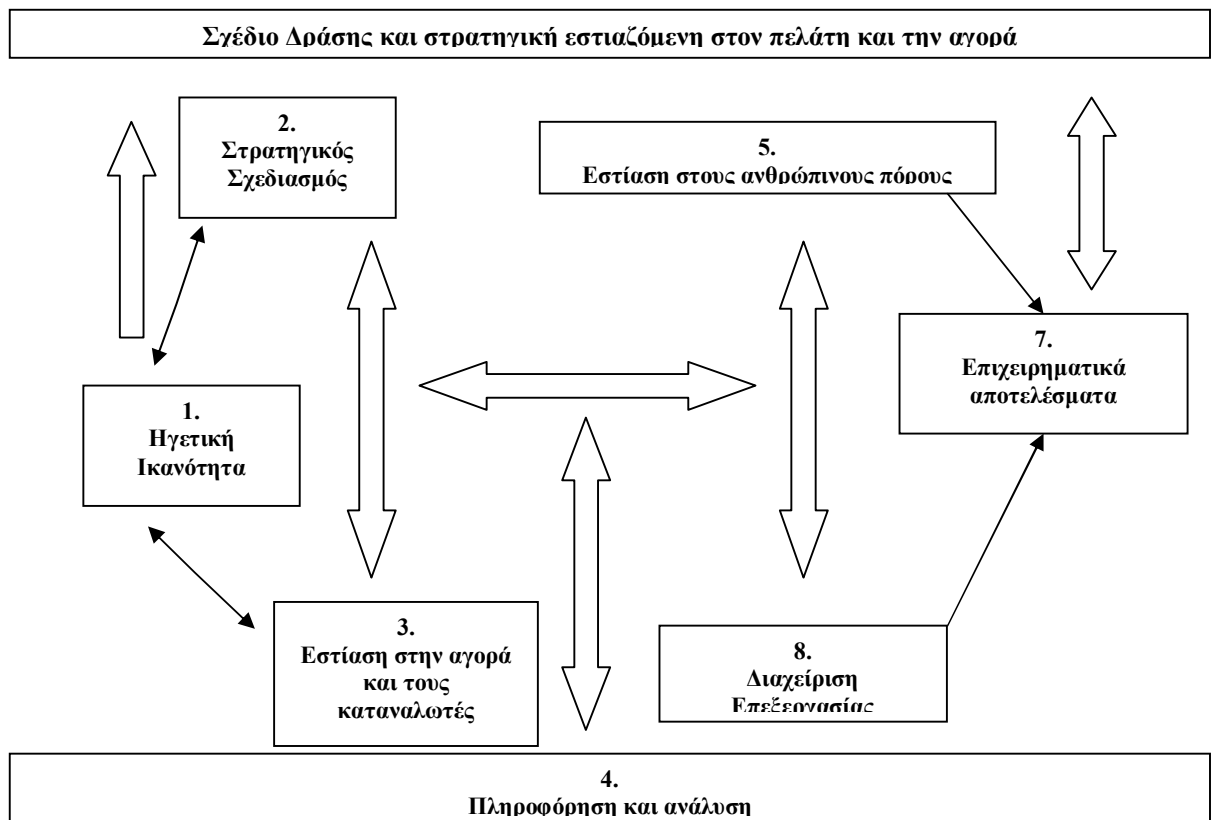
**Πίνακας 7-Διαφορές παραδοσιακής διοίκησης και της Δ.Ο.Π**  
**Πηγή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κ. Δερβιτσιώτης, 2005**

## Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baidriga (The Malcom Baldrige National Quality Award)

Στις Η.Π.Α θεσπίστηκε το 1987 το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας «Malcolm Baldrige», από τον Εθνικό Οργανισμό Προτύπων, (Przasnyski και συν, 2002).

Αντικειμενικός σκοπός του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας «Malcolm Baldrige», είναι η ενθάρρυνση των αμερικανικών επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών να εφαρμόσουν τον αποτελεσματικό ποιοτικό έλεγχο στην παραγωγική διαδικασία των αγαθών και υπηρεσιών τους.

Η συμμόρφωση των επιχειρήσεων θα βοηθήσει στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας των αμερικανικών επιχειρήσεων ([www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov)) ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες προκλήσεις και να προετοιμαστούν αποτελεσματικά για το μέλλον.



Σχήμα 3-Εθνικό Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige  
Πηγή: Criteria For Performance Excellence, Baldrige National Quality Program NIST

Το βραβείο απονέμεται λαμβάνοντας υπόψη επτά κριτήρια, όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα 3

1.**Ηγεσία:** Εξετάζεται η δέσμευση της διοίκησης για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην επιχείρηση.

2.**Πληροφόρηση:** Εξετάζονται το κατά πόσο αποτελεσματικοί είναι οι μηχανισμοί πληροφόρησης της επιχείρησης για τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών.

3.**Σχεδιασμός:** Εξετάζεται ο σχεδιασμός των εργασιών της επιχείρησης, που οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας.

4.**Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού:** Εξετάζεται εάν οι ενέργειες της Διοίκησης, για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αποδίδουν τελικά καρπούς.

5.**Διασφάλιση της ποιότητας:** Εξετάζονται οι διαδικασίες που εφαρμόζονται για τη διασφάλιση της ποιότητας.

6.**Έλεγχος ποιότητας:** Εξετάζεται η συμμόρφωση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στις προδιαγραφές.

7.**Ικανοποίηση του πελάτη:** Εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη.

## **Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (The EFQM Excellence Award)**

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (E.F.Q.M.) είναι ένα μη κερδοσκοπικό ίδρυμα. Ιδρύθηκε το 1988 στις Βρυξέλλες.

Το 1991 το ίδρυμα θεσμοθέτησε το «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας» (The European Quality Award), για τη διάκριση επιχειρήσεων οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή επίδοση σε θέματα ποιότητας. Αποτελεί το πρότυπο και τη βάση πάνω στην οποία πραγματοποιείται η κρίση και η σύγκριση μεταξύ των εταιριών που κάνουν αίτηση για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award).

Κάθε χρόνο το βραβείο απονέμεται στην εταιρεία η οποία κρίνεται ως η πιο επιτυχημένη στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην Ευρώπη (Αρβανιτογιάννης και συν, 2002: 33).

Στη συνέχεια το Μοντέλο επεκτάθηκε και σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Το 1995, ανακοινώνονται δύο νέες κατηγορίες για το Ευρωπαϊκό Βραβείο

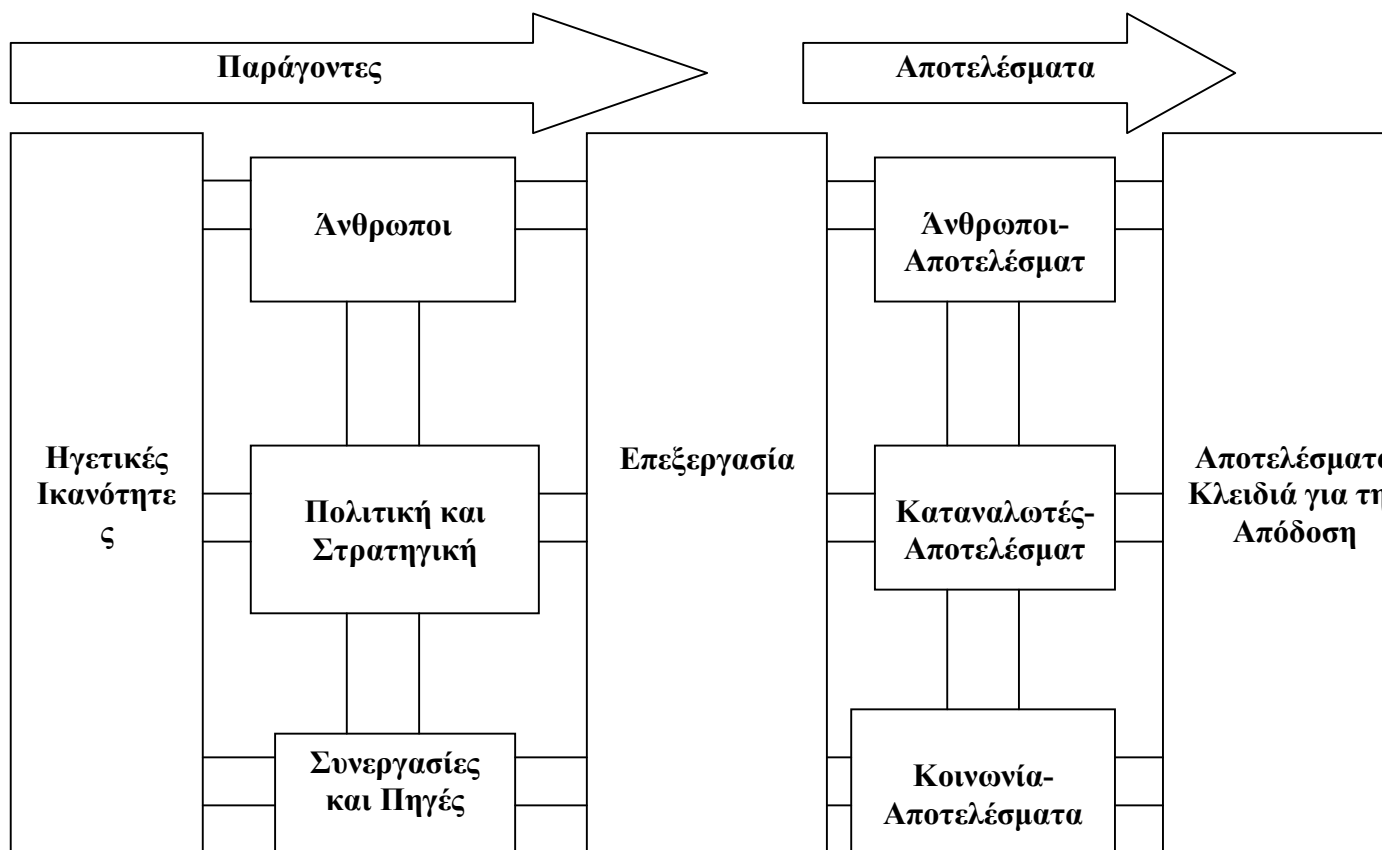
Ποιότητας, που έτυχαν της υποστήριξης του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας<sup>1</sup> (EOQ) και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το 2006, αποφασίστηκε η μετονομασία του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας σε Βραβείο Υπεροχής του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM Excellence Award) (EFQM Excellence Award Information Brochure 2006, : 3).

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ολικής Ποιότητας είναι ανθρωποκεντρικό, προσανατολισμένο στη συμμετοχή και στη συνεχή βελτίωση, στη μείωση του κόστους, στην ικανοποίηση του προσωπικού, στην αριστεία και στην πρόληψη. Αποτελείται από εννέα κριτήρια, τα οποία διαιρούνται σε δύο κύριες κατηγορίες, βλέπε σχήμα 7, μέσω των οποίων αξιολογείται η πορεία του οργανισμού προς την τελειότητα<sup>2</sup>.

