

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη
Εκπαίδευση:**

Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα
Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

ΠΟΡΤΟΛΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ
Α.Μ 2007014

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΚΡΙΕΜΑΔΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΤΡΙΠΟΛΗ 2009

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

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

Στην αγαπημένη μου σύζυγο, Γαρυφαλλιά

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες	7
Περίληψη	8
Κεφάλαιο 1 ^ο Εισαγωγή-Σκοπός Εργασίας.....	9
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.2 Σκοπός της Εργασίας	10
1.3 Οργάνωση της Εργασίας.....	11
Κεφάλαιο 2ο Ανασκόπηση βιβλιογραφίας	14
2.1 Εισαγωγικές αναφορές για την Ποιότητα	14
2.1.1 Ορισμοί της Ποιότητας	14
2.1.2 Ποιότητα στις Υπηρεσίες. Διαφορές προϊόντων-υπηρεσιών.....	16
2.1.2.1 Γενικά χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών.....	19
2.1.2.2 Εκτίμηση της ποιότητας των Υπηρεσιών	20
2.2. Ιστορική εξέλιξη της ποιότητας.....	22
2.2.1 Επιθεώρηση Ποιότητας.....	23
2.2.2 Έλεγχος Ποιότητας	23
2.2.3 Διασφάλιση Ποιότητας (Δ.Π.)	24
2.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Δ.Ο.Π (TQM)	25
2.3.1 Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	29
2.3.2 William Edwards Deming.....	30
2.3.3 Joseph Moses Juran.....	37
2.3.4 Philip Bayard Crosby	39
2.3.5 Koaru Ishikawa	42
2.3.6 Άλλες προσεγγίσεις της ποιότητας	43
2.4 Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	44
2.5 Αλλαγή Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	47
2.6 Τεχνικές και εργαλεία για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	49
2.7 Διεθνή Βραβεία Ποιότητας.....	51
2.7.1 Ιαπωνικό Βραβείο Deming (The Deming Prize)	51
2.7.2 Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (The Malcolm Baldrige National Quality Award).....	53
2.7.3 Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (The EFQM Excellence Award)	54
Κεφάλαιο 3ο Η Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ε.Ε- Ελλάδα	57
3.1 Η Ανώτατη Εκπαίδευση στο σύγχρονο περιβάλλον	57
3.2 Πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης.....	59
3.3 Η Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα.....	61
Κεφάλαιο 4ο Η Δ.Ο.Π στην Ανώτατη Εκπαίδευση.....	64
4.1. Η ποιότητα στην Ανώτατη Εκπαίδευση	64
4.2 Η Εφαρμογή της Δ. Ο. Π στην Ανώτατη Εκπαίδευση.....	65

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

4.3 Προβλήματα και κριτική σχετικά με την εφαρμογή της Δ.Ο.Π στην Ανώτατη Εκπαίδευση.....	67
4.4 Πλαίσιο συνθηκών επιτυχούς εφαρμογής της Δ.Ο.Π στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.....	70
4.5 Επιτυχημένα παραδείγματα εφαρμογής της ΔΟΠ σε Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.....	73
4.6 Προτεινόμενο μοντέλο εφαρμογής Δ.Ο.Π.....	78
Κεφάλαιο 5ο Συμπεράσματα-προτάσεις.....	84
5.1 Συμπεράσματα	84
5.2 Προτάσεις.....	85
Βιβλιογραφία.....	87
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	87
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	91
Πηγές Διαδικτύου	102

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

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1- Διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών.....	18
Πίνακας 2-Οι δέκα διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών σύμφωνα με το SERVQUAL	22
Πίνακας 3-"Οι τέσσερις εποχές του management Ποιότητας"	22
Πίνακας 4-Τα 14 σημεία του Deming.....	31
Πίνακας 5-«Οι θανάσιμες Ασθένειες».....	32
Πίνακας 6-Βαθύτερο Σύστημα Γνώσης του Deming	34
Πίνακας 7-Το σχέδιο δράσης του Deming.....	35
Πίνακας 8-Οι τέσσερις απόλυτες θέσεις του Crosby	39
Πίνακας 9-Τα 14 σημεία του Crosby	41
Πίνακας 10-Ιεράρχηση προτεραιοτήτων συμβατικού μάνατζμεντ-Δ.Ο.Π.	45
Πίνακας 11-Διαφορές παραδοσιακής διοίκησης και της Δ.Ο.Π.....	49
Πίνακας 12-Τα επτά βασικά εργαλεία ποιότητας και η χρησιμότητά τους.	50
Πίνακας 13-Οι βασικές κατηγορίες διάκρισης του Βραβείου Deming	52

Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 1-Κύκλος Deming.....	33
Σχήμα 2-Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming	36
Σχήμα 3-Η τριλογία της ποιότητας του Juran	37
Σχήμα 4-Διάγραμμα αιτίου και αποτελέσματος	42
Σχήμα 5-Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	44
Σχήμα 6- Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige	53
Σχήμα 7- Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ολικής Ποιότητας EFQM	56

Ευχαριστίες

Αρχικά, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ ιδιαίτερος στον Επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Κριεμάδη Αθανάσιο, για τη συνεχή καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του, χωρίς τις οποίες δεν θα είχε ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία.

Ευχαριστήσω την αγαπημένη μου σύζυγο Γαρυφαλλιά για την υπομονή και κατανόηση, που έδειξε όλο αυτό το χρονικό διάστημα . Τους αγαπημένους μου γονείς Γιώργο και Μάρθα , που μου προσέφεραν και συνεχίζουν να μου προσφέρουν απλόχερα τα πάντα για να επιτύχω τους στόχους που θέτω στην ζωή μου.

Δεν μπορώ να μην αναφερθώ στους συμφοιτητές και τους καθηγητές μου, που με την αμέριστη συμπαράσταση και βοήθεια που μου προσέφεραν, με οδήγησαν στην πραγματοποίηση αυτού του υπέροχου ταξιδιού της γνώσης.

Θα τους ευγνωμονώ για Πάντα.

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 διασφάλισης 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

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή-Σκοπός Εργασίας

1.1 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 του 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.

1.2 Σκοπός της Εργασίας

Ο τίτλος της παρούσας εργασίας “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. 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 η 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.

1.3 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

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

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 Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ε.Ε και την Ελλάδα σε σχέση με την εφαρμογή νέων μοντέλων διοίκησης με έμφαση στα ποιοτικά αποτελέσματα.

Η συνολική διάρθρωση της εργασίας αποτελείται από τα εξής κεφάλαια:

Το 1ο Κεφάλαιο αναφέρεται σε μία γενική εισαγωγή, παρουσιάζεται ο σκοπός της εργασίας και η δομή της.

Στο 2ο 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 3ο Κεφάλαιο αναπτύσσονται θέματα που αφορούν στην Ανώτατη 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 4ο Κεφάλαιο επιχειρείται να τεκμηριωθεί η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π στην Ανώτατη 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

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

Στο 5ο. 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 τη ολοκληρωμένη επεξεργασία της πληροφορίας που συντελέστηκε στην συγγραφή της.

Κεφάλαιο 2ο Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

2.1 Εισαγωγικές αναφορές για την Ποιότητα

Το σημαντικότερο, ίσως, ζητούμενο στην εποχή μας είναι η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας.

Ο τομέας των υπηρεσιών τα τελευταία είκοσι χρόνια έχει ενεργοποιήσει μια σειρά επενδυτικών δραστηριοτήτων πραγματοποιώντας σημαντικά αναπτυξιακά άλματα σπουδαίας οικονομικής σημασίας. Στις αναπτυγμένες χώρες αντιπροσωπεύει πλέον του 60% του ΑΕΠ και η συμμετοχή της εργασίας στην προστιθέμενη αξία είναι ουσιαστική, συγκεντρώνοντας τα 2/3 του εργατικού δυναμικού. (Λάσπα, 2007:25). Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημόσιου τομέα, στο συμπέρασμα ότι συχνά η ποιότητα είναι η βασική και η πιο αποτελεσματική προϋπόθεση επιτυχίας. Με την διαπίστωση αυτή φαίνεται να συμφωνεί ο (Filippini, 1997) αναφέροντας ότι : *«ιδιαίτερα δε τα τελευταία 10 χρόνια οι έρευνες πάνω σε ένα μανάτζμεντ επικεντρωμένο στην ποιότητα να έχουν αυξηθεί σημαντικά»*. Η αναζήτηση της ποιότητας έχει οδηγήσει στη δημιουργία ενός νέου πεδίου επιστημονικής έρευνας, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

2.1.1 Ορισμοί της Ποιότητας

Η όρος της ποιότητας *«έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια απ' ότι τους δέκα προηγούμενους αιώνες»*, (Gover,1997:17). Έχουν δοθεί πολλές εννοιολογικές ερμηνείες, καθώς η αντίληψη της έννοιας ποιότητα 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 υπηρεσίας»*

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».

2.1.2 Ποιότητα στις Υπηρεσίες. Διαφορές προϊόντων-υπηρεσιών

Στις αναπτυγμένες χώρες ο τομέας των υπηρεσιών αντιπροσωπεύει πλέον του 60% του ΑΕΠ και η συμμετοχή της εργασίας στην παροχή υπηρεσιών συγκεντρώνει τα 2/3 του εργατικού δυναμικού. Σχετικές μελέτες αποκαλύπτουν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία και την επιβίωση των οργανισμών. (Λάσπα, 2007:25) Σε σχετική μελέτη του ο (Gummesson, 1991) αναφέρει ότι η έννοια της ποιότητας και ο τρόπος μέτρησης της έχει απασχολήσει τον βιομηχανικό τομέα, από την δεκαετία του 1920, ενώ η αντίστοιχη για τον τομέα των υπηρεσιών άρχισε να αναπτύσσεται στα τέλη της δεκαετίας του '70. Οι (Rao και Kelkar, 1997) αναφέρουν ότι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας μπορεί να είναι μια επιτυχημένη στρατηγική για τις επιχειρήσεις σε συνθήκες εντόνου ανταγωνισμού.

Έως σήμερα δεν έχει δοθεί κάποιος ορισμός που να καλύπτει το σύνολο των υπηρεσιών. Ο (Δερβιτσιώτης, 2005) δίνει τον παρακάτω ορισμό *«Υπηρεσία θεωρείται το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ του πελάτη και του συστήματος/επιχείρησης, που παρέχει την υπηρεσία και το οποίο περιλαμβάνει το προσωπικό (επαφής), τον εξοπλισμό, το φυσικό περιβάλλον και τις εγκαταστάσεις, πολλές φορές, δεν υπάρχουν μετρήσιμα φυσικά χαρακτηριστικά αφού η υπηρεσία είναι άυλη»* .

Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες γίνεται μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης που κάνουν οι καταναλωτές, μεταξύ των προσδοκιών γύρω από την κατανάλωση μιας υπηρεσίας και από την αντίληψη του τρόπου με τον οποίο αυτή εκτελέστηκε-καταναλώθηκε. Η αξιολόγηση της ποιότητας είναι υποκειμενική, καθώς για τις υπηρεσίες δεν υπάρχουν μετρήσιμα φυσικά χαρακτηριστικά, αφού είναι άυλη, και η παραγωγή και η κατανάλωση της, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, είναι ταυτόχρονη.(Γούναρης, 2003: 94). Επομένως, η αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας εμπεριέχει το χαρακτηριστικό της υποκειμενικότητας.

Σύμφωνα με τον (Χυτήρη, 1996): *«Οι υπηρεσίες προέρχονται από πολλές διαφορετικές δραστηριότητες και κλάδους. Έχουν λίγα κοινά σημεία όπως ότι το τελικό προϊόν είναι άυλο και δεν μπορεί να αποθηκευτεί, οπότε παραγωγή και κατανάλωση λαμβάνουν χώρα στον ίδιο τόπο και τον ίδιο χρόνο. Η πιο σημαντική, ίσως, διαφορά ανάμεσα στα υλικά αγαθά και στις υπηρεσίες, είναι ότι στην περίπτωση των υπηρεσιών παρατηρείται μια ταυτόχρονη έκφραση των διαδικασιών παραγωγής, ανταλλαγής και κατανάλωσης, ενώ στην περίπτωση των υλικών προϊόντων οι συγκεκριμένες δραστηριότητες εμφανίζονται πολύ πιο διαχωρισμένες»*.

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

Στον παρακάτω Πίνακα 1 περιγράφονται οι διαφορές ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Συστήματα Μεταποίησης	Συστήματα Παροχής Υπηρεσιών
Το προϊόν είναι υλικό	Η υπηρεσία είναι άυλη
Η παραγωγή ενός προϊόντος προηγείται της κατανάλωσης	Η υπηρεσία αναλώνεται στη διαδικασία παραγωγής της
Η παραγωγή και η κατανάλωση μπορεί να είναι γεωγραφικά σε διαφορετικά σημεία	Η παραγωγή και η κατανάλωση γίνονται στον ίδιο τόπο
Η παραγωγή εκτελείται από τον προμηθευτή του προϊόντος	Παραγωγός και καταναλωτής εμπλέκονται ταυτόχρονα στη διαδικασία παραγωγής
Η επαφή παραγωγού και αγοραστή μπορεί να είναι έμμεση	Η επαφή παραγωγού και πελάτη είναι κατά κανόνα άμεση
Το προϊόν μπορεί να μεταφερθεί σε άλλα σημεία διάθεσης	Οι υπηρεσίες δεν προσφέρονται για μεταφορά σε άλλο χώρο
Το προϊόν είναι διαθέσιμο για έλεγχο ή δοκιμή πριν από την αγορά	Η παρεχόμενη υπηρεσία δεν υπάρχει πριν από την αγορά
Η επιχειρηματική δραστηριότητα διαχωρίζεται σε λειτουργίες, οπότε οι πωλήσεις πραγματοποιούνται χωριστά από την παραγωγή	Στην παροχή υπηρεσιών δεν είναι δυνατός ο διαχωρισμός μεταξύ παραγωγής και πωλήσεων
Το προϊόν συχνά είναι δυνατόν να διατηρηθεί σε απόθεμα	Η παρεχόμενη υπηρεσία δεν είναι δυνατόν να διατηρηθεί σε απόθεμα
Το αγορασθέν προϊόν μπορεί να μεταπωληθεί σε άλλο πελάτη	Η προσφερόμενη υπηρεσία μετά την ολοκλήρωσή της δεν μπορεί να μεταπωληθεί σε άλλον

Πίνακας 1- Διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών

Πηγή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κ. Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 135

2.1.2.1 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 αδιαιρετότητα**, (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 παρόχων 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.

2.1.2.2 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.

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

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.

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

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

7. Ασφάλεια	δημιουργία αισθήματος ασφάλειας.
8. Προσπελασιμότητα	η ευκολία στην προσέγγιση της εταιρείας χωρίς τη φυσική παρουσία του πελάτη.
9. Επικοινωνία	η δυνατότητα για εύκολη επικοινωνία με τον πελάτη, σε γλώσσα κατανοητή .
10. Κατανόηση του πελάτη	κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη, μπαίνοντας στη θέση του.

Πίνακας 2-Οι δέκα διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών σύμφωνα με το SERVQUAL

2.2. Ιστορική εξέλιξη της ποιότητας

Η ιστορική εξέλιξη της προσέγγισης του ζητήματος ποιότητας ή όπως αναφέρει ο (James, 1998 :64) οι τέσσερις εποχές του management Ποιότητας μπορούν να παρουσιαστούν συνοπτικά ως ακολούθως:

Βασική απόφαση	Εξελικτική πορεία
Εξασφάλιση / Επίτευξη ποιότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Επιθεώρηση Ποιότητας • Έλεγχος Ποιότητας • Διασφάλιση Ποιότητας • Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Πίνακας 3-"Οι τέσσερις εποχές του management Ποιότητας"

- Επιθεώρηση ποιότητας (Quality Inspection),
- Έλεγχος ποιότητας (Quality Control),
- Ασφάλεια ποιότητας (Quality Assurance).
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '80 και '90 αναπτύχθηκε η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2002), η οποία εξετάζεται σε επόμενη υποενότητα.

2.2.1 Επιθεώρηση Ποιότητας

Ο πιο απλός τρόπος διοίκησης της ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος προτού πωληθεί στον πελάτη. Συνεπώς είναι απαραίτητο να υπάρχουν προκαθορισμένες προδιαγραφές για το προϊόν. Βασικό μειονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι η επιθεώρηση ή ο έλεγχος πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος. Για το λόγο αυτό, δεν είναι η ενδεδειγμένη μέθοδος προς εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις λόγω του αυξημένου κόστους αντικατάστασης του ελλατωματικού προϊόντος. Είναι ένα απλό σύστημα που, δεν επιτρέπει να εξασφαλίσουμε υψηλή ποιότητα. Επιπλέον, η εν λόγω στρατηγική δεν είναι συμβατή με τις μη απτές πτυχές του συνολικού πακέτου παροχής υπηρεσιών.

2.2.2 Έλεγχος Ποιότητας

Ο έλεγχος ποιότητας ή διαχείριση ποιότητας μέσω του ελέγχου, ως στρατηγική, είναι πιο προχωρημένη από την επιθεώρηση ποιότητας. Η ποιότητα σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές προϊόντος και ελέγχεται στο εσωτερικό του συστήματος παραγωγής. Αποτέλεσμα είναι ο περιορισμός της σπατάλης, η μεγαλύτερη αποδοτικότητα και πιθανότατα μεγαλύτερα κέρδη. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι ότι εστιάζει περισσότερο στο προϊόν παρά στη συνολική «εμπειρία». Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, δίνεται περισσότερη έμφαση στην ποιότητα προμηθειών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών, στο σχεδιασμό και τη λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και, τέλος, στα σαφώς καθορισμένα στάδια και στις χρονικές στιγμές πραγματοποίησης του ελέγχου της ποιότητας (Juran, 1984).

Το πλεονέκτημα είναι ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος βελτιώνεται και τα λάθη στη διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται και

διορθώνονται πριν την εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τη βοήθεια των εγχειριδίων προδιαγραφών μπορούμε να πετύχουμε πιο ενεργό εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, το στοιχείο του ελέγχου λειτουργεί αρνητικά, δημιουργώντας ένα κλίμα δυσπιστίας. Το όλο σύστημα απαιτεί πολύ χρόνο για να εφαρμοστεί, δεν προσφέρεται για την αντιμετώπιση των άυλων πτυχών της εξυπηρέτησης του πελάτη. Το τελευταίο στοιχείο είναι και το βασικό μειονέκτημά του. Ο πελάτης γίνεται ακόμη αντιληπτός ως ένα στοιχείο έξω από την επιχείρηση και όχι ως μία εισροή του συστήματος (Σωτηριάδης, 2000). Λογική απόρροια των παραπάνω είναι να δίνεται έμφαση στην αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών.

2.2.3 Διασφάλιση Ποιότητας (Δ.Π.)

Σύμφωνα με τα πρότυπα BS EN ISO 9000 ή BS 5750, Διασφάλιση Ποιότητας είναι όλες οι *«προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να υπάρξει επαρκής βαθμός εμπιστοσύνης ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα ικανοποιεί τις δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας»* (James, 1998:70). Ο στόχος της Διασφάλισης Ποιότητας, είναι η οργάνωση στο εσωτερικό του οργανισμού διαδικασιών, λεπτομερώς σχεδιασμένων (blueprinting), βασισμένων σε προδιαγραφές ποιότητας..

Η στρατηγική Δ.Π. εστιάζει το ενδιαφέρον στον πελάτη και η ποιότητα είναι πλέον προσανατολισμένη προς την εκροή και όχι στη διαδικασία ή στην εισροή του συστήματος. Η έννοια «να ενεργήσουμε σωστά από τη πρώτη φορά» (Garvin, 1990), σημαίνει ουσιαστικά ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει τον σημαντικότερο ρόλο στην αναζήτηση και επίτευξη της ποιότητας (Johns, 1993). Οι πελάτες και οι προμηθευτές καθίστανται αναπόσπαστο μέρος της αλυσίδας ποιότητας με απώτερη επιδίωξη την καλύτερη κατανόηση και συνεργασία. Το ανθρώπινο

δυναμικό καθίσταται το κεντρικό σημείο του συστήματος ποιότητας καθώς αναλαμβάνει την επίλυση των προβλημάτων μέσω της συνεργασίας και της ομαδικότητας με την δημιουργία των «κύκλων ποιότητας» (Munro-Faure, 1992 και Δερβιτσιώτης, 2002). Πρόκειται για ομάδες που περιλαμβάνουν μικρό αριθμό ατόμων και εργάζονται σε κάποιο τομέα εκτελώντας παρόμοια εργασία. Η ομάδα συναντάται σε τακτική βάση - σε ώρα εργασίας - για τον προσδιορισμό, εκτέλεση και παρακολούθηση της προόδου των ενεργειών που ανέλαβαν για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν μέσα στο χώρο εργασίας και στον τομέα ευθύνης τους. Το πιο σημαντικό είναι ότι η ομάδα περιλαμβάνει υπαλλήλους που διαθέτουν συγκεκριμένη τεχνογνωσία - δεξιότητες και δεν έχουν επιλεγεί με κριτήριο την ιεραρχία.

2.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Δ.Ο.Π (TQM)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να περιγραφεί ως μία ευρεία προοπτική που περιλαμβάνει όλους τους τομείς της οργανωτικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας έχοντας πάντα ως βασικό άξονα τον προσανατολισμό στις ανάγκες των πελατών, αποσκοπώντας στη δημιουργία αξίας για τους ίδιους μέσω της διασφάλισης της ποιότητας. Αν και έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί τρόποι να εξηγηθεί η ποιότητα, μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δράσης, η γενική ιδέα σχετικά με τη διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει να κάνει με την εξασφάλιση της ποιότητας και την εξέλιξη της. (Neely et al., 1995)

Σύμφωνα με τους (Heady & Smith, 1995) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια έννοια στην οποία έχουν δοθεί πολλές ερμηνείες. Ενώ είναι ευρέως εφαρμόσιμη, υπάρχει μια μικρή διαμάχη σχετικά με το τι στην πραγματικότητα σημαίνει, πέρα όμως από αυτό, ένας συγκεκριμένος ορισμός είναι απαραίτητος. Ο (Atkinson, 1990) υποστήριξε ότι Η

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η δέσμευση που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο. Νωρίτερα ο (Oakland, 1995) διατύπωσε την άποψη ότι η ΔΟΠ είναι μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολο της. Ο (Witcher, 1994) θεωρεί την Δ.Ο.Π. ως ένα ζήτημα με πολλές διαστάσεις στις οποίες εμπεριέχονται: η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, το μάρκετινγκ, η επιχειρησιακή διοικητική διαδικασία, και ένα νέο διοικητικό πρότυπο το οποίο μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα. Σύμφωνα με τους (Αποστολάκη και Μαυροειδή, 2004) η Δ.Ο.Π. αφορά σύνολο ενεργειών, που έχουν ως στόχο την κατάλληλη χρήση των πόρων έτσι ώστε να ικανοποιηθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Ενώ ο (Αρβανιτογιάννης, 2002: 27) προχωρά ένα βήμα πιο πέρα αναφέροντας ότι η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα πρότυπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας, αναφέρεται σε εργαζόμενους κάθε κλιμακίου και περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού, με το λιγότερο δυνατό κόστος.

Η Δ.Ο.Π. είναι περισσότερο μία φιλοσοφία παρά ένα μοντέλο ή μία μέθοδος (Witcher, 1991).Αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση και θεώρηση της λειτουργίας των οργανισμών και καταλήγει στον ορισμό που περιλαμβάνει την περιεκτική ανάλυση των τριών επιμέρους όρων Δ.Ο.Π

- **Διοίκηση:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, αγκαλιάζει μία φιλοσοφία οργάνωσης επικεντρωμένη στους πελάτες και στοχεύει στο να καταστήσει τις διαμορφούμενες 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 υπαλλήλους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.

- **Ολική:** σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά, μέσω της ομαδικής εργασίας, στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να 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.

Στην ίδια λογική ο (Burr, 1993) στο άρθρο του με τίτλο “*A new name for a not-so-new concept*” αναλύει τον όρο ΔΟΠ , δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον όρο **ολική** αναφέροντας ότι «προσδιορίζει την σφαιρική προσέγγιση της διαχείρισης, περιλαμβάνοντας όλους τους πόρους και τους παράγοντες του συστήματος».Σ’ αυτό το περιβάλλον ο εργαζόμενος έχει μια ενεργητική εμπλοκή στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και υλοποίησης αυτών. Σύμφωνα με τον (Σπανό, 1993) Η «**Διοίκηση**» δεν ταυτίζεται απλώς με τα πρόσωπα που κατέχουν ηγετικές θέσεις στην επιχείρηση, αλλά αφορά στις συστηματικές ενέργειες και διαδικασίες, που οδηγούν στην κατάκτηση των προκαθορισμένων ποιοτικών στόχων.

Ο (Geraedts και συν. 2001) μιλώντας για τις αρχές της Δ.Ο.Π. αναφέρει ότι η Δ.Ο.Π. πρέπει να βασίζεται στις τρεις ακόλουθες αρχές:

- **Προσανατολισμός στον πελάτη:** κάθε απόφαση λαμβάνεται με γνώμονα τις ανάγκες των πελατών,
- **Συνεχής βελτίωση:** συνεχείς προσπάθειες για βελτίωση του οργανισμού, των προϊόντων και των υπηρεσιών του,

- **Ολιστική προσέγγιση:** η Δ.Ο.Π. λαμβάνει υπόψη κάθε όψη του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον (Peters, 1987) υπάρχουν 7 μεταβλητές οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με την επιτυχή εφαρμογή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. μέσα σε μια επιχείρηση. Αυτές είναι:

- 1. η βελτίωση των βασικών εισροών της επιχειρήσεις**
- 2. η βελτίωση της εκπαίδευσης**
- 3. η ποσοτικοποίηση των διαδικασιών**
- 4. η ανάπτυξη της καινοτομίας,**
- 5. η χρησιμοποίηση κινήτρων για την βελτίωση της ποιότητας**
- 6. η μέτρηση της βελτίωση της ποιότητας**
- 7. η μέτρηση της απόδοσης**

Σύμφωνα με το (Δερβιτσιώτη, 2005), η Δ.Ο.Π. έχει ως βασικό προσανατολισμό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των απαιτήσεων των πελατών, οι οποίοι πλέον χωρίζονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς.