Την κατηγορία των προϋποθέσεων για την αριστεία αποτελούν τα πέντε πρώτα κριτήρια, ενώ την κατηγορία των αποτελεσμάτων τα υπόλοιπα τέσσερα κριτήρια (Τσιότρα, 1995).

<sup>1</sup> Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ποιότητα είναι ένας αυτόνομος, μη κερδοσκοπικός οργανισμός που λειτουργεί κάτω από τον Βελγικό νόμο. Ιδρύθηκε το 1956 και σήμερα τα μέλη του περιλαμβάνουν 34 ευρωπαϊκούς οργανισμούς για την ποιότητα, όπως επίσης και ινστιτούτα, εταιρίες και ιδιώτες από ολόκληρο τον κόσμο. Η κύρια αποστολή του EOQ είναι η ενίσχυση της Ευρώπης στις προσπάθειές της να μεγιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητα προς όφελος του συνόλου της κοινωνίας. European Organization for Quality - EOQ. <http://www.eoq.org/intl.htm>.

<sup>2</sup> Διεθνείς συνεργασίες - European Foundation for Quality Management (EFQM), Available from: <http://www.eede.gr>



**Σχήμα 4-Εννέα Κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ολικής Ποιότητας**  
 Πηγή: Seghezzi Hans, *Business excellence: What is to be done?*, Total Quality Management, Vol. 12, No 7&8, 2001, σ. 865

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Η Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ε.Ε-Ελλάδα

### *Η Ανώτατη Εκπαίδευση νιο σύγχρονο περιβάλλον*

Ο ραγδαίος κοινωνικός μετασχηματισμός που συντελείται σε όλους τους τομείς έχει δημιουργήσει νέα δεδομένα, προκλήσεις και ευκαιρίες για την ανάπτυξη της οικονομίας και της ποιοτικής ζωής. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού αποκτά κεντρικό σημείο αναφοράς σε σχέση με την πρόοδο της κοινωνίας. Όροι όπως, η γνώση, η προσαρμοστικότητα, η ποιότητα και η βελτίωση της, η καινοτομία αποτελούν βασικές διαπραγματευτικές δυνάμεις και με βάση αυτές, φορείς, οργανισμοί, επιχειρήσεις, και η κοινωνία γενικότερα, καλούνται να αντιμετωπίσουν τα μετασχηματιζόμενα με μεγάλη ταχύτητα φαινόμενα της εποχής μας.

Οι σημερινές κοινωνικές ανάγκες δίνουν έμφαση στη γνώση, απαιτούν δεξιότητες επικοινωνίας, συνεργασίας, ανάληψης πρωτοβουλιών. Στο πλαίσιο αυτό, το εκπαιδευτικό σύστημα και ιδιαίτερα το πανεπιστήμιο ως κύριος παραγωγός και διανομέας της γνώσης καλείται να μεταμορφωθεί σταδιακά για να ανταποκριθεί στις νέα προκλήσεις. Σύμφωνα με τον Ρηγάτο (2002). *«Τα Πανεπιστήμια δεν πρέπει να είναι ούτε ο γυάλινος πύργος, ούτε η απομονωμένη βραχονησίδα, διότι είναι ουσιώδες τμήμα της κοινωνίας»*. Με την άποψη αυτή φαίνεται να συμφωνούν και οι (Teichler & Saldak, 2000) αναφέροντας ότι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η διεθνοποίηση της ανώτατης εκπαίδευσης απαιτεί από τα κράτη να επενδύσουν στο πανεπιστήμιο, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες της «κοινωνίας της γνώσης».

### **Πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης**

Η συζήτηση για την ανώτατη εκπαίδευση βρίσκεται σήμερα στο επίκεντρο κάθε ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής. Οι πολιτικές και οι πρακτικές για την αναμόρφωση της ανώτατης εκπαίδευσης, στο πλαίσιο της οποίας εντάσσεται και η μεταρρύθμιση του πανεπιστημίου, παρουσιάζουν τάσεις σύγκλισης στα δυτικοευρωπαϊκά κράτη (Green, 1997). Οι τάσεις αυτής της σύγκλισης επικεντρώνονται κυρίως σε δύο πεδία παρέμβασης. Το πρώτο αφορά στην επέκταση του δικτύου των πανεπιστημίων και τη διεύρυνση των ευκαιριών πρόσβασης. Το δεύτερο είναι αυτό που προωθεί την αξιολόγηση και την διασφάλιση της ποιότητας των ιδρυμάτων που θα λογοδοτούν για το έργο τους, ενισχύοντας έτσι την υπευθυνότητάς τους (OECD, 1994). Κοινός στόχος των παρεμβάσεων αυτών είναι η συμβολή του πανεπιστημίου στην οικονομική ανάπτυξη και στην κοινωνική συνοχή.

Η Διακήρυξη της Μπολόνια έχει ως κεντρικό στόχο τη δημιουργία του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (European Higher Education Area), μέσω του οποίου μπορεί να διασφαλιστεί αρχικά η διεθνής ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής Ανώτατης εκπαίδευσης και να επιτευχθεί η αποτελεσματική σύνδεση της ανώτατης εκπαίδευσης με τις ανάγκες της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας. (Κλάδης, 2000: 15-16).

Επιπλέον, η Διακήρυξη της Μπολόνια αποσκοπεί στη σταδιακή σύγκλιση των γενικών δομικών χαρακτηριστικών των εθνικών συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης, έτσι ώστε να διαμορφωθεί ένα κοινό πλαίσιο διάρθρωσης και λειτουργίας τους που θα διασφαλίζει τη συγκρισιμότητα (comparability) και την αναγνωρισιμότητα (readability) των ιδιαίτερων στοιχείων τους και των χαρακτηριστικών τους (Κλάδης, 2000: 16).

Η διαδικασία συγκρότησης του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης αναδεικνύει το ζήτημα της ποιότητας ως κατεξοχήν ζήτημα αιχμής για την οργάνωση και τη λειτουργία των πανεπιστημίων στον 21ο αιώνα. Ταυτόχρονα η βιωσιμότητα, η βελτίωση αλλά και η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του Νέου Πανεπιστημίου της Κοινωνίας της Γνώσης αποτελούν προτεραιότητες οι οποίες τίθενται πλέον υπό το πρίσμα του ποιοτικού μετασχηματισμού της ανώτατης εκπαίδευσης. (Παπαδάκης, 1998: 11-55).

Η διαπίστωση ότι η ποιότητα αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου οδήγησε στην δημιουργία τριών βασικών Οργανισμών που προάγουν την ποιότητα.

**Ευρωπαϊκή Ένωση Πανεπιστημίων** (European University Association - EUA), Η EUA αποτελεί τον αντιπροσωπευτικό οργανισμό και των Ευρωπαϊκών πανεπιστημίων και των εθνικών συνόδων των πρυτάνεων. Είναι ο επίσημος εκπρόσωπος της κοινότητας της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ευρώπη. Αποστολή της EUA είναι να προωθήσει την ανάπτυξη ενός κοινού συστήματος κατανοητού για την Ευρωπαϊκή ανώτατη εκπαίδευση και την έρευνα. Η EUA αποσκοπεί να επιτύχει το παραπάνω μέσω της ενεργής υποστήριξης και καθοδήγησης στα μέλη της, ως αυτόνομους θεσμούς στην βελτίωση της ποιότητας για την διδασκαλία τους, τη μάθηση και την έρευνα καθώς, και την συνεισφορά τους στην κοινωνία. (EUA: URL)

**Ευρωπαϊκό Δίκτυο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση** (European Network for Quality Assurance - ENQA) Ο ENQA είναι ένα Ευρωπαϊκό δίκτυο που διαδίδει πληροφορίες, εμπειρίες, καλές πρακτικές και νέες εξελίξεις στο πεδίο του προσδιορισμού της ποιότητας και της διασφάλισης ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση ανάμεσα στις ομάδες ενδιαφέροντος: τις

δημόσιες αρχές, τους θεσμούς ανώτατης εκπαίδευσης και τις υπηρεσίες διασφάλισης ποιότητας ( ENQA: URL).

**Ευρωπαϊκό Σύστημα Βελτίωσης της Ποιότητας** (European Quality Improvement System - EQUIS). Ο EQUIS είναι ένας διεθνής οργανισμός διασφάλισης ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Ο EQUIS ασχολείται με τον προσδιορισμό της ποιότητας, την βελτίωση της ποιότητας και την πιστοποίηση (εθελοντική και αναγνώριση βραβείων). Επίσης ο EQUIS κατανοεί το τοπικό περιεχόμενο για την ανωτάτη εκπαίδευση κάθε χώρας και δεν λειτουργεί σύμφωνα με ένα μοντέλο.

### **Η Ανωτάτη Εκπαίδευση στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με την έρευνα του (ΕΛΙΑΜΕΠ 2006) η τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα σε σύγκριση με το αντίστοιχο μέσο ευρωπαϊκό επίπεδο παρουσιάζει σοβαρό ένειμαν διατύπωση αυτή γίνεται περισσότερο ανησυχητική αν δεχτούμε την επικρατούσα άποψη ότι τα Ευρωπαϊκά πανεπιστήμια υστερούν ολοένα και περισσότερο σε σύγκριση τουλάχιστον με αυτά των Η.Π.Α. Αυτό καταδεικνύει ένα σοβαρό συγκριτικά ένειμα των Ελληνικών Πανεπιστημίων που τα καθιστά ελάχιστα ανταγωνιστικά στο διεθνές περιβάλλον.

Τα ευρήματα της ανωτέρω έρευνας δείχνουν ότι τα Ελληνικά Πανεπιστήμια:

1. Παρουσιάζουν σημαντικές δυσλειτουργίες στην διοικητική και οικονομική διαχείριση κυρίως λόγω εσωτερικών ανεπαρκειών και εξωτερικών παραγόντων που σχετίζονται κυρίως με έλλειψη επαρκών πόρων, έλλειψη κίνητρων, εξάρτηση από πολιτικές και κυρίως κομματικές παρεμβάσεις.
2. Η έλλειψη μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού της πανεπιστημιακής πολιτικής και οι τρόποι χρηματοδότησης δημιουργούν έδαφος για την ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων μεταξύ κράτους και ιδρυμάτων.



Η Ελλάδα κατέχει την τελευταία θέση στην ΕΕ-15 ως προς το μέγεθος της δημόσιας και ιδιωτικής χρηματοδότησης της επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας ( Eurostat 2002).