- Οι **εξωτερικοί πελάτες** είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οι **εσωτερικοί πελάτες** είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, που συμβάλουν στη δημιουργία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στο ίδιο τον οργανισμό.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ορισμένους επίσημους ορισμούς, στους οποίους έγινε προσπάθεια να ενσωματωθούν όλα τα παραπάνω. Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), ορίζει τη Δ.Ο.Π. ως:

«όλοι οι τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών του, του προσωπικού του, των οικονομικών μετόχων του και της κοινωνίας γενικότερα» (Geraedts, 2001).

Σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. EN ISO 8402 ο επίσημος ορισμός της Δ.Ο.Π. είναι ο ακόλουθος:

«τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία».

Τέλος, σύμφωνα με το Βρετανικό Πρότυπο BS 7850, η Δ.Ο.Π. ορίζεται ως:

«η φιλοσοφία διοίκησης και οι επιχειρηματικές εκείνες πρακτικές που στοχεύουν στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και τη χρησιμοποίηση των υλικών ενός οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του» (Στεφανάτος, 2000: 13-14).

Καταλήγοντας μπορούμε να πούμε ότι ο νέος τρόπος management που εκπροσωπεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει σαν στόχο να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα όχι μόνο στη φάση της παραγωγής, αλλά και σε όλες τις άλλες λειτουργίες του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό του κατάλληλου συστήματος ποιότητας που σχετίζεται με όλες τις κρίσιμες αποφάσεις από τη σχεδίαση του προϊόντος ή της υπηρεσίας για την καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, του marketing που θα φροντίσει για την επαρκή ενημέρωση σχετικά με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και την καλύτερη εξυπηρέτηση μετά την πώληση ή παροχή.

2.3.1 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.

Στην ανάπτυξη και στην διαμόρφωση των αρχών της διοικητικής αυτής φιλοσοφίας συνέβαλαν σημαντικοί μελετητές όπως ο Joseph Juran, ο Philip Crosby, ο Koaru Ishikawa, ο Feingenbaum και ο William Edwards Deming, ο οποίος θεωρείται και ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2.3.2 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»* (Deming 1986: 18-97).

Ο Deming από νωρίς αντιλήφθηκε την αξία της στατικής και στη δεκαετία του 1950 δίδαξε στους Ιάπωνες τα στατιστικό έλεγχο διεργασιών. Η Ένωση Ιαπωνικής Επιστήμης και Μηχανικής αναγνωρίζοντας την συνεισφορά του στην Ιαπωνική βιομηχανία θέσπισε το βραβείο Deming. (James, 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: 50) 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 (βλ. πίνακα 4) της θεωρίας του Deming αποτελούν τον πυρήνα για την επίτευξη ποιότητας συνιστώντας μια νέα θεωρία διοίκησης.

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

Πίνακας 4-Τα 14 σημεία του Deming

Πηγή : Deming W. Edward, *Out of The Crisis*, MIT, 1986, σ. 23-96

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

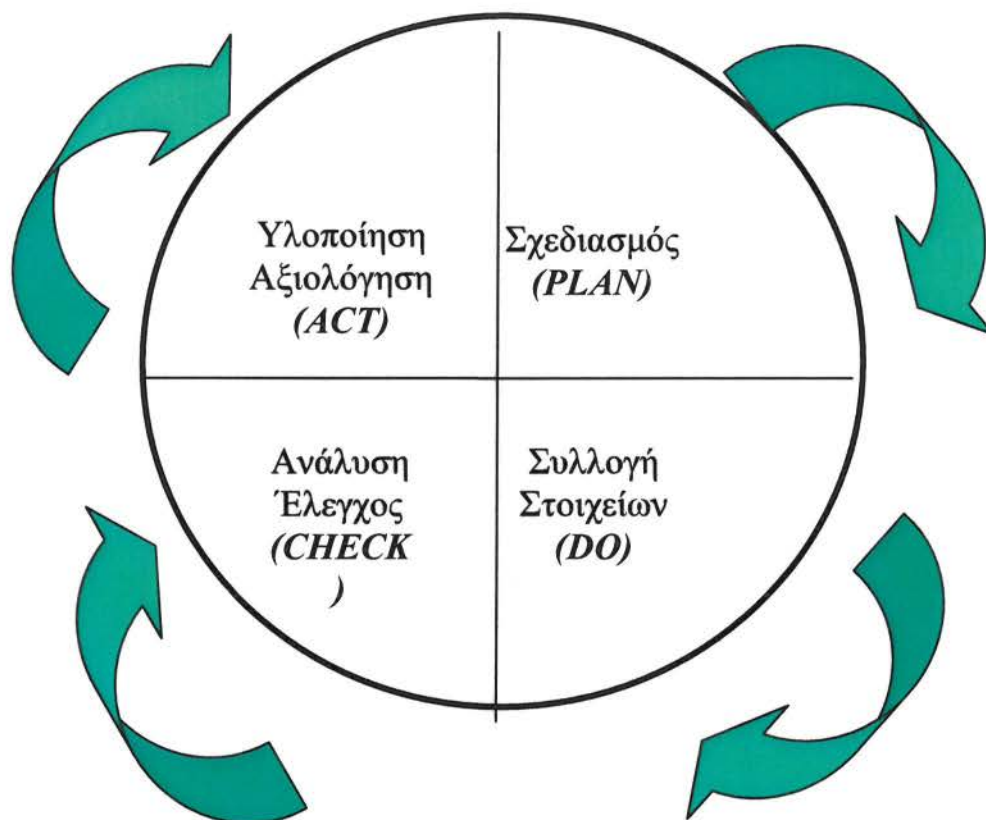
Η εφαρμογή των δεκατεσσάρων αυτών σημείων μπορεί να μεταμορφώσει τον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού. Υπάρχουν όμως, κάποια σοβαρά θέματα που εμποδίζουν την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων διοίκησης, ή «θανάσιμες ασθένειες». (James, 1996)

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

Πίνακας 5-«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, ως 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.

Βαθύτερο Σύστημα Γνώσης	
1. Εκτίμηση της Αξίας του Συστήματος	Ο σκοπός ενός Συστήματος είναι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη – μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, κοινωνικό σύνολο και φυσικό περιβάλλον – να επωφελούνται μακροπρόθεσμα.
2. Κατανόηση της Σημασίας της Απόκλισης	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.
3. Θεωρία της Γνώσης	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.
4. Ψυχολογία	Οι άνθρωποι είναι δυνατό να παρακινηθούν εσωτερικά και εξωγενώς. Ωστόσο, τα πιο ισχυρά κίνητρα είναι τα εσωτερικά.

Πίνακας 6-Βαθύτερο Σύστημα Γνώσης του Deming

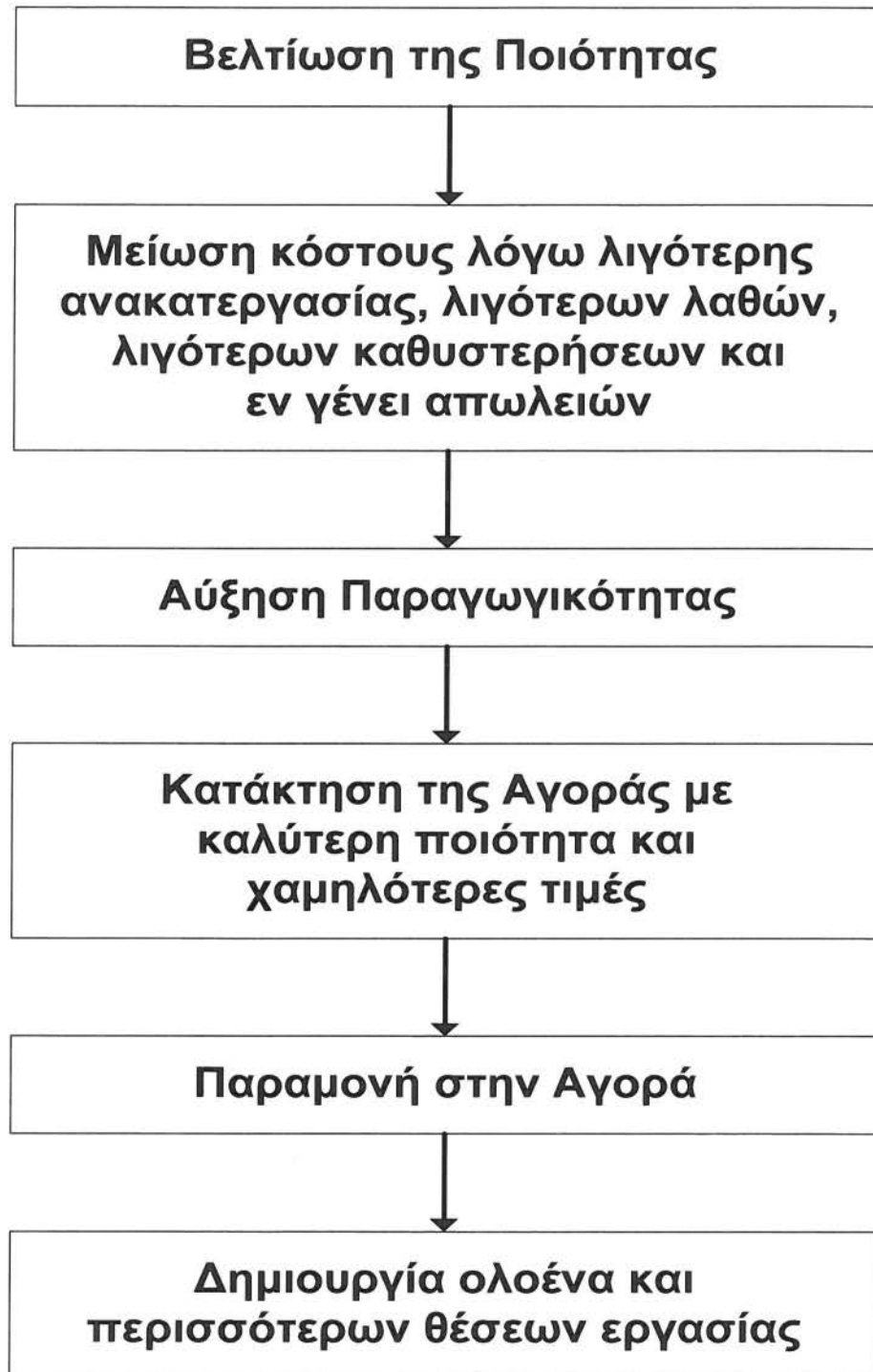
Στη συνέχεια ο Deming πρότεινε ένα σχέδιο δράσης για την επίτευξη της ποιότητας (βλ. πίνακα 7), που αποτελείται από επτά βήματα και περιλαμβάνει όλες οι θεωρίες του για τα «14 σημεία», «τις θανάσιμες Ασθένειες» και τον «κύκλο του Deming», ενώ ταυτόχρονα αντιπροσωπεύει τα τρία βασικά αξιώματα της Δ.Ο.Π.: τη δέσμευση της διοίκησης για βελτίωση, την εφαρμογή της στατιστικής μεθοδολογίας και τη βελτίωση σχέσεων (Λογοθέτης, 1992 :85-89).

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

Πίνακας 7-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.

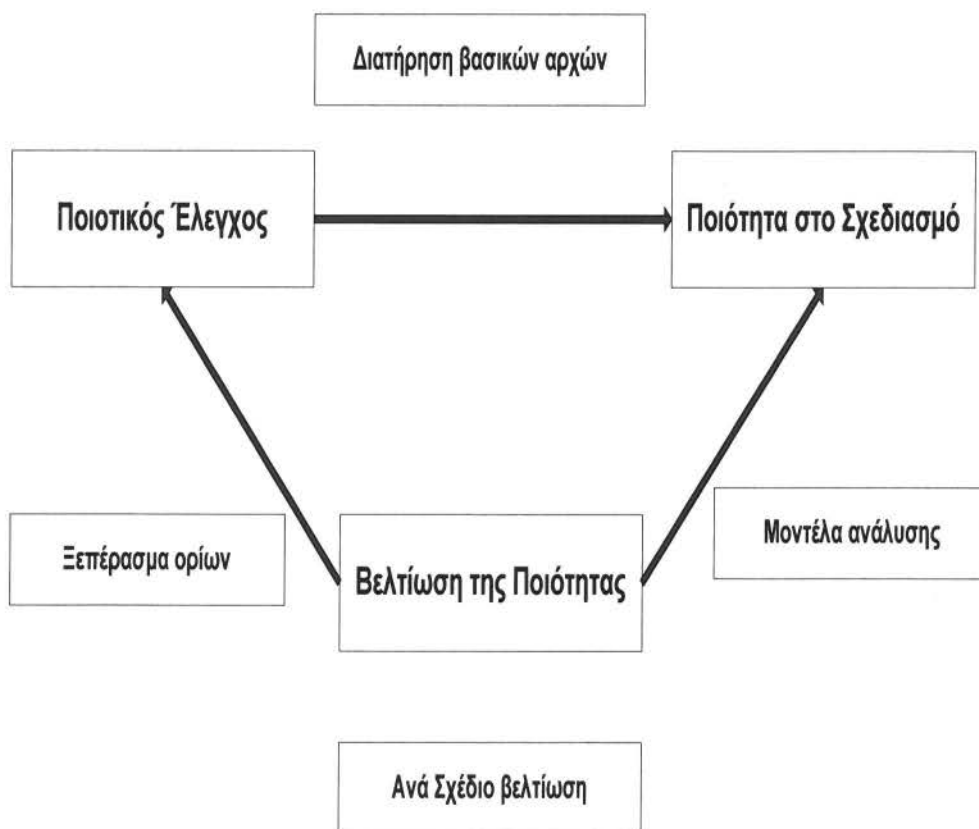


Σχήμα 2-Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Ζαβλανός 2006, σελ 41.

2.3.3 Joseph Moses Juran

Ακολούθησε ο Joseph M. Juran, ο οποίος ανέπτυξε τη τριλογία της ποιότητας: **ποιότητα στο σχεδιασμό, ποιότητα στον έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας**. Η διοίκηση της ποιότητας απαιτεί καλό σχεδιασμό και έλεγχο. Η διοίκηση αρχικά θα πρέπει να επιτύχει τον απόλυτο έλεγχο, ενώ στη συνέχεια να προβεί σε σχέδια βελτίωσης της παραγωγής αλλά και της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού. Η παραπάνω θεωρία προβάλλεται στο σχήμα 3.



Σχήμα 3-Η τριλογία της ποιότητας του Juran

Πηγή: Juran, J.M.; Godfrey, A.B (1999), *Juran's Quality Handbook*, McGraw-Hill
pp.36

Ο Juran πίστευε ότι η ποιότητα σχετίζεται με την ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με το παραγόμενο προϊόν. Συγχρόνως έδωσε μεγάλη έμφαση στην αναγκαιότητα της συνεχούς βελτίωσης, με τη βοήθεια μικρών βελτιωτικών κινήσεων και προγραμμάτων.

Τα σημεία στα οποία εστίασε ο Juran για την βελτίωση της απόδοσης είχαν να κάνουν, με την ανάπτυξη ευκαιριών για βελτίωση, την οριοθέτηση στόχων για βελτίωση, την οργάνωση για την επίτευξη στόχων, την προώθηση εκπαίδευσης, την ανάπτυξη προγραμμάτων για επίλυση προβλημάτων. Τα 10 βήματα για την βελτίωση της ποιότητας παρουσιάζονται παρακάτω :

- 1. Προσδιορισμός των Πελατών*
- 2. Προσδιορισμός των αναγκών των Πελατών*
- 3. Μετάφραση των αναγκών των πελατών στη γλώσσα της επιχείρησης*
- 4. Διατύπωση μοντέλων μέτρησης*
- 5. Προσδιορισμός του συστήματος μέτρησης*
- 6. Ανάπτυξη προϊόντος*
- 7. Βελτιστοποίηση σχεδιασμού προϊόντος*
- 8. Ανάπτυξη της διαδικασίας*
- 9. βελτιστοποίηση*
- 10. Μεταφορά στις επιχειρησιακές λειτουργίες*

**Τα δέκα βήματα του Juran.
Πηγή: Ζαβλανός (2006, σελ 54).**

Τέλος ο Juran πίστευε ότι, με την ανάπτυξη προγραμμάτων-πλάνων, με την αποτελεσματική επικοινωνία, τη διατήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών, την εστίαση στο χρόνο και τέλος την

εστίαση όχι μόνο στον τελικό πελάτη αλλά και στους εργαζόμενους, η ανάπτυξη της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί στον οργανισμό.

2.3.4 Philip Bayard Crosby

Το 1979 ο Crosby εστιάζει και μελέτα το κόστος της ποιότητας και αποφαίνεται ότι: «η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, είναι πραγματικά κερδοφόρα. Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνουν λάθη, γίνεται κέρδος» (Crosby, 1989:1).

Ο Philip Crosby προσπάθησε να διαδώσει την έννοια του «κόστους της χαμηλής ποιότητας». Ήταν, ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία του «κάνε το σωστό με τη πρώτη φορά» και την αρχή των «μηδέν λαθών». Οι «Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις» (βλ. πίνακα 8), που διατύπωσε είναι οι ακόλουθες :

Οι τέσσερις απόλυτες θέσεις του Crosby	
Απόλυτο 1 ^ο	Ο ορισμός της ποιότητας είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές
Απόλυτο 2 ^ο	Το σύστημα της ποιότητας είναι η πρόληψη
Απόλυτο 3 ^ο	Το πρότυπο απόδοσης είναι τα μηδέν ελαττώματα (zero defects)
Απόλυτο 4 ^ο	Το μέτρο της ποιότητας είναι το κόστος της μη-συμμόρφωσης

Πίνακας 8-Οι τέσσερις απόλυτες θέσεις του Crosby
Πηγή: Λογοθέτης Ν., Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας *Interbooks*, 1992, σ. 126-127

Ο Crosby στο βιβλίο του «Η ποιότητα είναι δωρεάν», (Quality is free, 1989), ανέπτυξε τη φιλοσοφία του σε θέματα ποιότητας. Η ουσία της περικλείεται σ' αυτό που αποκαλεί «οι απόλυτες αρχές της ποιοτικής

διοίκησης» και τα βασικά στοιχεία βελτίωσης. Πίστευε ότι ο οργανισμός θα πρέπει να δείχνει:

1. **Κατανόηση:** στις ανάγκες του καταναλωτή και να ορίζει μια συγκεκριμένη διαδικασία επίτευξης των στόχων του ,
2. **Δέσμευση:** διασφαλίζοντας την κοινή δέσμευση όλων των εμπλεκομένων στις αρχές της ποιότητας ,
3. **Επάρκεια:** συνεχή βελτίωση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
4. **Διόρθωση:** περιορισμός των λαθών μέσα από την αναγνώριση των προβλημάτων και την εφαρμογή διαδικασιών επίλυσης
5. **Επικοινωνία:** διασφάλιση της ροής πληροφοριών στον οργανισμό, δηλαδή ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας και τέλος,
6. **Συνέχεια:** βελτίωση σε όλους τους τομείς συνδέοντας το παρελθόν με το παρόν .

Η ανάπτυξη των 14 σημείων κατά Crosby (βλ. πίνακα 9), αφορά κυρίως ζητήματα υλοποίησης για τη βελτίωση της ποιότητας, σε αντίθεση με τα 14 σημεία του Deming, τα οποία αναφέρονται κυρίως στη φιλοσοφία που πρέπει να διαπνέει τα στελέχη.

Η προσέγγιση του Crosby για τη διοίκηση ποιότητας είναι «από πάνω προς τα κάτω», με εκπαίδευση όλου του προσωπικού στην ποιότητα, ανεξάρτητα από τη θέση του στην επιχείρηση (James P., 1996: 100-103).

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

Τα 14 σημεία του Crosby
<i>1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών</i>
<i>2. Δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας</i>
<i>3. Μέτρηση της ποιότητας</i>
<i>4. Το κόστος της ποιότητας</i>
<i>5. Ενημέρωση για την ποιότητα</i>
<i>6. Διορθωτική δράση</i>
<i>7. Προγραμματισμός μηδενικών ελαττωμάτων</i>
<i>8. Εκπαίδευση των εργαζομένων</i>
<i>9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων</i>
<i>10. Θέσπιση στόχων</i>
<i>11. Άρση των αιτιών σφαλμάτων</i>
<i>12. Αναγνώριση</i>
<i>13. Συμβούλια ποιότητας</i>
<i>14. Κάντε τα πάλι όλα από την αρχή</i>

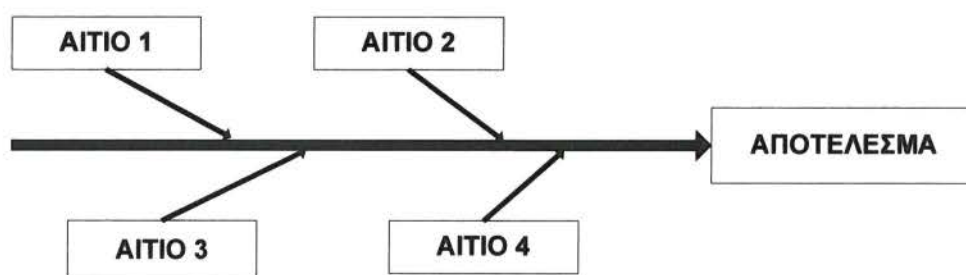
Πίνακας 9-Τα 14 σημεία του Crosby

Πηγή : James Paul, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας* Κλειδάριθμος, 1996, σ. 101-103

2.3.5 Koaru Ishikawa

Ο Isikawa, οριοθέτησε τη Δ.Ο.Π. ως την ανάπτυξη μιας κοινής φιλοσοφίας στο σύνολο της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης που καθορίζει όλες τις λειτουργίες στο εσωτερικό της υποδεικνύοντας στους εργαζόμενους το πώς θα λειτουργούν, προκειμένου ο οργανισμός να πετύχει τους ποιοτικούς και άλλους στόχους (Ishikawa,1985:54-59).

Ο Ishikawa ανέπτυξε ορισμένα βασικά εργαλεία-μοντέλα ποιότητας όπως το Διάγραμμα αιτίου και αποτελέσματος (ψαροκόκαλο), το Διάγραμμα Ροής κ.τ.λ., για τη βελτίωση των παραγωγικών λειτουργιών μέσα σε μια επιχείρηση. (Ishikawa, 1985:54-59). Πίστευε ότι δεν υπήρχε όριο στη βελτίωση και στόχευε στην αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας. Το Διάγραμμα αιτίου και αποτελέσματος, γνωστό και ως ψαροκόκαλο, (βλ. σχήμα 4), έδινε τη δυνατότητα στους οργανισμούς να εντοπίσουν τις αιτίες που οδηγούν σε προβλήματα αλλά και τα αποτελέσματα του προβλήματος. Ο εντοπισμός των αιτιών συνεισφέρει στην εύρεση λύσης των προβλημάτων (Tonner, 2003).



Σχήμα 4-Διάγραμμα αιτίου και αποτελέσματος

Πηγή: Tonner, C. (2003), Quality Theories, <http://www.isixsigma.com/dictionary>

από

<http://www.skymark.com/resources/articles.asp>

Οι αντιλήψεις του Ishikawa για τη Δ.Ο.Π. συνοψίζονται στις παρακάτω έξι βασικές αρχές (James, 1996):

- 1. Προηγείται η ποιότητα έναντι των βραχυπρόθεσμων κερδών.*
- 2. Κεντρικό ρόλο έχουν οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων ιεραρχίας στην ανάπτυξη της ποιότητας για αυτό τους αξίζει ο σεβασμός και η συνεχής υποστήριξη από τη διοίκηση.*
- 3. Συλλογική εργασία μέσω των κύκλων ποιότητας.*
- 4. Η επόμενη παραγωγική διαδικασία είναι ο πελάτης σας (εσωτερικός ή εξωτερικός).*
- 5. Οι αποφάσεις πρέπει να στηρίζονται σε δεδομένα και γεγονότα (χρήση στατιστικών μεθόδων)*
- 6. Η διοίκηση θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα τμήματα (επίπεδη διοίκηση).*

Τέλος, ο Ishikawa πιστεύει ότι το 95% των προβλημάτων ποιότητας σε μία επιχείρηση μπορεί να λυθεί με την χρήση των εργαλείων και τεχνικών ποιότητας.

2.3.6 Άλλες προσεγγίσεις της ποιότητας

Ο Armand V. Feigenbaum, όρισε τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου. Συγκεκριμένα, όρισε τον ποιοτικό έλεγχο (Feigenbaum,1991: 3-27) σαν ένα λειτουργικό σύστημα το οποίο αναφέρεται στην ανάπτυξη της ποιότητας και στη βελτίωση της μέσα σε έναν οργανισμό ώστε να παράγονται προϊόντα ή υπηρεσίες που να ικανοποιούν τον πελάτη με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο αναπτύσσεται το Ιαπωνικό μοντέλο για την βελτίωση της ποιότητας. Μια προσέγγιση του μοντέλου αυτού είναι το KAI-ZEN, το οποίο στοχεύει στις μικρές συνεχείς βελτιώσεις και στην παραγωγή ποιοτικών αγαθών στο χρόνο και την ώρα

που τα θέλει πελάτης στην καταλληλότερη τιμή για αυτόν. Σύμφωνα με τον (Masaaki I,1986:1-7) αναφέρεται στη διαλογή των ελαττωματικών και στην αντικατάστασή τους με νέα και καλύτερα προϊόντα ή ως διαλογή και επιλογή των καλύτερων προϊόντων σε συνδυασμό με την απομάκρυνση των ελαττωματικών (Emiliani, M.L et al, 2003:35-50).

Τέλος, ο Oakland (2000) υποστηρίζει ότι η Δ.Ο.Π. είναι μία προσέγγιση που συμβάλλει στην διαρκή βελτίωση της απόδοσης και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της. Αναφέρεται σε μια «επανάσταση», που πρέπει να γίνει μέσα σε έναν οργανισμό και θα οδηγήσει σε μια ευρύτερη εσωτερική αλλαγή συμβάλλοντας στη βελτίωση της λειτουργίας του.

2.4 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 5-Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
Πηγή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κ. Δερβιτσιώτης, 2005**

Αρχή 1^η

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 μάνατζμεντ. 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.