3. Διαπιστώνονται σοβαρές αδυναμίες στη διάχυση της παραγόμενης γνώσης στις επιχειρήσεις, την οικονομία και την ευρύτερη κοινωνία.
4. Την τελευταία δεκαετία, υπήρξε σημαντική διεύρυνση στην Ανώτατη Εκπαίδευση με την δημιουργία νέων Πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και τμημάτων. Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2002 το ποσοστό φοιτητών στην ηλικιακή ομάδα 18-21 ήταν 58%, το μεγαλύτερο στην Ε.Ε.
5. Παρά την ποσοτική διεύρυνση της Ανώτατης Εκπαίδευσης δεν υπήρξε και η ανάλογη ποιοτική αναβάθμιση. Μέχρι το 2005 η Ελλάδα ήταν η μοναδική χώρα της Ε.Ε που δεν διέθετε σύστημα αξιολόγησης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα: 1) να μην υπάρχουν διαδικασίες διαπίστωσης και καταγραφής των βέλτιστων πρακτικών και των αδυναμιών που αναπτύσσονται στο εσωτερικό του συστήματος της ανώτατης εκπαίδευσης 2) δεν διαθέτει μηχανισμούς επιβράβευσης των νησίδων ποιότητας 3) δεν έχει αποσαφηνίσει τις ουσιαστικές δεξιότητες με τις οποίες επιθυμεί τα πανεπιστήμια να εφοδιάζουν τους φοιτητές τους.

Στα πλαίσια της πιο πάνω ανάλυσης και των ευρημάτων της έρευνας του ΕΛΙΑΜΕΠ, η Ελληνική Ανώτατη Εκπαίδευση οφείλει να επανεξετάσει τους στόχους της, να αναπροσαρμόσει τις δομές της, να κατανοήσει και να αντιμετωπίσει τις εξελίξεις και τις απαιτήσεις μιας εντελώς νέας εποχής, κατά την οποία μεταβάλλονται τόσο οι παραγωγικές διαδικασίες όσο και οι δομές της επιστημονικής έρευνας και η σχέση της τελευταίας με τη διδασκαλία. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, το *«διακύβευμα της ποιότητας είναι εντελώς καταλυτικό»*. (Κοτρόγιαννος & Παπαδάκης: 2003)

#### **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Η Δ.Ο.Π στην Ανώτατη Εκπαίδευση Πλαίσιο συνθηκών επιτυχούς εφαρμογής της Δ.Ο.Π στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

Όπως, ήδη έχει αναφερθεί, δεν υπάρχει ένα μοναδικό μοντέλο εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π που να ταιριάζει σε όλα τα Ιδρύματα τριτοβάθμιας

Εκπαίδευσης. Εντούτοις, το κάθε ένα από αυτά μπορεί να επιλέξει τα κύρια στοιχεία από τις διάφορες θεωρίες ώστε να αναπτύξει το δικό του μοντέλο βασισμένο πάνω στις αρχές της Δ.Ο.Π.

Σύμφωνα με τους (Cornesky και συν. 1992, : 95) η διαδικασία επιτυχούς εφαρμογής προϋποθέτει την δημιουργία πέντε βασικών διαδοχικών συνθηκών:

1. Εκπαίδευση και δέσμευση της Διοίκησης για την ποιότητα
2. Εκπαίδευση και δέσμευση του Ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού
3. Εγκαθίδρυση κλίματος εμπιστοσύνης
4. Δημιουργία κλίματος υπερηφάνειας στους εργαζομένους
5. Αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας.

### **Συνθήκη 1η Εκπαίδευση και δέσμευση της Διοίκησης για την ποιότητα**

Όλοι οι ερευνητές συμφωνούν ότι για να επιτευχθεί η εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π , πρώτα απ' όλα, η ανώτατη διοίκηση πρέπει 1) να εκπαιδευτεί πάνω στην φιλοσοφία, τις διαδικασίες, τα συστήματα της Δ.Ο.Π και 2) να κάνει ξεκάθαρη την θέση της ότι δεσμεύεται στην υποστήριξη και εμπλοκή της στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Αφού ολοκληρωθεί η εκπαίδευση των ανώτατων και των μεσαίων στην ιεραρχία στελεχών θα πρέπει να δεσμευτούν δημόσια προς όλους τους ενδιαφερόμενους ( φοιτητές, διοικητικό προσωπικό, εργοδότες κ.α) ότι το ενδιαφέρον τους για την ποιότητα είναι η πρώτη προτεραιότητά τους.

### **Συνθήκη 2η Εκπαίδευση και δέσμευση του Ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού**

Βασικό στοιχείο για την επιτυχία της εφαρμογής της Δ.Ο.Π είναι η εκπαίδευση τόσο του ακαδημαϊκού όσο και του διοικητικού προσωπικού στην κατανόηση της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π , των μεθόδων, των τεχνικών και εργαλείων ποιότητας. Μετά από την αρχική εκπαίδευση είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν ομάδες ποιότητας οι οποίες θα εφαρμόσουν προγράμματα ποιότητας σε κάθε μονάδα, όπως στα ακαδημαϊκά τμήματα των σχολών, τις

οικονομικές υπηρεσίες, τις τεχνικές κ.α Ο προφανής λόγος της εκπαίδευσης είναι να τους πληροφορήσει ότι η συμμετοχή τους στην εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π στις διαδικασίες της δουλειάς τους είναι απαραίτητη.

### **Συνθήκη 3η Εγκαθίδρυση κλίματος εμπιστοσύνης**

Η εγκαθίδρυση εμπιστοσύνης δεν πρέπει να εξαρτάται μόνο από τον χρόνο αλλά και από αποτελέσματα βασισμένα σε μακροχρόνιες σχέσεις που δημιουργήθηκαν στην εφαρμογή ποιοτικών προγραμμάτων. Όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό νοιώθει ενδυναμωμένο αποκτά μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στις δραστηριότητες της εργασίας του και εργάζεται πιο αποδοτικά. Η ενδυνάμωση και η εμπιστοσύνη ενθαρρύνουν την προσωπική αυτό-αξιολόγηση ,την συνεχή βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης και τελικά η επιτέλεση του έργου τους γίνεται γρηγορότερα, καλύτερα και με λιγότερο κόστος.Για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης είναι απαραίτητο να υπάρχει:

- η συνεπής υποστήριξη της διοίκησης
- βάση πρωτογενών στοιχείων που αποδεικνύουν τις βελτιώσεις Kat
- δίνουν ανατροφοδότηση στο προσωπικό χρόνος για συναντήσεις και επικοινωνία των επιτευγμάτων
- αναγνώριση από την διοίκηση των επιτυχιών και προσπαθειών των εργαζομένων .

### **Συνθήκη 4η Δημιουργία κλίματος υπερηφάνειας στους εργαζομένους**

Η δημιουργία του κλίματος εμπιστοσύνης , η αναγνώριση και η ενδυνάμωση του προσωπικού προάγουν και ενισχύουν τη δημιουργία αισθήματος υπερηφάνειας των εργαζόμενων δεσμεύοντας τους περισσότερο στις αρχές και τις αξίες του οργανισμού.

## **Συνθήκη 5η Αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας**

Μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η διοίκηση εμπιστεύεται, ενδυναμώνει και αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την αλλαγή του τρόπου σκέψης και υιοθέτηση μιας νοοτροπίας που δίνει αξία στην συλλογική εργασία και την ευελιξία. Το προσωπικό πρέπει να συνειδητοποιήσει, ότι με το να ανήκει σε μια ομάδα και να καταβάλλει αξιόλογες συλλογικές προσπάθειες, θα βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας, θα αυξηθεί η ικανοποίηση του και κατ' επέκταση η ικανοποίηση των «πελατών»- φοιτητών.

Συνοψίζοντας, τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την επιτυχημένη εφαρμογή της Δ.Ο.Π στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τσιότρας, 2002, : 387). Είναι τα εξής:

- Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους,
- Η βελτίωση της εξωτερικής εικόνας, η οποία οφείλεται στη σαφή εσωτερική πολιτική, στην καλύτερη προσέγγιση του πελάτη(ικανοποίηση των προσδοκιών του), και στο αποτελεσματικότερο μάρκετινγκ,
- Η αποτελεσματικότερη εσωτερική οργάνωση, με ικανότερη ανώτατη διοίκηση, περισσότερο ικανοποιημένο προσωπικό και καλύτερη εσωτερική επικοινωνία,
- Η αύξηση του επαγγελματισμού σε υπηρεσίες που δεν αφορούν μόνο την εκπαίδευση, αλλά και τις διοικητικές υπηρεσίες, .
- Η αύξηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και προϊόντων (μέθοδοι διδασκαλίας, πρόγραμμα σπουδών, κ.λπ.)

### ***Επιτυχημένα παραδείγματα εφαρμογής της ΔΟΠ σε Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.***

Ο (Coate, 1991) παρουσιάζει αναλυτικά την προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ στο Πανεπιστήμιο Oregon State, που έγινε σε 9 φάσεις:

1. Διερεύνηση της έννοιας της ΔΟΠ.
2. Δημιουργία μιας πιλοτικής ομάδας εφαρμογής.
3. Προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη.
4. Υιοθέτηση της διαδικασίας του αναλυτικού σχεδιασμού.
5. Εφαρμογή του αναλυτικού σχεδιασμού στα τμήματα.
6. Σχηματισμός καθημερινών ομάδων μάνατζμεντ.
7. Δημιουργία διαλειτουργικών σχεδίων πιλοτικής εφαρμογής.
8. Εφαρμογή της ΔΟΠ σε διαλειτουργικό επίπεδο.
9. Καθιέρωση αναφοράς προόδου, αναγνώρισης και συστημάτων ανταμοιβών.

Ο Coate ανέφερε ότι η υποστήριξη από την ανώτατη ηγεσία του εκπαιδευτικού οργανισμού και η ομαδική εργασία ήταν καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ. Ως αποτέλεσμα, οδήγησε σε εξοικονόμηση χρόνου, μείωση κόστους, ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και βελτίωση του ηθικού.

Αντίστοιχα οι (Leffel και συν., 1991), μεταφέροντας την εμπειρία τους από την εφαρμογή της ΔΟΠ στο Virginia Tech, υποστήριξαν ότι «Η ΔΟΠ πρέπει να ξεκινά με την ηγεσία του εκπαιδευτικού οργανισμού να εργάζεται στην κατεύθυνση δημιουργίας ενός κοινού οράματος, κοινών αξιών και μιας ποικιλίας δεξιοτήτων ηγεσίας». Η αλλαγή στο προσωπικό και στην κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού δε θα γίνει από τη μια στιγμή στην άλλη. Η ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων της εκπαιδευτικής ηγεσίας για την εισαγωγή της ΔΟΠ πρέπει να αποτελέσει αξία του οργανισμού και να αναπτυχθεί για μια περίοδο 5 με 10 ετών.

Το Fox Valley Technical College (Spanbauer, 1995), που είχε μια οκτάχρονη εμπειρία από την εφαρμογή αρχών και πρακτικών της ΔΟΠ στις διαδικασίες του παρατηρήθηκαν τα εξής:

- λιγότερες εγκαταλείψεις του κολεγίου από τους σπουδαστές,
- ενεργότερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες του κολεγίου,
- αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού,
- καλύτερη εξυπηρέτηση των στην παροχή υπηρεσιών διοικητικής φύσης
- μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας.