Προτεραιότητα	Συμβατικό μάνατζμεντ	Δ.Ο.Π.
1 ^η	Κόστος	Ποιότητα
2 ^η	Έγκαιρη παράδοση	Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης
3 ^η	Ποιότητα	Κόστος

**Πίνακας 10-Ιεράρχηση προτεραιοτήτων συμβατικού μάνατζμεντ – Δ.Ο.Π.
Πηγή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κ. Δερβιτσιώτης, 2005**

Αρχή 2^η

Εστίαση στις ανάγκες των πελατών 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^η

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 σύνθετων προβλημάτων, περιορίζοντας τον απαιτούμενο χρόνο, το κόστος παραγωγής και τελικά οδηγεί σε μια ολοκληρωμένη θεώρηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα.

Αρχή 4η

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^η

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: 44-48).

2.5 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 11 απεικονίζονται οι διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού και του νέου τρόπου διοίκησης.

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

Παραδοσιακή προσέγγιση	Προσέγγιση Δ.Ο.Π.
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 ευθύνες 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 11-Διαφορές παραδοσιακής διοίκησης και της Δ.Ο.Π

Πηγή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κ. Δερβιτσιώτης, 2005

2.6 Τεχνικές και εργαλεία για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Τα εργαλεία της Δ.Ο.Π. προσφέρουν στους εργαζομένους και σε ομάδες ένα μέσο για την υλοποίηση διαδικασιών ελέγχου ποιότητας, παρακολούθηση αυτών των διαδικασιών και επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν. Το πρώτο βήμα για την βελτίωση της ποιότητας είναι η συλλογή δεδομένων. Τα δεδομένα μπορούν να αποκαλύψουν τα προβλήματα, που μπορεί να υπάρχουν στην παραγωγική διαδικασία.

Τα επτά βασικά εργαλεία είναι τα εξής:

διαγράμματα ροής, φύλλα ελέγχου, ιστογράμματα, διαγράμματα Pareto, διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος, διαγράμματα διασποράς και διαγράμματα ελέγχου

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

Τα βασικά εργαλεία ποιότητας είναι απλά και σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητά από όλα τα επίπεδα των εργαζομένων. Στον πίνακα 12 παρουσιάζονται τα βασικά εργαλεία ποιότητας και τη χρησιμότητα τους. Αυτά τα βασικά εργαλεία ποιότητας αποτελούν το κεντρικό σημείο της εφαρμογής του ελέγχου της ποιότητας στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική. (James, 1998: 296-301)

Εργαλεία	Χρησιμότητα
1. Διαγράμματα ροής	Κατανόηση των προβλημάτων.
2. Φύλλα ελέγχου	Η απλούστερη μορφή οργάνωσης δεδομένων. Παρουσιάζουν γεγονότα, το σημείο που συνέβη και τα χαρακτηριστικά των γεγονότων.
3. Ιστογράμματα	Παροχή πληροφοριών σχετικά με την διάδοση και την κατανομή των μεταβλητών.
4. Διαγράμματα Pareto	Προσδιορισμός των προβλημάτων και της σχετικής σπουδαιότητας των αιτιών που προκαλούν προβλήματα.
5. Διαγράμματα Αιτίου- Αποτελέσματος	Ανάλυση σύνθετων προβλημάτων με την απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ ενός αποτελέσματος και των πιθανών αιτιών.
6. Διαγράμματα διασποράς	Επίδειξη της σχέσης μεταξύ του αποτελέσματος και των αιτιών που το προκαλούν. Ανάπτυξη λύσεων.
7. Διαγράμματα ελέγχου	Αξιολόγηση της Παραγωγικής διαδικασίας.

Πίνακας 12-Τα επτά βασικά εργαλεία ποιότητας και η χρησιμότητα τους

Πηγή: (James, 1998: 296-301)

2.7 Διεθνή Βραβεία Ποιότητας

Σκοπός τους είναι η κατανόηση της απαίτησης για ποιοτική υπεροχή, η διαμοίραση πληροφοριών και επιτυχημένων στρατηγικών, καθώς και η προβολή των οφελών που προκύπτουν από την εφαρμογή τους.

Τα βραβεία (ή μοντέλα) ολικής ποιότητας χρησιμοποιούνται ως οδηγοί στην πορεία των επιχειρήσεων προς τη Δ.Ο.Π. (Αναστασόπουλος και συν, 2004) καθώς αντιπροσωπεύουν σημαντικές εναλλακτικές πηγές για τη διοίκηση συστημάτων ποιότητας. Ανάμεσα στα πλέον αναγνωρισμένα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας βρίσκονται: το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (The EFQM Excellence Award), το Εθνικό (Αμερικάνικο) Βραβείο Ποιότητας «Malcolm Baldrige» (The Malcolm Baldrige National Quality Award) και το Ιαπωνικό Βραβείο Deming (The Deming Prize) (Puay και συν, 1998). Αξίζει, τέλος, να αναφερθεί ότι ανάμεσα στα υπάρχοντα διεθνή βραβεία ποιότητας υπάρχουν πολλές ομοιότητες καθώς σχεδόν όλα πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις διαστάσεις της προσέγγισης της ανάπτυξης, και των αποτελεσμάτων (Hansson και συν, 2002).

2.7.1 Ιαπωνικό Βραβείο Deming (The Deming Prize)

Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming ιδρύθηκε το 1951 από την Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE). Το Βραβείο Deming ασκεί σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη του ελέγχου και της διαχείρισης της ποιότητας. Οι οργανισμοί που υιοθετούν την ανωτέρω φιλοσοφία δημιουργούν τις κατάλληλες δομές για την εφαρμογή της προκειμένου να μπορούν να συμμετάσχουν στο Βραβείο.

Η Επιτροπή του Βραβείου Deming δεν ορίζει κάποιο πρότυπο στο οποίο θα πρέπει να προσαρμοστούν οι συμμετέχοντες στο

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

διαγωνισμό. Οι ίδιοι οι συμμετέχοντες εκτιμούν την υπάρχουσα κατάσταση, καθιερώνουν τους δικούς τους στόχους και αυτόβελτιώνονται. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα 13 αντικείμενα της εξέτασης αποτελούν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα, οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν και η αναμενόμενη αποτελεσματικότητα, δημιουργώντας τρεις βασικές κατηγορίες του Βραβείου Deming.

Οι βασικές κατηγορίες διάκρισης του Βραβείου Deming	
Το ατομικό Βραβείο Deming	<ul style="list-style-type: none">• Για ιδιώτες ή ομάδες• Απονέμεται σε όσους έχουν διακεκριμένη συνεισφορά στη μελέτη της Δ.Ο.Π ή στις στατιστικές μεθόδους της, ή σε όσους έχουν διακεκριμένη συνεισφορά στην εξάπλωση της
Το Βραβείο εφαρμογής Deming	<ul style="list-style-type: none">• Για οργανισμούς ή τμήματα οργανισμών με αυτόνομη διοίκηση• Απονέμεται σε οργανισμούς ή τμήματα οργανισμών οι οποίοι επιτυγχάνουν χαρακτηριστική βελτίωση επίδοσης μέσω της εφαρμογής Δ.Ο.Π μέσα σε ένα έτος
Το Βραβείο Ποιοτικού Ελέγχου για τις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες	<ul style="list-style-type: none">• Για τις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες ενός οργανισμού• Απονέμεται στις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες ενός οργανισμού ο οποίος έχει πραγματοποιήσει σαφή βελτίωση επίδοσης. ενασχόλησή του με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μέσα σε στο αναδειχθέν έτος

Πίνακας 13-Οι βασικές κατηγορίες διάκρισης του Βραβείου Deming

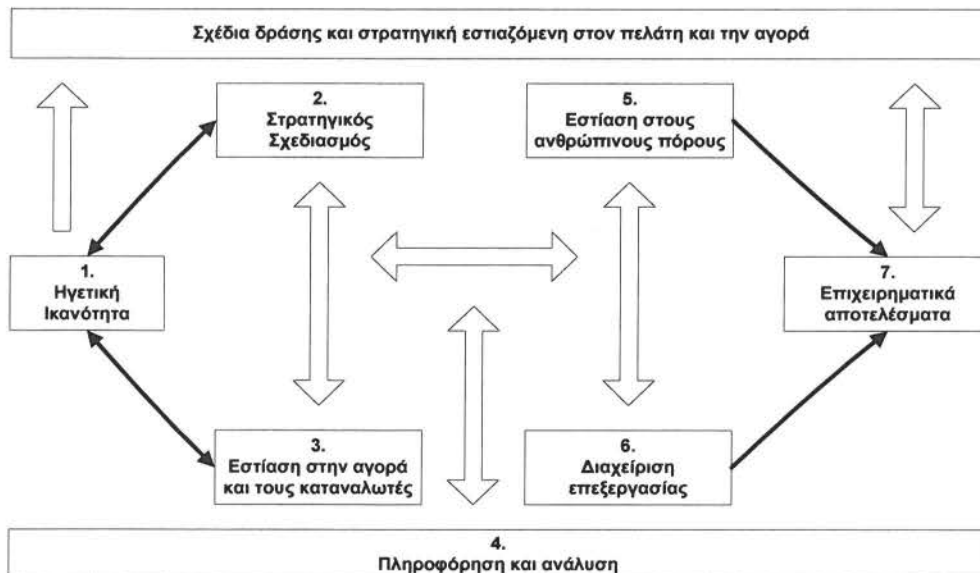
Πηγή: www.juse.or.jp/e/deming/02.html

2.7.2 Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (The Malcolm 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) ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες προκλήσεις και να προετοιμαστούν αποτελεσματικά για το μέλλον.



Σχήμα 6: Εθνικό Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige(Πηγή: Criteria For Performance Excellence, Baldrige National Quality Program NIST)

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

Το βραβείο απονέμεται λαμβάνοντας υπόψη επτά κριτήρια, όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα 6:

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.

2.7.3 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 Ποιότητας¹ (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).

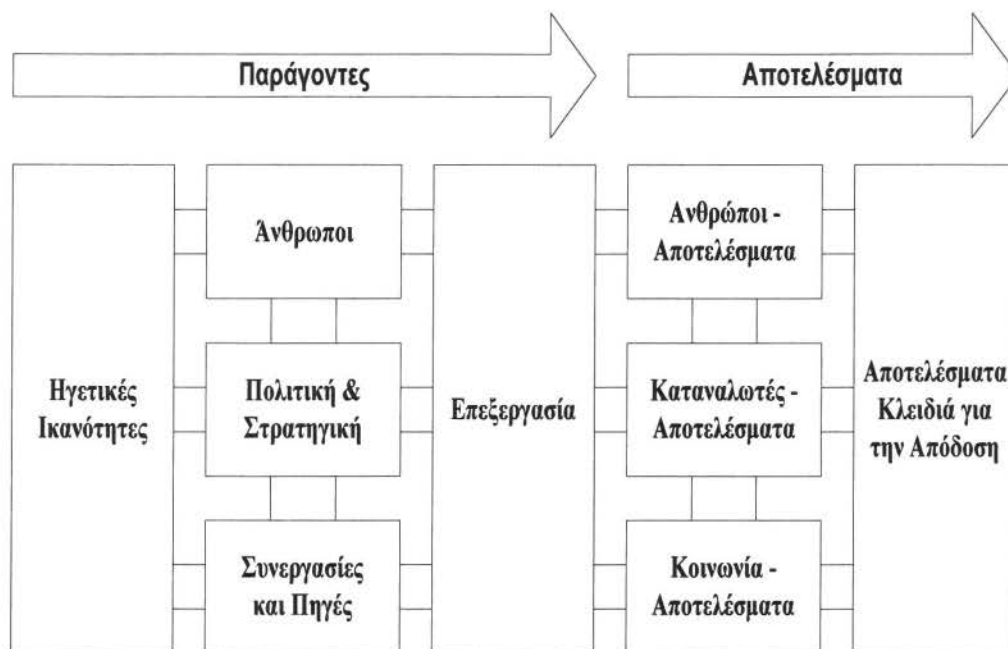
Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ολικής Ποιότητας είναι ανθρωποκεντρικό, προσανατολισμένο στη συμμετοχή και στη συνεχή βελτίωση, στη μείωση του κόστους, στην ικανοποίηση του προσωπικού, στην αριστεία και στην πρόληψη. Αποτελείται από εννέα κριτήρια, τα οποία διαιρούνται σε δύο κύριες κατηγορίες, βλέπε σχήμα 7, μέσω των οποίων αξιολογείται η πορεία του οργανισμού προς την τελειότητα².

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

¹ 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>.

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

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



Σχήμα 6-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 3ο Η Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ε.Ε-Ελλάδα

3.1 Η Ανώτατη Εκπαίδευση στο 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: 17). *«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».

Σύμφωνα με τους (Κοτρόγιαννο & Παπαδάκη, όπως παρατίθεται στο Παπαδάκης, 2003: 196) *«Το Πανεπιστήμιο είναι φύσει και θέσει ένα ιστορικό υποκείμενο και ένας κοινωνικός οργανισμός που πλέον*

μετασχηματίζεται λειτουργώντας στο πλαίσιο της γνωσιοκεντρικής κοινωνίας και οικονομίας».

Ο (Ρηγάτος, 2002: 18) αναφέρει ότι το Πανεπιστήμιο, σήμερα κρίνεται και από εξωτερικούς και εσωτερικούς μηχανισμούς προκειμένου να εφαρμόσει μεθόδους που σχετίζονται με στρατηγικό προγραμματισμό, διαχείριση με στόχους, συστήματα Ολικής Ποιότητας, συστήματα αξιολόγησης, στοιχεία τα οποία σχετίζονται άμεσα με την εξέλιξη τους

Σύμφωνα με τον (Φασούλη, 2005) οι σύγχρονες προκλήσεις μετέβαλαν την ίδια τη φύση του Πανεπιστημίου αναδεικνύοντας το άυλο και δυσδιάκριτο προϊόν του, την ποιοτική γνώση, ως στοιχείο της σύγχρονης εποχής που επηρεάζει με τρόπο καταλυτικό όλους τους τομείς του κοινωνικού συστήματος.

Τέλος ο ΟΟΣΑ σύμφωνα με εκθέσεις του, αναφέρει ότι η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, η δημιουργία των λεωφόρων της πληροφορίας, του διαδικτύου συγκρότησαν την υποδομή της κοινωνίας της πληροφορίας η οποία στη συνέχεια μετεξελίχθηκε στην κοινωνία της γνώσης. Η ικανότητα δημιουργίας, διανομής, πρόσβασης και αξιοποίησης της γνώσης και της πληροφορίας φαίνεται περισσότερο από ποτέ σημαντική, και συχνά θεωρείται ο κυριότερος παράγοντας υποστήριξης της οικονομικής ανάπτυξης και βελτίωσης της ποιότητας ζωής (OECD, 1999).

Κάτω από την θεώρηση αυτή φαίνεται ότι η εκπαίδευση και ειδικά η Ανώτατη Εκπαίδευση, όχι μόνο αποκτά ιδιαίτερη σημασία στην κοινωνία της γνώσης, αλλά μέσω της προσαρμογής της στις νέες συνθήκες, αναζητά νέους στόχους και νέους ρόλους. Η συμβολή της ανώτατης εκπαίδευσης αποκτά κεντρικό ρόλο στον εμπλουτισμό της δεξαμενής της ανθρώπινης γνώσης μέσω της έρευνας, αλλά και του τρόπου ακριβώς με τον οποίο η μάθηση και η διδασκαλία συνδυάζονται με την ακαδημαϊκή ενασχόληση και την ερευνητική δραστηριότητα. (Gregory, 2000)

3.2 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

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

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 ανώτατη εκπαίδευση κάθε χώρας και δεν λειτουργεί σύμφωνα με ένα μόνο μοντέλο.

3.3 Η Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την έρευνα³ του (ΕΛΙΑΜΕΠ 2006) η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα σε σύγκριση με το αντίστοιχο μέσο ευρωπαϊκό επίπεδο παρουσιάζει σοβαρό έλλειμμα. Η διαπίστωση αυτή γίνεται περισσότερο ανησυχητική αν δεχτούμε την επικρατούσα άποψη ότι τα Ευρωπαϊκά πανεπιστήμια υστερούν ολοένα και περισσότερο σε σύγκριση τουλάχιστον με τα αυτά των Η.Π.Α. Αυτό καταδεικνύει ένα σοβαρό συγκριτικό έλλειμμα 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 στη διοικητική και οικονομική διαχείριση κυρίως λόγω εσωτερικών ανεπαρειών, και εξωτερικών παραγόντων που σχετίζονται κυρίως με έλλειψη επαρκών πόρων, έλλειψη κινήτρων, 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.

³ ΕΛΙΑΜΕΠ «Η Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση στην Ελλάδα: στο νέο ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον», επιμέλεια: Λουκάς Τσούκαλης, 2006

3. 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).
4. Διαπιστώνονται σοβαρές αδυναμίες στη διάχυση της παραγόμενης γνώσης στις επιχειρήσεις, την οικονομία και την ευρύτερη κοινωνία.
5. 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.
6. 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)

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

Το ζητούμενο της ριζικής μεταρρύθμισης της Ανώτατης Εκπαίδευσης που στοχεύει σε ποιοτικά αποτελέσματα, απαιτεί σταδιακές και στοχευμένες δράσεις, αναγνωρίζοντας τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν στο πλαίσιο λειτουργίας της ανώτατης εκπαίδευσης. Η ανάγκη του ανασχεδιασμού του συστήματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της διασφάλισης της ποιότητας του, ώθησε σε πολλές περιπτώσεις και σε πολλά κράτη του κόσμου, στην αναζήτηση λύσεων μέσω της εφαρμογής των αρχών και πρακτικών της Δ.Ο.Π .

Κεφάλαιο 4ο Η Δ.Ο.Π στην Ανώτατη Εκπαίδευση

4.1. Η ποιότητα στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στο 2ο κεφάλαιο ο όρος ποιότητα λαμβάνει διαφορετικές ερμηνείες και πολλές φορές έχει προσδιοριστεί ως αριστεία (excellence)(Peters και Waterman, 1982), ως προστιθέμενη αξία (value) (Feigenbaum, 1951), ευκολία στη χρήση (fitness for use) (Juran and Gryna, 1988), ως συμμόρφωση στις ειδικές λεπτομέρειες (conformance to specifications) (Gilmore,1974), ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις conformance to requirement (Crosby,1979), ως αποφυγή της αποτυχίας, του ελαττώματος (defect avoidance) (Crosby, 1979), ως ανταπόκριση ή υπέρβαση των απαιτήσεων του πελάτη (meeting and/or exceeding customers' expectations)(Parasuraman και συν., 1985). Φαίνεται να μην υπάρχει ένας συναινετικός όρος παρότι όλοι οι πιο πάνω ορισμοί συσχετίζονται ισχυρά μεταξύ τους.

Οι διαφορετικοί ορισμοί οδηγούν σε διαφορετικούς δείκτες περιγραφής και αποτίμησης της ποιότητας της εκπαίδευσης (Fuller, 1986 ; Hughes, 1988), ανάλογα με το αν η έμφαση δίνεται στην ποιότητα των εισροών σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα ή στην ποιότητα των εκροών και των αποτελεσμάτων ή ακόμη αν η ποιότητα ως έννοια στην εκπαίδευση συνδέεται με την ικανοποίηση των αναγκών ή με τη συμμόρφωση ως προς τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών που έχουν συμφέρον στο χώρο της εκπαίδευσης.

Είναι φανερό ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση είναι μια έννοια με εννοιολογικούς προσδιορισμούς σε πολλές διαστάσεις και συνεπώς δύσκολο να εκτιμηθεί από μονοσήμαντους αξιολογικούς δείκτες. Ο (Cheng,

1995), όρισε την ποιότητα στην εκπαίδευση ως το σύνολο των χαρακτηριστικών των στοιχείων στις εισροές, τις διαδικασίες και τις εκροές ενός εκπαιδευτικού συστήματος, που παρέχουν (εκπαιδευτικές) υπηρεσίες οι οποίες ικανοποιούν απόλυτα και ολοκληρωμένα τις ρητές και άρρητες προσδοκίες, τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών στρατηγικών εταίρων και των ενδιαφερόμενων μερών στο χώρο της εκπαίδευσης. Οι προσδοκίες αυτές μπορεί να είναι επικαλυπτόμενες, μπορεί όμως να είναι και διαφορετικές, ή στη χειρότερη περίπτωση, αντικρουόμενες. Συνεπώς είναι εξαιρετικά δύσκολο για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, γύρω από αυτόν, ταυτόχρονα και στην ίδια έκταση, με αποτέλεσμα κάποιες πλευρές του εκπαιδευτικού οργανισμού να είναι υψηλής ποιότητας στα μάτια κάποιων ενδιαφερόμενων μερών και κάποιες όχι και τόσο (Hughes, 1988).

Ως αποτέλεσμα, ανάλογα με τις διαφορετικές οπτικές γωνίες με τις οποίες γίνεται αντιληπτή η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση, για να επιτευχθεί ο στόχος της βελτίωσης της σε όλο το φάσμα των εκπαιδευτικών διαδικασιών απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση που προσφέρεται μέσω της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

4.2 Η Εφαρμογή της Δ. Ο. Π στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Ο (Zairi, 1995) αναφέρει ότι έχει υπάρξει αυξημένο ενδιαφέρον για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση για μια σειρά λόγων μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται και οι εξής:

- Η πίεση της βιομηχανίας με την παροχή οικονομικών πόρων που ενθαρρύνουν την έρευνα και τη διδασκαλία στο αντικείμενο της ποιότητας

- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων λόγω της μείωσης της άκριτης χρηματοδότησης για έρευνα. Κάτι το οποίο σημαίνει ότι πρόσβαση στους πόρους αυτούς θα μπορούσαν να έχουν μόνο αξιόπιστα Ιδρύματα.

Οι (Owlia και Aspinwall, 1996), στην έρευνα τους αναφέρουν ότι η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση είναι ένα «φυσικό φαινόμενο» εννοώντας προφανώς ότι πρόκειται για μια φυσιολογική εξέλιξη λόγω των οικονομικών και νομικών δυνάμεων που ωθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Σύμφωνα με τους (Sitalakshmi & Venkatraman, 2007) πολλοί ερευνητές (Brigham, 1993, Fisher, 1998, Bath et al, 2004 and Paet et al, 2005) πιστεύουν ότι η εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της Ανώτατης Εκπαίδευσης, ιδιαίτερα όταν αυτές εφαρμοστούν στα προγράμματα σπουδών. Ο (Bonser, 1992), υποστηρίζει ότι παρότι δεν είναι άμεσα εφαρμόσιμες όλες οι αρχές του Deming στην εκπαίδευση, κρίνει απαραίτητο να υιοθετηθούν ως ένα ενιαίο σύνολο από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ώστε να φανούν χρήσιμες.

Σύμφωνα με τους (Baim και Dimperio, 2001), ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση, κατέληξε να σημαίνει μια προσέγγιση στη μακροπρόθεσμη επιτυχία με το να περιλαμβάνει όλα τα μέλη ενός οργανισμού, σε ενέργειες βελτίωσης διαδικασιών, υπηρεσιών που παρέχονται στο περιβάλλον εργασίας. Η συνεχής βελτίωση στην εκπαίδευση δεν πρέπει να εκλαμβάνεται αποκλειστικά ως βελτιωμένη αποτελεσματικότητα στο παρόν, αλλά κυρίως ως παρακαταθήκη βελτιωμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων για καλύτερα αποτελέσματα στο μέλλον (Hashmi, Undated).

Σύμφωνα με τον (Harris, 1994), οι προσεγγίσεις της ΔΟΠ στον Εκπαιδευτικό χώρο μπορούν να διακριθούν σε τρεις γενικές κατευθύνσεις εστίασης:

1. Η πρώτη προσέγγιση εστιάζει στον **πελάτη/φοιτητή (customer focus)**, όπου η κυρίαρχη ιδέα είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους εκπαιδευόμενους, μέσα από την εκπαίδευση και ανάπτυξη του διδακτικού προσωπικού.
2. Η δεύτερη προσέγγιση **εστιάζει στο προσωπικό των εκπαιδευτικών οργανισμών (staff focus)**, στην προσπάθεια να δώσει αξία και να ενισχύσει τη συμμετοχή και συνεισφορά όλων των μελών του προσωπικού, στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού.
3. Η τρίτη προσέγγιση επιδιώκει να διασφαλίσει τη **συμμόρφωση σε εξειδικευμένα, μετρήσιμα σημεία – κλειδιά της εκπαιδευτικής διαδικασίας**.

4.3 Προβλήματα και κριτική σχετικά με την εφαρμογή της Δ.Ο.Π στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Αρκετοί συγγραφείς ασκούν έντονη κριτική για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην Ανώτατη Εκπαίδευση, αδυνατώντας να δικαιολογήσουν τη χρησιμοποίηση μεθόδων από το βιομηχανικό τομέα στην Εκπαίδευση (Kwan,1996), ή στην καλύτερη περίπτωση υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει απλά μια ορολογία, παρά συγκεκριμένη δράση στο εκπαιδευτικό μάνατζμεντ (Schmoker, 1992; Weaver, 1992). Ο (Olson, 1992) υποστηρίζει ότι ενώ η ΔΟΠ έχει προκαλέσει πολύ συζήτηση γύρω από την εφαρμογή της στην εκπαίδευση, λίγη είναι η σχετική δράση στην πράξη. Ουσιαστικά όσα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν αναφέρει ότι χρησιμοποιούν τη ΔΟΠ, συνήθως την εφαρμόζουν σε τομείς που προσομοιάζουν εταιρικές λειτουργίες, όπως για παράδειγμα ανάθεση συνηθισμένων εργασιών σε εξωτερικούς τρίτους και εκτέλεση παραγγελιών αγορών και προμηθειών.

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

Κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. απαιτούνται αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Σύμφωνα με τους (Prajogo και McDermott,, 2005), ο σημαντικότερος παράγοντας αποτυχίας εφαρμογής του προγράμματος Δ.Ο.Π., είναι η παιδεία του οργανισμού (organizational culture). Ο (Clemmer, 2003), θεωρεί «ότι το συγκεκριμένο πρόβλημα δεν πρέπει να χρεώνεται στην ίδια την Δ.Ο.Π., αλλά στο επίπεδο υιοθέτησης της από τις διοικήσεις». Οι (Ingram και Daskalakis, 1999) και οι (Nield και Kozak, 1999) επισημαίνουν ως δυσχέρειες, «το κόστος για την πιστοποίηση ποιότητας, τον απαιτούμενο χρόνο, την αύξηση της γραφειοκρατίας και την έλλειψη προσοχής όσον αφορά στην προσωπική βελτίωση των εργαζομένων». Σύμφωνα με το (Clavier και συν, 2002) «τα συνήθη προβλήματα που ανακύπτουν, αφορούν την ηγεσία, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την διοίκηση μέσω διαδικασιών, τον σχεδιασμό και την ποιοτική μέτρηση της συνεχούς βελτίωσης»

Η εμπειρία από τις προσπάθειες εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση έχει δείξει ότι ακόμη και αν έχει γίνει σημαντική πρόοδος στην εισαγωγή της ΔΟΠ στους εξωακαδημαϊκούς τομείς δραστηριότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, καμία εγγύηση δε μπορεί να υπάρξει ότι η ίδια επιτυχία θα εξακολουθήσει και στις προσπάθειες εφαρμογής στους τομείς του ακαδημαϊκού και διδακτικού έργου, δηλ. στον πυρήνα των λειτουργικών διαδικασιών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού (Idrus, 1991).

Σύμφωνα με τον Venkatraman (2007) το βασικό εμπόδιο για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π στην εκπαίδευση, είναι η παρερμηνεία και η έλλειψη κατανόησης της διαδικασίας εφαρμογής των αρχών της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. Κοινό εμπόδιο για τις επιχειρήσεις και την εκπαίδευση είναι η έλλειψη της «κατάλληλης ηγεσίας» (Brigham, 1993) η οποία δεν ενθαρρύνει και δεν εμπλέκεται ενεργά στην εφαρμογή προγραμμάτων Δ.Ο.Π. Ο Sirvanci (2004) αναφέρει ότι η διάχυση των αρμοδιοτήτων και ευθυνών μεταξύ της κρατικής εξουσίας και των πρυτανικών αρχών των πανεπιστημίων δυσχεραίνει την εφαρμογή δραστικών μέτρων για την

αλλαγή προς την φιλοσοφία της Δ.Ο.Π στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Σοβαρό εμπόδιο είναι η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και ειδικά το ακαδημαϊκό προσωπικό, το οποίο ίσως, να μην θέλει να αναθεωρήσει τις μεθόδους διδασκαλίας (Blankstein, 1996) καθώς υπάρχει μια γενική αντίληψη ότι η εφαρμογή της Δ.Ο.Π προσθέτει άχρηστα επίπεδα γραφειοκρατίας (Sebastianell and Tamini, 1998) τα οποία δεν προτιμώνται από τους επαγγελματίες εκπαιδευτικούς.

Αντιθέτως με τον επιχειρηματικό τομέα στην Ανώτατη εκπαίδευση υπάρχει δυσκολία στην μέτρηση του ποιοτικού αποτελέσματος εξαιτίας της εμπλοκής διαφόρων άυλων παραγόντων που καθορίζουν το αποτέλεσμα αυτό. Ο Freeman (1994), εντοπίζει το πρόβλημα, όχι μόνο στην ανυπαρξία συναίνεσης ως προ έναν κοινά αποδεκτό ορισμό της ποιότητας, αλλά και στο ότι η ποιότητα αντιμετωπίζεται ως κάτι που επιβάλλεται έξωθεν στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Από κάποιους ερευνητές έχει διατυπωθεί η επιφύλαξη ότι η μεγάλη σημασία που αποδίδεται στην ποιότητα και στην επιδίωξη αποδοτικότητας, μέσω της καθιέρωσης και της συστηματικής παρακολούθησης των αντίστοιχων δεικτών αξιολόγησης της ποιότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, ενέχει τον κίνδυνο του να υποσκάπτει και να υποβαθμίζει την εμπειρία μάθησης, αυτή καθαυτή, που βιώνουν οι μαθητές του οργανισμού (Beckett, 1992).

Τέλος, οι (Sousa και Voss , 2001) θεωρούν «ότι τα προβλήματα υπήρχαν κυρίως στην δεκαετία του '90 όταν η εφαρμογή της βρισκόταν σε πρώιμο στάδιο. Σήμερα λόγω της πληθώρας συμβουλών, μελετών σχετικά με την εφαρμογή της, αλλά και η εκπαίδευση πάνω σε εξειδικευμένα θέματα εφαρμογής της, εκμηδενίζουν τους κινδύνους».

4.4 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 (Cormesky 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 προτεραιότητα 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 και δίνουν ανατροφοδότηση στο προσωπικό

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

- 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.)

4.5 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 διδασκτρών για τα ακαδημαϊκά προγράμματα που παρέχει και μια εγγύηση στους εργοδότες ότι οι απόφοιτοί 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) εκπαίδευσής 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 Polytecnic) 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 εκπαιδευση 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.

4.6 Προτεινόμενο μοντέλο εφαρμογής Δ.Ο.Π

Στην υποενοότητα αυτή θα γίνει μια προσπάθεια, λαμβάνοντας υπό όψη 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 1ο Συγκρότηση Συμβουλίου Ποιότητας

Αφού έχει ολοκληρωθεί η εκπαίδευση και έχει εκφραστεί απερίφραστα η δέσμευση των Ανώτατων στελεχών του ιδρύματος σε

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

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.

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

- 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,

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

- 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

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 παρερχομένων 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 ικανοποιήσεις 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

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

τμημάτων και των εκπροσώπων όλων των ενδιαφερόμενων μερών, 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.

Κεφάλαιο 5ο Συμπεράσματα-προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Από την βιβλιογραφική έρευνα που επιχειρήθηκε στην παρούσα εργασία διαπιστώνεται ότι έχει υπάρξει έντονη κριτική από ορισμένους ερευνητές για την υιοθέτηση των αρχών της Δ.Ο.Π από τον επιχειρηματικό τομέα στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης. Παρόλα αυτά οι περισσότεροι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π, με τις κατάλληλες προσαρμογές, επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Κατόπιν τούτου, το ζήτημα της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τίθεται στο επίκεντρο της συζήτησης για την ποιοτική αναβάθμιση των Πανεπιστημίων.

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 τον οποίους εφαρμόστηκε η ΔΟΠ σε αυτούς τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς μέσω:

- Της ακαδημαϊκής προσέγγισης, όπου η προσοχή εστιάζεται περισσότερο στα αποτελέσματα της εφαρμογής στη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης και
- 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.

5.2 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.

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

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

1. Αναστασόπουλος Γ., Πειμανίδης Κ. & Συνεργάτες, «Διαχείριση ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές ISO 9000:2000», Ειδικές Εκδόσεις Dashöfer Holding (Hellas) Ltd, Αθήνα 2000-2004
2. Απέκης Λ. (2001). “Η αξιολόγηση του πανεπιστημίου μετά την Μπολόνια και την Πράγα”. Εφημερίδα Κυριακάτικη Αυγή, 8 Ιουλίου 2001
3. Αποστολάκη Ι., Μαυροειδή Ο. (2004). «Τα πρότυπα ποιότητας στις μονάδες υγείας» Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 30, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2004. σελ 24-31
4. Αρβανιτογιάννης Ι., Κούρτης Λ., (2002). «ISO9000:2000». Αθήνα: Σταμούλης
5. Βαρουφάκης Γ., (1996), «Αρχαία Ελλάδα και Ποιότητα», Εκδόσεις Αίολος, Αθήνα
6. Βαρουφάκης Γ. (2001). “Η υποχώρηση των ιδεών: Συμπεράσματα από τη Βρετανική και Αυστραλιανή εμπειρία με την “αξιολόγηση” του πανεπιστημιακού έργου”. Εκδόσεις Αίολος, Αθήνα
7. Βελισσαρίου, Ε. (2000), «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών», Εκπαιδευτικό υλικό στο Μ.Π.Σ. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Θ.Ε. Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τόμος Α', Πάτρα: Ε. Α. Π., σσ.161-175.
8. Γούναρης Σ. (2003), «Μάρκετινγκ υπηρεσιών», Εκδόσεις Rosili. Αθήνα
9. Chanter John. (1989) “Η ανώτατη παιδεία στον 21ο αιώνα”. Οικονομικός Ταχυδρόμος 20 Ιουλίου 1989, σελ. 37

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

10. 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.
11. Δερβιτσιώτης, Κ. (2002), «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (2η έκδοση), Αθήνα: Interbooks
12. Δερβιτσιώτης Κ., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
13. Dubrin A. (2004), « Γενικές αρχές μάνατζμεντ», Εκδόσεις Έλλην
14. ΕΛ.Ι.ΑΜ.Ε.Π (2006) «Η Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση στην Ελλάδα: στο νέο ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον», επιμέλεια: Λουκάς Τσούκαλης, 2006
15. Gover., (1997), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», interbooks, Αθήνα
16. James, P. (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Μία Εισαγωγή», Εκδόσεις Κλειδάριθμος Αθήνα
17. 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
18. Ζαβλανός Μ.,(2003). «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Εκδ. Σταμούλης. Αθήνα
19. Ζαβλανός Μ. (2006) . «Η ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα προϊόντα» , Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα
20. Κλάδης, Δ.(2000), Η Διακήρυξη της Μπολόνια και η πορεία από την Μπολόνια στην Πράγα, (κείμενο εργασίας), Αθήνα, ΥΠΕΠΘ, Δεκέμβριος 2000.
21. 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
22. Κανελλόπουλος Χ., (1994), «Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», β' έκδοση, Αθήνα.
 23. Κοτρόγιαννος, Δ. & Παπαδάκης, Ν. (2003), «Η Πανεπιστημιακή Πολιτική και το Διακύβευμα της Ποιότητας: συγκεκριμένες παράμετροι, κεντρικές σημασίες και τομείς αιχμής», στο Ν. Παπαδάκης (επιμ.), *Κράτος, Κοινωνία, Αγορά και Πολιτικές στην Εκπαίδευση, Αθήνα, Σαββάλας, σ. 186-201.*
 24. Κουτούζης Μ., (1999), «Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ», Πάτρα, ΕΑΠ.
 25. Λάσπα Χ., (2007), «Διαχείριση διαδικασιών: θεωρία και πράξη σε επιχειρήσεις και νοσοκομεία», Εκδόσεις Κριτική Αθήνα
 26. Λιαρμακόπουλος, Λ., (2003) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχεδίαση, οργάνωση έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας», Αθήνα-Πάτρα: Λιαρμακόπουλος, σσ44,98
 27. Λογοθέτης Ν., «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το SPC», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1992
 28. Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου Αθήνα
 29. Ρηγάτου, Ν. (2002), Κείμενα Παιδείας, Περνάνε τα Πανεπιστήμια εξετάσεις; Διασφάλιση Ποιότητας στον Χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης, Αθήνα, Ατραπός
 30. Σαΐτης Χ., (1992) «Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, Θεωρία και πράξη», Αθήνα.
 31. Σπανός Α. (1993) . «Ολική Ποιότητα», Εκδόσεις Γαλαίος , Αθήνα
 32. Σπανός, Α. (1998), «Υπηρεσίες Ποιότητας: Πώς Παράγονται και Παρέχονται», Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα
 33. Στεφανάτος Στέλιος (2000). «Ολική Ποιότητα», ΕΑΠ Πάτρα
 34. Σωτηριάδης, Μ. (2000), «Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής», Εκπαιδευτικό υλικό στο

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

- 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.
35. Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2002) «Οργάνωση και Διοίκηση», Έκδοση Β. Rosili, Αθήνα
 36. Τσέκος Θ. (2007), «Ποιότητα υπηρεσιών και δημόσιο μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή
 37. Τσιότρας Γ. (1995) «Βελτίωση Ποιότητας», Έκδοση Β., Ε. Μπένου, Αθήνα
 38. Τσιότρας Γ. (2002). «Διασφάλιση και αξιολόγηση ποιότητας στην ελληνική ανώτατη εκπαίδευση». Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
 39. Φαναριώτης Π., (1995) «Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εισαγωγή στο σύγχρονο management», Τόμος Α', Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα – Πειραιάς
 40. Χυτήρης Λ. (1996). «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα
 41. Φασούλης Κ., (1998). «Η Ποιότητα στη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης, Κριτική προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση ολικής Ποιότητας»-Δ.Ο.Π. (Τ.Ο.Μ.). (Άρθρο στο Διαδίκτυο)
 42. Φασούλης Κ. (2005). «Αξιολόγηση ποιότητας Ανώτατης Εκπαίδευσης» (Άρθρο στο Διαδίκτυο)
 43. Χυτήρης Λ. (1996). «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωση Βιβλιογραφία

1. Atkinson, P.E., (1990) *Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*, IFS Publications, Bedford,
2. Baldrige National Quality Program, *Criteria for Performance Excellence*, NIST
3. Berman, E.; West, J. (1995), *Municipal commitment to Total Quality Management: a survey of recent progress*, *Public Administration Review*, Washington.
4. Berry, G., (1997). *Leadership and the development of quality culture in schools*, *International Journal of Educational Management*, Vol.11, N. 2, p. 52-64
5. Blake, D., (1994). *Quality Assurance in Teacher Education. A case study*, *Quality Assurance in Education* , Vol. 2, No. 1, pp. 26-31
6. Brigham, S.E. (1993), "TQM: lessons we can learn from industry", *Change*, Vol. 25 No. 3, pp. 42-8.
7. 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
8. Brown, M.; Hitchcock, D.; Willard, M. (1994), *Why TQM fails and what to do about it*, Irwin Professional Publishing, New York.
9. Burr, J.T. (1993). *A new name for a not-so-new concept*, *Quality Progress*, March, pp. 87- 88
10. British Standards Institute, BSI 4778 (1983), *BSI Handbook 22*, London: HMSO.
11. Coate, L.E. (1990a), "TQM at Oregon State University", *Journal for Quality and Participation*, December, pp. 90-101.
12. Coate, L.E. (1990a), "TQM at Oregon State University", *Journal for Quality and Participation*, December, pp. 90-101.
13. Coate, L.E. (1990b), *An Analysis of Oregon State University's*

- Total Quality Management Pilot Program, Oregon State University, November-December.
14. Coate, L.E. (1992), Total Quality Management at Oregon State University, Oregon State University, March.
 15. Cornesky, R.A. (1990), quoted in Merrick, W. (Ed.), Using Deming to Improve Quality in Colleges and Universities, Magna Publications, Madison, WI.
 16. Cornesky, R.A, McCool S., Byrnes L., Weber R., (1992) "Implementing Total Quality Management in Higher Education" Magna Publications, Madison, WI.
 17. Cyert, R.M. (1993), "Universities, competitiveness and TQM: a plan of action for the year 2000", Public Administration Quarterly, Vol. 17 No. 1, pp. 10-18
 18. Cheng, C. Y., Tam, W.M., (1996). "Staff development for school education quality", Training for Quality, Vol.4, N. 1, p.16-24.
 19. Cheng, C. Y., Tam, W.M., (1997). "Multi-models of quality in education", Quality Assurance in Education, Vol.5, N. 1, p.22-31.
 20. Certo S.C., (1980), "Principles of modern management. Functions and systems", Wm.C. Brown Company Publishers, U.S.A.
 21. Claver Enrique, Juan Jose Tari and Jose Francisco Molina, (2002), "Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 8/9, pp 1014-1036,
 22. Clemmer Jim, (2003), "The Leaders; Digest: Timeless principles for team and organization success", TCG Press
 23. Crawford, L.E.D., Shutler, P., (1999). "Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher", The International Journal of Educational Management, Vol.13, N. 2, p.67-72.
 24. Grosby P., Quality Without Tears, McGraw-Hill, New York 1984

25. Crosby (1979), *Quality is Free, The Art of Making Quality Certain*, Penguin Putan.
26. 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.
27. Dale, B.G., Boaden, R.J. (1993), "The UMIST Quality Improvement Framework: An Executive Guide" , Quality Management Centre, Manchester School of Management, UMIST, Manchester, .
28. 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.
29. Dale, B. G. and R. J. Boaden (1993), "Teamwork in services: Quality Circlesby another name?", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 70-88
30. David A. et al (1986), *A Note on Quality: The Views of Deming, Juran, and Crosby*, *Harvard Business Review*, September 17, 1986.
31. 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 inHigher Education*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
32. Deming, W.E., *Quality Productivity and Competitive Position*, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge 1982
33. Deming W. E.(1986).*Out of crisis*, Cambridge University Press.
34. Dr Edward Sallis (1994) *Fresh Views on TQM*, Belgium, European Foundation for Quality Management.
35. Edvarson,b., Thomasson, B., Ovretveit, J., (1994), *Quality of service making it really work*, Berkshire,Barrie Dale, pp.21
36. EFQM Excellence Award Information Brochure, 2006
37. EIPA, 2006, «CAF works – better service for the citizens by using CAF», www.eipa.eu/files/repository/product/CAFworks_EN.pdf

38. Eagle, L., Brennan, R., (2007). Are students customers? TQM and marketing perspectives, *Quality Assurance in Education* , Vol. 15, No. 1, pp 44-60.
39. Edmonds, C. (2007). Continuous quality improvement: integrating best practice into teacher education, *International Journal of Educational Management*, Vol.21, N. 3, p.232-237
40. 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.
41. Ewell, P.T. (1993), “Total quality and academic practice: the idea we’ve been waiting for?”, *Change*, Vol. 25 No. 3, pp. 49-55.
42. Fam, E. and Camp, R. (1995), “Finding and implementing best practices in higher education”, *Quality Progress*, Vol. 28 No. 2, pp. 69-73.
43. Feigenbaum, A.V., “Quality education and America’s competitiveness”, *Quality Progress*, Vol. 27 No. 9, 1994, pp. 83-4
44. Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* , New York , McGraw-Hill .
45. 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
46. Filippini, R. (1997). Operation management research some reflections on evolution and empirical studies , *International Journal Of Operation & Production Management*, Vol. 17 ,No 7 , p.p. 655
47. Fisher, J.L. (1993), “TQM: a warning for higher education”, *Educational Record*, Vol. 74 No. 2, pp. 15-19
48. Freeman, R., (1994). *Quality Assurance in Secondary Education*, *Quality Assurance in Education* , Vol. 2, No. 1, pp. 21-25

49. Freeman R (1993)., Quality Assurance in Training and Education, Kogan Page, London,
50. James R. Evans, William M. Lindsay, "The Management and Control of Quality", Cincinnati, USA, 2002
51. Jones, P. and Lockwood, A. (1989), The Management of Hotel Operations, London: Cassell, pp.149-167.
52. Jones, P. and Merricks, P. (1997), The Management of Foodservice Operations (3rd edn), London: Cassell
53. Juran J., Juran on Leadership for Quality, Free Press, New York 1989
54. Juran, J., Quality Control Handbook (3rd edn), McGraw-Hill, New York 1984
55. Juran, J.M., Godfrey, A.B (1999), Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill
56. Haemoon Oh, (1999), "Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective", Hospitality Management, Vol. 18 (1999), pp67-82
57. Haas, T. (1993), "Planning strategically for quality", TQM in Higher Education, December, pp. 1-3.
58. Hansson J., Eriksson H. (2002). The impact of TQM on financial performance. Measuring Business Excellence. 6(4), 44-54
59. Harris, J.W. and Baggett, J.M. (Eds) (1992), Quality Quest in the Academic Process, Samford University, Birmingham, AL, and GOAL/QPC, Methuen, MA
60. Harte H.G. ,Dale , B.G (1995). Total quality management in professional services: an examination, Journal: Managing Service Quality , Vol. 5, pp. 43-48
61. Harvard University (1994), Harvard Quality Process, Harvard University, Office for Information Technology, Ed. I.
62. 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
63. 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.
64. Hill, S. & Wilkinson, A. (1995). In search of TQM, *Employee Relations*, 17, pp. 8± 25.
65. Hubbard, D.L. (1994a), "Can higher education learn from factories?", *Quality Progress*, Vol. 27 No. 5, pp. 93-7.
66. Hubbard, D.L. (1994b), "Higher education: continuous quality improvement: making the transition to education", *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 19 No. 6, p. 401
67. Hwang, 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
68. 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.
69. Idrus, N., (1996). Towards total quality management in academia, *Quality assurance in Education*, Vol.4, N. 3, p.34-40.
70. Ishikawa. K (1985), *What is Total Quality Control?*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
71. Garvin, D., *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York 1990
72. Garvin, D .A.(1984). What does product quality mean ?, *Sloan Management Review*, Fall ,p.p. 25-43
73. Garvin (1986), *Quality-Cost Trade Off* *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 2.
74. Gilbert, G. (1992). *Quality Improvement in a Defense Organization*,

- Public Productivity and Management Review, 16(1), 65-75.
75. Gray E.R.-Smeltzer L.R., (1989), Management. The competitive edge, Macmillan Publishing Company, New York.
 76. Grosby P., Quality Without Tears, McGraw-Hill, New York 1984
 77. Grover Starling, 1997, Managing the Public Sector,
 78. 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.
 79. Kolesar, P.J. (1994), “Hats off to quality: W. Edwards Deming at Columbia”, Quality Progress, Vol. 27 No. 3, p. 35.
 80. 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,
 81. Kwan, 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
 82. 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
 83. Lewis, R.G. and Smith, D.H. (1994), Total Quality in Higher Education, St Press, Delray Beach, FL
 84. Loomba Arvinder & Johannessen Thomas (1997). Malcolm Baldrige National Quality Award. Benchmarking for Quality Management. 4(1), 59-77
 85. Masaaki, I. (1986), Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, McGraw-Hill/Irwin,
 86. Matthews, W.E. (1993b), “The missing element in higher education”, Journal for QualityParticipation, Vol. 16 No. 1, pp. 102-8.

87. 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
88. 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
89. Munro-Faure, L. (1992), *Implementing Total Quality Management*, London: Pitman
90. Murdick R. G., Render B., Russel R.S.,(1990) «Service Operations Management», Allyn & Bacon, Newton, Massachusetts
91. Neely, A., Gregory, M. , Platts, K. (1995) Performance measurement system design, *International journal of Operations & Production Management* , Vol.15 pp 80-116
92. Nield Kevin and Metin Kovak, (1999), “Quality certification in the hospitality industry”, *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, Cornell University
93. Oakland, J. S (1995), *Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, London.
94. Oakland, J. (2000), *Total Quality Management - The Route to Improving Performance*, 2nd Edition, Butter Worth Heinemann.
95. Oakland J., (1993)*Total Quality Management*, Heinemann, Oxford
96. Oakland J.S., «Total Quality Management - Text With Cases», Ed. Butterworth Heinemann, Oxford, 2000.
97. Oakland J.S., (1995), “Total Quality Management – The route to improving performance”, Ed. Butterworth Heinemann, Oxford,
98. Oakland J.S., (2000) “Total Quality Management - Text With Cases”, Ed. Butterworth Heinemann, Oxford,.
99. Oblinger, D. and Rush, S. (1997) ,*The Learning Revolution:The challenge of information Technology in the Academy*, Anker

Publishing, Bolton, MA

100. OECD, 1999 Benchmarking Knowledge-Based Economies
101. OECD, 1997 Information Technology Outlook
102. Owlia, M.S. and Aspinwall, E.M., (1996) "Quality in higher education, a survey", Total Quality Management, Vol. 7 No. 2,
103. 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.
104. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality -Implications for Further Research, Journal of Marketing, Vol. 58 (1), pp. 111-124.
105. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing 64 (1), 12-40.
106. Peters, T. (1987), Thriving on Chaos, London, Macmillan.
107. P, McMichael, Development, ο.π., κεφ. 5.
108. 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.
109. 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
110. Hansson J., Eriksson H. (2002). The impact of TQM on financial performance. Measuring Business Excellence. 6(4), 44-54
111. Sallis, E., (1993) Total Quality Management in Education, Kogan Page, London
112. Seghezzi Hans (2001). Business excellence: what is to be

- done? Total Quality Management. 12(7-8)
113. Seymour, D. (1993a), "TQM: focus on performance, not resources", Educational Record, Vol. 74 No. 2, Spring, pp. 6-14.
 114. Seymour, D. (1993b), "Quality on campus: three institutions, three beginnings", Change, Vol. 25 No. 3, pp. 14-27.
 115. Shaw, K.A. (1993), "Sunflower seeds at Syracuse", Educational Record, Vol. 74 No. 2, pp. 20-27
 116. Sherr, L. and Teeter. D. (Eds) (1991), Total Quality Management in Higher Education, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
 117. 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.
 118. Sitalakshmi, Venkatraman, (2007) "A Framework for implementing TQM in higher education programs" ,Quality assurance in Education, Vol. 15 No 1, pp 92-112
 119. Sirvanci M. (2004) "TQM implementation Critical issues for TQM implementation in higher education", The TQM Magazine, Vol. 16, No. 6, pp 382-386
 120. Spanbauer, S.J. (1987), Quality First in Education ... Why Not?, Fox Valley Technical College Foundation, Appleton, WI. Stein, R.G. (1994), TQM Program at Colorado Tech, Colorado Tech, Arts, Management, and Logistics Department
 121. Stamatis D. (1996). Total Quality Service, Florida, St. Lucie. Press.
 122. 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
 123. Talha Mohammad, (2004), "Total quality management (TQM): an overview, The Bottom Line: Managing Library Finances Volume

17. Number 1. pp. 15-19
124. Tan Kay Chuan & Lim Chai Soon (2000). A detailed trends analysis of national quality awards world-wide. *Total Quality Management*. 11(8), 1065-1080
125. Taylor F.W., (1947), *Scientific Management*, Harper & Brothers, New York.
126. Teichler U. & Saldak J. (Eds) (2000) *Higher Education Research: Its Relationship to Policy and Practice*, Oxford: Pergamon & IAU Press.
127. 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
128. Turner A.R., De Toro I. J., «Total Quality Management: Three Steps To Continuous Improvement», Ed. Addison – Wesley, Reading, Massachusetts, 1992.
129. 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
130. Witcher, B. (1994). Clarifying total quality management, working paper, Durham University Business School.
131. Yusof, S.M. and Aspinwall, E.M. (2000a), "TQM implementation frameworks: comparison and review", *Total Quality Management*, forthcoming.
132. 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.
133. Zeithaml V.A., Parasuraman, P., and Berry V. L., (1990) "Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations", New York: Free Press.

134. Ziaul Huq, (2005), “Managing change: a barrier to TQM implementation in service Industries” *Managing Service Quality* Vol. 15 No. 5, pp. 452-469

Πηγές Διαδικτύου

1. The Governance of EFQM
<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=62>.
2. European Organization for Quality – EOQ.
<http://www.eoq.org/intl.htm>.
3. EUA European Universities Association <http://www.eua.be>
4. ENQA Association for Quality Assurance in Higher Education
<http://www.enqa.eu>
5. EQUIS European Quality Improvement System <http://www.efmd.org>
6. ΕΛΙΑΜΕΠ Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής <http://www.eliamep.gr/>
7. www.juse.or.jp/e/deming/02.html
8. www.baldrige.nist.gov