Επιπλέον εφαρμόστηκε ένα πρόγραμμα εγγύησης επιστροφής των διδασκτρων για τα ακαδημαϊκά προγράμματα που παρέχει και μια εγγύηση στους εργοδότες ότι οι απόφοιτοι του θα διαθέτουν δεξιότητες ποιότητας και παραγωγικότητας, όπως επίσης και ανταγωνιστικές τεχνικές ικανότητες. Σε όσους δεν κατόρθωσαν να απορροφηθούν από την αγορά εργασίας, μετά το πέρας της πρώτης εκπαίδευσής τους στο κολέγιο δίνεται η δυνατότητα για δωρεάν διδασκαλία και καθοδήγηση εκ νέου, ενώ η διδασκαλία των αρχών της ποιότητας γίνεται, σταθερά, σε όλους τους σπουδαστές για κάθε πρόγραμμα με το οποίο ασχολούνται ενεργά.

Άλλοι συγγραφείς επικεντρώθηκαν στην εφαρμογή της ΔΟΠ στην τάξη. Ο (Gartner, 1993), ανέφερε την εφαρμογή των μεθόδων του Deming σε δύο μαθήματα διοίκησης επιχειρήσεων. Με την έναρξη του μαθήματος οι μαθητές έλαβαν έναν αναλυτικό οδηγό που περιέγραφε τις απαιτήσεις ώστε να επιτύχει κανείς τον ανώτερο βαθμό, ώστε οι σπουδαστές να μπορούν να αξιολογήσουν και να μετρήσουν από μόνοι τους την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις της ανώτερης επίδοσης. Ο Gartner διαπίστωσε ότι οι σπουδαστές επιθυμούσαν να επιτύχουν την ανώτερη απόδοση και μπορούσαν να το πράξουν, όταν τους δινόταν συγκεκριμένες και σαφείς οδηγίες για το τι απαιτούνταν από αυτούς για να το καταφέρουν. Κατέληξε ότι «οι γενικές μέθοδοι και αρχές του ποιοτικού ελέγχου, όπως θεμελιώθηκαν από τον Deming, φαίνονται να αποδίδουν. Οι φοιτητές μπορούν να αντιμετωπιστούν ως εργαζόμενοι και τα συστήματα ποιοτικού ελέγχου να εφαρμοστούν στο περιβάλλον της τάξης. Το αποτέλεσμα είναι ότι η τάξη γίνεται πιο διασκεδαστικό περιβάλλον για τους φοιτητές και τους καθηγητές, οι φοιτητές γνωρίζουν πώς να δράσουν και ότι οι ενέργειές τους θα επιβραβευθούν». Παρόλα αυτά ο Gartner ανέφερε ότι του έγιναν συστάσεις και παρατήρηση, από τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού, για το ότι απέδωσε σε όλους τον ανώτερο βαθμό επίδοσης. Κατά συνέπεια κατέληξε προτείνοντας ότι για την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι ζωτικός παράγοντας η υποστήριξη από το ανώτερο επίπεδο ηγεσίας του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Ο (Chizmar, 1994) εφάρμοσε μια στρατηγική για την ενεργή εμπλοκή των μαθητών του στην ίδια τη μάθησή τους, μέσα από τη δημιουργία κοινοτήτων μάθησης (learning communities) και συνεργασίας. Η τακτική του «τεστ του ενός

λεπτού» αποδείχθηκε αποτελεσματική: στο τελευταίο λεπτό του χρόνου του μαθήματος οι μαθητές ερωτώνταν να απαντήσουν σε 2 ερωτήσεις:

1. Ποιο ήταν το πιο σημαντικό πράγμα που έμαθαν στην τάξη τη διδακτική ώρα; και
2. Ποιο είναι το «σκοτεινό» σημείο που παραμένει με τη σύνοψη των αποτελεσμάτων της διδακτικής ώρας;

Η πρώτη ερώτηση στοχεύει στο να εστιάσει στη συνολική εικόνα (το γενικό πλαίσιο) του μαθήματος που διδάχτηκε, ενώ η δεύτερη στο να εκτιμήσει το πόσο καλά μαθεύτηκε αυτό που διδάχθηκε. Ο Chizmar διαπίστωσε ότι η τακτική του τεστ του ενός λεπτού μπορούσε να παρέχει καλύτερο τρόπο για συνεχή βελτίωση, σε σχέση με τις αξιολογήσεις μετά το τέλος των παραδόσεων. Κατέληξε ότι τα συστατικά στοιχεία ενός μοντέλου ΔΟΠ στη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης είναι η ομαδική εργασία, η ενδυνάμωση, η ανατροφοδότηση και η συνεχής βελτίωση, διαπιστώνοντας ότι «Η αληθινή δυναμική της ΔΟΠ πηγάζει από την ολική της θεώρηση...παρέχει ένα πλαίσιο συνδυασμού μεμονωμένων ιδεών σε ένα ενοποιημένο μοντέλο, με σκοπό να προβλεφθεί, εκ των προτέρων, τι θα λειτουργήσει».

Μια άλλη επιτυχημένη περίπτωση κολεγίου που κρατά αρχείο δεδομένων από τη δεκαετία του 1980 και μπορεί να δείξει την πρόοδο που συντελέστηκε από την εφαρμογή της ΔΟΠ, είναι το Howard Community College (Carlson και συν., 1993). Στο αρχείο του συγκεντρώνονται αρχεία για τα επιτεύγματα των αποφοίτων του, στοιχεία για δείκτες μακροχρόνιων επιτυχιών, για την επιτυχία των στόχων της επαγγελματικής αποκατάστασης των αποφοίτων και της συνεχιζόμενης (δια βίου) εκπαίδευσης τους και το βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών από την παρεχόμενη εκπαίδευση. Κάποιες άλλες δραστηριότητες που μετρούνται και αξιολογούνται είναι η αξιολόγηση του ακαδημαϊκού προσωπικού από τους σπουδαστές, η ποιότητα της διδασκαλίας, ο βαθμός συμμετοχής του ακαδημαϊκού προσωπικού σε δραστηριότητες βελτίωσης και αναβάθμισης της διδασκαλίας. Και ακριβώς επειδή οι πιο πάνω δραστηριότητες καθίστανται μετρήσιμα κριτήρια μπορούν όταν και όποτε κριθεί απαραίτητο, να σχεδιαστούν και να προγραμματιστούν κατάλληλα.

Ένας άλλος εκπαιδευτικός οργανισμός τεχνολογικής κατεύθυνσης (Otago Polytechnic) πειραματίστηκε με μια εντελώς καινοτόμα προσέγγιση. Ξεκίνησε τη

διαδικασία εφαρμογής με ένα πρόγραμμα ευαισθητοποίησης και γνωριμίας με τη ΔΟΠ (awareness programme) που πραγματοποίησε ο διευθυντής και είχε τη μορφή σεμιναρίων με συχνότητα δύο φορές την εβδομάδα, κατά τον πρώτο χρόνο εφαρμογής, με την εποπτεία του προσωπικού. Ένα εισαγωγικό σεμινάριο, δύο συνεδριών, που προσδιόριζε την ποιότητα και συναφείς ιδέες και έννοιες ακολουθούμενο από ένα δεύτερο στάδιο, όπου συζητιόνταν, με μια εισαγωγική μορφή, οι μέθοδοι και οι διαδικασίες της ΔΟΠ, αλλά χωρίς να επεκταθούν στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι πρακτικές μπορούν να αξιοποιηθούν ώστε να εφαρμοστεί η ΔΟΠ σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό. Το δεύτερο χρόνο, το γραφείο της διεύθυνσης προσωπικού που ήταν υπεύθυνο για την εφαρμογή εισήγαγε έναν κύκλο ειδικών μαθημάτων για την ποιότητα με τον τίτλο Certificate in Quality Education, στο οποίο περιλαμβάνονταν 3 κύρια προγράμματα απευθυνόμενα στο εκπαιδευτικό προσωπικό των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού: στη διεύθυνση (χωρίς όμως να είναι αυστηρά κλειστό μόνο για αυτούς) , στο διδακτικό προσωπικό και στο προσωπικό με διοικητικά καθήκοντα. Κάθε επίπεδο αποτελούνταν από ενότητες που μπορούσε κάποιος να ολοκληρώσει με μερική παρακολούθηση (part-time) σε μια περίοδο 2 ετών, με το τέλος της οποίας ανταμειβόταν με ένα πιστοποιητικό Certificate in Quality Education. Η διάρθρωση των ενοτήτων ήταν δομημένη με τρόπο που να συνδέει τη θεωρία με την πρακτική, μέσα στο συνηθισμένο εργασιακό περιβάλλον του προσωπικού. Αξιοσημείωτο είναι το ότι η διεύθυνση του εκπαιδευτικού οργανισμού δεν απαιτούσε να συμμετέχουν σε αυτές τις δραστηριότητες υποχρεωτικά όλοι οι διδάσκοντες, παρά μόνο όσοι ενδιαφέρονταν, ώστε όσοι τελικά εμπλακούν και παρακολουθήσουν να έχουν υψηλή παρακίνηση και αφοσίωση, επειδή ακριβώς το επέλεξαν, με την πρόβλεψη ότι όσο ο χρόνος περνά, το σύνολο του προσωπικού θα παρακολουθήσει το πρόγραμμα και θα αποκτήσει το πιστοποιητικό στην ποιότητα της εκπαίδευσης. Μια μελέτη του (Marchese, 1993) κατέδειξε ότι το 80% των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στις Η.Π.Α. έχουν εμπλακεί με οποιοδήποτε τρόπο στην εφαρμογή αρχών ΔΟΠ.

Ο μέσος χρόνος για την εφαρμογή κυμαίνεται περίπου στα 2 έτη, μολονότι οι περισσότεροι οργανισμοί που ερευνήθηκαν δήλωσαν ότι βρίσκονταν στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας.

Όλοι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, χωρίς εξαιρέσεις, θεωρούσαν ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι μια μακροχρόνια διαδικασία και ότι για να επιτύχει τα



επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να επιδράσει στην ίδια την κουλτούρα του εκπαίδευση οργανισμού, μια άποψη που και άλλοι ερευνητές ενστερνίζονται (Glover, 1993, Mink και συν, 1993, Taylor και Hill, 1993).

Παρότι, στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές επιτυχείς εφαρμογές της Δ.Ο.Π στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, κάθε ένα έχει χρησιμοποιήσει τους δικούς του ορισμούς, μεθόδους και εργαλεία ώστε να το επιτύχει, αφού μέχρι σήμερα δεν έχει βρεθεί ένας κοινός για όλους τρόπος εφαρμογής.

#### Επιχειρηματική Σχολή Πανεπιστημίου Chicago.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η Επιχειρηματική Σχολή Πανεπιστημίου Chicago (Chicago GSB) άρχισε να διδάσκει ΣΔΠ στα προγράμματα MBA και Ph.D. Ο Harry Roberts, πρωτοπόρος καθηγητής του κινήματος ποιότητας στο Πανεπιστήμιο Chicago περιέγραψε την εμπλοκή της Επιχειρηματικής Σχολής με την ΣΔΕ, η οποία συνοψίζεται παρακάτω. Το 1988, το Chicago GSB ξεκίνησε μία μεγάλης κλίμακας αξιολόγηση των προϊόντων και των επιπέδων υπηρεσιών του. Το 1989, ο Roberts κ.ά. άρχισαν να εμπλέκουν τους φοιτητές σε αυτό που οι ίδιοι ανέφεραν ως Επιτροπή Συνεχούς Βελτίωσης (CIC). Η CIC παρείχε στους φοιτητές έναν άμεσο τρόπο εφαρμογής της αλλαγής, καθώς τα μέλη της συνεργάζονταν με το διοικητικό προσωπικό για τον εντοπισμό συγκεκριμένων τομέων που απαιτούσαν βελτίωση και στη συνέχεια την πρόταση τρόπων εφαρμογής αυτών των αλλαγών. Το 1989, το Chicago GSB ξεκίνησε επίσης και το Φόρουμ Προτάσεων που παρείχε την ευκαιρία σε φοιτητές, προσωπικό και μέλη του διδακτικού προσωπικού να εντοπίζουν τομείς όπου πίστευαν ότι θα μπορούσαν να εφαρμοστούν βελτιώσεις στο κολέγιο. Το 1990, το Chicago GSB προσέλαβε έναν πλήρους απασχόλησης συντονιστή ποιότητας ο οποίος δημιούργησε την Οργανωτική Επιτροπή Ποιότητας, η οποία ανέλαβε την ανάπτυξη μιας συνολικής στρατηγικής και εστίασης για το πρόγραμμα ποιότητας της σχολής. Το 1991, το Chicago GSB ξεκίνησε τα εκπαιδευτικά του προγράμματα και τα πρώτα έργα βελτίωσης. Το 1992, η ποιότητα ενσωματώθηκε στην διαδικασία σχεδιασμού.

Ο Roberts πρόσθεσε ότι στα πλαίσια της διαδικασίας σχεδιασμού, το Chicago GSB εντόπισε ποιοι ήταν οι πελάτες του, όρισε την γενική του αποστολή, προσδιόρισε το όραμά του, που ήταν περισσότερο συγκεκριμένο από τη δήλωση

αποστολής και εντόπισε τις σημαντικές διαδικασίες του. Έπειτα, σχηματίστηκαν ξεχωριστές ομάδες ποιότητας που συμπεριελάμβαναν διδακτικό προσωπικό, άλλο προσωπικό, διοικητικούς και φοιτητές, προκειμένου να χειριστούν τομείς όπως η διδακτέα ύλη, η βελτίωση της διδασκαλίας, η βελτίωση της έρευνας και οι διοικητικές λειτουργίες. Ο ίδιος πίστευε ότι το Πανεπιστήμιο είχε ωφεληθεί εξαιρετικά από τις προσπάθειες του. Σύμφωνα με τον W. Koozer, Συντονιστή Ποιότητας στο Chicago GSB, το GSB χρησιμοποίησε την ΣΔΠ για να εργαστεί σε ένα ευρύ φάσμα διοικητικών έργων, συμπεριλαμβάνοντας τη διαδικασία εγγραφών, το τηλεφωνικό σύστημα, τη χρήση του φωτοτυπικού κέντρου, τις προγραμματισμένες παροχές, τις αναγνωρίσεις δώρων και πολλά άλλα. Η ΣΔΠ χρησιμοποιήθηκε εκτενώς στις αίθουσες από καθηγητές που προσπαθούσαν να βελτιώσουν τις διδακτικές μεθόδους τους. Οι περισσότεροι καθηγητές ανέφεραν ότι η προσπάθεια είχε βελτιώσει τις βαθμολογίες αξιολόγησης της διδασκαλίας τους από τους φοιτητές. (chicagoquality)

Αν και υπάρχουν πολλά πράγματα που το GSB θα έκανε διαφορετικά αν ξεκινούσε την ίδια διαδικασία από την αρχή, όπως το να παρέχει περισσότερη follow-up εκπαίδευση, να δημιουργήσει ένα καλύτερο όχημα

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανωτάτη Εκπαίδευση: Η εφαρμογή των άρχων της Δ.Ο.Π στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης επικοινωνίας και να παρακολουθήσει καλύτερα τις διαδικασίες βελτίωσης, ο Koozer έμεινε γενικά ευχαριστημένος από την προσπάθεια και πιστεύει ότι άξιζε τόσο από την άποψη κόστους - οφελών όσο και από την άποψη ικανοποίησης των πελατών.

Οι επιτυχίες του Chicago GSB έως σήμερα περιλαμβάνουν: καλύτερη κατανόηση των σημαντικών διαδικασιών του και των ρόλων που παίζει κάθε άτομο, βελτιωμένο φρόνημα, μειωμένος χρόνος κύκλου για αναγνωρίσεις δώρων, βελτιωμένο τηλεφωνικό σύστημα, βελτιωμένο σύστημα αρχειοθέτησης εγγραφών, καλύτερες βαθμολογήσεις καθηγητών και πολύ πληρέστερη διαδικασία σχεδιασμού.

Ο Koozer σχολίασε ότι η πετυχημένη εφαρμογή της ΣΔΠ απαιτεί έντονη εστίαση στον πελάτη, δέσμευση από τα ανώτατα στελέχη, ένα πρόγραμμα συνεπές με την αποστολή του ιδρύματος και τους στόχους του πανεπιστημίου, κατανόηση όλων των σημαντικών διαδικασιών, κατανόηση των βασικών εργαλείων ποιότητας, εστίαση στη συνεχή βελτίωση και εργαζόμενους που συμμετέχουν και δεν φοβούνται να μιλήσουν όταν τα πράγματα δεν είναι τέλεια.

Όταν ρωτήθηκε πώς θα πρέπει να ξεκινήσει ένα ίδρυμα, ο Koozer τόνισε τα παρακάτω βήματα:

1. Αποσαφήνιση της αποστολής και του οράματος της σχολής.
2. Εδραίωση του τρόπου που μπορεί να βοηθήσει η ΣΔΠ.
3. Σύσταση μιας γενικής επιτροπής που θα οδηγεί την πρόοδο.
4. Καθορισμός κύριων διαδικασιών.
5. Καθορισμός κύριων πελατών.
6. Ανάπτυξη μέτρων και συστημάτων μέτρησης.
7. Ανάπτυξη διαδικασίας συνεχούς ελέγχου

### Πανεπιστήμιο Samford.

Άλλο ένα ίδρυμα που σχετίζεται έντονα με το κίνημα της ποιότητας είναι το Πανεπιστήμιο Samford στο Birmingham, Alabama. Το πρόγραμμα του Samford επηρεάστηκε σημαντικά από τον Deming, σύμφωνα με τον Hull (1992). Το Samford ξεκίνησε τη διαδικασία βελτίωσης ποιότητας το 1989 και πέρασε το πρώτο έτος εστιάζοντας σε αυτό που είναι γνωστό ως M-C-P-V-V: αποστολή, πελάτες, σημαντικές διαδικασίες, αξίες και όραμα.

Ο Holmes (1992) παρατήρησε ότι το Πανεπιστήμιο του Michigan ακολούθησε μια σχεδόν πανομοιότυπη προσέγγιση.

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Samford, πρώτη εργασία ήταν η αποσαφήνιση της αποστολής του πανεπιστημίου και των πελατών του.

Κατά τον Hull (1992) αυτό χρειάστηκε περισσότερους από έξι μήνες και εμπειρείχε αρκετό διάλογο ανάμεσα στα μέλη του διδακτικού προσωπικού και τους διοικητικούς.

Στη συνέχεια καθορίστηκαν οι σημαντικές διαδικασίες του πανεπιστημίου και αυτές αποτέλεσαν την αφετηρία για την διαδικασία βελτίωσης.

Στα πλαίσια της διαδικασίας βελτίωσης, κάθε ομάδα έπρεπε να αναγνωρίσει τους σκοπούς ή τους στόχους της.

Ο Harris (1992) έγραψε ότι αφού το πανεπιστήμιο ολοκλήρωσε αυτή την χρονοβόρα διαδικασία, εστίασε στη βελτίωση κάθε διαδικασίας στο εσωτερικό του, χρησιμοποιώντας τον κύκλο βελτίωσης Shewhart-Deming που αναφέρεται ως PDCA ή σχεδιασμός, πράξη, έλεγχος, δράση.

Ο Harris (1992) έγραψε ότι «ιδανικά, ο κύκλος βελτίωσης Shewhart-Deming λειτουργεί συνεχώς σε κάθε διαδικασία στο ίδρυμα, αντικατοπτρίζοντας συνέπεια σκοπού προς τη βελτίωση κάθε υπηρεσίας και προϊόντος»

Η πραγματική προσπάθεια πρέπει να γίνεται στο πλαίσιο ομάδων.

Ο Harris θεωρούσε ότι αναμφίβολα το πανεπιστήμιο είχε ωφεληθεί από την ΣΔΠ. Σημείωσε ότι η προσπάθεια δεν εξοικονόμησε απλά χρήματα, οδηγώντας σε μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, αλλά ήταν και συνεπής με τη χριστιανική παράδοση της σχολής.

#### Σύνοψη.

Οι παραπάνω σχολές ακολούθησαν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις, ωστόσο η καθεμία διαπίστωσε ότι το πρόγραμμά της ήταν επιτυχημένο. Στις OSU, FVTC και Samford, οι πρόεδροι των πανεπιστημίων συμμετείχαν ενεργά από την αρχή. Αυτό έκανε τις διαδικασίες πολύ ευκολότερες, καθώς οι πρόεδροι ήταν πρόθυμοι να αφιερώσουν τον απαιτούμενο χρόνο και τους πόρους για την επιτυχία του σχεδίου. Στο Πανεπιστήμιο της Επιχειρηματικής Σχολής του Chicago, η προσπάθεια ξεκίνησε από συγκεκριμένα μέλη του διδακτικού προσωπικού που έπεισαν αργότερα τον Κοσμήτορα για τη σημασία της.

Δύο από τα πανεπιστήμια χρησιμοποίησαν τον Deming ως πρότυπο, ενώ το FVTC απασχόλησε τον Crosby ως σύμβουλο. Όλα τα κολέγια και πανεπιστήμια είχαν συντονιστή ποιότητας. Παρότι υπήρχαν διάφορες ομοιότητες και διαφορές, όλα τα ιδρύματα θεώρησαν ότι οι προσπάθειές τους ήταν πετυχημένες. Το συμπέρασμα είναι ότι εφ' όσον οι βασικές, κύριες αρχές διατηρούνται, η ΣΔΠ μπορεί να λειτουργήσει σε πανεπιστημιακό περιβάλλον.

#### **Προτεινόμενο μοντέλο εφαρμογής Δ.Ο.Π.**

Στην υποενότητα αυτή θα γίνει μια προσπάθεια, λαμβάνοντας υπόψη τα μοντέλα που έχουν παρουσιαστεί στη βιβλιογραφία και μέσω της σύνθεσης αυτών να προταθεί ένα γενικό μοντέλο εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π για τα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

#### **Βήμα 1<sup>ο</sup> Συγκρότηση Συμβουλίου Ποιότητας**

Αφού έχει ολοκληρωθεί η εκπαίδευση και έχει εκφραστεί απερίφραστα η δέσμευση των Ανωτάτων στελεχών του ιδρύματος σε θέματα σχετικά με την

πολιτική ποιότητας ,συγκροτείται το Συμβούλιο Ποιότητας στο οποίο συμμετέχουν όλα τα ανώτερα στελέχη του Ιδρύματος.

Κύριες ευθύνες του μπορεί να είναι:

- Η αναγνώριση των «πελατών» και των αναγκών τους
- Ανάλυση περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου με εργαλεία στρατηγικού προγραμματισμού όπως SWOT analysis και PEST-DG analysis.
- Ανάπτυξη οράματος βασισμένο στην ποιότητα και τις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών «πελατών»
- Ο καθορισμός της αποστολής και των στόχων του ιδρύματος
- Κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου με χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον πενταετίας.
- Η ιεράρχηση των βασικών προτεραιοτήτων για την επίτευξη της αποστολής
- Η αναγνώριση των ανθρώπων που θα έχουν ηγετικό ρόλο στην προσπάθεια της εφαρμογής της Δ.Ο.Π στα διάφορα τμήματα του πανεπιστημίου.
- Επικοινωνία του μηνύματος της Ποιότητας σε ολόκληρο των οργανισμό όχι μόνο με λόγια αλλά και παραδειγματική συμπεριφορά.
- Ενθάρρυνση όλων των εμπλεκομένων για την ποιοτική βελτίωση με συνεχή ενημέρωση για την πρόοδο και τα επιτεύγματα
- Αναγνώριση και επιβράβευση όχι μόνο των επιτυχιών αλλά και κάθε προσπάθειας για βελτίωση της ποιότητας, που τεκμηριώνεται με στοιχεία, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα.

Κάτι τέτοιο βοηθάει στην απομάκρυνση του φόβου της αποτυχίας των εργαζομένων και βοηθάει στην συνέχεια και την συνέπεια του επιδιωκόμενου σκοπού.

- Διερεύνηση και ανάπτυξη συνεργασιών με άλλους Πανεπιστημιακούς φορείς , επιχειρηματικούς Οργανισμούς και εξωτερικούς συμβούλους για θέματα που αφορούν στην βελτίωση της ποιότητας.
- Τακτική επαφή με τα μέλη των Ομάδων Προγραμματισμού Ποιότητας των τμημάτων (π.χ σε εβδομαδιαία βάση αρχικά) που θα αναλύεται και αποτυπώνεται η πρόοδος στα θέματα της ποιότητας μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης

- Εξασφάλιση και ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων με την συνεχή ροή πληροφοριών.
- Διαπραγμάτευση και εξασφάλιση οικονομικών πόρων για τα προγράμματα ποιότητας.
- Επεξεργασία, έγκριση και προώθηση για την υλοποίηση ,με την έμπρακτη συμμετοχή του Σ.Π, των προτάσεων των Ομάδων Προγραμματισμού Ποιότητας των διαφόρων τμημάτων.

### **Βήμα 2ο Δημιουργία Ομάδων Προγραμματισμού Ποιότητας**

Οι ομάδες προγραμματισμού ποιότητας δημιουργούνται σε κάθε τμήμα του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Αποτελείται από καθηγητές, διοικητικούς υπαλλήλους κατάλληλα εκπαιδευμένους στην φιλοσοφία και τα εργαλεία της Δ.Ο.Π. Αρμοδιότητες μπορεί να είναι:

- Επικοινωνία του μηνύματος της ποιότητας σε όλο το προσωπικό και τους φοιτητές του τμήματος και ενθάρρυνση της συμμετοχής όλων στους κύκλους ποιότητας (QC)
- Η ανίχνευση των αναγκών των φοιτητών και των άλλων ενδιαφερόμενων (προσωπικού, εργοδοτών, κυβερνητικών φορέων, ανώτατης διοίκησης Ιδρύματος) με ερευνητικά εργαλεία όπως ερωτηματολόγια , σύστημα SERVQUAL,

### **Βήμα 3ο Ενεργός συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών.**

Δημιουργία κύκλων ποιότητας στα τμήματα των πανεπιστημίων με συμμετοχή των φοιτητών , καθηγητών, διοικητικού προσωπικού μέσω των οποίων θα γίνονται προτάσεις για βελτίωση μέσα σε ένα κλίμα αλληλοσεβασμού και συνεργασίας. Οι κύκλοι αυτοί μπορούν να συμμετέχουν στα παρακάτω:

- Κατάρτιση σχεδίων για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ειδικά της εκπαιδευτικής διαδικασίας και του προγράμματος σπουδών.
- Καθορισμός δεικτών μέτρησης της ποιότητας «Κριτήρια επιτυχίας» (Coate, 1990b, : 17)

- Εφαρμογή σχεδίων, έλεγχος, Ανασχεδιασμός, Συνεχής Βελτίωση προγραμμάτων. (P.D.C.A circle)
- Προτείνει με μηνιαίες αναφορές τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης στην Ομάδα Προγραμματισμού Ποιότητας του τμήματος τους.
- Εκπαίδευση και εφαρμογή των τεχνικών και εργαλείων της Δ.Ο.Π πάνω στις καθημερινές εργασίες.
- Έρευνες ικανοποίησης όλων των ενδιαφερόμενων μερών (φοιτητών, καθηγητών, προσωπικού, εργοδοτών, κυβερνητικών φορέων, ανώτατης διοίκησης Ιδρύματος.). Αυτές οι έρευνες μπορούν να πραγματοποιηθούν από τους φοιτητές με την καθοδήγηση των καθηγητών τους στα πλαίσια των φοιτητικών τους υποχρεώσεων.

#### **Βήμα 4ο Αξιολόγηση- Ανασκόπηση-Αναθεώρηση συστήματος**

Σε ετήσια βάση θα πρέπει να γίνεται ευρεία σύσκεψη με την φυσική παρουσία και συμμετοχή της ανώτατης ηγεσίας, του Συμβουλίου Ποιότητας, των Ομάδων Προγραμματισμού Ποιότητας των ακαδημαϊκών

- Δημιουργία βάσης δεδομένων και πρωτογενών στοιχείων η οποία θα ενημερώνεται τακτικά.
- Εφαρμογή μοντέλων αυτό-αξιολόγησης (π.χ EFQM model) για τον καθορισμό της υφιστάμενης κατάστασης και των σημείων που χρήζουν βελτίωσης.
- Η ανίχνευση βέλτιστων πρακτικών μέσω benchmarking για τις δραστηριότητες του τμήματος
- Καθορισμός των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας
- Καθορισμός των κρίσιμων διαδικασιών (εκπαιδευτική διαδικασία-έρευνα κ.α) και ιεράρχηση τους
- Σχεδιασμός κατάλληλης εκπαιδευτικής διαδικασίας που συμβάλλει στην συνεχή βελτίωση της μάθησης.
- Επεξεργασία και κατάρτιση των δεικτών μέτρησης λαμβάνοντας υπό όψη τις προτάσεις των κύκλων ποιότητας.

- Συλλογή στοιχείων και προτάσεων από τους κύκλους ποιότητας και δημιουργία μηνιαίων αναφορών προόδου προς το Συμβούλιο Ποιότητας για λήψη μέτρων βελτίωσης.
- Ενθάρρυνση και προώθηση της ομαδικής εργασίας σε όλους τους τομείς
- Διασφαλίζει ότι τα προγράμματα Δ.Ο.Π είναι επαρκή και συνεχή.
- Ενθαρρύνει την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων του Ιδρύματος.
- Σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης για την εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π για τους φοιτητές Καθηγητές και λοιπό προσωπικό του τμήματος τμημάτων και των εκπροσώπων όλων των ενδιαφερόμενων μεριών, στην οποία θα αξιολογείται συνολικά η απόδοση του ιδρύματος βάσει των δεικτών μέτρησης και του βαθμού επίτευξης των στόχων που είχαν τεθεί.

Από τη σύσκεψη αυτή θα εξάγονται συμπεράσματα για την απόδοση του ιδρύματος, θα προτείνονται μέτρα βελτίωσης της ποιότητας στρατηγικού χαρακτήρα και αν κρίνεται μη ικανοποιητική η απόδοση θα αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός και θα προτείνονται βελτιωτικές δράσεις.

## **Κεφαλαίο 5<sup>ο</sup> Συμπεράσματα-προτάσεις**

### **Συμπεράσματα**

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο της Δ.Ο.Π στις υπηρεσίες του επιχειρηματικού τομέα, αναλύθηκαν οι ομοιότητες και οι διαφορές σχετικά με το ζήτημα της ποιότητας μεταξύ των επιχειρήσεων και της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Εξετάστηκαν και αναλύθηκαν οι απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος εφαρμογής Δ.Ο.Π και επισημάνθηκαν τα πιθανά προβλήματα που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν όσα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης θελήσουν να εμπλακούν στην εφαρμογή της νέας διοικητικής φιλοσοφίας.



Αναδείχθηκαν τα οφέλη μέσω της παρουσίασης επιτυχημένων μοντέλων εφαρμογής Δ.Ο.Π σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα του εξωτερικού.

Διαφάνηκαν οι τρόποι με τους οποίους, εφαρμόστηκε η Δ.Ο.Π σε αυτούς τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς μέσω:

- Της ακαδημαϊκής προσέγγισης, όπου η προσοχή εστιάζεται περισσότερο στα αποτελέσματα της εφαρμογής στη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης
- Της στρατηγικής προσέγγισης, όπου υιοθετείται μια συνολική, στρατηγικής φύσης, προοπτική που περιλαμβάνει και τον ακαδημαϊκό αλλά και το διοικητικό τομέα των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Στο 4ο κεφάλαιο της εργασίας προτείνεται ένα γενικό μοντέλο εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνδυάζοντας τόσο την ακαδημαϊκή όσο και την στρατηγική προσέγγιση θεωρώντας ότι η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π στην Ανώτατη εκπαίδευση πρέπει να προσαρμοστεί στις άυλες πτυχές της εκπαίδευσης και να εστιάσει, πρώτιστα, στην ποιότητα της γνώσης και να διδάξει τον τρόπο της μάθησης. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος απαιτείται υπομονή και συνέπεια προς τον σκοπό από όλους τους εμπλεκόμενους, δέσμευση για την ποιότητα, συνεχή εκπαίδευση, διαρκή βελτίωση και αλλαγή κουλτούρας. Η εγγενής επιδίωξη της ΔΟΠ στο να εκτελούνται οι διαδικασίες της εκπαίδευσης καλύτερα, πιο αποτελεσματικά, με λιγότερο κόστος και με μεγαλύτερη ευαισθησία στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, μπορεί να αποτελέσει, τελικά, τον παράγοντα που θα οδηγήσει στην αναβάθμιση και την εξέλιξη προς την πρόοδο, όλων των εκπαιδευτικών συστημάτων και οργανισμών του 21ου αιώνα.

### **Προτάσεις**

Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα βασικό θεωρητικό υπόβαθρο για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης Και παράλληλα μέσω του προτεινόμενου μοντέλου να δώσει τις γενικές κατευθύνσεις για την εφαρμογή της νέας διοικητικής φιλοσοφίας.

Βέβαια, η εργασία αυτή δεν θα μπορούσε να καλύψει όλο το εύρος του υπό ανάλυση θέματος για το λόγο αυτό απαιτείται περαιτέρω έρευνα για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης, ιδιαίτερα δε κάτω από τις νέες εξελίξεις που συντελούνται στον Ευρωπαϊκό και Ελληνικό χώρο.

Κεντρικό θέμα συζήτησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και κατ' επέκταση στην Ελλάδα είναι η διασφάλιση της ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση μέσω της οποίας μπορεί να προωθηθεί αφ' ενός μεν η διεθνής ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής Ανώτατης Εκπαίδευσης μέσα σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και της γνώσης, αφ' ετέρου δε να επιτευχθεί η αποτελεσματική σύνδεση της Ανώτατης Εκπαίδευσης με τις ανάγκες της κοινωνίας αλλά και της αγοράς εργασίας στην Ευρώπη.

Στο πλαίσιο των πιο πάνω διαπιστώσεων προτείνεται περαιτέρω έρευνα σε θέματα όπως:

- εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό και Ελληνικό χώρο,
- συγκριτική αξιολόγηση των κύριων μοντέλων Ποιότητας (Malcolm Baldrige National Quality Award , EFQM Excellence Award, Deming prize) στο χώρο της Εκπαίδευσης.
- αναζήτησης Βέλτιστων Πρακτικών εφαρμογής Δ.Ο.Π και πως μπορούν αυτές να ενσωματωθούν στο υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας των Ελληνικών Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων
- διερεύνηση του βαθμού ενσωμάτωσης των αρχών της Δ.Ο.Π στα Ελληνικά Πανεπιστήμια, ιδιαίτερα μετά την νομοθέτηση (Ν. 3374/2005) της Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, από το κράτος.
- Εκτίμηση της στάσης των Ελλήνων φοιτητών και καθηγητών απέναντι στην υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π. »
- Αναζήτηση και ανάδειξη ως παραδείγματα προς μίμηση των «νησίδων Ποιότητας» στον Ελληνικό Πανεπιστημιακό χώρο

## **Βιβλιογραφία**

### ***Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία***

Αναστασόπουλος Γ., Πειμανίδης Κ. & Συνεργάτες, «Διαχείριση ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές ISO 9000:2000», Ειδικές Εκδόσεις Dashofer Holding (Hellas) Ltd, Αθήνα 2000-2004

Απέκης Α. (2001). "Η αξιολόγηση του πανεπιστημίου μετά την Μπολόνια και την Πράγα". Εφημερίδα Κυριακάτικη Αυγή, 8 Ιουλίου 2001

Αποστολάκη Ι., Μαυροειδή Ο. (2004). «Τα πρότυπα ποιότητας στις μονάδες υγείας» Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 30, Ιούλιος- Σεπτέμβριος 2004. σελ 24-31

Αρβανιτογιάννης Ι., Κούρτης Α., (2002). «ISO9000:2000». Αθήνα: Σταμούλης

Βαρουφάκης Γ., (1996), «Αρχαία Ελλάδα και Ποιότητα», Εκδόσεις Αίολος, Αθήνα

Βαρουφάκης Γ. (2001). "Η υποχώρηση των ιδεών: Συμπεράσματα από τη Βρετανική και Αυστραλιανή εμπειρία με την "αξιολόγηση" του πανεπιστημιακού έργου". Εκδόσεις Αίολος, Αθήνα

Βελισσαρίου, Ε. (2000), «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών», Εκπαιδευτικό υλικό στο Μ.Π.Σ. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Θ.Ε. Διοίκηση Τουρισμέ και Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τόμος Α', Πάτρα: Ε. Α. Π., σσ. 161-175.

Γούναρης Σ. (2003), «Μάρκετινγκ υπηρεσιών», Εκδόσεις Rosili. Αθήνα

Chanter John. (1989) "Η ανώτατη παιδεία στον 21ο αιώνα". Οικονομικός Ταχυδρόμος 20 Ιουλίου 1989, σελ. 37

Cook Charles. (1989) "Πώς τα καλά πανεπιστήμια εξουδετερώνουν την έλλειψη κάθε άλλου οικονομικού πόρου. Το εκπληκτικό παράδειγμα της Νέας Αγγλίας στις ΗΠΑ". Οικονομικός Ταχυδρόμος 27 Ιουλίου 1989 σελ. 34.

Δερβιτσιώτης Κ., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Dubrin A. (2004), « Γενικές αρχές μάνατζεμεντ», Εκδόσεις Έλλην

ΕΛ.Ι.Α.Μ.Ε.Π (2006) «Η Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση στην Ελλάδα: στο νέο ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον», επιμέλεια: Λουκάς Τσούκαλης, 2006

- Gover., (1997), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», interbooks, Αθήνα
- James, P. (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Μία Εισαγωγή», Εκδόσεις Κλειδάριθμος Αθήνα
- Jean-Emile Charlier, Celine Mahieu & Frederic Moens, Μετάφραση Ν. Παπαδάκης & Θ. Ροζάκη, «Ένα Πανεπιστήμιο ανεξάρτητο από την ηλικία: Από την κοινωνική ουτοπία στα όρια της αποτελεσματικότητας», Περιοδικό Πανεπιστήμιο, Τεύχος 5
- Κλάδης, Δ.(2000), Η Διακήρυξη της Μπολόνια και η πορεία από την Μπολόνια στην Πράγα, (κείμενο εργασίας), Αθήνα, ΥΠΕΠΘ, Δεκέμβριος 2000.
- Κλάδης, Δ. (2003), «Η Κοινωνική Διάσταση της Διαδικασίας της Μπολόνια και η πορεία από την Μπολόνια στην Πράγα και την Πράγα στο Βερολίνο», στο Ν. Παπαδάκης (επιμ.), Κράτος Κοινωνία, Αγορά και πολιτικές στην Εκπαίδευση, Αθήνα, Σαββάλας, σ. 56-63
- Κανελλόπουλος Χ., (1994), «Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», β' έκδοση, Αθήνα.
- Κουτούζης Μ., (1999), «Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ», Πάτρα, ΕΑΠ.
- Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου Αθήνα
- Σαΐτης Χ., (1992) «Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη», Αθήνα.
- Σπανός, Α. (1998), «Υπηρεσίες Ποιότητας: Πώς Παράγονται και Παρέχονται», Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα
- Στεφανάτος Στέλιος (2000). «Ολική Ποιότητα», ΕΑΠ Πάτρα Σωτηριάδης, Μ. (2000), «Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής», Εκπαιδευτικό υλικό στο Μ.Π.Σ. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Θ.Ε. Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τόμος Β', Πάτρα: Ε.Α.Π, σσ. 91-113 και 219-236.
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2002) «Οργάνωση και Διοίκηση», Έκδοση Β. Rosili, Αθήνα
- Τσέκος Θ. (2007), «Ποιότητα υπηρεσιών και δημόσιο μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή
- Τσιότρας Γ. (1995) «Βελτίωση Ποιότητας», Έκδοση Β., Ε. Μπένου, Αθήνα
- Τσιότρας Γ. (2002). "Διασφάλιση και αξιολόγηση ποιότητας στην ελληνική ανώτατη εκπαίδευση". Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Φαναριώτης Π., (1995) «Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εισαγωγή στο σύγχρονο management», Τόμος Α', Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα - Πειραιάς

Χυτήρης Λ. (1996). «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα

Φασουλής Κ., (1998). «Η Ποιότητα στη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης, Κριτική προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση ολικής Ποιότητας»- Δ.Ο.Π. (T.Q.M.). (Άρθρο στο Διαδίκτυο)

Φασουλής Κ. (2005). «Αξιολόγηση ποιότητας Ανώτατης Εκπαίδευσης» (Άρθρο στο Διαδίκτυο)

Χυτήρης Λ. (1996). «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα

### **Ξενογλωσση Βιβλιογραφία**

Atkinson, P.E., (1990) Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management, IFS Publications, Bedford, Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence, NIST

Berman, E.; West, J. (1995), Municipal commitment to Total Quality Management: a survey of recent progress, Public Administration Review, Washington.

Berry, G., (1997). Leadership and the development of quality culture in schools, International Journal of Educational Management, Vol.11,N. 2, p. 52-64

Blake, D., (1994). Quality Assurance in Teacher Education. A case study, Quality Assurance in Education , Vol. 2, No. 1, pp. 26-31

Brown, D.J. and Koenig, H.F. (1993), "Applying total quality management to business education",Journal of Education for Business, Vol. 68 No. 6, pp. 325-9

Brown, M.; Hitchcock, D.; Willard, M. (1994), Why TQM fails and what to do about it, Irwin Professional Publishing, New York.

Burr, J.T. (1993). A new name for a not-so-new concept, Quality Progress, March, pp. 87- 88

British Standards Institute, BSI 4778 (1983), BSI Handbook 22, London: HMSO.

Coate, L.E. (1990a), "TQM at Oregon State University", Journal for Quality and Participation, December, pp. 90-101.

Coate, L.E. (1990a), "TQM at Oregon State University", Journal for Quality and Participation, December, pp. 90-101.

- Coate, L.E. (1990b), An Analysis of Oregon State University's
- Dale, B.G., Boaden, R.J. & Lascelles, D.M. (1994). Total quality management: an overview. In: B.G. Dale (Ed.) *Managing Quality*, (2nd Edn) Hemel Hempstead, Prentice-Hall.
- Dale, B.G., Boaden, R.J. (1993), "The UMIST Quality Improvement Framework: An Executive Guide", Quality Management Centre, Manchester School of Management, UMIST, Manchester.
- Dale, B.G. and Lascelles, D.M. (1997), "Total quality management adoption: revisiting the levels", *The TQM-Magazine*, Vol. 4 No. 1, pp.5-24.
- Dale, B. G. and R. J. Boaden (1993), "Teamwork in services: Quality Circles by another name?", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 70-88
- David A. et al (1986), A Note on Quality: The Views of Deming, Juran, and Crosby, *Harvard Business Review*, September 17, 1986.
- DeCosmo, R.D., Parker, J.S. and Heverly, M.A.,(1991) "Total quality management goes to community college", in Sherr, L.A. and Teeter, D.J. (Eds), *Total Quality Management in Higher Education*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Deming, W.E., *Quality Productivity and Competitive Position*, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge 1982
- Deming W. E.(1986).*Out of crisis*, Cambridge University Press.
- Dr Edward Sallis (1994) *Fresh Views on TQM*, Belgium, European Foundation for Quality Management.
- Edvarson, B., Thomasson, B., Ovretveit, J., (1994), *Quality of service making it really work*, Berkshire, Barrie Dale, pp.21
- EFQM Excellence Award Information Brochure, 2006
- EIPA, 2006, «CAF works - better service for the citizens by using CAF», [www.eipa.eu/files/repository/product/CAFworks\\_EN.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/product/CAFworks_EN.pdf)
- Eagle, L., Brennan, R., (2007). Are students customers? TQM and marketing perspectives, *Quality Assurance in Education* , Vol. 15, No. 1, pp 44-60.
- Edmonds, C. (2007). Continuous quality improvement: integrating best practice into teacher education, *International Journal of Educational Management*, Vol.21, N. 3, p.232-237

Emiliani, M.L., with Stec, D., Grasso, L. and Stodder, J. (2003), *Better Thinking, Better Results: Using the Power of Lean as a Total Business Solution*, The CLBM, Kensington, Conn.

Ewe 11, P.T. (1993), "Total quality and academic practice: the idea we've been waiting for?", *Change*, Vol. 25 No. 3, pp. 49-55.

Fam, E. and Camp, R. (1995), "Finding and implementing best practices in higher education", *Quality Progress*, Vol. 28 No. 2, pp. 69-73.

Ferrin, B.G., Landeros, R., Reck, R.F., (2001). Integrated supply matrix management. A TQM approach for curriculum development, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.31, No.7-8 , pp. 520-536

Freeman, R., (1994). *Quality Assurance in Secondary Education*, *Quality Assurance in Education* , Vol. 2, No. 1, pp. 21-25

Freeman R (1993)., *Quality Assurance in Training and Education*, Koga Page, London,

James R. Evans, William M. Lindsay, "The Management and Control of Quality", Cincinnati, USA, 2002

Jones, P. and Lockwood, A. (1989), *The Management of Hotel Operations*, London: Cassell, pp. 149-167.

Jones, P. and Merricks, P. (1997), *The Management of Foodservice Operations* (3rd edn), London: Cassell

Haemoon Oh, (1999), "Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective", *Hospitality Management*, Vol. 18 (1999), pp67-82

Haas, T. (1993), "Planning strategically for quality", *TQM in Higher Education*, December, pp. 1-3.

Hansson J., Eriksson H. (2002). The impact of TQM on financial performance. *Measuring Business Excellence*. 6(4), 44-54

Harte H.G. ,Dale , B.G (1995). Total quality management in professional services: an examination, *Journal: Managing Service Quality* , Vol. 5, pp. 43-48

Harvard University (1994), *Harvard Quality Process*, Harvard University, Office for Information Technology, Ed. I.

Heady, R.B.& Smith, M. (1995). An empirical study of the topical differences between total quality management and quality management, *Quality Management Journal*, Spring, pp. 24± 37

Hellsten, U. and Klefsjo", B. (2000), "TQM as a management system consisting of values, techniques and tools", *The TQM-Magazine*, Vol. 12 No. 4, pp. 238-44.

Hill, S. & Wilkinson, A. (1995 ). In search of TQM, *Employee Relations*, 17, pp. 8± 25.

Hubbard, D.L. (1994a), "Can higher education learn from factories?", *Quality Progress*, Vol. 27 No. 5, pp. 93-7.

Hubbard, D.L. (1994b), "Higher education: continuous quality improvement: making the transition to education", *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 19 No. 6, p. 401

Hwarng, H. B., Teo, C., (2001). Translating customers' voices into operations requirements. A QFD application in higher education, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 195-225

Ingram, H. and Daskalakis, G. (1999), "Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 24-30.

Idrus, N., (1996). Towards total quality management in academia, *Quality assurance in Education*, Vol.4, N. 3, p.34-40..

Garvin (1986), *Quality-Cost Trade Off Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 2.

Gilbert, G. (1992). *Quality Improvement in a Defense Organization*  
*Public Productivity and Management Review*, 16(1), 65-75.

Gray E.R.-Smeltzer L.R., (1989), *Management. The competitive edge*, Macmillan Publishing Company, New York.

Grosby P., *Quality Without Tears*, McGraw-Hill, New York 1984

Gummesson, E., (1991), *Service quality: a holistic view*. In: Brown, S.W., Gummesson, E., Edvardsson, B., Gustavson, B. (Eds.), *Service Quality*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 3-22.

Kolesar, P.J. (1994), "Hats off to quality: W. Edwards Deming at Columbia", *Quality Progress*, Vol. 27 No. 3, p. 35.

Ken W. Gadd, John S.Oakland (1995), "Re-engineering a total quality organization: A case study of D2D Ltd", *Business Process Management Journal*, Vol.1, No. 2,



- K wan, P. Y.K., (1996). Application of total quality management in education: retrospect and prospect, *International Journal of Educational Management*, Vol.10, N. 5, p.25-35
- Lewis W.G., K.F. Pun and T.R.M. Lalla, (2006), "Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium sized enterprises", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 No.7, 2006 pp. 539-554
- Lewis, R.G. and Smith, D.H. (1994), *Total Quality in Higher Education*, St Press, Delray Beach, FL
- Loomba Arvinder & Johannessen Thomas (1997). Malcolm Baldrige National Quality Award. *Benchmarking for Quality Management*. 4(1), 59-77
- Masaaki, I. (1986), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill/Irwin,
- Matthews, W.E. (1993b), "The missing element in higher education", *Journal for Quality Participation*, Vol. 16 No. 1, pp. 102- 8.
- Michael R, Sower V. and Motwani J. (1997) "A comprehensive model for implementing total quality management in higher education", *Benchmarking for Quality, Management & Technology*, Vol. 4 No 2, pp 104-120
- Motwani, J. (1995), "Implementing TQM in education: current efforts and future research directions", *Journal of Education for Business*, Vol. 71 No. 2, pp. 60-3
- Munro-Faure, L. (1992), *Implementing Total Quality Management*, London: Pitman
- Neely, A, Gregory, M., Platts, K. (1995) Performance measurement system design, *International journal of Operations & Production Management*, Vol.15 pp 80-116
- Nield Kevin and Metin Kovak, (1999), "Quality certification in the hospitality industry", *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, Cornell University
- Oakland, J. S (1995), *Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, London.
- Oakland, J. (2000), *Total Quality Management - The Route to Improving Performance*, 2nd Edition, Butter Worth Heinemann.

- Oakland J.S., «Total Quality Management - Text With Cases», Ed. Butterworth Heinemann, Oxford, 2000.
- Oakland J.S., (1995), "Total Quality Management - The route to improving performance", Ed. Butterworth Heinemann, Oxford,
- Oakland J.S., (2000) "Total Quality Management - Text With Cases", Ed. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Oblinger, D. and Rush, S. (1997) ,The Learning Revolution:The challenge of information Technology in the Academy, Anker Publishing, Bolton,MA
- OECD, 1999 Benchmarking Knowledge-Based Economies
- OECD, 1997 Information Technology Outlook
- Pashiardis P.-Kriemadis A. (1999). "Quality assurance in higher education: The case of Greece". International journal of educational reform, vol. 8, no 2, April 1999.
- Peters, T. (1987), Thriving on Chaos, London, Macmillan.
- McMichael, Development, ο.π., κερ. 5.
- Sahney, S., Banwet, D.K., Karunes, S., (2004). Customer requirement constructs: the premise for TQM in education. A comparative study of select engineering and management institutions in the Indian context, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 6, pp. 499-520.
- Puay S.H., Tan K. C., Xie M. and Goh T.N. (1998). A comparative study of nine national quality awards. The TQM Magazine. 10(1), 30-39
- Hansson J., Eriksson H. (2002). The impact of TQM on financial performance. Measuring Business Excellence. 6(4), 44-54
- Sallis, E., (1993) Total Quality Management in Education, Kogan Page, London
- Seghezzi Hans (2001). Business excellence: what is to be done? Total Quality Management. 12(7-
- Seymour, D. (1993a), "TQM: focus on performance, not resources", Educational Record, Vol. 74 No. 2, Spring, pp. 6-14.
- Seymour, D. (1993b), "Quality on campus: three institutions, three beginnings", Change, Vol. 25 No. 3, pp. 14-27.
- Shaw, K.A. (1993), "Sunflower seeds at Syracuse", Educational Record, Vol. 74 No. 2, pp. 20-27
- Sherr, L. and Teeter. D. (Eds) (1991), Total Quality Management in Higher Education, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Shin, D., Kalinowski, J.K. and El-Enein, G.A. (1998), "Critical implementation issues in total quality management", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 63 No. 1, pp. 10-14.

Sitalakshmi, Venkatraman, (2007) "A Framework for implementing TQM in higher education programs", *Quality assurance in Education*, Vol. 15 No 1, pp 92-112

Sirvanci M. (2004) "TQM implementation Critical issues for TQM implementation in higher education", *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 6, pp 382-386

Spanbauer, S.J. (1987), *Quality First in Education ... Why Not?*, Fox Valley Technical College Foundation, Appleton, WI.

Stein, R.G. (1994), *TProgram at Colorado Tech*, Colorado Tech, Arts, Management, and Logistics Department

Stamatis D. (1996). *Total Quality Service*, Florida, St. Lucie. Press.

Svensson, M, Klefsjo, B., (2006). TQM-based self-assessment in the education sector. Experiences from a Swedish upper secondary school project, *Quality Assurance in Education*, Vol. 14, No. 4, pp. 299-323

Talha Mohammad, (2004), "Total quality management (TQM): an overview, *The Bottom Line: Managing Library Finances* Volume 17. Number 1. pp. 15-19

Tan Kay Chuan & Lim Chai Soon (2000). A detailed trends analysis of national quality awards world-wide. *Total Quality Management*. 11(8), 1065-1080

Taylor F.W., (1947), *Scientific Management*, Harper & Brothers, New York.

Teichler U. & Kehm B.M., (1995) "Towards a new understanding of the relationships between higher education and employment" *European Journal of Education*, Vol 30, pp.115-132

Van der Wiele, T., Dale, B.G., Williams, R., Bertsch, B. & Timmers, J. (1994). An examination of the type of quality management teaching and research carried out by European academic institutions, *Total Quality Management*, 5, pp. 199± 208

Witcher, B. (1994). *Clarifying total quality management*, working paper, Durham University Business School.

Yusof, S.M. and Aspinwall, E.M. (2000a), "TQM implementation frameworks: comparison and review", *Total Quality Management*, forthcoming.

Yusof, S.M. and Aspinwall, E.M. (2000b), "A conceptual framework for TQM implementation for SMEs", *The TQM Magazine*, Vol. 12 No. 1, pp. 31-6.

Zeithaml V.A., Parasuraman, P., and Berry V. L., (1990) "Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations", New York: Free Press.

Ziaul Huq, (2005), "Managing change: a barrier to TQM implementation in service Industries" *Managing Service Quality* Vol. 15 No. 5, pp. 452-46

### ***Πηγές Διαδικτύου***

The Governance of EFQM

<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=62>.

European Organization for Quality - EOQ.

<http://www.eoq.org/intl.htm>.

EUA European Universities Association <http://www.eua.be>

ENQA Association for Quality Assurance in Higher Education

<http://www.enqa.eu>

EQUIS European Quality Improvement System <http://>

[www.efmd.org](http://www.efmd.org)

ΕΛΙΑΜΕΠ Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής

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

[www.juse.or.jp/e/deming/02.html](http://www.juse.or.jp/e/deming/02.html)

[www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov)