



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Υλικό:
Τυπική, Άτυπη και Από Απόσταση Εκπαίδευση
(Συμβατικές και e-Μορφές)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

ΜΑΝΤΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

κ. ΚΑΤΣΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2016

ΚΟΡΙΝΘΟΣ

Ποιότητα...

Όλοι μας τη θαυμάζουμε...

Πολλοί από εμάς τη θέλουμε...

Λίγοι από εμάς μπορούμε να την έχουμε...

Pfeffer

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	13
1.1 Η Έννοια και οι Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	13
1.2 Οι Πρωταρχικοί Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	17
1.3 Ιστορική Αναδρομή της Φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	24
2.1 Η Σημασία της Ποιότητας για την Εκπαίδευση	24
2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	29
2.3 Η Έννοια του Πελάτη – Προμηθευτή στην Εκπαίδευση	34
2.4 Οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η Εφαρμογή τους στην Εκπαίδευση.....	38
2.5 Προβλήματα στην Υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	47
3.1 Η Εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Πανεπιστήμια	47
3.2 Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας στα Πανεπιστήμια	52
3.3 Η Διαδικασία της Εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Πανεπιστήμιο	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	60
4.1 Στόχοι της Ερευνητικής Μελέτης.....	60
4.2 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	62
5.1 Το Δείγμα	62
5.2 Το Ερευνητικό Εργαλείο	63
5.3 Μέθοδος Στατιστικής Ανάλυσης.....	66
5.4 Εγκυρότητα – Αξιοπιστία.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	68
6.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας	68
6.2 Βασικά Στοιχεία του Δείγματος	69
6.3 Πριν την επιλογή σπουδών στο συγκεκριμένο Ίδρυμα	71
6.4 Σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών από τα μαθήματα και τη διδασκαλία στο Ίδρυμα	73
6.5 Σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών από το διδακτικό προσωπικό του Ιδρύματος.....	76
6.6 Σχετικά με την αξιολόγηση των σπουδών.....	79
6.7 Σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών των σπουδαστών από τη φοίτηση στο Ίδρυμα	83
6.8 Σχετικά με τις υπηρεσίες του Ιδρύματος	87
6.9 Σχετικά με το περιβάλλον μάθησης και τις εγκαταστάσεις του Ιδρύματος	91
6.10 Συνολική ικανοποίηση	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^ο : ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	104
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	104
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	107
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	112

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, τον κύριο Κατσή Αθανάσιο, για την πολύτιμη βοήθειά του, την καθοδήγηση και τις επιστημονικές συμβουλές του, που συνέβαλαν καθοριστικά στην εκπόνηση και στην πορεία ολοκλήρωσης της παρούσας εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω και την κυρία Τσακίρη Δέσποινα και τον κύριο Δημόπουλο Κωνσταντίνο, τους συνεπιβλέποντες καθηγητές κατά την παρουσίαση της διπλωματικής μου εργασίας.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς όλους τους καθηγητές μου στο Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής για την ανεκτίμητη γνώση που μου μετέδωσαν κατά το διάστημα της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Πολλές ευχαριστίες οφείλω επίσης και στους συμφοιτητές και συναδέλφους μου, οι οποίοι με τόση προθυμία και επαγγελματισμό έλαβαν μέρος στην έρευνά μου με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δικούς μου ανθρώπους και το στενό οικογενειακό μου περιβάλλον για την αμέριστη συμπαράσταση, την υπομονή, τη στήριξη και την κατανόηση που επέδειξαν κατά τη διάρκεια τόσο των προπτυχιακών όσο και των μεταπτυχιακών σπουδών μου. Ένα τεράστιο ευχαριστώ και στον φίλο μου, Κούλη Θανάση, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, τη στήριξη, τη συνεχή ενθάρρυνση και προτροπή του, καθώς και για τις συμβουλές του, που τόσο πολύ με βοήθησαν στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων προβάλλει επιτακτικό το αίτημα για μια πιο ποιοτική εκπαίδευση, έτσι ώστε κάθε χώρα να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον διεθνή ανταγωνισμό αφενός και να καταφέρει να ανταποκριθεί επιτυχώς στις νέες προκλήσεις και απαιτήσεις του 21^{ου} αιώνα αφετέρου. Με δεδομένο ότι η ποιότητα αποτελεί βασικό στοιχείο ανταγωνισμού από τη μια πλευρά και ότι η παιδεία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ευημερίας και εργαλείο ανάπτυξης για μια χώρα από την άλλη, κρίνεται απαραίτητο να γίνουν σημαντικές μακροπρόθεσμες επενδύσεις κυρίως στον τομέα της εκπαίδευσης, να πραγματοποιηθούν ριζικές αλλαγές και να εδραιωθούν καινοτόμες μεταρρυθμίσεις.

Στην κατεύθυνση της πιο ποιοτικής εκπαίδευσης κινείται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η εφαρμογή της οποίας στην εκπαίδευση μπορεί να μετουσιώσει το σχολικό σύστημα, καθώς θεωρείται ότι αποτελεί το μόνο αποτελεσματικό και εκσυγχρονιστικό μέσο για την ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης, αλλά και για τη συνολικότερη αλλαγή της λειτουργίας, της οργάνωσης, της νοοτροπίας και της γενικότερης κουλτούρας όχι μόνο του σχολείου στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση αλλά και κάθε εκπαιδευτικού ιδρύματος της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ειδικότερα, είναι να γίνει μια αποτίμηση της κατάστασης που επικρατεί στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και να παρουσιαστεί η άμεση ανάγκη για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες ενός δημόσιου οργανισμού, όπως είναι το ελληνικό πανεπιστήμιο, αφού επιβάλλεται η εξεύρεση νέων τρόπων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της εποχής της πληροφορίας και στις νέες συνθήκες του 21^{ου} αιώνα, οι οποίες καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για συνολική αναβάθμιση της εκπαίδευσης και για υψηλή και αποδεδειγμένη ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

ABSTRACT

In the era of globalization and rapid social, political, economic and technological developments, the request for quality in education is imperative so that each country can come up against international competition on the one hand and successfully confront both the new challenges and the demands of the 21st century on the other. Given the fact that first of all quality is an indicator of competition and second of all that education is a key factor for welfare and also for the development of every country, it is necessary that long-term investments, radical amendments and innovative reforms be established primarily in education.

The philosophy of Total Quality Management (TQM) moves towards the direction of achieving quality in the education context. The implementation of the principles of Total Quality Management (TQM) in education is one of such measures, which will go a long way in revolutionizing the education system as it is considered to be the only effective way to enhance the quality of teaching and learning. The overall change in the operation, the organization, the mentality and the culture of Primary, Secondary and Higher Education can also be achieved by this exact application of Total Quality Management (TQM).

The main purpose of this study is to bring out a clear status of the situation prevailing in higher education institutions and to show the emergency for the implementation of Total Quality Management (TQM) concepts in tertiary education and the Greek Universities. Indeed new ways must be found so that higher education institutions become more innovative and the quality of education, which plays an increasingly important role, be enhanced. It is important that both its effectiveness and its efficiency could be improved in order to fulfill the demands of the Information Age and the new conditions of the 21st century within the new global market, which is characterized by rapid information change, intense information flows and increasing competition. Through the aforementioned circumstances the preservation of high quality of educational services and standards in education has become a major concern for Universities.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ραγδαία ανάπτυξη της γνώσης, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και ο μετασχηματισμός της παραγωγικής διαδικασίας με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών δημιουργούν νέα δεδομένα και προσφέρουν νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη και ποιότητα ζωής. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο μέσα σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καθώς συμβάλλουν καθοριστικά όχι μόνο στην τρέχουσα κοινωνική, πολιτική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη αλλά και στη θεμελίωση του πνεύματος, της γνώσης και των δεξιοτήτων, προκειμένου οι νέοι να καταστούν ικανοί να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα, την ταχύτητα των αλλαγών και την έλλειψη προβλεψιμότητας που χαρακτηρίζουν τον σημερινό κόσμο (Βλάχος, 2008) και να καταφέρουν να ενταχθούν μελλοντικά στην αγορά εργασίας.

Στις σύγχρονες κοινωνίες ο θεσμός της εκπαίδευσης αποτελεί μια επένδυση με σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη, καθώς έχει τη δύναμη της διαμόρφωσης αλλά και της αναδιάρθρωσης της κοινωνίας, εφόσον μπορεί να λειτουργήσει είτε συντηρητικά, υποστηρίζοντας και διατηρώντας τις υπάρχουσες δομές, είτε ανανεωτικά, μεταβάλλοντας ολόκληρη την κοινωνία. Κατά συνέπεια, το εκπαιδευτικό σύστημα, βασικό δομικό στοιχείο διάπλασης του μελλοντικού ανθρώπινου δυναμικού, είναι ουσιώδες να εκσυγχρονιστεί σταδιακά και να υιοθετήσει μεθόδους συνεχούς βελτίωσης προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί επαρκώς στις νέες ανάγκες και προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα. Για την επίτευξη ενός τέτοιου σκοπού απαιτείται η δημιουργία ευέλικτων εκπαιδευτικών δομών, οι οποίες να επιδέχονται συνεχείς αλλαγές και βελτιώσεις, η καθιέρωση θεσμών και διαδικασιών συνεχούς ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας και η αναμόρφωση, ο εκσυγχρονισμός και η αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος (Βλάχος, 2008).

Η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης τις τελευταίες δεκαετίες έχει καταστεί ζήτημα κεντρικής προτεραιότητας για τα εκπαιδευτικά συστήματα στο ευρωπαϊκό αλλά και στο ευρύτερο διεθνές περιβάλλον (Ο.Ο.Σ.Α., U.N.E.S.C.O., Διεθνής Τράπεζα) ως ένας από τους κυρίαρχους στρατηγικούς στόχους. Σε πολλές χώρες έχει ήδη δημιουργηθεί ένα πυκνό δίκτυο οργανισμών, όπως για παράδειγμα οι Office for Standards in Education (OF.ST.ED.),

Quality Assurance Agency (Q.A.A.), Qualifications and Curriculum Authority (Q.C.A.), Quality Improvement Agency (Q.I.A.), Training and Development Agency for Schools (T.D.A.), οι οποίοι παρακολουθούν, ελέγχουν και προωθούν την ποιότητα σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης (Δαγκλής, 2008). Παρομοίως, τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης καλούνται να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές που θα αναπροσαρμόσουν τα εκπαιδευτικά τους συστήματα κατά τρόπο που η ανθρωπιστική παιδεία να συνδυάζεται με την απόκτηση προσόντων και δεξιοτήτων που απαιτεί η αγορά εργασίας (Βλάχος, 2008).

Παράλληλα, παρατηρείται ότι ο προβληματισμός για τον προσδιορισμό της έννοιας της ποιότητας και τη διασφάλισή της στην εκπαίδευση αποτελεί αντικείμενο πολλών ερευνητικών προσπαθειών και ποικίλων δημοσιεύσεων, σε εξειδικευμένα ή μη έντυπα, γεγονός που πράγματι πιστοποιεί το αυξημένο ενδιαφέρον τόσο της εκπαιδευτικής και ακαδημαϊκής κοινότητας όσο και της ευρύτερης κοινωνίας για την επίτευξη της ποιότητας στο εκπαιδευτικό σύστημα (Δαγκλής, 2008). Στην κατεύθυνση της πιο ποιοτικής εκπαίδευσης, λοιπόν, κινείται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η εφαρμογή της οποίας στην εκπαίδευση μπορεί να μετουσιώσει ολοκληρωτικά το σχολικό σύστημα, καθώς θεωρείται ότι αποτελεί το μόνο αποτελεσματικό και εκσυγχρονιστικό μέσο για την ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης, αλλά και για τη συνολικότερη αλλαγή της λειτουργίας, της διοίκησης, της νοοτροπίας και της γενικότερης κουλτούρας όχι μόνο του σχολείου στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση αλλά και κάθε εκπαιδευτικού ιδρύματος της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης (management), το οποίο έχει υιοθετηθεί από επιχειρήσεις και οργανισμούς παγκοσμίως, αποτελώντας ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς όπως είναι ευρέως γνωστό η ποιότητα συνιστά έναν από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες που συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Ειδικότερα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει το ενδιαφέρον της στο ανθρώπινο δυναμικό, στην ομαδική εργασία, στην επιμόρφωση του προσωπικού, στη σύγχρονη τεχνολογία, στην καινοτομία, στην αξιολόγηση και στη συνεχή ανατροφοδότηση, στοιχεία που

συνδυάζονται κατάλληλα έτσι ώστε οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να μεγιστοποιούν τη χρηματική και την κοινωνική αξία τους, να ελαχιστοποιούν το κόστος τους και να προσεγγίζουν τον πελάτη. Στην περίπτωση της εκπαίδευσης πελάτες θεωρούνται οι μαθητές, οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επομένως, είναι να γίνει μια αποτίμηση της κατάστασης που επικρατεί στον χώρο της εκπαίδευσης και, πιο συγκεκριμένα, στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση όσον αφορά την εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας. Τα πανεπιστήμια προκειμένου να ανταποκριθούν επιτυχώς στα νέα δεδομένα και στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών τους καλούνται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία, στη δομή, στην οργάνωση και στη διοίκησή τους, κυρίως από τη στιγμή που ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα μεγάλος τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Επιδιώκεται, κατά συνέπεια, να παρουσιαστεί η άμεση ανάγκη για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες ενός δημόσιου οργανισμού, όπως είναι το ελληνικό πανεπιστήμιο, με απώτερο σκοπό την επίτευξη της ποιότητας, έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες απαιτήσεις της εποχής και να επιβιώσουν μέσα στις νέες συνθήκες, οι οποίες μάλιστα καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για συνολική ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης αλλά και για υψηλή και αποδεδειγμένη ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας πραγματοποιείται, αρχικά, μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τον σπουδαίο ρόλο που διαδραματίζει τόσο στον τομέα των επιχειρήσεων όσο και στο περιβάλλον της εκπαίδευσης. Το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται με την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τις βασικές αρχές που τη διέπουν και τους κυριότερους στόχους που επιδιώκει. Επιπλέον, παρουσιάζεται η ιστορική αναδρομή και η εξελικτική πορεία της φιλοσοφίας αυτής με το πέρασμα των χρόνων και γίνεται μια σύντομη αναφορά στους σημαντικότερους από τους θεμελιωτές της αλλά και στις απόψεις τους γύρω από τον χώρο της βιομηχανίας και τον εννοιολογικό προσδιορισμό της ποιότητας. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια εννοιολογική προσέγγιση του όρου ποιότητα στην εκπαίδευση και παράλληλα τονίζεται η σημασία της επίτευξης της ποιότητας για τα εκπαιδευτικά συστήματα

όλων των χωρών παγκοσμίως. Στη συνέχεια, το ενδιαφέρον στρέφεται στην εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον χώρο της εκπαίδευσης, προσδιορίζεται η έννοια του πελάτη και του προμηθευτή στην εκπαίδευση καθώς και η μεταξύ τους σχέση, ενώ καταγράφονται κάποια από τα συνηθέστερα προβλήματα ή και εμπόδια που δυσκολεύουν την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας. Στο τρίτο κεφάλαιο, τέλος, γίνεται αναφορά στην εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία η οποία καθιστά εφικτή την εφαρμογή της στα Πανεπιστήμια και, επιπλέον, καταγράφονται κάποιες από τις τεχνικές συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης στις αίθουσες των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η διεξαγωγή μιας έρευνας, η οποία αναφέρεται στην εύρεση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών-φοιτητών του Τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου από το παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Σκοπός της έρευνας είναι να γίνει μια αποτίμηση της κατάστασης που επικρατεί στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση όσον αφορά τις προσπάθειες που γίνονται για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξετάζεται αν και κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο συγκεκριμένο Τμήμα. Πιο αναλυτικά, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός διεξαγωγής της συγκεκριμένης έρευνας και παρατίθενται τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα. Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε και η μέθοδος στατιστικής ανάλυσης που εφαρμόστηκε. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας με βάση την ανάλυση των δεδομένων. Στο έβδομο κεφάλαιο παρατίθενται τα βασικότερα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης και στο τελευταίο κεφάλαιο καταγράφονται κάποιες προτάσεις για αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση, ενώ δίνονται αφορμές για περαιτέρω συζήτηση στο σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με στόχο να γίνουν τροφή για σκέψη και μελλοντική έρευνα. Τέλος, παρατίθενται η βιβλιογραφία και το παράρτημα, στο οποίο περιλαμβάνονται το ερωτηματολόγιο της έρευνας, καθώς και οι πίνακες και τα αντίστοιχα διαγράμματα που προέκυψαν από την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Η Έννοια και οι Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης, το οποίο έχει υιοθετηθεί παγκοσμίως από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και δίνει έμφαση αφενός στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών και αφετέρου στη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας των διαδικασιών αυτών, ώστε να ικανοποιούν δεδομένες δηλωμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες και ταυτόχρονα να πληρούν ή ακόμα και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών (Λογοθέτης, 1993). Η αέναη προσπάθεια στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών βασίζεται σε μια ιαπωνική φιλοσοφία, η οποία είναι γνωστή με τον όρο «kaizen», που σημαίνει αλλαγή προς το καλύτερο, και έχει ως στόχο τη διαρκή αναζήτηση αποδοτικών μεθόδων προκειμένου μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να ανταπεξέρχεται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των πελατών και να επιβιώνει μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Τσιότρας, 1995).

Πρόκειται για μια νέα φιλοσοφία, μια διαφορετική θεωρητική προσέγγιση και σκέψη, η οποία εστιάζει το ενδιαφέρον της στο ανθρώπινο δυναμικό, στην ομαδική εργασία, στην επιμόρφωση του προσωπικού, στη σύγχρονη τεχνολογία, στην καινοτομία, στην αξιολόγηση και στη συνεχή ανατροφοδότηση, στοιχεία που συνδυάζονται κατάλληλα έτσι ώστε οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να μεγιστοποιούν τη χρηματική και την κοινωνική αξία τους, να ελαχιστοποιούν το κόστος τους και να προσεγγίζουν τον πελάτη. Ονομάζεται «ολική» διότι πρεσβεύει ότι η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των συντελεστών της επιχείρησης ή του οργανισμού, από τον κατώτερο εργαζόμενο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, καθιστώντας σημαντική την ενεργή συμμετοχή, την ομαδική εργασία και την αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διεκπεραίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Δερβιτσιώτης, 2005).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνιστά ένα καινοτόμο μοντέλο διοίκησης, με ανθρωποκεντρική και πελατοκεντρική δομή, καθώς είναι ένα σύστημα κατά κύριο λόγο επικεντρωμένο στο ανθρώπινο δυναμικό από το οποίο απαρτίζεται μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι πελάτες, εσωτερικοί και εξωτερικοί, της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι εσωτερικοί πελάτες (internal) είναι όλο το προσωπικό που με έμμεσο ή άμεσο τρόπο εμπλέκεται στη διαδικασία παραγωγής, εξυπηρέτησης, πώλησης και υποστήριξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ενώ οι εξωτερικοί πελάτες (external) είναι οι άμεσοι τελικοί καταναλωτές, αυτοί που αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν του οργανισμού, καθώς και οι έμμεσοι πελάτες που συμμετέχουν στη διαδικασία διάθεσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Ζαβλανός, 2003). Αναμφίβολα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κυρίαρχος συντελεστής στη διαδικασία της παραγωγής και της διανομής των προϊόντων και των υπηρεσιών αλλά και στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών. Παράλληλα, η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων συντελεστών στην πορεία επίτευξης της ολικής ποιότητας και η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην επίλυση των προβλημάτων, στην πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί αλλά και σε ένα καλύτερο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον (Τσιότρας, 1995), ειδάλλως οποιαδήποτε προσπάθεια καταλήγει σε αποτυχία.

Συστατικό στοιχείο της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί και ο αποτελεσματικός χειρισμός των εργαζομένων, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ως έναν παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Στην κατεύθυνση αυτή σημαντικό ρόλο παίζει η πλήρης δέσμευση και ταυτόχρονα η αποτελεσματική ηγεσία της ανώτατης διοίκησης, η οποία καλείται να χαράξει μια ενιαία στρατηγική, να δημιουργήσει ένα κοινό όραμα (vision) και να εξασφαλίσει την ενεργό συμμετοχή όλου του προσωπικού (total participation) μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας συνεργασίας, επικοινωνίας και εμπιστοσύνης. Τα ανώτατα στελέχη, δηλαδή, πρέπει να λειτουργούν ως πρότυπα για τους εργαζομένους και να τους συντονίζουν έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συνολική συμμετοχή και η δέσμευση όλων στους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού. Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και την εξασφάλιση της ενεργούς συμμετοχής του θεωρείται η παροχή ευκαιριών επιμόρφωσης και επαγγελματικής

ανάπτυξης, καθώς και η ενθάρρυνση και η προτροπή για απελευθέρωση της δυναμικότητας όλων των εμπλεκομένων προς όφελος της επιχείρησης ως σύνολο.

Παράλληλα, η επιχείρηση η οποία διέπεται από το πνεύμα και τη λογική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και στη συνεχή κατάρτιση του προσωπικού της και στην αξιοποίηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των ατόμων, διότι για να αντεπεξέλθει ο εργαζόμενος στις ανάγκες και στις προσδοκίες των εξωτερικών πελατών, θα πρέπει να είναι εφοδιασμένος με τα κατάλληλα προσόντα και να διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες. Η συνεχής εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού οδηγεί σε αλλαγή νοοτροπίας και βοηθά στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα όσο και για συγκεκριμένα προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν. Έτσι, όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία, μπορεί να εντοπίσει το γρηγορότερο δυνατόν μια δυσλειτουργία και να επέμβει άμεσα προλαμβάνοντας ένα πιθανόν μεγαλύτερο πρόβλημα. Καθίσταται, λοιπόν, επιτακτική η ανάγκη για εκπαίδευση, γνώση και συνεχή έρευνα, όπως επίσης και η ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων, προκειμένου η πρόληψη και όχι η θεραπεία να είναι η φιλοσοφία μιας επιχείρησης που μάχεται να είναι πλήρως ανταγωνιστική και αποδοτική.

Ξεχωριστή σημασία αποδίδεται και στη διασφάλιση των ανατροφοδοτικών μηχανισμών, οι οποίοι επιτρέπουν στην επιχείρηση να γνωρίζει τον βαθμό επίτευξης των στόχων της και την ανάγκη για τη λήψη διορθωτικών μέτρων. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η απώλεια πόρων, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται η καλύτερη επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Έτσι, η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε μια διαφορετική αντίληψη για την άσκηση της διοίκησης, με κύρια χαρακτηριστικά τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία στο προϊόν είτε άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα είτε με τη βοήθεια της τεχνολογίας και διακρίνεται για τον δυναμικό της χαρακτήρα, ο οποίος συνεπάγεται διαρκή εκπαίδευση και εκμάθηση νέων τεχνικών, συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων ως άτομα και επιμονή στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών μέσα από τη συγκρότηση ειδικών ομάδων βελτίωσης από διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους.

Είναι γεγονός ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, έχει υιοθετηθεί από τις περισσότερες επιχειρήσεις παγκοσμίως αποτελώντας ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και των συναφών υπηρεσιών, καθώς εισάγει καινοτομίες, οι οποίες αναφέρονται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας τόσο στον ρόλο της διοίκησης όσο και στον συντονισμό και στην ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Η επιχείρηση που έχει υιοθετήσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ακολουθεί μία επιχειρηματική στρατηγική, η οποία βασίζεται σε πληροφορίες των πελατών, εντοπίζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, προσπαθώντας διαρκώς να εξασφαλίσει ένα γρηγορότερο ρυθμό βελτίωσης της απόδοσης (Λαλούμης, & Κατσώνη, 2010). Έτσι, οι επιχειρήσεις όχι μόνο αποκτούν νέους πελάτες αλλά διατηρούν και αυτούς που έχουν ήδη κερδίσει, ικανοποιώντας πλήρως τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους. Ειδικά όταν η προώθηση των ποιοτικών προϊόντων συνδυαστεί με τη μείωση των τιμών, αυτό αναμφίβολα θα καταστήσει την επιχείρηση άκρως ανταγωνιστική.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρέχει τα μέσα σε κάθε οργανισμό, με τη βοήθεια των οποίων αναλύονται τα δεδομένα, κατανοούνται τα μέρη και οι δυνατότητες του συστήματος και, τέλος, διαπιστώνονται οι αιτίες οι οποίες οδηγούν στην αποτυχία, καθώς ένας οργανισμός είναι απαραίτητο να γνωρίζει καλά τα προβλήματα και τις αντιξοότητες που μπορεί να προκύψουν και να δυσκολέψουν την εφαρμογή της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας. Σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, η ποιότητα είναι τρόπος ζωής. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρειάζεται να αναπτυχθεί προσεκτικά και να εφαρμοστεί με τρόπο που να επιφέρει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα. Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση είναι αλληλένδετα και συνοπτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τη μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία, την ποιοτική υπεροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών της, την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς, την αύξηση των εσόδων και των κερδών, τη μείωση του ποσοστού ελαττωματικών, τη μείωση του κόστους παραγωγής και του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, το αυξημένο ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων.

1.2 Οι Πρωταρχικοί Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αρχικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια συνεχής και διαμορφωτική διαδικασία αποσκοπεί στην άριστη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι προσδοκίες, οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για τον σκοπό αυτό, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει την προσοχή της στη διαρκή βελτίωση (continuous improvement) της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παραγωγικών διαδικασιών, καθώς είναι ευρέως γνωστό ότι η ποιότητα αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να εξασφαλίζει όχι μόνο τη βελτίωση του προϊόντος, αλλά και την ταυτόχρονη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, εξυπηρέτησης και διανομής του (Λογοθέτης, 1993).

Βασικός προσανατολισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, επομένως, είναι και η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων αλλά και των προσδοκιών των πελατών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η ικανοποίηση των πελατών (customer satisfaction) αποτελεί την κινητήρια δύναμη για να πραγματοποιηθεί κάθε βελτιωτική μεταβολή στις στάσεις και στη νοοτροπία των ατόμων, στα συστήματα και στις διαδικασίες, στον εξοπλισμό και στα μέσα, στις υπηρεσίες και στα προϊόντα του οργανισμού (Aasher, 1996). Για την ικανοποίηση των πελατών, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διαθέτει τεχνικές, οι οποίες αποσπών τις ανάγκες του πελάτη, άλλες τεχνικές, οι οποίες μεταφράζουν τις ανάγκες αυτές σε προδιαγραφές που πρέπει να πληρούνται από τη διαδικασία παραγωγής και το προϊόν, τεχνικές, οι οποίες ελέγχουν αν οι προδιαγραφές τηρούνται και τεχνικές για την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος και την παράλληλη εξυπηρέτηση του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε. Εφόσον οι επιχειρήσεις και οι διάφοροι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες και τους καταναλωτές, οφείλουν να αντιλαμβάνονται τις τωρινές αλλά και τις μελλοντικές τους ανάγκες, να γνωρίζουν ποιες είναι οι προσδοκίες και ποιες είναι οι προτιμήσεις τους και εν τέλει να μπορούν να συμμορφώνονται στις απαιτήσεις αυτές.

Στη συνέχεια, στην ιδανική της εφαρμογή, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εγγυάται διαδικασίες χωρίς λάθη, παραδίδοντας προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών πλήρως, έγκαιρα και σε ανταγωνιστική τιμή (Hradesky, 1995). Ο στόχος αυτός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι γνωστός ως «μηδέν ελαττωματικά» και αποβλέπει στην πρόληψη της παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων. Οι επιχειρήσεις, πράγματι, παράγοντας ποιοτικά προϊόντα και επιτυγχάνοντας τον στόχο «μηδέν ελαττωματικά» καταφέρνουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής και κατά συνέπεια να αυξήσουν τα κέρδη τους. Το χαμηλότερο κόστος μέσω της βελτίωσης της ποιότητας οδηγεί στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το λειτουργικό κόστος.

Ένας άλλος στόχος που επιδιώκεται στα πλαίσια του συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η καθολική συμμετοχή και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Έτσι, η διοίκηση, με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού και παρότρυνση των εργαζομένων να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους και να αξιοποιήσουν την πείρα τους, αποκτά συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η συμμετοχή όλων των συντελεστών σε μια κοινή αναζήτηση ολικής ποιότητας, με ομαδικό πνεύμα και αμοιβαία συνεργασία, θα οδηγήσει αναμφισβήτητα σε αυξημένη δυνατότητα επίλυσης πιθανών προβλημάτων και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Η ολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, άλλωστε, είναι πιο σημαντική από το άθροισμα των ατομικών αποτελεσμάτων των υποσυστημάτων, διαφορετικά αποτελεί μεμονωμένες προσπάθειες επίλυσης των προβλημάτων και θα αποτύχει.

Τέλος, σημαντικός στόχος που επιδιώκεται μέσω του συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η εισαγωγή και η χρήση των Νέων Τεχνολογιών από όλες τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς. Η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας εξασφαλίζουν τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών, με συνέπεια τη γρηγορότερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη.

1.3 Ιστορική Αναδρομή της Φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι κοινωνικοοικονομικές αλλαγές, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι απαιτήσεις της αγοράς επηρέασαν καθοριστικά την επιχειρηματική πραγματικότητα και οδήγησαν επιχειρήσεις και οργανισμούς σε αποτελεσματικότερες μορφές διοίκησης, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους μέσα στο όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έτσι, διαμορφώθηκε μία νέα τάση διοίκησης, η επονομαζόμενη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία αποτέλεσε μια επανάσταση στην Οργάνωση και Διοίκηση των Οργανισμών και των Επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο (Gower, 2001).

Η ιδέα της Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκε αρχικά στις ΗΠΑ κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1920 από τους Walter Shewhart και William Edwards Deming, οι οποίοι τότε έθεσαν τα θεμέλια και τη βάση διαμόρφωσης των αρχών της. Ωστόσο, επειδή εκείνη την περίοδο οι επιχειρηματίες έδιναν μεγαλύτερη σημασία στην ποσότητα παρά στην ποιότητα εξαιτίας του ανύπαρκτου ανταγωνισμού, οι αρχές του Deming δεν τέθηκαν σε εφαρμογή. Η πρώτη φορά που η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υιοθετήθηκε και εφαρμόστηκε στην πράξη ήταν από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις το διάστημα 1949-1950 στα πλαίσια της προσπάθειάς τους για οικονομική ανάκαμψη, ενώ στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη εφαρμόστηκε, με χρονική καθυστέρηση 30 περίπου χρόνων, κατά τα μέσα της δεκαετίας του 1980 (Ζαβλανός, 2003).

Διάφορα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αποτελεσματική εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα πιο διαδεδομένα από τα οποία είναι το μοντέλο Baldrige, που υπαγορεύεται από τις προϋποθέσεις του Αμερικανικού Βραβείου Ποιότητας “Malcolm Baldrige”, το μοντέλο Deming που υπαγορεύεται από τις προϋποθέσεις του ομώνυμου Ιαπωνικού Βραβείου Ποιότητας (The Deming Prize) και το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (The EFQM Excellence Award) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM). Τα άτομα τα οποία συνέβαλαν κυρίως στην ανάπτυξη της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ο William Edwards Deming, ο Joseph M. Juran, ο Philip B. Crosby, ο Kaoru Ishikawa και ο Armand V. Feingenbaum.

Ο Edwards Deming (1900-1933) θεωρείται ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς αυτός εισήγαγε τις αρχές και τις τεχνικές της νέας φιλοσοφίας στον κόσμο των επιχειρήσεων. Το 1950, μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, η φιλοσοφία του Deming για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών έγινε για πρώτη φορά αποδεκτή με ιδιαίτερο ενθουσιασμό από τους Ιάπωνες βιομηχάνους και τα στελέχη των επιχειρήσεών τους και μάλιστα συνεχίζει να αποτελεί τη βασικότερη μορφή διοίκησης της Ιαπωνίας μέχρι σήμερα. Στην προσπάθεια αυτή, ο Deming υποστηρίχθηκε από τον Kaoru Ishikawa και από την ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) και έκτοτε συνέδεσε το όνομα του με τη βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας. Σύμφωνα με την «αλυσίδα αντίδρασης» που διατύπωσε ο Deming, η υψηλή ποιότητα οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς, στη διατήρηση της επιχείρησης και στη δημιουργία θέσεων εργασίας (Deming, 1986). Προς τιμή του οι Ιάπωνες υιοθέτησαν ένα βραβείο ποιότητας, το βραβείο Deming, το οποίο απονέμουν κάθε χρόνο στην εταιρεία που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη δραστηριότητα στον τομέα της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών (Ζαβλανός, 2003).

Ο Joseph Juran (1904-2008) αναφέρει ότι ποιότητα είναι η καταλληλότητα για χρήση (fitness for use) και η συμμόρφωση των προϊόντων με ορισμένες προδιαγραφές (conformance to requirements). Η φιλοσοφία του εστιάζεται στις τρεις κύριες διαδικασίες ποιότητας, τις οποίες ονομάζει «Η Τριλογία της Ποιότητας». Αυτές οι διαδικασίες είναι ο προγραμματισμός, ο έλεγχος και η βελτίωση της ποιότητας, όπου σημαντικό ρόλο παίζει η διοίκηση (Juran, 1986). Πρώτον, ο προγραμματισμός της ποιότητας είναι η διαδικασία σχεδιασμού για την εκπλήρωση των στόχων ποιότητας, όπου προσδιορίζονται οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες καθώς επίσης και οι ανάγκες τους, προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και, τέλος, σχεδιάζονται οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές των νέων προϊόντων. Δεύτερον, ο έλεγχος της ποιότητας είναι η διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων ποιότητας κατά τη διάρκεια της λειτουργίας, όπου διατυπώνονται τα πρότυπα απόδοσης, αξιολογείται η πραγματική απόδοση του

προϊόντος και συγκρίνεται με τα πρότυπα που τέθηκαν, ενώ γίνονται και οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες που ανακύπτουν. Τρίτον, κατά τη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας εντοπίζονται τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, γίνεται διάγνωση των αιτιών και δίνονται οι απαραίτητες λύσεις (Ζαβλανός, 2003).

Ο Philip Crosby (1926-2001) είναι ευρύτερα γνωστός για τις αποκαλούμενες «Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις», οι οποίες εκφράζουν τη φιλοσοφία του «να επενδύεις τώρα στην ποιότητα για να μην πληρώσεις αργότερα». Σύμφωνα με τον Crosby (1979), η ποιότητα ορίζεται ως η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και επιτυγχάνεται μόνο με την πρόβλεψη και την πρόληψη των λαθών και όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή του προϊόντος. Το μόνο πρότυπο απόδοσης είναι ο μηδενισμός των σφαλμάτων (zero defects), ο οποίος επιτυγχάνεται με τη συντονισμένη προσπάθεια όλων των ατόμων, καθώς τα λάθη για τις επιχειρήσεις κοστίζουν και πρέπει να αποφεύγονται. Ο μόνος δείκτης απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας, δηλαδή τα έξοδα για τη μη συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη (Ζαβλανός, 2003).

Ο Kaoru Ishikawa (1915-1989) ανέπτυξε την έννοια των αληθινών και των υποκατάστατων χαρακτηριστικών της ποιότητας και διατύπωσε τη θεωρία ότι ο βαθμός της προσέγγισης μεταξύ αυτών των δύο χαρακτηριστικών προσδιορίζει και τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη. Τα αληθινά χαρακτηριστικά ποιότητας αναφέρονται στην άποψη του πελάτη σχετικά με την απόδοση του προϊόντος, ενώ τα υποκατάστατα χαρακτηριστικά αφορούν μόνο την άποψη των παραγωγών (Ζαβλανός, 2003). Ο Ishikawa είχε μεγάλη επίδραση στην ανάπτυξη της ποιότητας, ιδιαίτερα στην Ιαπωνία, και θεωρείται ο πατέρας των «Κύκλων Ποιότητας», καθώς εισήγαγε τα επτά θεμελιώδη εργαλεία ελέγχου ποιότητας παρουσιάζοντας τις τεχνικές συλλογής και παρουσίασης δεδομένων. Επιπλέον, είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο «Ποιοτικός Έλεγχος» σε ολόκληρη την επιχείρηση και θεωρεί τον «Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο» σαν μια επανάσταση στη διοικητική σκέψη, προτείνοντας μια συγκεκριμένη διαδικασία για τη διασφάλιση της ποιότητας (Ishikawa, 1990).

Ο Armand Feingenbaum (1922-2014) διατύπωσε την άποψη ότι η εκπλήρωση των στόχων της ποιότητας είναι αποτέλεσμα της εμπλοκής όλων των παραγόντων της εισόδου, καθώς δεν αποτελεί ένα σύνολο από ατομικές τεχνικές και εργαλεία, αλλά

ένα αντικείμενο συνολικής θεώρησης προγραμματισμού, υλοποίησης και αξιολόγησης των διαδικασιών. Δίνει έμφαση στον ηγετικό ρόλο της διοίκησης, στη συνεχή αξιολόγηση και υλοποίηση νέων τεχνικών κατά την εκτέλεση των διαδικασιών και στη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση όλου του εργατικού δυναμικού (Ζαβλανός, 2003). Σύμφωνα με τον Feigenbaum (1961), η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και τη συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη.

Με το πέρασμα των χρόνων και σε συνδυασμό με τις ραγδαίες αλλαγές στον κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό τομέα, η έννοια της ποιότητας έχει ακολουθήσει μια εξελικτική και αλματώδη πορεία και έχει περάσει από διάφορες φάσεις και στάδια, ξεκινώντας από την επιθεώρηση της ποιότητας (quality inspection), συνεχίζοντας με τον έλεγχο (quality control) και τη διασφάλιση της ποιότητας (quality assurance) και καταλήγοντας στο σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Τα στάδια εξέλιξης της ποιότητας περιγράφονται στη συνέχεια (Dale & Boaden, 1994).

Η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ήταν η επιθεώρηση (quality inspection), δηλαδή η σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με δεδομένες προδιαγραφές. Τα προϊόντα κρίνονταν αποδεκτά, διορθώνονταν ή απορρίπτονταν με βάση συγκεκριμένα κριτήρια που είχαν θεσπιστεί, ώστε να διαπιστώσουν ή να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων, διαδικασία με υψηλό κόστος. Η αντίληψη αυτή έχει πλέον ξεπεραστεί, γιατί το κόστος της κατασκευής, της επιδιόρθωσης ή της απόρριψης των ελαττωματικών ήταν μεγάλο.

Στη συνέχεια, ο έλεγχος για την τήρηση των προδιαγραφών αντικαταστάθηκε σταδιακά από ένα σύνολο πιο εξελιγμένων τεχνικών δραστηριοτήτων συγκριτικά με την επιθεώρηση, οι οποίες είναι γνωστές με τον όρο έλεγχος ποιότητας (quality control). Το αρνητικό στοιχείο του ελέγχου ποιότητας είναι ότι οι διαδικασίες πραγματοποιούνται μετά την κατασκευή του προϊόντος για να εντοπιστούν τα πιθανά ελαττώματα, πράγμα που εμπεριέχει την καταβολή του κόστους κατασκευής αλλά και της επιδιόρθωσης. Ο έλεγχος ήταν ένα εργαλείο με τέσσερα στάδια, την οριοθέτηση

ποιοτικών προδιαγραφών ή αντικειμενικών στόχων, την αξιολόγηση των επιδόσεων, τον καθορισμό πιθανών διορθωτικών ενεργειών και τον σχεδιασμό βελτιώσεων σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Ο ποιοτικός έλεγχος συνδέθηκε, ειδικότερα, με την ανάπτυξη του Αμερικανικού συστήματος Βιομηχανικής ανάπτυξης μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου.

Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου και με την αύξηση της παραγωγής, οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών διαφοροποιήθηκαν αισθητά και οδήγησαν στην εγκαθίδρυση συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας. Η διασφάλιση της ποιότητας (quality assurance) περιλάμβανε όλες τις προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες και διαδικασίες που ήταν απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας με σκοπό την πρόληψη εμφάνισης ελαττωμάτων. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας περιλαμβάνουν τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων του ελέγχου ποιότητας, του στατιστικού ελέγχου διαδικασιών, για την πρόληψη και περιορισμό των πηγών που μπορεί να προκαλέσουν απόκλιση των προϊόντων από τις προκαθορισμένες προδιαγραφές.

Το τελευταίο στάδιο είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η οποία αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εγχείρημα απομάκρυνσης από την παραδοσιακή επικέντρωση μόνο στην επιθεώρηση και τον έλεγχο, με στόχο την ανεύρεση και την οριστική εξάλειψη των αδυναμιών και των ελαττωμάτων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια διοικητική φιλοσοφία που αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Αποτελεί το πιο σύγχρονο και συνάμα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου της ποιότητας και εμπεριέχεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων με την πλήρη αξιοποίηση όλου του δυναμικού, με το μικρότερο δυνατό κόστος. Μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τόσο οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών και της κοινωνίας όσο και οι προσδοκίες του ίδιου του οργανισμού ικανοποιούνται με τον πιο αποδοτικό τρόπο και με το λιγότερο κόστος, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων με ένα συνεχιζόμενο τρόπο για βελτίωση (Garvin, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1 Η Σημασία της Ποιότητας για την Εκπαίδευση

Στην εποχή της πληροφορίας και της παγκοσμιοποίησης αλλά και των ραγδαίων κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων προβάλλει επιτακτικό το αίτημα για μια πιο ποιοτική εκπαίδευση, όρος που εμφανίζεται όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στην ελληνική πραγματικότητα. Ειδικότερα, οι ριζοσπαστικές αλλαγές και η ταχύτατη πρόοδος στον χώρο της εκπαίδευσης, στην παιδαγωγική επιστήμη, στον τομέα της ψυχολογίας και στην εκπαιδευτική τεχνολογία υπαγορεύουν άμεσες αναθεωρήσεις των αναλυτικών προγραμμάτων και αποτελεσματικές μεταρρυθμίσεις στο σχολικό σύστημα, ενώ οι αυξημένες απαιτήσεις των μαθητών, των γονέων και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου για αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών καθιστούν απαραίτητη την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Ζωγόπουλος, 2010).

Με δεδομένο ότι η ποιότητα αποτελεί βασικό στοιχείο ανταγωνισμού από τη μια πλευρά και ότι η παιδεία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ευημερίας και εργαλείο ανάπτυξης για μια χώρα από την άλλη, κρίνεται απαραίτητο να γίνουν σημαντικές μακροπρόθεσμες επενδύσεις στον τομέα της εκπαίδευσης, να πραγματοποιηθούν ριζικές αλλαγές και να εδραιωθούν καινοτόμες μεταρρυθμίσεις, έτσι ώστε κάθε χώρα να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον διεθνή ανταγωνισμό αφενός, αλλά και να καταφέρει να ανταποκριθεί επιτυχώς στις νέες προκλήσεις και απαιτήσεις του 21^{ου} αιώνα αφετέρου. Το εκπαιδευτικό σύστημα, βασικό δομικό στοιχείο διαμόρφωσης του μελλοντικού ανθρώπινου δυναμικού, επιβάλλεται να αναδιαμορφωθεί σταδιακά στοχεύοντας στην εκπαίδευση νέων ικανών να ανταποκρίνονται στις νέες κοινωνικές ανάγκες, ώστε να ενταχθούν στην ενεργό ζωή και στην αγορά εργασίας. Επομένως, απαιτείται η δημιουργία ευέλικτων εκπαιδευτικών δομών, οι οποίες να επιδέχονται συνεχείς αλλαγές και βελτιώσεις, η καθιέρωση θεσμών και διαδικασιών συνεχούς ελέγχου και διασφάλισης της

ποιότητας και η αναμόρφωση, ο εκσυγχρονισμός και η αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος (Βλάχος, 2008).

Η ενασχόληση με την εφαρμογή των αρχών της ποιότητας στην εκπαίδευση έχει καταστεί ζήτημα κεντρικής προτεραιότητας στο ευρωπαϊκό αλλά και στο ευρύτερο διεθνές περιβάλλον (Ο.Ο.Σ.Α., U.N.E.S.C.O., Διεθνής Τράπεζα) τα τελευταία χρόνια, καθώς αποσκοπεί κυρίως στην αποδοτικότερη προσαρμογή των εκπαιδευτικών συστημάτων και στην επιτυχή εναρμόνισή τους με τα σύγχρονα δεδομένα και με τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των κοινωνιών του 21^{ου} αιώνα. Η προσπάθεια για διαρκή βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης με τη διαρκή απόκτηση νέων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου κυριαρχούν οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ), προβάλλει σαν μία αναγκαιότητα για την εξασφάλιση της ευημερίας και την ανάπτυξη μιας χώρας. Η εκπαίδευση δεν αποτελεί απλά βασικό δικαίωμα κάθε ατόμου στη μόρφωση, αλλά συνιστά μια θεμελιώδη συνταγματική υποχρέωση λόγω της πρωταρχικής της σημασίας στην ολοκλήρωση της ανάπτυξης, της προσωπικότητας και της συνολικότερης ταυτότητας του ατόμου και κατά προέκταση της ευρύτερης κοινωνίας, ενώ τα αποτελέσματά της είναι κρίσιμα για το σύνολο των οικονομικών και κοινωνικών σχέσεων σε παγκόσμιο επίπεδο (Ζωγόπουλος, 2010).

Ο μετασχηματισμός της σύγχρονης κοινωνίας σε κοινωνία της γνώσης διαμορφώνει νέα δεδομένα και στον χώρο των εκπαιδευτικών συστημάτων, γεγονός που απαιτεί άμεση επανεξέταση των εκπαιδευτικών πρακτικών του παρελθόντος, που καλούνται πλέον να ευθυγραμμιστούν με τις απαιτήσεις των καιρών και να διασφαλίσουν τόσο την κοινωνική ενσωμάτωση των πολιτών όσο και τη δυναμική ένταξή τους στην αγορά εργασίας (Δαλακά, 2011). Επιπλέον, η αποκέντρωση του σχολικού συστήματος και η εκχώρηση εξουσιών και αυτονομίας στην περιφέρεια θέτει υπό αμφισβήτηση ζητήματα σχετικά με τη διασφάλιση της ποιότητας και του ελέγχου, εφόσον εξακολουθούν να τίθενται σε εφαρμογή οι πρακτικές του παρελθόντος. Ακόμη, ένας νέος όρος, αυτός της συγκρισιμότητας εισάγει νέα δεδομένα στον άλλοτε κλειστό χώρο της εκπαίδευσης. Οι νέες συνθήκες απαιτούν εξωστρέφεια, αξιολόγηση και σύγκριση με άλλα συστήματα για την εύρεση και

υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών προσαρμοσμένων στις τοπικές ανάγκες (Βλάχος, 2008).

Ωστόσο, παρατηρείται δυσκολία ως προς τον εννοιολογικό προσδιορισμό της ποιότητας στην εκπαίδευση, αφού η ίδια η έννοια της ποιότητας είναι σύνθετη, σχετική και υποκειμενική, πράγμα που οφείλεται στις διαφορετικές απόψεις που επικρατούν σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους και τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της (Δούκας, 1999). Η ποιότητα είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ή να μετρηθεί με ακρίβεια, καθώς αποτελεί μια έννοια πολυεπίπεδη, πολυπαραμετρική, πολυπαραγοντική και ιδεολογικά φορτισμένη, με διαφορετικές προοπτικές των εμπλεκόμενων σε αυτή και νόημα ανοικτό σε ερμηνείες και χρήσεις ανάλογα με το εκάστοτε κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο. Η διατύπωση ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού απαιτεί τη συστηματική προσπάθεια όλων όσων ασχολούνται με το ζήτημα της ποιότητας, αλλά δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως αυτοσκοπός, καθώς αυτό θα περιόριζε δραματικά την πολυπλοκότητα, την ουσιαστική σημασία, το εύρος εφαρμογής και τις πολυποίκιλες εκφάνσεις της ποιότητας (Reeves & Bednar, 1994).

Οι ορισμοί που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί για την ποιότητα στην εκπαίδευση ποικίλλουν ανάλογα με τις εκάστοτε κοινωνικές και ιστορικές συγκυρίες, τις ιδεολογικές και πολιτικές επιλογές και τους στρατηγικούς στόχους που επιδιώκονται και αντανακλούν διαφορετικές ιδεολογικές παραδοχές για τη γνώση, για τον άνθρωπο μέσα στο κοινωνικό του πλαίσιο αλλά και για την εκπαίδευση. Η πλέον διαδεδομένη άποψη διαβαθμίζει την ποιότητα της εκπαίδευσης με βάση τη συμβολή της στη διαμόρφωση της προσωπικότητας των μαθητών και την πρακτική της αποτελεσματικότητα, ενώ μια άλλη, εξίσου διαδεδομένη άποψη, πρεσβεύει ότι πρέπει να γίνεται λόγος για «ποιότητες» και όχι για «ποιότητα» στην εκπαίδευση, διακρίνοντας τις απαιτήσεις, τις αναμονές και τα γνωστικά σχήματα περί εκπαιδευτικής ποιότητας που έχουν οι διάφορες εμπλεκόμενες στην εκπαιδευτική διαδικασία ομάδες, όπως οι μαθητές, οι δάσκαλοι, οι γονείς, η ευρύτερη κοινωνία, η αγορά εργασίας, η ακαδημαϊκή κοινότητα, οι εθνικές κυβερνήσεις και οι διεθνείς οργανισμοί. Η αποτίμηση της ποιότητας της εκπαίδευσης, εξάλλου, απαιτεί σαφή προσδιορισμό των αρχών, των διαδικασιών αλλά και των κριτηρίων, καθώς και ευρεία γνώση του περιεχομένου της εκπαίδευσης ώστε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να λειτουργήσουν ανατροφοδοτικά (Δαγκλής, 2008).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι οι αντιλήψεις και οι προσεγγίσεις που διατυπώνονται στο θέμα της ποιότητας της εκπαίδευσης αντικατοπτρίζουν διαφορές οράματος και προοπτικής, καθώς και διαφορετικά σημεία εκκίνησης του σχετικού προβληματισμού. Ωστόσο, δεν μπορεί να αγνοηθεί το γεγονός ότι οι απόπειρες αυτές για την εννοιολογική οριοθέτηση της ποιότητας στην εκπαίδευση αφενός καταδεικνύουν το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον της εκπαιδευτικής κοινότητας και της πολιτείας για την ποιοτική βελτίωση των εκπαιδευτικών συστημάτων και την επακόλουθη αναγκαιότητα της αποτελεσματικής προσαρμογής τους στα νέα κοινωνικά δεδομένα και αφετέρου επιζητούν την επαναδιατύπωση της πεποίθησης της σπουδαιότητας της εκπαίδευσης ως αγαθού. Έτσι, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η εκπαίδευση έχει ποιότητα όταν συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου, στην ηθική του ανάταση και στην ανάπτυξη της ολοκληρωμένης προσωπικότητας και της ταυτότητας του μαθητή.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την πρώτη αντίληψη, η οποία ορίζει την ποιότητα της εκπαίδευσης με βάση την ανθρωποπλαστική της διάσταση και την αποτελεσματικότητα, η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως ποιοτική όταν συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου, στην ηθική του ανάταση και στην ανάπτυξη ολοκληρωμένης προσωπικότητας και ακέραιου χαρακτήρα. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή, χρησιμοποιώντας έννοιες με αφηρημένα χαρακτηριστικά, δεν υποβοηθά στην αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου, καθώς δύσκολα μπορεί να αποτελέσει το πρακτικό σύστημα αναφοράς που απαιτεί η ανάληψη δράσης στον χώρο του σχολείου (Ματθαίου, 2000).

Μια δεύτερη προσπάθεια εννοιολογικής οριοθέτησής της θέλει την ποιότητα της εκπαίδευσης να ορίζεται με βάση την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος, όπως αυτή εκφράζεται με την κατάκτηση των άμεσα ορατών στόχων του σχολείου και την προσοδοφόρα επαγγελματική αποκατάσταση. Η άποψη αυτή θεμελιώνει την ποιότητα σε ένα κριτήριο ή μία δέσμη συναφών κριτηρίων, τα οποία είναι εύκολα μετρήσιμα. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή υποβαθμίζει τον πολυσύνθετο ρόλο του σχολείου και εξισώνει την ποιότητα με την κατάκτηση των άμεσα ορατών στόχων του. Επίσης, παρέχει ελάχιστες πληροφορίες για το ποιοι παράγοντες διαμόρφωσαν ή επηρέασαν το τελικό αποτέλεσμα (Ματθαίου, 2000).

Ένας τρίτος ορισμός της ποιότητας εδράζεται σε αυτό που αποκαλείται «ικανοποίηση των αναγκών-προσδοκιών του πελάτη-καταναλωτή», στην προκειμένη περίπτωση, των γονέων, των μαθητών και της αγοράς εργασίας. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, ποιοτικό θεωρείται οτιδήποτε ο ίδιος ο αποδέκτης του εκπαιδευτικού αγαθού θεωρεί πως ικανοποιεί τις ανάγκες του. Όμως, αυτή η προσέγγιση της ποιότητας στην εκπαίδευση, ενώ φαίνεται να ανταποκρίνεται στον δημοκρατικό πλουραλιστικό χαρακτήρα των σύγχρονων κοινωνιών, υποκρύπτει έντονα στοιχεία ατομικισμού, τα οποία είναι αποκαλυπτικά της προέλευσης αυτής από τον κόσμο της αγοράς και των επιχειρήσεων (Ματθαίου, 2000).

Σήμερα, η κρατούσα αντίληψη ταυτίζει σχεδόν την ποιότητα στο σχολείο με την αποτελεσματικότητά του, λαμβάνοντας ως αποτελεσματικότητα κάποιες συγκεκριμένες και μετρήσιμες εκροές του εκπαιδευτικού συστήματος που συνδέονται με παραμέτρους της αξιολόγησης. Με αυτόν τον τρόπο συρρικνώνεται η ίδια η έννοια και το περιεχόμενο της ποιότητας της εκπαίδευσης και η ίδια η ποιότητα καθίσταται εργαλειακό στοιχείο για την προσαρμογή του σχολείου στις επιταγές της αγοράς εργασίας. Με βάση τις ανάγκες της αγοράς, λοιπόν, ως ποιοτική χαρακτηρίζεται η εκπαίδευση που οδηγεί στην απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων και προετοιμάζει το άτομο έτσι ώστε να προσαρμόζεται δια βίου σε μια κοινωνία υψηλής μεταβλητότητας και διακινδύνευσης, να διαχειρίζεται την πληροφορία, να καινοτομεί, να παράγει και να συνεργάζεται (Ματθαίου, 2007). Για τον λόγο αυτό μπορεί να διατυπωθεί η άποψη ότι η ποιοτική εκπαίδευση κρίνεται εκ του αποτελέσματος. Μπορεί στην ποιότητα της εκπαίδευσης, δηλαδή, να εξακολουθούν να συμβάλουν η ανθρώπινη και η υλικοτεχνική υποδομή, οι επονομαζόμενες εκπαιδευτικές εισροές, αλλά το ζητούμενο δεν παύει να είναι τα αποτελέσματα, οι εκροές σε ανθρώπινο δυναμικό, σε γνώσεις, ικανότητες, στάσεις, νοοτροπίες και συμπεριφορές, όπως ακριβώς αυτές που απαιτεί η αγορά εργασίας και η ευρύτερη κοινωνία.

2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, μια σύγχρονη προσέγγιση στην επιστημονική σκέψη και πρακτική του management, η οποία, εκτός από τον χώρο της βιομηχανίας και της οικονομίας, τις τελευταίες δεκαετίες έχει επεκταθεί και στον τομέα της εκπαίδευσης (Sallis, 1993). Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση βασίζεται στην παραδοχή ότι εφόσον το σχολείο λειτουργεί ως έναν βαθμό σαν επιχείρηση, τότε το σύστημα αυτό δύναται να οδηγήσει στην επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας. Πράγματι, το σχολείο είναι ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών, στα πλαίσια του οποίου διεξάγεται, μεταξύ άλλων, διαχείριση οικονομικών πόρων και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ακριβώς στα σημεία αυτά εντοπίζεται η προαναφερθείσα ομοιότητα σχολείων και επιχειρήσεων. Στις εκπαιδευτικές μονάδες και τους οργανισμούς, πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρηματικές διαδικασίες αντιστοιχούν στις μαθησιακές ενέργειες για την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών που διασφαλίζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης, καλλιεργούν την αγωγή και προωθούν την παιδεία και τον πολιτισμό, μέσα σε ένα κλίμα ελευθερίας, δημιουργίας και παιδαγωγικής, που ικανοποιεί τους ενδιαφερόμενους πελάτες της, δηλαδή τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και τους ίδιους τους μαθητές.

Οι αρχές της Ολικής Ποιότητας μπορούν, επομένως, να επιφέρουν σημαντικά αποτελέσματα στην κατεύθυνση της πιο ποιοτικής εκπαίδευσης, τα οποία θα ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση, ειδικότερα, μπορεί να μετουσιώσει το σχολικό σύστημα, καθώς θεωρείται ότι αποτελεί το μόνο αποτελεσματικό και εκσυγχρονιστικό μέσο για την ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης αλλά και για τη συνολικότερη αλλαγή της λειτουργίας, της διοίκησης, της νοοτροπίας και της γενικότερης κουλτούρας του σχολείου του 21^{ου} αιώνα. Η επίδρασή της στον εκπαιδευτικό χώρο μπορεί να διαμορφώσει καινοτόμες στρατηγικές και μεθοδολογίες ανάπτυξης των εκπαιδευτικών συστημάτων, δίνοντας έμφαση στη συνεχή ποιοτική βελτίωση των εκπαιδευτικών οργανισμών όλων των βαθμίδων, καθώς και των διαδικασιών λειτουργίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση αποτελεί ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης, το οποίο αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών μονάδων μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού της δράσης της και έχει απώτερους σκοπούς την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Στην περίπτωση της εκπαίδευσης ο όρος πελάτες αναφέρεται στους μαθητές, στους γονείς, στους εκπαιδευτικούς και στην ευρύτερη κοινωνία. Με επίκεντρο τους πελάτες ή τους καταναλωτές, λοιπόν, δίνεται έμφαση στη συμμετοχή και στη συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μελών του οργανισμού με τη χρήση ενός συστήματος κριτηρίων, τα οποία αναφέρονται όχι μόνο στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα αλλά και στις προϋποθέσεις, τα δεδομένα, τα μέσα, τις μεθόδους και τις διαδικασίες με τις οποίες οδηγείται κανείς σε αυτά. Αυτή η συμμετοχική προσπάθεια μπορεί να απεικονιστεί σαν μια αλυσίδα, όπου κάθε εκπαιδευτικός ή κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης παραλαμβάνει ένα έργο, στη συνέχεια συμβάλλει ο ίδιος με τη δική του προσθετική αξία και το παραδίδει σε κάποιον άλλο ή στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα (Παπακωνσταντίνου, 2005).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως ένα σύστημα που βασίζεται σε μια πολύ ανθρωποκεντρική φιλοσοφία, απαιτεί την προσπάθεια και τη συμμετοχή όλων των ατόμων, την αποδοχή κοινού οράματος και σκοπών και τη χρησιμοποίηση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων τα οποία προσδιορίζουν αν το σύστημα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μελών, μέσα και έξω από τον εκπαιδευτικό οργανισμό (Ζαβλανός, 2003), με σκοπό τις ποιοτικά ανώτερες εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Με τον όρο «Ολική Ποιότητα» άλλωστε, εννοείται αυτή ακριβώς η συνεχής προσπάθεια από μέρους όλων των ατόμων για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή ακόμα και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Για να είναι ολική η ποιότητα, επομένως, θα πρέπει να περιλαμβάνει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, όλους όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία και να εφαρμόζεται σε όλο τον εκπαιδευτικό οργανισμό, διατηρώντας την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας ποιότητας. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η ποιότητα συνδέεται άμεσα με τα άτομα τα οποία χρησιμοποιούν ή ωφελούνται από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται, δηλαδή τους πελάτες. Καθένας από τους πελάτες έχει σημαντικές απαιτήσεις και αναμένει να ικανοποιηθούν πλήρως οι ανάγκες και οι προσδοκίες του,

οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους ιθύνοντες της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Επιπλέον, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εδράζεται στην παραδοχή ότι η σχολική μονάδα αποτελεί ένα ολόκληρο κοινωνικό σύστημα, στο εσωτερικό του οποίου τα διάφορα τμήματα αλληλεπιδρούν και παράλληλα αναπτύσσονται σχέσεις αμφίδρομες ανάμεσα στα μέλη του, δηλαδή τους διευθυντές, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, το βοηθητικό προσωπικό σχολείου, τους γονείς αλλά και την ευρύτερη τοπική κοινωνία. Αναγνωρίζει, δηλαδή, ότι, για να είναι ένας οργανισμός πραγματικά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα, επειδή κάθε άτομο και κάθε δραστηριότητα επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτά. Η ικανοποίηση των αναγκών όλων των μελών της σχολικής κοινότητας και ο στρατηγικός σχεδιασμός των δράσεων του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού συνδέονται άμεσα με τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητάς του. Οι βασικές αυτές παραδοχές καλύπτουν το σύνολο του οργανισμού και επικεντρώνεται το ενδιαφέρον τόσο στη βελτίωση της ποιότητας όσο και στον αποτελεσματικότερο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, που αναγορεύεται σε παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Στο πλαίσιο αυτής της φιλοσοφίας, η συνεχής βελτίωση προϋποθέτει όραμα, αντικειμενικούς σκοπούς, στρατηγικές, τακτικές, σχέδια, οργάνωση, αξιολόγηση, επανακαθορισμό στόχων, καινοτομίες και αλλαγές.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση αναφέρεται, επίσης, στη διασφάλιση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας και της χρήσης Νέων Τεχνολογιών, στην παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μαθητών, στην καταλληλότητα και στη διαθεσιμότητα των διδασκόντων, στην επάρκεια και στην αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής, καθώς και στην παρακολούθηση των επιδόσεων των σπουδαστών. Για να επιτευχθούν αυτά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διέπεται από ένα σύνολο αρχών που αναφέρονται στη συνεχή βελτίωση, στο ομαδικό πνεύμα εργασίας, στη συμμετοχή και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, στην εκπαίδευση και επιμόρφωση τους, στην ενεργή συμμετοχή γονέων, μαθητών και εκπαιδευτικών σε κάθε παιδαγωγική διαδικασία, στην αξιοποίηση του δυναμικού των εκπαιδευτικών αλλά και των γονέων και τέλος στην έντιμη επαγγελματική στάση των εκπαιδευτικών στην πορεία για συνεχή

βελτίωση της εκπαιδευτικής μονάδας. Αυτός είναι άλλωστε και ο πυρήνας της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.

Σύμφωνα με την αντίληψη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η αναγνώριση της διαφορετικότητας των μαθητών συμβάλλει στη βελτίωσή τους, παράλληλα με τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Δηλαδή το μορφωτικό επίπεδο κάθε παιδιού είναι αποδεκτό και η προσπάθεια στοχεύει στην περαιτέρω βελτίωσή του. Η διαδικασία αυτή δεν υποβιβάζει την προσωπικότητα των μαθητών ούτε τους κατατάσσει σύμφωνα με τη βαθμολογία τους. Απεναντίας, δημιουργεί αίσθημα ελευθερίας και ασφάλειας, που αποτελεί πρόσφορο έδαφος δημιουργικότητας και ανάπτυξης και της καινοτομίας και επενδύει στις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης ως αποτέλεσμα συνεργασίας μαθητών και καθηγητών. Με βάση τη νέα φιλοσοφία πρέπει να εστιάζεται η προσοχή στο πώς οι μαθητές μαθαίνουν και στο πώς σκέπτονται, καθώς και στην ανάπτυξη βασικών διανοητικών δεξιοτήτων, όπως για παράδειγμα στην καλλιέργεια της γνωστικής και της πρακτικής ικανότητας, της αναλυτικής σκέψης, της κριτικής και δημιουργικής σκέψης, αλλά και της ικανότητας να χρησιμοποιεί επιχειρήματα (Ζαβλανός, 2003).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για την εκπαίδευση είναι μια νέα αντίληψη, η οποία ξεκινά από την κορυφή και οδηγεί στη βάση της ιεραρχίας, παρουσιάζει μια μετακίνηση της ακαδημαϊκής διοίκησης από την ιεραρχική δομή στη συμμετοχική, ενώ αποτελεί μια μακροπρόθεσμη διαδικασία, η οποία υποστηρίζεται από τα εργαλεία ποιότητας. Αποτελεί μία καθολική συστημική προσέγγιση, η οποία λειτουργεί οριζοντίως μεταξύ λειτουργιών και τμημάτων, αφορά όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους και τις σχέσεις τους στην οργανωτική διάρθρωση του εκπαιδευτικού οργανισμού και στη συνέχεια επεκτείνεται στα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών περιλαμβάνοντας τους προμηθευτές και στα επόμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας περιλαμβάνοντας τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς πελάτες αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Επιπλέον, δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά συγχρόνως περιλαμβάνει και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την ποιότητα των διαδικασιών στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Έχει εφαρμοστεί, επιπλέον, στη διοίκηση των σχολείων για τη βελτίωση διαφόρων δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα στην οικονομική

διαχείριση, στις εγγραφές, στην απόδοση του προσωπικού (Πασιαρδής, 2012). Ωστόσο, μπορεί να εφαρμοστεί και μέσα στη σχολική τάξη με στόχο να βελτιωθεί η ποιότητα της διδασκαλίας, υπό την προϋπόθεση ότι ο διευθυντής θα αναγνωρίζει, θα αμείβει και θα ενδυναμώνει την απόδοση των εκπαιδευτικών στη διδασκαλία.

Στον χώρο της εκπαίδευσης η Ολική Ποιότητα αποβλέπει στην εκπλήρωση και στην υπέρβαση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή, στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, στην ανάθεση ευθυνών και στους μαθητές, στη μείωση των αδυναμιών του συστήματος και την υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην αποτελεσματική και ποιοτική μάθηση, στην ενδυνάμωση των ατόμων και στην ομαδική εργασία, στη συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία του σχολείου. Η εκπλήρωση των προσδοκιών του μαθητή αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Υπέρβαση των προσδοκιών σημαίνει ότι ικανοποιήθηκαν ανάγκες του μαθητή τις οποίες δεν περίμενε να ικανοποιηθούν, ήταν δηλαδή μια μη αναμενόμενη εμπειρία. Επειδή οι ανάγκες των ατόμων αλλάζουν συνεχώς, χρειάζεται να γίνονται συνεχείς αλλαγές στους οργανισμούς, έτσι ώστε να μπορούν να ικανοποιηθούν και οι καινούριες ανάγκες. Επιπλέον, τα προβλήματα επιλύονται καλύτερα, όταν κατά τη διαδικασία της επίλυσής τους συμμετέχουν όλα τα άτομα τα οποία επηρεάζονται από το πρόβλημα και κατά συνέπεια τα προβλήματα του σχολείου δεν μπορούν να επιλυθούν χωρίς τη συμμετοχή των δασκάλων, των μαθητών και των γονέων. Η μείωση των αδυναμιών του συστήματος, η επανάληψη των ίδιων διαδικασιών και η μείωση των μεταβολών βοηθάει επίσης στη βελτίωση της ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται με τον συνεχή έλεγχο της πορείας πραγματοποίησης των διαδικασιών (Ζαβλανός, 2003).

Επομένως, με την εισαγωγή της ολικής ποιότητας στα σχολεία αποβλέπουμε στη μετατροπή του ισχύοντος συστήματος διδασκαλίας και αξιολόγησης σε ένα σύστημα συνεχούς βελτίωσης και μάθησης. Το μεγάλο πλεονέκτημα της καινοτομίας αυτής είναι ότι προσθέτει μεγάλη αξία στις διαδικασίες, έτσι ώστε όσα κερδίζει κανείς σε μάθηση να είναι περισσότερα από όσα καταθέτει σε χρήμα, μόχθο και χρόνο για την απόκτησή της (Ζαβλανός, 2003). Παράλληλα, η υιοθέτηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην ανύψωση του επιπέδου των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών σε όλες τις βαθμίδες του εκπαιδευτικού συστήματος.

2.3 Η Έννοια του Πελάτη – Προμηθευτή στην Εκπαίδευση

Η σύγχρονη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θέτει ως προτεραιότητα τις ανάγκες του πελάτη, ο οποίος θεωρείται το σπουδαιότερο πρόσωπο για τις επιχειρήσεις και για τους οργανισμούς. Οι Ιάπωνες, μάλιστα, για να τονίσουν την εξέχουσα θέση που κατέχει ο πελάτης χρησιμοποιούν τον όρο «okyakusama», ο οποίος σημαίνει ταυτόχρονα «πελάτης» και «τιμώμενο πρόσωπο». Πελάτης με τη γενικότερη έννοια της λέξης είναι οποιοδήποτε άτομο χρησιμοποιεί ένα προϊόν ή μια παρεχόμενη υπηρεσία, ενώ διακρίνονται δύο είδη πελατών και στον τομέα των επιχειρήσεων και στον τομέα της εκπαίδευσης, οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες (Ζαβλανός, 2003).

Για τα σχολεία, η λειτουργία των οποίων είναι μαθητοκεντρική και όχι δασκαλοκεντρική, το παραγόμενο προϊόν - υπηρεσία είναι η εκπαίδευση του μαθητή, ενώ οι πελάτες του εκπαιδευτικού συστήματος είναι οι μαθητές, οι οποίοι πρέπει να ζήσουν με το προϊόν που απέκτησαν και συγκεκριμένα με την εκπαίδευση που δέχτηκαν, οι γονείς των μαθητών, οι οποίοι πληρώνουν για το προϊόν αυτό, δηλαδή την προσφερόμενη εκπαίδευση, συμβάλλοντας οικονομικά στην εκπαίδευση του παιδιού τους, οι διάφορες επιχειρήσεις, οι οποίες θα στηριχθούν στην εκπαίδευση των μαθητών μετά την αποφοίτησή τους και, τέλος, η κοινωνία γενικότερα στην οποία θα συνεισφέρει το άτομο - μαθητής αργότερα.

Καθένας από αυτούς τους πελάτες έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις και προσδοκίες, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους ιθύνοντες της εκπαιδευτικής πολιτικής. Ο προσδιορισμός, μάλιστα, των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών αποτελεί την αφετηρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ η μετατροπή των αναγκών αυτών σε προϊόντα και σε υπηρεσίες συνιστά τη μεγαλύτερη πρόκληση των διαφόρων οργανισμών, δημοσίων και μη, οι οποίοι εμπλέκουν τους πελάτες τους στο σχεδιασμό των διοικητικών τους πρακτικών προκειμένου να εξασφαλίσουν τη συναίνεσή τους (Μπρίνια, 2008).

Οι εξωτερικοί πελάτες των οργανισμών είναι οι άμεσοι τελικοί καταναλωτές, αυτοί που αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν που παράγεται, καθώς και οι έμμεσοι προμηθευτές που συμμετέχουν στη διαδικασία διάθεσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τα άτομα αυτά δεν αποτελούν μέρος της επιχείρησης, αλλά επηρεάζονται

από τα προϊόντα της, ενώ η εξυπηρέτηση γίνεται έξω από τον οργανισμό (Juran, 1989). Για τα σχολεία, ειδικότερα, οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι οργανισμοί οι οποίοι δέχονται τους αποφοίτους τους, δηλαδή τα πανεπιστήμια είναι οι εξωτερικοί πελάτες για τους αποφοίτους του λυκείου και το δημόσιο, οι διάφορες επιχειρήσεις και οι εταιρείες είναι οι εξωτερικοί πελάτες για τους αποφοίτους του πανεπιστημίου. Στους εξωτερικούς πελάτες, λοιπόν, ανήκουν οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί φορείς, οι εργοδότες και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα (Ζαβλανός, 2003).

Η ποιότητα του σχολείου ορίζεται με βάση τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη. Όλα τα άτομα τα οποία εργάζονται στα σχολεία είναι συνυπεύθυνα για το έργο του σχολείου και έχουν ως στόχο να βοηθήσουν κυρίως στην εκπλήρωση των απαιτήσεων του εξωτερικού πελάτη και όχι των δικών τους προσωπικών ενδιαφερόντων. Ο μαθητής, για παράδειγμα, είναι υπεύθυνος για τη δική του μάθηση, γιατί αυτός κυρίως ως απόφοιτος θα βοηθήσει άμεσα τον εξωτερικό πελάτη. Όλοι οι άλλοι συντελεστές, οι δάσκαλοι, οι καθηγητές, οι διευθυντές και οι γονείς βοηθούν έμμεσα τον μαθητή. Οι εκπαιδευτικοί συμβουλεύουν και διευκολύνουν τη μετάδοση των γνώσεων στους μαθητές, ενώ ο ρόλος του διευθυντή είναι να υποστηρίξει το έργο των δασκάλων ή των καθηγητών και να εξαφανίζει τα πιθανά εμπόδια της μάθησης που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία της μάθησης και της διδασκαλίας (Ζαβλανός, 2003).

Η έννοια του εσωτερικού πελάτη, από την άλλη πλευρά, είναι δύσκολο να κατανοηθεί, κυρίως επειδή οι οργανισμοί συνήθως δίνουν μεγαλύτερη σημασία και προτεραιότητα στις ανάγκες του εξωτερικού πελάτη. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι όλο το προσωπικό, τα άτομα τα οποία αποτελούν μέρος της επιχείρησης, τα οποία επηρεάζονται από την εργασία και εμπλέκονται με έμμεσο ή άμεσο τρόπο στη διαδικασία παραγωγής, εξυπηρέτησης, πώλησης και υποστήριξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η εξυπηρέτηση γίνεται μέσα στον οργανισμό και κάθε άτομο εξαρτάται από κάποιο άλλο και το έργο το οποίο παράγει το ένα άτομο, το παίρνει για να συνεχίσει το έργο το επόμενο άτομο (Juran, 1989). Η επιτυχία κάθε ατόμου εξαρτάται από το είδος των πηγών, των υπηρεσιών και των αγαθών, τα οποία του παρέχονται για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του δικού του εσωτερικού πελάτη (Ζαβλανός, 2003).

Κάθε εσωτερικός πελάτης εξυπηρετεί συγκεκριμένα κάποιον άλλον εσωτερικό πελάτη με απώτερο στόχο όλοι μαζί στο τέλος να εξυπηρετήσουν τον εξωτερικό πελάτη. Στους εσωτερικούς πελάτες περιλαμβάνονται όλα τα άτομα τα οποία υπάρχουν στο σχολείο, δηλαδή οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί όλων των βαθμίδων και των ειδικοτήτων, και όλοι μαζί επιδιώκουν να αυξήσουν την απόδοση του μαθητή. Ο μαθητής, για παράδειγμα, είναι ένας εξωτερικός πελάτης, παράλληλα όμως είναι και εσωτερικός πελάτης, γιατί πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία της μάθησης, αφού ως γνωστόν η διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης είναι διπολική. Αυτή η συνεργασία των εσωτερικών πελατών μάλιστα ικανοποιεί τελικά τις απαιτήσεις του εξωτερικού πελάτη (Ζαβλανός, 2003).

Όσον αφορά τη σχέση πελάτη-προμηθευτή, τονίζεται ότι όλα τα άτομα μέσα στον οργανισμό πρέπει να συνεργάζονται με τους προμηθευτές τους, είτε αυτοί τους προμηθεύουν τα υλικά τα οποία χρειάζονται στη διαδικασία της παραγωγής είτε τα αποτελέσματα των δικών τους διαδικασιών. Κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό είναι προμηθευτής και πελάτης και ο προμηθευτής του ενός είναι ο πελάτης του άλλου. Προμηθευτής, δηλαδή, θεωρείται το άτομο το οποίο παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα στον εσωτερικό πελάτη για να ολοκληρώσει με επιτυχία το έργο του. Για παράδειγμα, ο καθηγητής είναι προμηθευτής των μαθητών, οι μαθητές είναι πελάτες των καθηγητών, ο διευθυντής είναι προμηθευτής των εκπαιδευτικών. Ο δάσκαλος ή ο καθηγητής, επομένως, όταν διδάσκει έχει το ρόλο του προμηθευτή, αφού εφοδιάζει τους μαθητές με όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, ενώ οι μαθητές έχουν τον ρόλο του πελάτη, αφού είναι οι αποδέκτες της διαδικασίας της μάθησης. Αντίθετα, όταν ο μαθητής απευθύνεται στον εκπαιδευτικό τότε αυτός έχει το ρόλο του προμηθευτή και ο εκπαιδευτικός του πελάτη (Ζαβλανός, 2003).

Στη σχέση αυτή η ανατροφοδότηση παίζει σπουδαίο ρόλο. Στην πραγματικότητα, κάθε αλληλεπίδραση ανάμεσα στον εκπαιδευτικό και στον μαθητή μέσα στην τάξη μπορεί να θεωρηθεί ως μια αλληλεπίδραση προμηθευτή - πελάτη. Επίσης, η τάξη ως ένα σύνολο αποτελούμενο από μαθητές και εκπαιδευτικούς μπορεί να θεωρηθεί ως προμηθευτής που παράγει ένα προϊόν, τη γνώση, το οποίο στο μέλλον θα αξιολογηθεί. Ο διευθυντής ως προμηθευτής είναι υπεύθυνος να δώσει όλα τα απαραίτητα μέσα τα οποία χρειάζεται ο εκπαιδευτικός, ο οποίος είναι ο εσωτερικός πελάτης του, για να πραγματοποιήσει με επιτυχία το έργο του. Ο

εκπαιδευτικός είναι εσωτερικός πελάτης των γονέων, οι οποίοι προμηθεύουν στους εκπαιδευτικούς τους μαθητές. Ο μοναδικός εσωτερικός πελάτης του εκπαιδευτικού είναι ο μαθητής (Μπρίνια, 2008).

Με αυτόν τον τρόπο, σχηματίζεται η λεγόμενη «αλυσίδα πελατών-προμηθευτών», όπου ο εξωτερικός προμηθευτής είναι συνήθως ο πρώτος κρίκος και ο εξωτερικός πελάτης και τελικός χρήστης του προϊόντος είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας. Η επιτυχία κάθε ατόμου σε αυτή την αλυσίδα εξαρτάται από την προσφορά του άλλου, δηλαδή από τον προμηθευτή. Όσο πιο δυνατοί είναι οι δεσμοί τόσο καλύτερη είναι η ποιότητα η οποία επιτυγχάνεται στην εκπαίδευση των μαθητών. Αν οι δεσμοί είναι χαλαροί, τότε οι ικανότητες που αποκτούν οι μαθητές δεν θα είναι στο επίπεδο που θα έπρεπε.

Η αλυσίδα ποιότητας θα πρέπει να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της σχέσης πελάτη-προμηθευτή. Η αποτυχία να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών σε οποιαδήποτε στάδιο της αλυσίδας θα οδηγήσει σε προβλήματα που θα συσσωρεύονται όμως στο εσωτερικό του οργανισμού. Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, συνεπώς, η αλυσίδα πελάτη-προμηθευτή συνιστά μια από τις θεμελιώδεις αρχές της και ο καθορισμός του τι αναμένει κάθε πελάτης του οργανισμού είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχή υιοθέτησή της από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Ζαβλανός, 1998).

2.4 Οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η Εφαρμογή τους στην Εκπαίδευση

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η εφαρμογή των αρχών της παρουσιάζει ποικιλία από χώρα σε χώρα και από οργανισμό σε οργανισμό. Παρόλα αυτά, οι βασικές αρχές της παραμένουν ίδιες και είναι εξίσου χρήσιμες όχι μόνο στον χώρο των επιχειρήσεων αλλά και στον τομέα των εκπαιδευτικών οργανισμών που επιδιώκουν τη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και των συναφών υπηρεσιών. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά για τη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, από την Πρωτοβάθμια έως την Τριτοβάθμια. Αναφορικά με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση, λοιπόν, οι βασικότερες από αυτές είναι πρώτον, η εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας, δεύτερον, η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών και τρίτον, η ολική και ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού (Ζαβλανός, 1998).

Αρχικά, η εκπαίδευση ως κοινωνική οργάνωση αποκτά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όταν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας και ειδικότερα όταν ικανοποιεί τις ανάγκες και εκπληρώνει τις προσδοκίες των γονέων, των μαθητών και των εκπαιδευτικών, απαιτήσεις οι οποίες γίνονται ακόμη πιο έντονες, καθώς οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί επηρεάζονται από την ταχεία μεταβολή των κοινωνικοοικονομικών προτύπων. Δεν είναι δυνατόν οι εκπαιδευτικοί στόχοι και σκοποί να μη λαμβάνουν υπόψη τις σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές και η ισορροπία μεταξύ εκπαίδευσης και κοινωνίας να μην είναι συνεχής και συνεπής στο κοινωνικό γίγνεσθαι (Φασούλης, 2001). Κατ' αντιστοιχία της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί και η ευρύτερη κοινωνία αποτελούν τον «πελάτη» της εκπαίδευσης και οι ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί η ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν τα καθημερινά καθήκοντα κάθε εκπαιδευτικού, έτσι ώστε ο πελάτης να τυγχάνει υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, γι' αυτό και ο οργανισμός πρέπει να αλλάζει συνεχώς για να βεβαιώνεται ότι όντως αυτό συμβαίνει. Για το λόγο αυτό απαιτείται εκπαιδευτικό σύστημα που να μπορεί να παράγει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών με αποτελεσματικό τρόπο (Ζωγόπουλος, 2010).

Στη συνέχεια, στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκτιμάται ότι η συνεχής βελτίωση πρέπει να εστιαστεί στη μείωση των μεταβολών των αποτελεσμάτων που παρέχονται από τις διαδικασίες. Αναφέρεται, επίσης, ότι η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής των λαθών παρά με τη διόρθωσή τους. Η ποιότητα και η συνεχής βελτίωσή της μέσω των διαδικασιών είναι το θεμέλιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προσδιορίζεται με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη (Κέφης, 2014). Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας προδικάζεται και κατευθύνεται από το εάν βελτιώνονται οι διαδικασίες που το παράγουν. Η ποιότητα είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος, το οποίο εργάζεται με αφοσιωμένους ανθρώπους και όχι από αφοσιωμένους ανθρώπους που εργάζονται μέσα στο σύστημα. Η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Διαδικασιών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό απαιτεί τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να παράγουν τις υπηρεσίες τους μέσω εκπαιδευτικών και διοικητικών διαδικασιών που διασταυρώνονται λειτουργικά. Η αποτελεσματικότητα ορίζεται από την ικανότητα των διασταυρούμενων λειτουργικά διαδικασιών να κατευθύνονται από τον πελάτη, να βελτιώνονται διαρκώς και να εφαρμόζονται στρατηγικές οι οποίες οδηγούν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου. Έτσι, η βελτίωση της συνολικής απόδοσης οργανισμού έχει σχέση με τη βελτίωση των διαδικασιών από τις οποίες αποτελείται.

Οι δραστηριότητες βελτίωσης θα πρέπει να εστιάζονται στις βασικές διαδικασίες, δηλαδή τις διαδικασίες εκείνες που στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι προέρχονται από το όραμα και την αποστολή του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η εστίαση στις βασικές διαδικασίες θα διαβεβαιώσει ότι οι διαδικασίες αυτές θα παρέχονται μαζί με όλους τους απαραίτητους πόρους στους αποδέκτες έτσι ώστε ο οργανισμός να έχει υψηλή και σταθερή απόδοση, συνθήκες που θα οδηγήσουν στην επιβίωση και στην ανάπτυξή του. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός οφείλει να έχει όραμα (vision), συγκεκριμένη αποστολή και αξίες. Τα παραπάνω στοιχεία, σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης των δυνάμεων, των αδυναμιών, των απειλών και των ευκαιριών του οργανισμού, που βασίζονται στην αυτοαξιολόγηση και την ανάλυση του περιβάλλοντος, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σαν εισροές για τη στρατηγική διοίκηση. Τα αποτελέσματα της στρατηγικής διοίκησης είναι οι στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι έχουν σχέση με το προϊόν, την υπηρεσία, τις προτεραιότητες των αποδεκτών και το συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Η

επιτυχία αυτών των στόχων θα οδηγήσει στην εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού και θα του δώσει τη δυνατότητα να κατακτήσει το επιθυμητό όραμα (vision). Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι στρατηγικοί στόχοι, οι απαιτήσεις των πελατών και η αναμενόμενη απόδοση του οργανισμού σε συνδυασμό με την απόδοση των ανταγωνιστών αποτελούν τη βασική εισροή της διοίκησης διαδικασιών του οργανισμού. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας θα μπορούσε να είναι οι συνεισφορές της διαδικασίας και οι στόχοι της διαδικασίας που έχουν σχέση με τα κριτήρια ποιότητας. Για καθέναν από αυτούς τους στόχους, οι οποίοι είναι οι πιο σημαντικοί για την επιτυχία της στρατηγικής θα πρέπει να καθιερωθούν συγκεκριμένα σχέδια εφαρμογής.

Στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τέλος, κατατάσσεται και η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους βελτιώνοντας το τελικό αποτέλεσμα. Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει ότι όλοι γνωρίζουν και συνειδητοποιούν σε βάθος τις αξίες του αγαθού της μόρφωσης, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες προκειμένου να εκτελέσει την σκοπιμότητά του. Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία συνείδηση και εμπιστοσύνη μεταξύ ανώτατης εκπαιδευτικής ηγεσίας και του ανθρώπινου εκπαιδευτικού παράγοντα και να δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής στον σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης. Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει μέσω της εσωτερικής δομικής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών μονάδων, της συστηματικής εκπαίδευσης και ενημέρωσης και μέσω ενός συστήματος προτάσεων και ευκαιριών βελτίωσης, που παρέχει τη δυνατότητα να αξιολογηθούν τα πλεονεκτήματα και να βελτιωθούν οι αδυναμίες (Juran, 1986).

Η παροχή των εκπαιδευτικών υπηρεσιών γίνεται μέσω κυρίων και υποστηρικτικών διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να είναι είτε ατομικές, των οποίων την ευθύνη φέρουν συνήθως οι εκπαιδευτικοί του εκάστοτε γνωστικού αντικείμενου σε μία τάξη για τη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης, είτε διαλειτουργικές κάθετες διαδικασίες, όπου η συνεργασία εκπαιδευτικών του ίδιου γνωστικού αντικείμενου σε μικρότερες και μεγαλύτερες τάξεις είναι απαραίτητη, είτε επιχειρησιακές ή οριζόντιες διαδικασίες, που διαπερνούν όλο το μήκος και το πλάτος

του οργανισμού και μέσω των οποίων οι κύριες δραστηριότητες του οργανισμού εκτελούνται. Η κύρια διαδικασία, εξάλλου, που καθορίζει στον μεγαλύτερο βαθμό την ποιότητα των παρεχομένων εκπαιδευτικών υπηρεσιών και την πελατειακή ικανοποίηση είναι αυτή της διδασκαλίας και της μάθησης. Εκτός όμως από τις παραμέτρους που επηρεάζουν άμεσα τη διδασκαλία και τη μάθηση, πρέπει η κύρια αυτή διαδικασία να ενταχθεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο φιλοσοφίας.

Η εφαρμογή στην τάξη της Ολικής Ποιότητας αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για την εκπαίδευση. Η εκπαίδευση θα επιτύχει όταν οι μαθητές συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για μάθηση και αυτό θα επιτευχθεί όταν το σχολείο τους δώσει αυτή την ευκαιρία και τις κατάλληλες συνθήκες για το καλύτερο. Οι διδάσκοντες και γενικότερα το σχολείο πρέπει να αυξήσουν τις προσδοκίες από τους μαθητές, μέσα από τη δημιουργία ενός κλίματος υψηλών προσδοκιών τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς. Η εισαγωγή της στην τάξη προϋποθέτει ότι έχει εφαρμοστεί πρώτα στη διοίκηση του σχολείου, η οποία πρέπει να αλλάξει την παραδοσιακή σκέψη σχετικά με την οργανωτική δομή, το στυλ ηγεσίας, τις υπευθυνότητες και τις σχέσεις με τους γονείς και την κοινωνία γενικότερα εφόσον ο διευθυντής θα αναγνωρίζει, θα αμείβει και θα ενδυναμώνει την απόδοση των εκπαιδευτικών στη διδασκαλία.

Για την ομαλή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει όλο το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό να παρακολουθήσει σχετικά μαθήματα, έτσι ώστε να κατανοήσει τις αρχές και τις τεχνικές της φιλοσοφίας αυτής. Επιπλέον, είναι σημαντικό και οι ίδιοι οι μαθητές να διδαχθούν τις αρχές της. Σε αυτή τη διδασκαλία μπορεί να βοηθήσει το προσωπικό των εταιρειών το οποίο έχει εφαρμόσει ήδη τη φιλοσοφία αυτή. Σήμερα είναι δυνατόν άτομα από επιχειρήσεις και οργανισμούς να αναλάβουν την εκπαίδευση του προσωπικού και των μαθητών του σχολείου σχετικά με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τα μέσα για την υλοποίησή της. Μαθητές οι οποίοι πήραν την εκπαίδευση αυτή μπορούν να τη μεταδώσουν και στους άλλους μαθητές. Η ενημέρωση αυτή αυξάνει το ενδιαφέρον και τα κίνητρα για την αποδοχή της εισαγωγής της Ολικής Ποιότητας στα σχολεία. Συνολικά, το προσωπικό του σχολείου πρέπει να συμμετέχει στις ομάδες λήψης αποφάσεων σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου και με τη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης (Ζαβλανός, 2003).

Εφαρμόζοντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα σχολεία επιτυγχάνεται να ενδυναμωθεί ο οργανισμός και να διαμορφωθεί μια διαγραμματική εικόνα της πορείας για αλλαγές και νέες κατευθύνσεις, προωθείται η συνεργασία και όχι ο ανταγωνισμός, αλλάζει συνολικά ο τρόπος λειτουργίας του σχολείου, αυξάνεται η συμμετοχή όλων, ενθαρρύνεται η συνεργασία γονέων, μαθητών και εκπαιδευτικών για τη διατύπωση εκπαιδευτικών προτύπων ποιότητας για το σχολείο, προλαμβάνεται το ενδεχόμενο εμφάνισης του προβλήματος προτού εμφανιστεί. Τα καταλληλότερα χαρακτηριστικά οργανισμών για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση είναι η προσδοκία σταδιακών και όχι απότομων βελτιώσεων, η προδραστική και όχι υστερόχρονη αντιμετώπιση των προβλημάτων, η δέσμευση όλων των ανθρωπίνων πόρων, η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, η εξάλειψη του κλίματος καχυποψίας και η ανταπόκριση στις πελατειακές προσδοκίες (Ζαβλανός, 2003).

Το κέρδος από την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας στο σχολείο προκύπτει από την εξάλειψη των λαθών που πραγματοποιούνται στις διάφορες οργανωτικές και ατομικές διαδικασίες, οι απώλειες προκύπτουν από διάφορα λάθη τα οποία δεν είναι φανερά. Το σχολείο πρέπει να συμπεριλαμβάνει την Ολική Ποιότητα στο πρόγραμμά του και στη λειτουργία του, ενώ οφείλει να εγκαταλείψει την παραδοσιακή δομή και να υιοθετήσει τον οριζόντιο σχεδιασμό μέσα από τη συμμετοχική και αποκεντρωτική τακτική στη λήψη των αποφάσεων. Οι εκπαιδευτικοί θα αντιληφθούν αμέσως τα οφέλη τα οποία θα προέλθουν από τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, πράγμα που μετατρέπει τη συνολική ποιότητα σε μία συναρπαστική φιλοσοφία με θαυμάσια αποτελέσματα και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να εφαρμόζεται στα σχολεία και στα πανεπιστήμια. Η Ολική Ποιότητα στην εκπαίδευση δεν στοιχίζει, έχει όμως μεγάλα μακροπρόθεσμα οφέλη. Είναι καιρός τα σχολεία να αρχίσουν να εισάγουν τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γιατί έτσι μόνο θα καταφέρουν να παράγουν μαθητές οι οποίοι θα είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν επιτυχώς την εγγύτερη ανταγωνιστική και παγκόσμια αγορά (Ζαβλανός, 2003).

2.5 Προβλήματα στην Υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην τάξη δεν συνιστά εύκολο έργο και μάλιστα αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για το εκπαιδευτικό σύστημα, για τον λόγο ότι απαιτεί ολική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, στρεφόμενη από την υπευθυνότητα στη διαχείριση και στη συνεχή συμμετοχή όλων στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας. Παράλληλα, απαιτεί την προσπάθεια και την ενεργή εμπλοκή όλων των ατόμων, την αποδοχή ενός κοινού οράματος και καθορισμένων σκοπών αλλά και τη χρησιμοποίηση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, τα οποία προσδιορίζουν αν το σύστημα ικανοποιεί στην πράξη τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μελών μέσα και έξω από τον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Η δυτική σκέψη, ωστόσο, και ιδιαίτερα η ελληνική απέχει πολύ από τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Η λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων διακρίνεται από την ιεραρχική δομή, από τη μικρή συμμετοχή των εμπλεκόμενων μελών στη λήψη των αποφάσεων και από την περιορισμένη ανάθεση εξουσίας στα μέλη τους. Επιπλέον, οι αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται κατά καιρούς είναι κυρίως τυπικές και όχι ουσιαστικές, χωρίς να αναφέρονται στην κρισιμότητα της βελτίωσης της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης και γενικότερα της ριζικής αναδιοργάνωσης του εκπαιδευτικού συστήματος. Η τάση που επικρατεί στο σχολικό σύστημα και τροφοδοτείται από την πολιτεία είναι η απόκτηση μιας καλής βαθμολογίας από τον μαθητή, με αποτέλεσμα να μην αποδίδεται η πρέπουσα βαρύτητα στη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών που οδηγούν στη μάθηση. Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποια από τα προβλήματα που καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα σχολεία, λόγω των ιδιαιτεροτήτων κυρίως που υπάρχουν στη λειτουργία τους.

Αρχικά, τα σχολεία δεν έχουν δικό τους προϋπολογισμό, δεν ελέγχουν τις δικές τους πηγές, ενώ διαθέτουν λίγα χρήματα για συγκεκριμένους σκοπούς χωρίς να υπάρχει κάποια ευελιξία στη διαχείρισή τους. Ο κρατικός προϋπολογισμός που διατίθεται για την εκπαίδευση είναι μικρός με αποτέλεσμα να μην επαρκεί για να

καλύπτει τις ανάγκες λειτουργίας και οργάνωσης των σχολείων. Οι σκοποί της εκπαίδευσης, επίσης, δεν προσδιορίζονται μέσα στο σχολείο και συνήθως δεν είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια, αλλά αντιθέτως προσδιορίζονται από την πολιτεία στο Υπουργείο Παιδείας, χωρίς να υπάρχει καμιά συμμετοχή από αυτούς που είναι στην τάξη, κατάσταση που παρεμποδίζει την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον σχολικό οργανισμό (Ζαβλανός, 2003).

Ένα ακόμα πρόβλημα που παρατηρείται στην υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί το γεγονός ότι η εκπαίδευση δεν θεωρείται σπουδαία ή ζωτική υπόθεση από όλους τους αρμόδιους φορείς, καθώς ακόμα και η ίδια η κοινωνία δεν δίνει την πρέπουσα αξία στην παιδεία. Αυτό συμβαίνει είτε από άγνοια είτε από άλλες πιέσεις είτε από έλλειψη ενδιαφέροντος για την προσωπική και πραγματική ανάπτυξη του ατόμου. Κατά συνέπεια, μεγάλος είναι ο αριθμός των μαθητών που δεν επιθυμούν τις υπηρεσίες που προσφέρει το σχολείο και είτε πηγαίνουν στο σχολείο επειδή είναι υποχρεωτικό είτε εγκαταλείπουν πρόωρα τη σχολική ζωή (Ζαβλανός, 2003). Στο σημείο αυτό ακριβώς εντοπίζεται και η βασική διαφορά μεταξύ επιχειρησιακών και εκπαιδευτικών συστημάτων, καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα δεν καταβάλλει καμιά προσπάθεια να επαναφέρει τους μαθητές που εγκαταλείπουν το σχολείο, ενώ μια επιχείρηση θα κάνει οτιδήποτε μπορεί για να κρατήσει τους πελάτες της.

Για να εφαρμοστούν οι αρχές της Ολικής Ποιότητας, δηλαδή της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας της διδασκαλίας στην τάξη, πρέπει να πειστούν οι εκπαιδευτικοί ότι το μοντέλο αυτό, το οποίο χρησιμοποιήθηκε με επιτυχία σε οργανισμούς και επιχειρήσεις μπορεί πράγματι να εφαρμοστεί και στην τάξη. Ευνόητο βέβαια είναι να επικρατούν και αντίθετες απόψεις και εκπαιδευτικοί ή διοικητικοί υπάλληλοι εκπαιδευτικών οργανισμών να αντιστέκονται στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης, ισχυριζόμενοι ότι δεν υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων, οι οποίες εφάρμοσαν πρώτες τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, και των εκπαιδευτικών οργανισμών, οι οποίοι είναι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών.

Οι αντιδράσεις των εκπαιδευτικών οφείλονται κατά κύριο λόγο στην αντίσταση να δεχθούν επεμβάσεις στο διδακτικό τους έργο, αλλά και στον φόβο ότι απειλείται η ακαδημαϊκή τους ελευθερία, καθώς επικρατεί φόβος, καχυποψία και ανασφάλεια

απέναντι σε πιθανές αλλαγές στον καθιερωμένο τρόπο εργασίας τους, γεγονός που αποτελεί τροχοπέδη στην εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων. Οι εκπαιδευτικοί, έχοντας εργαστεί σε ένα παλιό σύστημα αξιών και απαιτήσεων, είναι δύσκολο να αλλάξουν νοοτροπία, εφόσον τείνουν να προτιμούν την παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας, επειδή έτσι νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια και μονιμότητα στην εργασία (Καρβούνης, 2006).

Ένα ακόμα εμπόδιο που συναντά το άτομο κατά την εισαγωγή της Ολικής Ποιότητας στο σχολείο είναι η αλλαγή της κουλτούρας, δηλαδή η περίοδος κατά την οποία γίνονται προσπάθειες αλλαγής στη συμπεριφορά και στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Το αρνητικό στοιχείο είναι ότι η σημερινή κουλτούρα του εκπαιδευτικού συστήματος δεν δέχεται τη σπουδαιότητα την οποία έχει για την ποιότητα της διδασκαλίας και της πραγματοποίησης των διαδικασιών η ανατροφοδότηση από τους μαθητές και τους σπουδαστές. Ως αποτέλεσμα, οι εκπαιδευτικοί αντιδρούν σε αυτή, γιατί δεν γνωρίζουν ότι η ανατροφοδότηση βελτιώνει τις διόδους επικοινωνίας ανάμεσα σε καθηγητές και μαθητές και αποτελεί έναν ισχυρό μηχανισμό ελέγχου. Επομένως, επιβάλλεται να τροποποιηθεί η συμπεριφορά των ατόμων, δηλαδή η κουλτούρα τους.

Μια άλλη αντίδραση των εκπαιδευτικών είναι ότι δεν δέχονται ευχάριστα την αντίληψη ότι οι μαθητές είναι πελάτες και αυτό γιατί πιστεύουν ότι οι ίδιοι έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν και να προσδιορίζουν τι θέλει ο μαθητής περιορίζοντας την κριτική του σκέψη και άποψη. Αυτή η τακτική όμως οδηγεί στην αυταρέσκεια, στη στασιμότητα και στην τελική αποτυχία να προσδιοριστεί το ποσό της ύλης το οποίο έχει κατανοηθεί και συγκρατηθεί από τους μαθητές. Η έννοια όμως του πελάτη μπορεί να εφαρμοστεί και στην εκπαίδευση, γιατί από τη μια ο μαθητής είναι αυτός ο οποίος δέχεται τη γνώση και από την άλλη είναι το άτομο το οποίο πληρώνει και αγοράζει, δηλαδή λειτουργεί όπως ένας πελάτης. Το προϊόν είναι η γνώση, οι ικανότητες και οι δεξιότητες τις οποίες αποκτά ο μαθητής ως εφόδια για την επαγγελματική του σταδιοδρομία αλλά και για τη ζωή του γενικότερα.

Για την εκπαίδευση ο σπουδαστής ή ο μαθητής είναι και υπάλληλος, αφού πρέπει να δουλέψει και ο ίδιος για να συντελεσθεί η μάθηση. Αν θεωρηθεί ο μαθητής ως πελάτης και ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του, είναι δυνατό να εντοπισθούν τα εμπόδια στη μάθηση. Αυτό το οποίο είναι βασικό για το σχολείο

είναι ότι οι εκπαιδευτικοί και το υπόλοιπο προσωπικό πρέπει να κατανοήσουν ότι ο μαθητής είναι ο πελάτης τους. Η ιδέα όμως του μαθητή ως πελάτη εξαναγκάζει τους καθηγητές να βελτιώσουν τη διδασκαλία τους με στόχο την ικανοποίηση των πελατών – μαθητών, η οποία μάλιστα αποτελεί το κλειδί στην Ολική Ποιότητα.

Το μεγαλύτερο ίσως εμπόδιο στη βελτίωση της ποιότητας στην τάξη είναι η έλλειψη της βαθιάς γνώσης της ίδιας της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης από τους καθηγητές. Πολλοί καθηγητές δεν έχουν επαρκή παιδαγωγική κατάρτιση και ο καθένας στη διδασκαλία του εφαρμόζει τρόπους από την εμπειρία του και όχι μεθόδους που αναφέρονται στη διδακτική μεθοδολογία. Η διάλεξη, η οποία καλύπτει το 80% της διδασκαλίας, δεν συμβάλλει στη συμμετοχική μάθηση στην τάξη με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ενθουσιασμός από την πλευρά των μαθητών. Στην περίπτωση της διάλεξης η μάθηση είναι μια αποθήκευση πληροφοριών, απόδειξη της οποίας είναι η ανάκληση τους. Επομένως, η μνήμη είναι ο κύριος μηχανισμός λειτουργίας, όμως δεν είναι το μέσο για να οικοδομηθεί η γνώση ή για να επιλυθεί ένα πρόβλημα. Αυτά για να πραγματοποιηθούν απαιτούν την ανάπτυξη της κριτικής ικανότητας, της λογικής, της αυτενέργειας και της δημιουργικότητας του.

Η αγορά και οι επιχειρήσεις δε θέλουν άτομα που θα έχουν μόνο στείρες γνώσεις, οι οποίες θα είναι άχρηστες μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Θέλουν σκεπτόμενα άτομα ικανά να λύνουν προβλήματα, να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Όταν οι εκπαιδευτικοί επιμένουν σε αυτή τη μεθοδολογία, δηλαδή στην αποθήκευση γεγονότων, η αποτελεσματικότητα στη διδασκαλία και τη μάθηση δε θα επιτευχθεί ποτέ. Όταν όμως οι καθηγητές αρχίσουν να δέχονται σχόλια, κριτικές και προτάσεις σχετικά με την παράδοση του μαθήματός τους από τους μαθητές - σπουδαστές, τότε τα αποτελέσματα της διαδικασίας διδασκαλίας - μάθησης θα είναι άριστα. Πρέπει να επιδιωχθεί η ενεργητική μάθηση και η ομαδική εργασία στην τάξη, η οποία θα επιτρέψει σε όλους να γίνουν ικανοί να σχεδιάζουν και να ανασχεδιάζουν τα προβλήματα και παράλληλα να βρίσκουν λύσεις μέσα στα αποδεκτά κοινωνικά και περιβαλλοντικά όρια (Ζαβλανός, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1 Η Εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Πανεπιστήμια

Η ανώτατη εκπαίδευση θεωρείται από πολλούς ως η βάση για τη δημιουργία ευκαιριών μελλοντικής εργασίας, απασχόλησης και ευημερίας σε όλες τις μοντέρνες οικονομίες. Σήμερα τα ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, όπως άλλωστε και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα των υπολοίπων βαθμίδων, αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, όπως η ανάγκη να ανταποκριθούν στις διαφορετικές κοινωνικές απαιτήσεις, στην αύξηση των εκπαιδευτικών τους δαπανών σε συνδυασμό με τη μείωση των κρατικών ενισχύσεων, καθώς και στην ανάγκη να προσαρμοστούν στη νέα εποχή της πληροφορίας και της γνώσης. Ο ρυθμός και η ταχύτητα της παγκόσμιας εξέλιξης και αλλαγής απαιτεί μια συνεχόμενη βελτίωση και εξέλιξη της διδασκαλίας, της μάθησης και της έρευνας.

Οι ανάγκες των ατόμων αλλάζουν και ως εκ τούτου απαιτείται συνεχής προσπάθεια βελτίωσης και προσαρμογή στα εκάστοτε νέα δεδομένα. Η γενιά του 21^{ου} αιώνα πρέπει να είναι περισσότερο προνοητική, καταρτισμένη και δημιουργική, να προσαρμόζεται ευκολότερα στις αλλαγές, να έχει την ικανότητα να ασκεί κριτική και να διερευνά, να επικοινωνεί καλύτερα με τους άλλους, να συνεργάζεται ως ομάδα, να δέχεται αλλά και να διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα τις αλλαγές. Οι σημερινοί νέοι απόφοιτοι των πανεπιστημίων αναμένεται κάποια στιγμή να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους σε διάφορους τομείς, επομένως είναι θεμελιώδες να έχουν την ευκαιρία να μάθουν να λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας με απώτερο στόχο τη σταθερή ανάπτυξη και τη βελτίωση της κοινωνίας μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται.

Τα πανεπιστήμια προκειμένου να χειριστούν την όλη προαναφερθείσα κατάσταση και να ανταποκριθούν επιτυχώς στις σύγχρονες συνθήκες, καθώς και στις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες, στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες των πελατών τους καλούνται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση, στη λειτουργία, στη δομή και στη διοίκησή τους, κυρίως από τη στιγμή που ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα μεγάλος τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Στην

παγκοσμιοποιημένη αγορά της ανώτατης εκπαίδευσης, τα ελληνικά πανεπιστήμια αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό με πανεπιστήμια του εξωτερικού, καθώς μεγάλος αριθμός φοιτητών καταφεύγει στο εξωτερικό είτε για προπτυχιακές είτε για μεταπτυχιακές σπουδές. Επίσης, τα πανεπιστήμια στη χώρα μας, με τις αντίξοες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν, παρουσιάζουν σοβαρά προβλήματα λειτουργίας που έχουν ως συνέπεια την ελλιπή αξιοποίηση των δυνατοτήτων των υλικών και ανθρώπινων πόρων των ιδρυμάτων, διότι έχουν να αντιμετωπίσουν την έλλειψη επαρκών οικονομικών πόρων, τον μεγάλο αριθμό εισακτέων, χωρίς να υπάρχει η κατάλληλη υποδομή σε μέσα, εξοπλισμό, χώρους και εργαστήρια και την έλλειψη προσωπικού όλων των κατηγοριών, διδακτικού, εργαστηριακού και διοικητικού.

Διατυπώνονται συχνά παράπονα σχετικά με τη λειτουργία των ιδρυμάτων από καθηγητές, σπουδαστές, διοικητικό προσωπικό. Υπάρχουν φωνές που αμφισβητούν τη δυνατότητα των εκπαιδευτικών συστημάτων να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις της πραγματικότητας. Οι δημόσιες δαπάνες για την έρευνα και την εκπαίδευση, που αποτελούν και τις κύριες πηγές χρηματοδότησης των πανεπιστημίων, έχουν μειωθεί αισθητά με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όσον αφορά την αναζήτηση πηγών χρηματοδότησης μέσω της έρευνας μεταξύ των πανεπιστημίων, των ερευνητικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και άλλων οργανισμών. Τα πανεπιστήμια συνεχίζουν να αναμένουν οικονομική βοήθεια από το δημόσιο, έχοντας όμως ήδη αρχίσει να αναζητούν πόρους και από άλλες πηγές. Οι δύο τάσεις, δηλαδή η ενίσχυση του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με τη μείωση των χρηματικών πόρων, δείχνουν ότι στο μέλλον τα ιδρύματα που θα παρέχουν άριστη εκπαίδευση και έρευνα θα έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας μέσω της καινοτομίας, της δημιουργικότητας αλλά και της υψηλής ποιότητας παροχής υπηρεσιών τόσο σε ακαδημαϊκό και όσο και σε διοικητικό επίπεδο.

Για τον λόγο αυτό, οι ακαδημαϊκοί και οι διοικήσεις των πανεπιστημίων αγωνίζονται ώστε να ανακαλύψουν νέους τρόπους πιο έξυπνης και πιο αποδοτικής εργασίας, προκειμένου, σε μία κατεύθυνση προς την «αριστεία» και αναγνωρίζοντας τις ανάγκες των μαθητών τους, να πετύχουν τόσο τη βελτίωση των ιδρυμάτων τους όσο και την απόκτηση μαθησιακής εμπειρίας από τους σπουδαστές τους. Στα πλαίσια της αναζήτησης της «αριστείας» γίνονται προσπάθειες για να σχεδιαστούν νέα

συστήματα που θα εξυπηρετήσουν ή θα υπερβούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων όσων επηρεάζονται μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, οι οποίοι εφάρμοσαν τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας στη λειτουργία τους, βελτίωσαν σημαντικά την ποιότητα των προϊόντων τους και της παροχής υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να αυξήσουν την παραγωγικότητα, να μειώσουν το κόστος, να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και να γίνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά. Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία έχει βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν καλές πρακτικές στη λειτουργία τους και να ξεπεράσουν πολλά από τα προβλήματα τους θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και στον τομέα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την επίλυση των αντίστοιχων προβλημάτων που δημιουργούνται στα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Οι διοικήσεις ορισμένων πανεπιστημίων στην Αμερική και στην Ευρώπη, για παράδειγμα, που διαπίστωσαν την πρόοδο αυτή στις επιχειρήσεις, εντόπισαν τις δικές τους αδυναμίες και άρχισαν ήδη από το 1990 να ενδιαφέρονται για την εισαγωγή της Ολικής Ποιότητας τόσο στο διοικητικό όσο και στο ακαδημαϊκό και διδακτικό επίπεδο των ιδρυμάτων τους (Ζαβλανός, 2003).

Στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, ο όρος ποιότητα αναφέρεται στην κάλυψη των αναγκών των φοιτητών, όπως και στην ικανοποίηση των προσδοκιών όλων των μελών της Ανώτατης Εκπαίδευσης. Επίσης, η ποιότητα αφορά και στην επιτυχία των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων να παρέχουν το κατάλληλο εκπαιδευτικό περιβάλλον στους φοιτητές, προκειμένου να πετύχουν σημαντικούς στόχους μάθησης. Το πανεπιστήμιο, ως λύδια λίθος του ελληνικού πολιτισμού, θα μπορούσε να αναδιοργανωθεί αποτελεσματικά σύμφωνα με αυτή τη φιλοσοφία της διοίκησης. Η λύση επομένως σε ότι αφορά τη δημιουργία μιας σωστής και ανανεωμένης εκπαίδευσης είναι η εισαγωγή και η ενίσχυση της ποιότητας σε όλες τις πτυχές της, όπως για παράδειγμα των σχετικών σπουδών, των προγραμμάτων και του γενικότερου συστήματος της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα μπορούσαν να εφαρμοστούν με επιτυχία στη διοίκηση των ελληνικών πανεπιστημίων, συμβάλλοντας καθοριστικά στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται, μειώνοντας έτσι τη γραφειοκρατία και το κόστος, ενθαρρύνοντας την εισαγωγή καινοτομιών, μειώνοντας τον υπερσυγκεντρωτισμό και τις απαρχαιωμένες διαδικασίες. Ιδιαίτερη βαρύτητα

δόθηκε στις κατευθύνσεις της υιοθέτησης των αρχών ποιότητας, της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας στις διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης στην τάξη και της χρησιμοποίησης της τεχνολογίας των πληροφοριών για την υποστήριξη της συνεχούς βελτίωσης της μάθησης στην τάξη. Οι αρχές της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα πανεπιστήμια αποβλέπουν στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, στην ανάθεση ευθυνών και στους φοιτητές, στη βελτίωση όλων των λειτουργιών και στην αποτελεσματική και κριτική μάθηση, στην ενδυνάμωση των ατόμων και στην ομαδική εργασία, στη συμμετοχή όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία (Ζαβλανός, 2003). Τα Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, μέσω της υιοθέτησης της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μπορούν να πετύχουν την αριστεία, εφόσον έχουν μεριμνήσει για την υλοποίηση οποιασδήποτε πρωτοβουλίας αναφορικά με τη βελτίωση της ποιότητας.

Επιπλέον, είναι απαραίτητο να υπάρχει δέσμευση από την ηγεσία, η οποία είναι η κινητήριος δύναμη, ο οδηγός και η ψυχή όλων των πτυχών κάθε συστήματος ποιότητας, η οποία θα διαδώσει και τις αξίες σε ολόκληρο τον οργανισμό. Έχει παρατηρηθεί από σχετικές μελέτες ότι στον τομέα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης η ηγεσία πρέπει σαφώς να δίνει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό μέσα από την παρακίνηση, τη δημιουργία ομάδων για τη διαχείριση της ποιότητας, εφαρμόζοντας παράλληλα έναν μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό, εξασφαλίζοντας την κατάλληλη δομή και αναπτύσσοντας συστήματα για συνεχή βελτίωση.

Οι λόγοι που οδήγησαν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στην υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους, η βελτίωση της εξωτερικής εικόνας και της φήμης τους, η οποία οφείλεται στη σαφή εσωτερική πολιτική, στην καλύτερη προσέγγιση του πελάτη μέσα από την 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 την εκπαίδευση, όπως οι εγγραφές των φοιτητών ή γενικότερα οι διοικητικές υπηρεσίες, η αύξηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Μελετώντας τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποκαλύπτονται τα εξής σημεία σύγκλισης με τις αξίες και τις ανάγκες των πανεπιστημίων. Πρώτα απ’

όλα, η έμφαση που δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό συμφωνεί με τις ανθρωποκεντρικές αξίες των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Δεύτερον, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας τονίζει την ανάγκη να υπάρχει αντιστοιχία των αναγκών του πελάτη με τις ιδιότητες των προϊόντων, όπως και τα πανεπιστήμια προσπαθούν να προσαρμόσουν τα προγράμματα διδασκαλίας τους για να ικανοποιήσουν τη ζήτηση των φοιτητών. Τρίτον, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καλύπτει τον τομέα των υπηρεσιών στον οποίο συμπεριλαμβάνονται τα πανεπιστήμια, ο οποίος μάλιστα διαφέρει από τον τομέα της παραγωγής προϊόντων. Τέλος, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των δαπανών των πανεπιστημίων, η οποία αποτελεί και τη βασικότερη προτεραιότητα.

Στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσω συγκεκριμένων στόχων, τους οποίους συμμερίζονται όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία, καθηγητές, φοιτητές και διοικητικά στελέχη. Άλλωστε, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δεδομένου ότι η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας σε κάποιον οργανισμό βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό του. Οι στόχοι που τίθενται πρέπει να αφορούν όλες τις δραστηριότητες του πανεπιστημίου και θα μπορούσαν να επιτευχθούν μέσα από την εφαρμογή μέτρων που θα ενθαρρύνουν τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, την οργάνωση, την ηγεσία, τον έλεγχο, την πρόσληψη και την κατανομή των οικονομικών και των φυσικών πόρων.

Ωστόσο, πολλές είναι οι απόψεις για τη δυνατότητα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι τα πανεπιστήμια πρέπει να αποδεχτούν την πρόκληση για την ανάπτυξη της ποιότητας εφαρμόζοντας τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς μπορεί να αντιμετωπίσει πολλά από τα μειονεκτήματα των υφιστάμενων ιδρυμάτων, όπως η έλλειψη μεθόδων διδασκαλίας, η ύπαρξη προγραμμάτων σπουδών που δεν ακολουθούν την εποχή τους, το υψηλό κόστος και η κακή λειτουργία των διοικητικών υπηρεσιών. Βέβαια, η υιοθέτηση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν σημαίνει πως αυτομάτως όλες οι υπηρεσίες γίνονται περισσότερο ποιοτικές, αλλά ότι ο οργανισμός θέτει στόχους ποιότητας, παρακολουθεί τις απαιτήσεις και την ικανοποίηση των πελατών και υλοποιεί κύκλους συνεχούς βελτίωσης.

3.2 Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας στα Πανεπιστήμια

Η αξιολόγηση και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση αποτελεί ένα θέμα διαρκούς και αυξανόμενου ενδιαφέροντος. Με την προσπάθεια εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα γενικότερα και στην εκπαιδευτική διαδικασία ειδικότερα, επιδιώκεται η μετατροπή του ισχύοντος συστήματος διδασκαλίας και αξιολόγησης σε ένα σύστημα συνεχούς βελτίωσης και μάθησης.

Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις αίθουσες διδασκαλίας των πανεπιστημίων δεν συνιστά εύκολο εγχείρημα, καθώς απαιτεί τη συνολικότερη αλλαγή της κουλτούρας που διακρίνει το πανεπιστήμιο, την αποδοχή της έννοιας του σπουδαστή ως πελάτη του εκπαιδευτικού συστήματος, ενώ παράλληλα προϋποθέτει και την ενεργή συμμετοχή των σπουδαστών στις μαθησιακές διαδικασίες και την ύπαρξη συχνής ανατροφοδότησης από τους καθηγητές προς τους φοιτητές και το αντίστροφο. Είναι κομβικής σημασίας οι καθηγητές να αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία της διδασκαλίας σε συνδυασμό και με το ερευνητικό τους έργο και να αναζητούν συνεχώς νέες μεθόδους για να βελτιώσουν την ποιότητα της εκπαίδευσης. Μάλιστα, η αποδοχή της ανατροφοδότησης, της ομαδικής εργασίας, της παρακίνησης και της βελτίωσης των διαδικασιών θα τους βοηθήσει να έχουν άριστα αποτελέσματα στη διδασκαλία τους (Ζαβλανός, 2003).

Ειδικότερα, οι πρακτικές οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν τη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης στην τάξη είναι η συχνή ανατροφοδότηση από τους σπουδαστές σχετικά με την αποτελεσματικότητα της παράδοσης της διδασκαλίας, η συχνή ανάθεση ομαδικών εργασιών, η δημιουργία ομάδων συζήτησης, ώστε να γίνεται μια επισκόπηση της ικανοποίησης των σπουδαστών από τις μαθησιακές διαδικασίες και παράλληλα να προτείνονται πιθανές λύσεις ή και βελτιώσεις. Επιπλέον, σύμφωνα με τις απόψεις των Angelo & Chickenny, για τη βελτίωση της διδασκαλίας οι καθηγητές πρέπει να ακούν τα παράπονα των σπουδαστών, να ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή τους στη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης, να προωθούν την ανατροφοδότηση και να πραγματοποιούν τη διαμορφωτική αξιολόγηση των σπουδαστών σχετικά με την επίδοσή τους στο μάθημα

(Ζαβλανός, 2003). Για την εισαγωγή των αρχών της Ολικής Ποιότητας στα Πανεπιστήμια προτείνονται τα παρακάτω βήματα.

Κατ' αρχήν, βασική θεωρείται η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των φοιτητών με βάση διάφορα κριτήρια ποιότητας. Για παράδειγμα, συνίσταται να συγκεντρώνονται πληροφορίες για τον βαθμό ικανοποίησης σχετικά με τα αποτελέσματα της χρησιμοποίησης των διαφανειών στο μάθημα, με τη χρησιμότητα της ομαδικής εργασίας, την αποτελεσματικότητα του συστήματος βαθμολογίας, την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ανάμεσα στον καθηγητή και στον σπουδαστή, την ποιότητα της παρουσίασης του μαθήματος, τις σημειώσεις, το έντυπο υλικό και τη βιβλιογραφία του μαθήματος. Όταν υπάρχει συχνή ανατροφοδότηση από τους σπουδαστές σχετικά με την παράδοση του μαθήματος, καθίσταται δυνατή η ταχύτερη βελτίωση της διαδικασίας διδασκαλίας και μάθησης. Καθηγητές οι οποίοι δεν δέχονται την κριτική των σπουδαστών, δεν μπορούν να βελτιώσουν τον τρόπο διδασκαλίας τους αλλά ούτε και να αποδώσουν στην τάξη.

Η συχνή ανατροφοδότηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία της εισαγωγής της Ολικής Ποιότητας στην τάξη. Η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι δύο κατευθύνσεων, δηλαδή και από τους καθηγητές προς τους φοιτητές αλλά και το αντίστροφο. Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση όχι μόνο συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης αλλά και καθιστά δυνατή τη διόρθωση των λαθών, τα οποία διαπιστώνονται από τους φοιτητές κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας, και συνεπώς έτσι δίνονται οι απαραίτητες διευκρινίσεις και επεξηγήσεις προκειμένου να μην υπάρχουν απορίες που δυσκολεύουν την παρακολούθηση του μαθήματος. Οι καθηγητές πρέπει να ανατροφοδοτούνται συχνά τόσο από τους σπουδαστές όσο και από τους συναδέλφους τους, καθώς είναι σημαντικό να γίνεται ανταλλαγή απόψεων.

Η ομαδική συμμετοχή των φοιτητών αποτελεί τη βάση για τη βελτίωση της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης. Χρησιμοποιείται για τον σκοπό αυτό μια ομάδα σπουδαστών ως ομάδα συζήτησης, για να δώσει απαντήσεις και προτάσεις στον καθηγητή για διάφορα θέματα, γεγονός το οποίο βοηθάει τους σπουδαστές να αναλάβουν την ευθύνη της δικής τους μάθησης. Αυτό επιταχύνει την αλλαγή της φιλοσοφίας της τάξης, από τάξη προσανατολισμένη στη διδασκαλία σε τάξη

προσανατολισμένη στη μάθηση. Τα μέλη της ομάδας συζητούν και επιλύουν τα προβλήματα με γόνιμη συνεργασία, πράγμα το οποίο τους βοηθάει να αυξήσουν τον βαθμό ικανοποίησης. Το πρόβλημα είναι να παρακινηθούν οι σπουδαστές για τη μάθηση και όχι για την απομνημόνευση και οι καθηγητές να παρακινηθούν να βελτιώσουν τη διδασκαλία τους.

Η μάθηση είναι μια διπολική διαδικασία, πράγμα που καθιστά απαραίτητη τη συνεργασία ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και στους φοιτητές. Αυτή η συνεργατική μάθηση μετακινεί το ενδιαφέρον από τον εκπαιδευτικό και τη διδασκαλία στον φοιτητή και τη μάθηση. Η ποιότητα της μάθησης προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της διδασκαλίας στην τάξη. Επομένως, ο καλύτερος τρόπος βελτίωσης της μάθησης είναι η βελτίωση της διδασκαλίας. Η βελτίωση της διδασκαλίας εξαρτάται από τον καθηγητή, ο οποίος πρέπει να διατυπώνει σαφείς αντικειμενικούς σκοπούς, να χρησιμοποιεί αποτελεσματικούς τρόπους διδασκαλίας και να παίρνει ανατροφοδότηση από τους φοιτητές στην πορεία του μαθήματος για να διαπιστώνει αν πέτυχαν οι στόχοι που είχαν τεθεί.

Η συνεχής αξιολόγηση της απόδοσης των φοιτητών διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διόρθωση των λαθών. Ο καθηγητής χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές αξιολόγησης από τις οποίες συγκεντρώνει πληροφορίες, τις οποίες στη συνέχεια αναλύει με τη βοήθεια κυρίως των εργαλείων ποιότητας, με σκοπό να διορθώσει τα λάθη και να βελτιώσει τη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι συνεχής, ώστε να διαπιστώνονται εγκαίρως τα λάθη και να διορθώνονται αμέσως στο σημείο που εμφανίζονται. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται οι τεχνικές των γραφημάτων και των διαγραμμάτων ελέγχου. Αυτό επιτρέπει στον καθηγητή να διαπιστώσει τις αλλαγές που επιφέρει στη μάθηση ο διαφορετικός τρόπος χρήσης των τεχνικών των ασκήσεων, των βιβλίων, των συζητήσεων, των εργασιών κατά τη διδασκαλία. Οι καθηγητές χρησιμοποιούν τους βαθμούς ως δείκτες για να διαπιστώσουν το επίπεδο μάθησης των σπουδαστών.

Οι καθηγητές της Ολικής Ποιότητας είναι καθοδηγητές και μέντορες προς τους φοιτητές. Ο καθηγητής καλείται να αυξήσει το ενδιαφέρον του σπουδαστή για μάθηση, ώστε το ενδιαφέρον να αυξήσει την προσοχή και η προσοχή τη μάθηση. Η παρακίνηση, επομένως, συνδέεται άμεσα με τη μάθηση. Για το σκοπό αυτό πρέπει να

δοθούν κατάλληλα κίνητρα, κυρίως εσωτερικά, με την εφαρμογή ήδη από το επίπεδο της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διάφορων τεχνικών παρακίνησης. Οι μαθητές πρέπει να παρακινούνται εσωτερικά και να βελτιώνονται συνεχώς ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους. Είναι απαραίτητα τα κριτήρια υψηλής ποιότητας για τους μαθητές και η προσπάθεια να τα εκπληρώσουν. Κίνητρα επίσης πρέπει να δοθούν και στους καθηγητές για τη βελτίωση της διδασκαλίας τους. Πρέπει να μεταφερθεί το μήνυμα στους καθηγητές ότι η αποτελεσματική διδασκαλία είναι κάτι παραπάνω από το να μιλάς και ότι η αποτελεσματική μάθηση είναι κάτι παραπάνω από το να ακούς.

Η βελτίωση των διαδικασιών αποτελεί βασική αρχή για την επιτυχή εισαγωγή της Ολικής Ποιότητας στα Πανεπιστήμια. Η ανάλυση των διαδικασιών αποτελεί πρωταρχικό καθήκον για τον καθηγητή. Κατά την ανάλυση των διαδικασιών θα διαπιστωθούν οι αλλαγές που χρειάζονται να γίνουν με στόχο τη βελτίωσή τους. Παράλληλα, η βελτίωση του αναλυτικού προγράμματος οφείλει να δίνει επιπλέον τη δυνατότητα στους αποφοίτους να αναπτύξουν την ικανότητα εφαρμογής των αρχών της Ολικής Ποιότητας στα καθημερινά τους καθήκοντα στους χώρους εργασίας τους. Η σύνταξη του αναλυτικού προγράμματος πρέπει επίσης να γίνει με βάση τις ανάγκες των πελατών του πανεπιστημίου, που είναι οι φοιτητές. Η βελτίωση της παιδαγωγικής κατάρτισης αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμα ενός ολοκληρωμένου καθηγητή. Γνώσεις σχετικά με τη διδακτική μεθοδολογία, με τις μεθόδους αξιολόγησης, με τις επικοινωνιακές δεξιότητες, με τη λειτουργία των ομάδων, με τη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης θεωρούνται αναγκαίες.

Η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας των πληροφοριών υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση της διδασκαλίας στην τάξη. Τα παιδαγωγικά πλεονεκτήματα τα οποία προκύπτουν είναι η παροχή ίσων ευκαιριών για τη συμμετοχή των σπουδαστών στις δραστηριότητες της τάξης, ανεξάρτητα από τον τύπο μάθησης και επικοινωνίας με τους σπουδαστές, η δυνατότητα επικοινωνίας με πολλές κατευθύνσεις και ανατροφοδοτήσεις μεταξύ των μαθητών ή μεταξύ καθηγητών και μαθητών και η σημαντική ελάττωση του χρόνου εκτέλεσης των διαδικασιών. Οι αρχές της Ολικής Ποιότητας υποστηρίζουν τις παιδαγωγικές καινοτομίες και οι υπολογιστές αποτελούν προϋπόθεση για αυτές τις καινοτομίες. Το πάντρεμα των αρχών της Ολικής Ποιότητας με τα εργαλεία της τεχνολογίας των πληροφοριών έδειξε ότι το φάσμα των

παιδαγωγικών προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται από τον καθηγητή διευρύνεται μέσω αυτής της αρχιτεκτονικής για τη μάθηση, η ουσιαστική συμμετοχή όλης της τάξης συνεισφέρει στη διαδικασία μάθησης, η ανατροφοδότηση από τους σπουδαστές καθιστά ικανό τον καθηγητή να διατηρεί την επαφή με αυτούς και να βελτιώνει αμέσως τις διαδικασίες στην τάξη (Ζαβλανός, 2003).

Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ότι η ποιότητα στην ελληνική Τριτοβάθμια Εκπαίδευση έχει προσανατολιστεί σε Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας, εφαρμόζοντας τις κατευθυντήριες γραμμές του Ευρωπαϊκού Χώρου της Ανώτατης εκπαίδευσης μέσω της Ανώτατης Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας (ΑΔΠ). Τα συστήματα αυτά επικεντρώνονται στην ποιότητα της εκπαίδευσης, και πιο αναλυτικά στρέφονται στην «άριστη» προετοιμασία των φοιτητών, η οποία θα τους βοηθήσει στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία αλλά και στην ενθάρρυνση των ερευνητών για την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων. Σημαντικοί παράγοντες στη Διασφάλιση της Ποιότητας των ελληνικών πανεπιστημίων αποτελούν οι ικανότητες του διδακτικού και εργαστηριακού προσωπικού, προκειμένου να προετοιμάσουν τους φοιτητές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, οι μέθοδοι διδασκαλίας, η υλικοτεχνική υποδομή, οι αίθουσες διδασκαλίας, η διοικητική υποστήριξη των φοιτητών, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Επομένως, τα ελληνικά πανεπιστήμια, εφαρμόζοντας τις αρχές της ΑΔΠ, επιδιώκουν να καταστούν περισσότερο ανταγωνιστικά, άριστα οργανωμένα διοικητικά, παρέχοντας υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικές υπηρεσίες (Συμεωνίδου, 2015).

Η Ανώτατη Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας (Α.Δ.Π.) είναι ο φορέας, ο οποίος στοχεύει στη μεταβολή της λειτουργίας και των διαδικασιών της Ανώτατης Εκπαίδευσης και του τρόπου διοίκησής της. Η διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση θεσμοθετήθηκε για πρώτη φορά με το Ν. 3374/2005 με την επωνυμία «Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση», η οποία μετονομάστηκε με το Ν.4009/201 Ι σε «Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση» με διεθνή ονομασία “Hellenic Quality Assurance and Accreditation Agency”. Η ΑΔΠ απαρτίζεται από ανώτατους δημόσιους λειτουργούς, οι οποίοι προτείνονται από τα ίδια τα Ιδρύματα της Ανώτατης Εκπαίδευσης και καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των επιστημών που συνθέτουν την Ανώτατη Εκπαίδευση της χώρας (Συμεωνίδου, 2015).

3.3 Η Διαδικασία της Εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Πανεπιστήμιο

Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας αποκαλύπτει διάφορες μελέτες που περιγράφουν τις προσπάθειες των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων να εφαρμόσουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαιδευτική πραγματικότητα. Για την ομαλή εισαγωγή της χρειάζεται να πραγματοποιηθούν οι παρακάτω δραστηριότητες.

Το πρώτο βήμα για την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα είναι η ενημέρωση, η επιμόρφωση και η πληροφόρηση όλων των εμπλεκόμενων συντελεστών του πανεπιστημίου σχετικά με το νέο αυτό σύστημα διοίκησης, καθώς είναι απαραίτητο τόσο το εκπαιδευτικό όσο και το διοικητικό προσωπικό να παρακολουθήσει τα αντίστοιχα μαθήματα, έτσι ώστε να κατανοήσει τις αρχές και τις τεχνικές της φιλοσοφίας αυτής. Αρχικά, ο Πρύτανης του πανεπιστημίου, οι Αντιπρυτάνεις και όλοι οι Πρόεδροι των τμημάτων πρέπει να παρακολουθήσουν ειδικά σεμινάρια για να κατανοήσουν τις αρχές της Ολικής Ποιότητας καθώς και τη συμβατότητα αυτών με τις αξίες και τους γενικούς σκοπούς και στόχους του πανεπιστημίου. Στη συνέχεια ακολουθεί η ενημέρωση πάνω σε θέματα ποιότητας όλων των φορέων του πανεπιστημίου συνολικά (Ζαβλανός, 2003).

Σε αυτή τη διδασκαλία μπορεί να βοηθήσει το προσωπικό των εταιρειών το οποίο έχει εφαρμόσει ήδη τη φιλοσοφία αυτή. Σήμερα, πράγματι, είναι εφικτό άτομα από επιχειρήσεις και οργανισμούς να αναλάβουν την εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς δύνανται να αναλύσουν τις ενέργειες που εφάρμοσαν για την εισαγωγή της ποιότητας στην επιχείρησή τους, τα εμπόδια που ενδεχομένως να συνάντησαν αλλά και τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που αποκόμισαν εν τέλει από την εφαρμογή της. Η ενημέρωση αυτή αυξάνει το ενδιαφέρον και τα κίνητρα για την αποδοχή της εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Ζαβλανός, 2003).

Στη συνέχεια, τα διοικητικά στελέχη του πανεπιστημίου, δηλαδή ο Πρύτανης, οι Αντιπρυτάνεις και οι Πρόεδροι των τμημάτων, σχηματίζουν μια ομάδα, το «Συμβούλιο Ποιότητας». Ο Πρύτανης, συγκεκριμένα, ορίζει μια επιτροπή προγραμματισμού, στην οποία συμμετέχουν το διδακτικό προσωπικό, δηλαδή οι καθηγητές, το διοικητικό προσωπικό και οι εκπρόσωποι των φοιτητών, και η οποία

καλείται να μελετήσει την ανάπτυξη των στρατηγικών υλοποίησης της εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Παράλληλα, είναι σημαντικό να δημιουργηθούν και άλλες ομάδες συζήτησης σχετικά με ζητήματα ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών του πανεπιστημίου, από τις οποίες η επιτροπή προγραμματισμού θα μπορέσει να αντλήσει τις απαραίτητες πληροφορίες (Ζαβλανός, 2003).

Συμπληρωματικά, ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί και στο παιδαγωγικό μέρος της ανάλυσης των διαδικασιών. Πιο αναλυτικά, κάθε τμήμα του πανεπιστημίου θα σχηματίσει τη δική του ομάδα, η οποία θα αναλάβει την υποχρέωση να συντονίσει την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού και παράλληλα να το υποστηρίζει στο ευρύτερο έργο του. Οι Πρόεδροι όλων των τμημάτων, από τη μία πλευρά, θα είναι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση και την αναγκαία μέτρηση των βελτιώσεων σε περιοχές-κλειδιά μέσα στο τμήμα τους με στόχο τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Ο Πρύτανης με τους Αντιπρυτάνεις, από την άλλη πλευρά, θα συντονίζουν και θα υποστηρίζουν τις προσπάθειες όλων των στελεχών για τη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών στο πανεπιστήμιο. Κάθε ομάδα σε συγκεκριμένο χρόνο θα πρέπει να δίνει αναφορά στο «Συμβούλιο Ποιότητας» βάσει του χρονοδιαγράμματος που έχει σχεδιαστεί και οι εκάστοτε προτάσεις θα βασίζονται στα αποτελέσματα των επισκοπήσεων και στα αντίστοιχα δεδομένα από τις διάφορες ομάδες. Η χρησιμοποίηση των εργαλείων ποιότητας θα υποστηρίξει το έργο τους. Για να αναγνωριστεί η πρόοδος, «το Συμβούλιο Ποιότητας» σε συνεργασία με άλλες ομάδες και επιτροπές θα πρέπει να καθορίσει συγκεκριμένους δείκτες ποιότητας για καθέναν από τους σκοπούς του πανεπιστημίου.

Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για την εκπαίδευση και πρέπει να πραγματοποιηθεί προοδευτικά, με μικρά και σταθερά βήματα, καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα δεν είναι εφικτό να απορροφήσει και να αφομοιώσει κατευθείαν όλες τις αλλαγές που απαιτούνται να πραγματοποιηθούν στην οργάνωση, στη διοίκηση και στη γενικότερη κουλτούρα του πανεπιστημίου. Προς την κατεύθυνση αυτή μπορεί να βοηθήσει ένας εμπειρογνώμονας διεθνούς αποδοχής, ο οποίος θα παίξει το ρόλο του φορέα της αλλαγής (Ζαβλανός, 2003).

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

4.1 Στόχοι της Ερευνητικής Μελέτης

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα απαιτεί από το εκπαιδευτικό σύστημα αφενός υψηλή και αποδεδειγμένη ποιότητα εκπαιδευτικών υπηρεσιών και αφετέρου την εκπαίδευση νέων ικανών να ανταποκρίνονται στα σύγχρονα δεδομένα και στις νέες κοινωνικές ανάγκες, ώστε να ενταχθούν στην ενεργό ζωή και στην αγορά εργασίας. Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση αποτελεί το μόνο αποτελεσματικό και εκσυγχρονιστικό μέσο προς την κατεύθυνση αυτή, για την ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης, αλλά και για τη συνολικότερη αλλαγή της λειτουργίας, της διοίκησης και της κουλτούρας του πανεπιστημίου, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών του, δηλαδή των φοιτητών, της ακαδημαϊκής κοινότητας, της αγοράς εργασίας αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας γενικότερα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, λοιπόν, είναι να γίνει μια αποτίμηση της κατάστασης που επικρατεί στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση όσον αφορά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να παρουσιαστεί η άμεση ανάγκη για την εισαγωγή των αρχών της σε έναν δημόσιο οργανισμό, όπως είναι το ελληνικό πανεπιστήμιο. Ειδικότερα, η συγκεκριμένη έρευνα αποβλέπει στην εύρεση του βαθμού ικανοποίησης των φοιτητών από το παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο και από τις προσφερόμενες υπηρεσίες του Τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, προκειμένου να διερευνηθεί αν και κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, να αναδειχθούν πιθανά προβλήματα ή δυσκολίες που εμποδίζουν την εφαρμογή της αλλά και να προταθούν λύσεις. Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των σημαντικότερων πελατών του πανεπιστημίου, των φοιτητών, πρέπει να κατέχει εξέχουσα θέση, καθώς συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητάς του, προωθεί την εσωτερική αναδιοργάνωση και ενδυναμώνει την κοινωνική αναγνωρισιμότητά του.

4.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Βάσει του γενικότερου σκοπού αλλά και των επιμέρους στόχων της συγκεκριμένης ερευνητικής μελέτης, τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα αφορούν κατά κύριο λόγο τον βαθμό ικανοποίησης των φοιτητών από το παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο και από τις προσφερόμενες υπηρεσίες του Τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής.

Ειδικότερα:

1. Διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των σπουδαστών από το πρόγραμμα σπουδών, τα μαθήματα και τη διδασκαλία στο Τμήμα.
2. Διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των σπουδαστών από το διδακτικό προσωπικό του Τμήματος.
3. Διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των σπουδαστών από τους μηχανισμούς αξιολόγησης των σπουδών τους.
4. Διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των προσδοκιών των σπουδαστών από τη φοίτηση στο Τμήμα.
5. Διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των σπουδαστών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Τμήματος.
6. Διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των σπουδαστών από το περιβάλλον μάθησης και από τις εγκαταστάσεις του Τμήματος.
7. Τέλος, διερευνάται η συνολική ικανοποίηση των σπουδαστών από την οργάνωση και τη λειτουργία του Πανεπιστημιακού Τμήματος, από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και από τις σπουδές στη συγκεκριμένη Σχολή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Το Δείγμα

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε ένα δείγμα προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών του Τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην Κόρινθο. Το δείγμα περιελάμβανε συνολικά 40 φοιτητές, από τους οποίους οι 30 ήταν προπτυχιακοί και οι 10 μεταπτυχιακοί φοιτητές και αντίστοιχα οι 5 ήταν άνδρες και οι 35 ήταν γυναίκες. Όλα τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα πληροφορήθηκαν αναλυτικά για τον σκοπό διεξαγωγής της ερευνητικής μελέτης, ενημερώθηκαν ότι η συμμετοχή τους είναι εθελοντική και προαιρετική, ενώ τονίστηκε ότι τηρείται η ανωνυμία τους, γεγονός που ευνόησε την ειλικρινή συνεργασία των φοιτητών.

Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν προπτυχιακοί σπουδαστές των τελευταίων εξαμήνων της φοίτησής τους, κυρίως τριτοετείς και τεταρτοετείς φοιτητές, διότι τα άτομα αυτά διαθέτουν μεγαλύτερη και περισσότερο ικανοποιητική εμπειρία από το Εκπαιδευτικό Ίδρυμα λόγω της πολυετούς φοίτησής τους σε αυτό. Επιπλέον, τα άτομα του δείγματος πληρούσαν τα κριτήρια, τα οποία θα ανταποκρίνονταν στις ανάγκες του σχεδιασμού της έρευνας και θα έδιναν τα απαραίτητα ερευνητικά δεδομένα που θα οδηγούσαν σε πλήρη και σαφή συμπεράσματα. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι η επιλογή του δείγματος επιφέρει κάποιους περιορισμούς στην ισχύ των συμπερασμάτων που θα εξαχθούν, καθώς το συγκεκριμένο δείγμα δεν είναι απολύτως αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού.

5.2 Το Ερευνητικό Εργαλείο

Όπως και στις περισσότερες δειγματοληπτικές ποσοτικές έρευνες, για τη συγκέντρωση και τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο. Η χρήση του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα, επειδή έχει τη δυνατότητα να μοιραστεί σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων ταυτόχρονα, έχει σχετικά μικρό κόστος, ενώ αποτελεί τη λιγότερο χρονοβόρα διαδικασία. Παράλληλα, σε μικρό χρονικό διάστημα συλλέγεται ένας μεγάλος όγκος δεδομένων και προσφέρονται πολλαπλοί τρόποι ανάλυσης και επεξεργασίας του υλικού. Επιπλέον, η χρήση του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου δίνει την ευκαιρία στους ερωτώμενους να εκφραστούν με μεγαλύτερη ελευθερία και ειλικρίνεια λόγω της έλλειψης άμεσης επικοινωνίας. Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου λήφθηκαν υπόψη μερικές από τις βασικές αρχές του Javeau (Javeau, 2000) σύμφωνα με τις οποίες ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι αισθητικά όμορφο και ελκυστικό, να είναι σύντομο, να είναι εύκολο στη χρήση, την ανάγνωση και τη συμπλήρωση, αλλά και να περιέχει έναν σύντομο πρόλογο με βασικές οδηγίες, επεξηγήσεις και ευχαριστίες, ο οποίος ολοκληρώνει την αρτιότητα της εμφάνισής του.

Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της έρευνας περιλαμβάνει συνολικά 11 ερωτήσεις κλειστού τύπου, ενώ οι απαντήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των φοιτητών δίνονται με βάση την κλίμακα Likert, η οποία είναι η πιο διαδεδομένη κλίμακα στις κοινωνικές και στις παιδαγωγικές έρευνες. Στόχος της κλίμακας Likert είναι η μέτρηση στάσεων ή απόψεων των υποκειμένων, που καλούνται να επιλέξουν μία από τις δυνατές απαντήσεις σταθερής μορφής σε ένα σύνολο ερωτημάτων, τα οποία αφορούν το προς διερεύνηση ζήτημα. Συγκεκριμένα, στην κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε, οι αριθμοί κυμαίνονται από 1 έως 4 και αντιπροσωπεύουν τις ακόλουθες εκτιμήσεις: 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ Απόλυτα.

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μια μικρή εισαγωγή, όπου αναφέρεται ο σκοπός για τον οποίο διεξάγεται η έρευνα, δίνονται βοηθητικά κάποιες σύντομες οδηγίες για τη συμπλήρωσή του και εκφράζονται οι ευχαριστίες για τη συμμετοχή εκ μέρους του ερευνητή. Τονίζεται, επίσης, ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, τηρείται κάθε ερευνητική δεοντολογία και η συμμετοχή των ερωτηθέντων

είναι προαιρετική και εθελοντική, ενώ ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του είναι περίπου 10 λεπτά. Έπειτα, ζητούνται κάποια δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως για παράδειγμα το φύλο, η ηλικία και το τελικό επίπεδο σπουδών τους.

Στη συνέχεια, ακολουθούν οι ερωτήσεις που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών από το παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο, καθώς και από τις προσφερόμενες υπηρεσίες του Τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Οι ερωτήσεις αυτές, που είναι συνολικά οκτώ, αποτελούνται από επιμέρους προτάσεις-δείκτες ποιότητας και οι φοιτητές καλούνται να εκφράσουν τη συμφωνία ή τη διαφωνία τους με το περιεχόμενο των προτάσεων αυτών. Οι δείκτες αυτοί διαμορφώθηκαν με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τις βασικές αρχές που τη διέπουν στον τομέα της εκπαίδευσης.

Πιο αναλυτικά, η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στην εικόνα και τη φήμη του Τμήματος, καθώς και στην ενημέρωση που έλαβαν οι φοιτητές πριν το επιλέξουν για τις σπουδές τους. Η δεύτερη ερώτηση αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών από το πρόγραμμα σπουδών, τα μαθήματα και τη διδασκαλία. Ενδεικτικοί δείκτες ή κριτήρια ποιότητας για την κατηγορία αυτή είναι ο αριθμός των μαθημάτων ανά εξάμηνο, το ωρολόγιο πρόγραμμα και η αλληλουχία των μαθημάτων, η διεξαγωγή των μαθημάτων, η συνάφεια των μαθημάτων με το αντικείμενο σπουδών, ο πρακτικός προσανατολισμός της διδασκαλίας, οι διδακτικές μέθοδοι που εφαρμόζονται, η σαφής επεξήγηση των μαθησιακών στόχων, οι ομαδικές εργασίες, και η χρήση έντυπου υλικού και σημειώσεων.

Η τρίτη ερώτηση εξετάζει τον βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών από το διδακτικό προσωπικό του εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Ενδεικτικοί δείκτες ή κριτήρια ποιότητας για την κατηγορία αυτή είναι η κατάρτιση και η μεταδοτικότητα των καθηγητών, η αποτελεσματικότητα των μεθόδων διδασκαλίας που εφαρμόζονται, η συνέπεια των καθηγητών και η συμπεριφορά τους στο μάθημα, η στάση τους απέναντι στους φοιτητές, η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης των φοιτητών, η παροχή στήριξης και καθοδήγησης και η διάθεση χρόνου για την υποστήριξη και τις απορίες των φοιτητών.

Η τέταρτη ερώτηση αναφέρεται σε ζητήματα σχετικά την αξιολόγηση των σπουδών, όπως για παράδειγμα η ύπαρξη ανατροφοδότησης, η έγκαιρη ανακοίνωση των αποτελεσμάτων και η αντικειμενικότητα των εξετάσεων και των κριτηρίων αξιολόγησης των φοιτητών.

Η πέμπτη ερώτηση εξετάζει τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών των σπουδαστών από τη φοίτηση στο Τμήμα. Ενδεικτικοί δείκτες ή κριτήρια ποιότητας για την κατηγορία αυτή είναι η παρακολούθηση του τμήματος της ειδικότητας που ενδιαφέρει τον σπουδαστή, η ενεργή συμμετοχή στις μαθησιακές διαδικασίες, η ελεύθερη ανάπτυξη ερευνητικής διάθεσης, η επίτευξη των μαθησιακών στόχων, ο αριθμός των φοιτητών ανά μάθημα, η παροχή καθοδήγησης στα μαθησιακά αντικείμενα.

Η έκτη ερώτηση διερευνά τον βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Ιδρύματος, δηλαδή από τη γραμματεία, τη βιβλιοθήκη και τα εργαστήρια. Ενδεικτικοί δείκτες ή κριτήρια ποιότητας για την κατηγορία αυτή είναι η άμεση και φιλική εξυπηρέτηση, η ικανοποιητική γραμματειακή υποστήριξη, η ύπαρξη του απαραίτητου εξοπλισμού και η σωστή λειτουργία του, η καλή οργάνωση των εργαστηρίων, η σωστή λειτουργία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των υπηρεσιών διαδικτύου, η οργάνωση και η πληρότητα της βιβλιοθήκης, ο ικανοποιητικός αριθμός βιβλίων και επιστημονικών περιοδικών, το ωράριο λειτουργίας και η εξυπηρέτηση από τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης.

Η έβδομη ερώτηση διερευνά τον βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών από το περιβάλλον μάθησης και τις εγκαταστάσεις του Ιδρύματος. Ενδεικτικοί δείκτες ή κριτήρια ποιότητας για την κατηγορία αυτή είναι η καθαριότητα των χώρων, ο κλιματισμός, ο φωτισμός, οι ευρύχωρες αίθουσες διδασκαλίας, οι χώροι αναψυχής, οι χώροι άθλησης, ο εξοπλισμός, η εύκολη πρόσβαση για τα άτομα με ειδικές ανάγκες.

Τέλος, η όγδοη ερώτηση αναφέρεται στη συνολική ικανοποίηση των σπουδαστών από την οργάνωση και τη λειτουργία του πανεπιστημιακού τμήματος, από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και από τις σπουδές τους στο συγκεκριμένο Τμήμα. Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο παράρτημα.

5.3 Μέθοδος Στατιστικής Ανάλυσης

Μετά την ολοκλήρωση του σταδίου συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων ακολουθεί το στάδιο της επεξεργασίας των δεδομένων τους. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε έλεγχος των ερωτηματολογίων προκειμένου να ελεγχθεί η συμπλήρωσή τους. Τα αποτελέσματα του ελέγχου ήταν ικανοποιητικά, εφόσον οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είχαν απαντηθεί όλες και επομένως τα δεδομένα ήταν στατιστικά αξιοποιήσιμα.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις που τέθηκαν στους φοιτητές διενεργήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences), το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών. Λάβαμε το πακέτο SPSS με σχετική άδεια από το Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Έπειτα, περάσαμε τα δεδομένα του κάθε ερωτηματολογίου ξεχωριστά με τέτοιον τρόπο σύμφωνο με την κωδικοποίηση και ο οποίος θα μας επέτρεπε να προβούμε έπειτα σε τέτοιες αναλύσεις που να καλύπτουν όλο το φάσμα των καταγεγραμμένων απόψεων των σπουδαστών.

5.4 Εγκυρότητα – Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα αποτελούν κριτήρια που χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο στην ποσοτική έρευνα και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την τεχνική ικανότητα εκείνων που διεξάγουν τη δειγματοληπτική έρευνα. Πρόκειται για δυο αλληλένδετες έννοιες. Με τον όρο αξιοπιστία εννοούμε πως αν επαναλάβουμε την έρευνα στα ίδια υποκείμενα σε άλλη χρονική στιγμή υπό διαφορετικές περιστάσεις ή σε άλλο δείγμα του ίδιου πληθυσμού, θα έχουμε παρόμοια αποτελέσματα (Faulker et al, 1999). Η αξιοπιστία σε μια ποσοτική έρευνα αναφέρεται στην ισχύ του μεθοδολογικού σχεδιασμού, στην ποιότητα των δεδομένων και στο γεγονός ότι ο σχεδιασμός και τα δεδομένα θα πρέπει να οδηγούν σε αληθινά και άξια εμπιστοσύνης ευρήματα τα οποία αναπαριστούν την πραγματικότητα. Η εγκυρότητα, από την άλλη πλευρά, συνίσταται στον έλεγχο του κατά πόσο το εργαλείο μετρά αυτό που υποτίθεται πως μετρά (Bell, 1997) και αποτελεί βασική προϋπόθεση για την διεξαγωγή ποσοτικών ερευνών (Cohen et al, 2008).

Η διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας επιτυγχάνεται μέσα από την ικανοποίηση ορισμένων κριτηρίων ερευνητικής συνέπειας και την ενδελεχή περιγραφή της ερευνητικής διαδικασίας που ακολουθήθηκε. Προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα τον Ιανουάριο του 2016 σε επιλεγμένο δείγμα 5 φοιτητών, οι οποίοι όμως δεν συμμετείχαν στην κυρίως έρευνα. Το πιλοτικό ερωτηματολόγιο στοχεύει στη διαπίστωση της αποτελεσματικότητας του εργαλείου που σχεδιάσαμε. Οι φοιτητές συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια με μεγάλο ενδιαφέρον και διατύπωσαν τις απόψεις τους ως προς τον βαθμό κατανόησης των ερωτήσεων, τη λειτουργικότητα και το πλήθος των μεταβλητών, καθώς και τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσης. Τέλος, πρότειναν τροποποιήσεις μερικών ερωτήσεων για την καλύτερη κατανόησή τους από τους φοιτητές και τόνισαν τις πιθανές δυσκολίες και τους περιορισμούς που θα προέκυπταν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας σε συνάρτηση με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων φοιτητών. Από κάθε κατηγορία ερωτήσεων επιλέχθηκαν ενδεικτικά ορισμένοι από τους δείκτες ποιότητας, κυρίως αυτοί που παρουσίασαν μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον και ανταποκρίνονταν περισσότερο στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ανάλυση και η περιγραφή των αποτελεσμάτων παρατίθενται στη συνέχεια. Για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων γίνεται ταυτόχρονη παράθεση των αντίστοιχων πινάκων και διαγραμμάτων.

Ειδικότερα, στην αρχή παρουσιάζονται βασικά δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, δηλαδή το φύλο και το τελικό επίπεδο σπουδών, καθώς και η εικόνα που είχαν οι σπουδαστές για το Τμήμα και η ενημέρωση που έλαβαν πριν το επιλέξουν για τις σπουδές τους. Στη συνέχεια, από τις ερωτήσεις που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών επιλέχθηκαν οι εξής δείκτες - κριτήρια ποιότητας: ο αριθμός των μαθημάτων ανά εξάμηνο, η διεξαγωγή των μαθημάτων, οι ομαδικές εργασίες, η κατάρτιση των καθηγητών, η αποτελεσματικότητα των μεθόδων διδασκαλίας, η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης των φοιτητών, η ύπαρξη ανατροφοδότησης, η έγκαιρη ανακοίνωση των αποτελεσμάτων, η αντικειμενικότητα των εξετάσεων, η παρακολούθηση της ειδικότητας που ενδιαφέρει τον σπουδαστή, η ενεργή συμμετοχή στις μαθησιακές διαδικασίες, η ανάπτυξη ερευνητικής διάθεσης, η επίτευξη των μαθησιακών στόχων, η ικανοποιητική γραμματειακή υποστήριξη, η ύπαρξη του απαραίτητου εξοπλισμού, η καλή οργάνωση των εργαστηρίων, η οργάνωση της βιβλιοθήκης, η καθαριότητα των χώρων.

Τέλος, παρουσιάζονται τα ευρήματα σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση των σπουδαστών από την οργάνωση και τη λειτουργία του πανεπιστημιακού τμήματος, από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και από τις σπουδές τους.

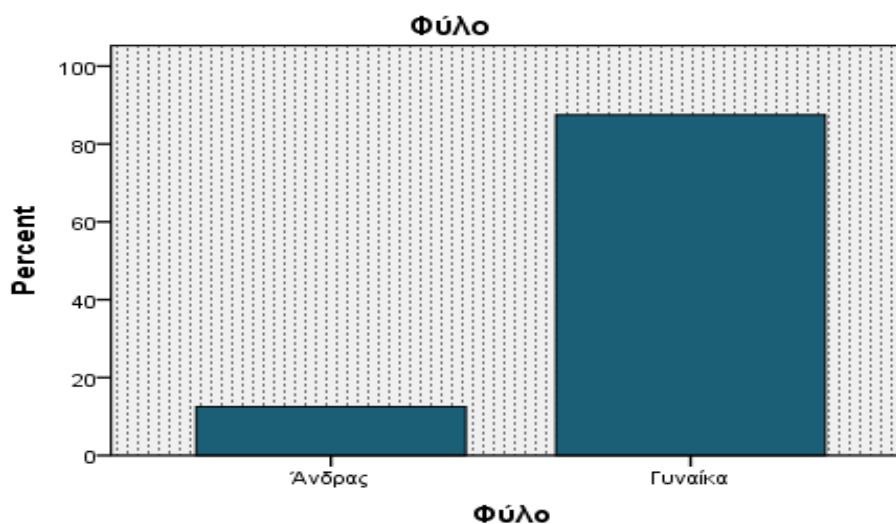
6.2 Βασικά Στοιχεία του Δείγματος

- Φύλο

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 40 φοιτητές, με συντριπτική πλειοψηφία του γυναικείου φύλου (35 γυναίκες) έναντι του ανδρικού (5 άνδρες), όπως φαίνεται αναλυτικά στον Πίνακα 1 που ακολουθεί και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 1.

Πίνακας 1

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	5	12,5	12,5	12,5
	Γυναίκα	35	87,5	87,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 1

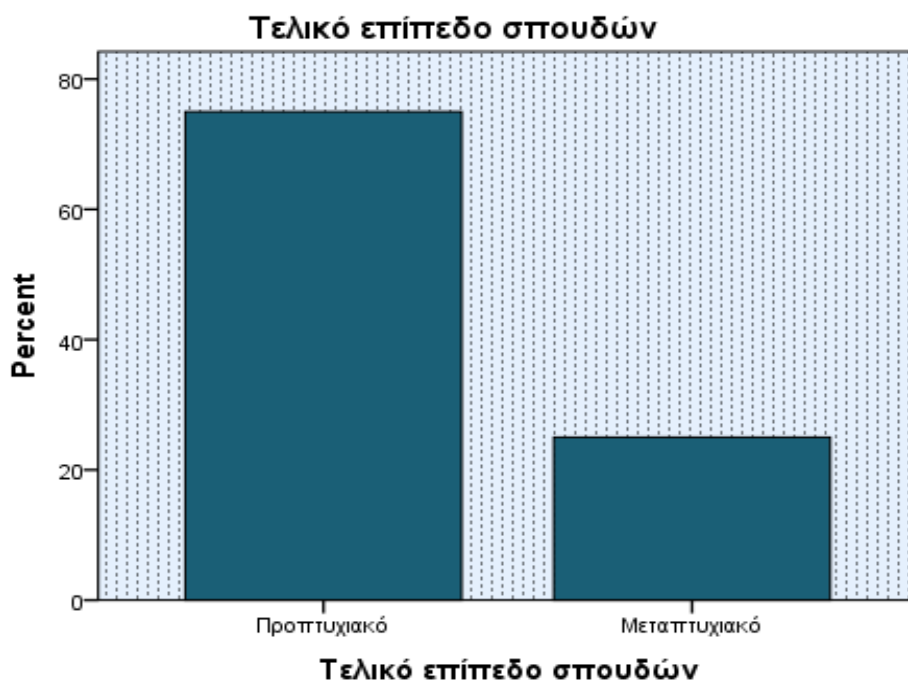
- **Τελικό Επίπεδο Σπουδών**

Όσον αφορά το τελικό επίπεδο σπουδών, η συντριπτική πλειοψηφία των φοιτητών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν προπτυχιακοί. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 2, οι προπτυχιακοί φοιτητές ήταν συνολικά 30 άτομα (με ποσοστό 75%), ενώ οι μεταπτυχιακοί φοιτητές ήταν συνολικά 10 άτομα (με ποσοστό 25%).

Πίνακας 2

Τελικό επίπεδο σπουδών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Προπτυχιακό	30	75.0	75.0	75.0
Μεταπτυχιακό	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	



Διάγραμμα 2

6.3 Πριν την επιλογή σπουδών στο συγκεκριμένο Ίδρυμα

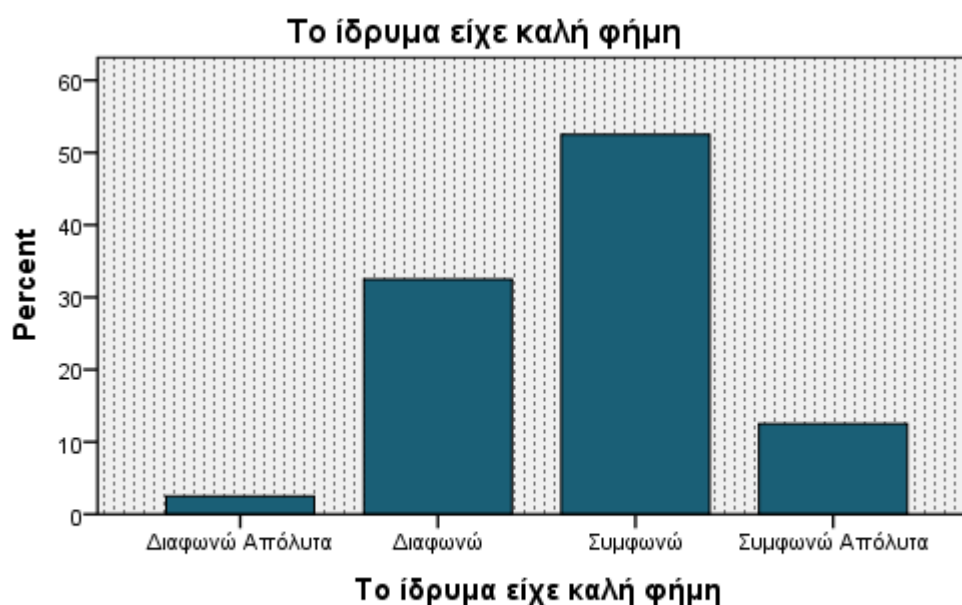
- Το Ίδρυμα είχε καλή φήμη

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (με ποσοστό 65%) απάντησε ότι το Ίδρυμα είχε καλή φήμη πριν το επιλέξουν για τις σπουδές τους. Την αντίθετη άποψη είχε το 35% των φοιτητών, οι οποίοι δήλωσαν ότι το Ίδρυμα δεν έχαιρε ιδιαίτερα καλής φήμης. Τα αποτελέσματα φαίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 3 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 3.

Πίνακας 3

Το ίδρυμα είχε καλή φήμη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	13	32,5	32,5	35,0
Συμφωνώ	21	52,5	52,5	87,5
Συμφωνώ Απόλυτα	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 3

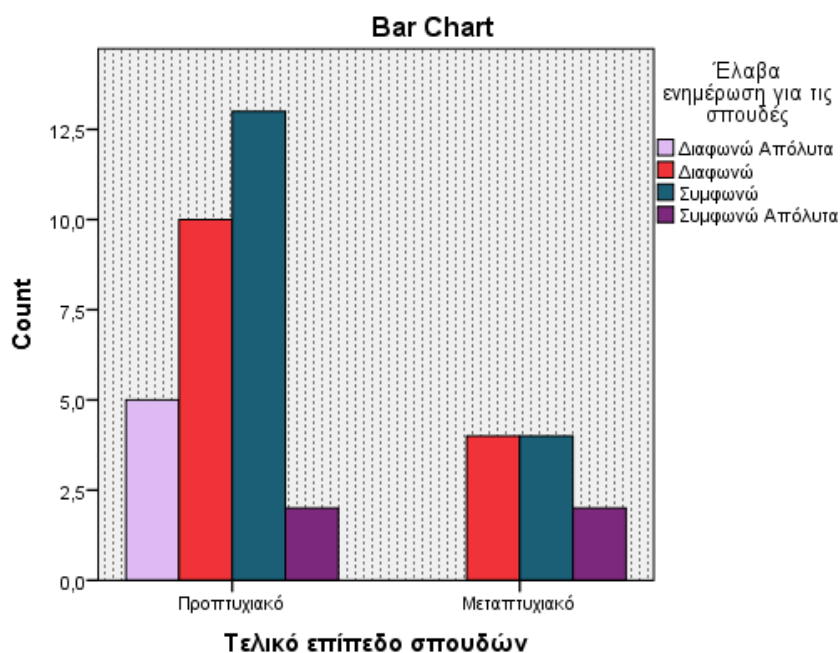
- Έλαβα αρκετή ενημέρωση για τις σπουδές στο συγκεκριμένο Ίδρυμα

Όσον αφορά την ενημέρωση που είχαν λάβει οι φοιτητές πριν επιλέξουν το συγκεκριμένο Τμήμα για τις σπουδές τους, παρατηρείται μια διχογνωμία απόψεων μεταξύ των προπτυχιακών φοιτητών. Πιο αναλυτικά, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4 που ακολουθεί και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 4, 15 προπτυχιακοί φοιτητές δήλωσαν ότι συμφωνούν ότι έλαβαν αρκετή ενημέρωση, ενώ οι υπόλοιποι 15 δήλωσαν ότι διαφωνούν. Οι μεταπτυχιακοί φοιτητές, από την άλλη πλευρά, δήλωσαν στην πλειοψηφία τους ότι συμφωνούν με την παραπάνω πρόταση.

Πίνακας 4

Τελικό επίπεδο σπουδών * Έλαβα ενημέρωση για τις σπουδές Crosstabulation

Count		Έλαβα ενημέρωση για τις σπουδές				Total
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
Τελικό επίπεδο σπουδών	Προπτυχιακό	5	10	13	2	30
	Μεταπτυχιακό	0	4	4	2	10
Total		5	14	17	4	40



Διάγραμμα 4

6.4 Σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών από τα μαθήματα και τη διδασκαλία στο Ίδρυμα

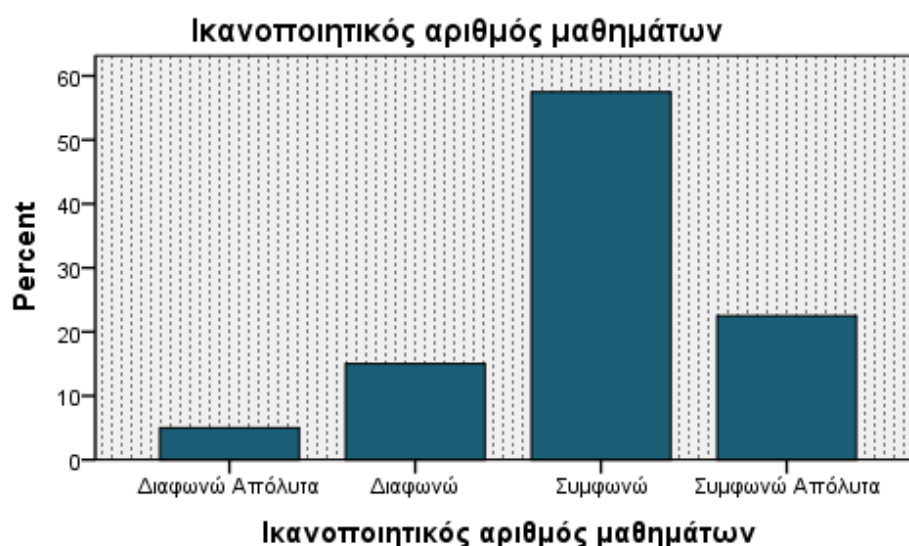
- Ο αριθμός των μαθημάτων ανά εξάμηνο είναι ικανοποιητικός

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων φοιτητών δήλωσε πως ο αριθμός των μαθημάτων ανά εξάμηνο είναι ικανοποιητικός. Πράγματι, όπως φαίνεται στον Πίνακα 5 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 5, το 80% των φοιτητών συνολικά απάντησε πως είναι σε μεγάλο βαθμό μάλιστα ικανοποιημένο (υψηλό και το ποσοστό της απόλυτης συμφωνίας), ενώ μόνο ένα 20% δήλωσε μη ικανοποιημένο.

Πίνακας 5

Ικανοποιητικός αριθμός μαθημάτων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	5,0
Διαφωνώ	6	15,0	15,0	20,0
Συμφωνώ	23	57,5	57,5	77,5
Συμφωνώ Απόλυτα	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



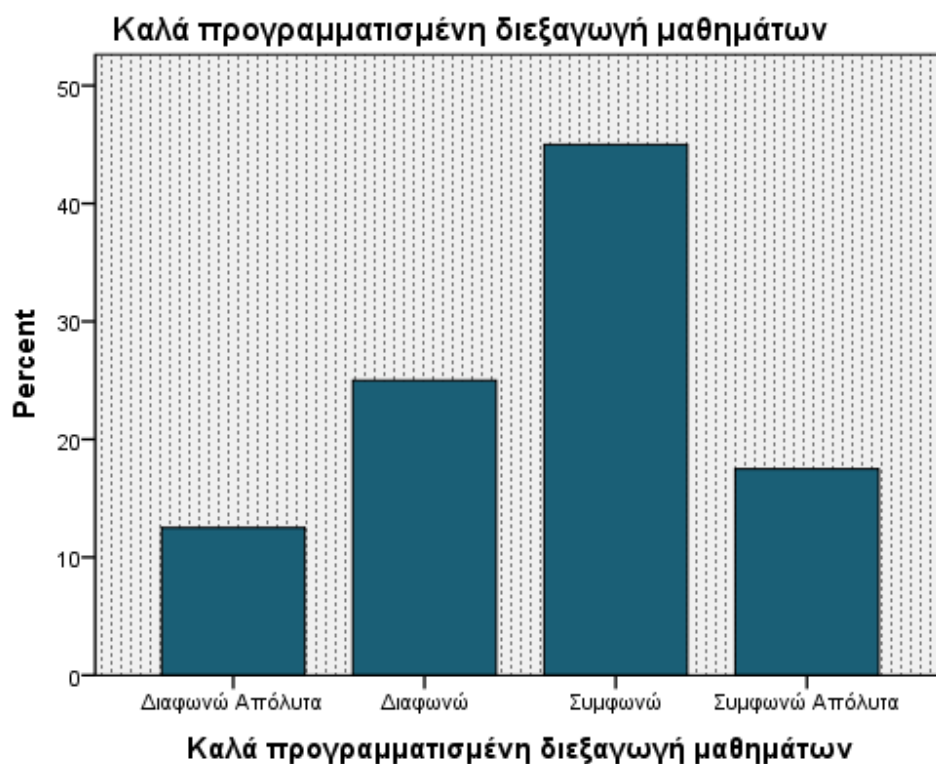
Διάγραμμα 5

- Η διεξαγωγή των μαθημάτων είναι καλά προγραμματισμένη

Όσον αφορά τη διεξαγωγή των μαθημάτων, η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων φοιτητών (με ποσοστό 62,5%) συμφωνεί πως είναι καλά προγραμματισμένη σε αντίθεση με το 37,5% των φοιτητών που δήλωσε πως δεν μένει ικανοποιημένο από τον προγραμματισμό της διεξαγωγής των μαθημάτων. Τα αποτελέσματα αναλυτικά παρατίθενται στον Πίνακα 6 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 6.

Πίνακας 6

Καλά προγραμματισμένη διεξαγωγή μαθημάτων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	12,5	12,5	12,5
	Διαφωνώ	10	25,0	25,0	37,5
	Συμφωνώ	18	45,0	45,0	82,5
	Συμφωνώ Απόλυτα	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6

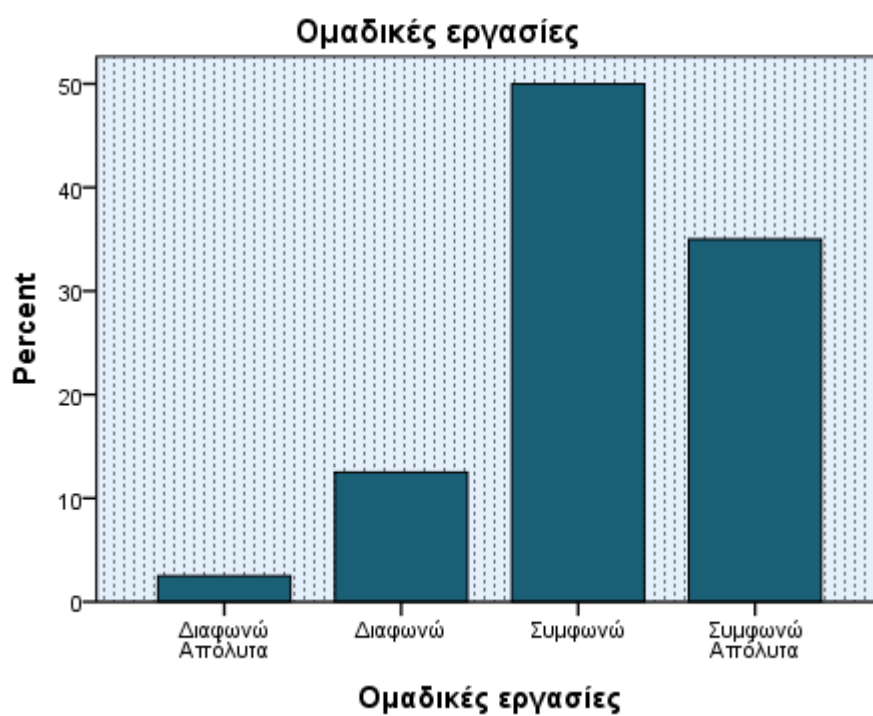
- Οι καθηγητές δίνουν ομαδικές εργασίες

Η συντριπτική πλειοψηφία των φοιτητών (με ποσοστό 85%) αναφέρει πως οι καθηγητές αναθέτουν ομαδικές εργασίες, δίνοντας έμφαση σε ομαδοσυνεργατικές μεθόδους διδασκαλίας. Την αντίθετη άποψη εκφέρει μόλις το 15% των ερωτηθέντων, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 7.

Πίνακας 7

Ομαδικές εργασίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	2.5	2.5	2.5
	Διαφωνώ	5	12.5	12.5	15.0
	Συμφωνώ	20	50.0	50.0	65.0
	Συμφωνώ Απόλυτα	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



Διάγραμμα 7

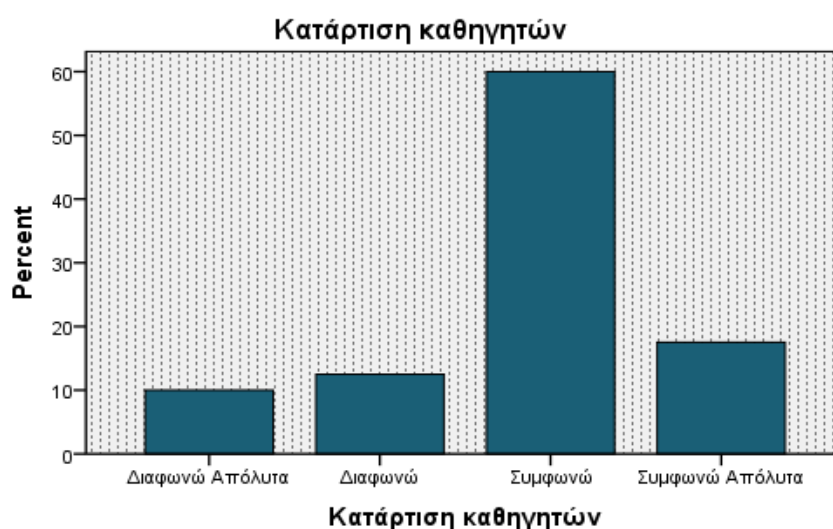
6.5 Σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών από το διδακτικό προσωπικό του Ιδρύματος

- Οι καθηγητές είναι άρτια καταρτισμένοι

Μία ιδιαίτερα μεγάλη πλειοψηφία των φοιτητών (με ποσοστό 77,5%) δηλώνει πως οι καθηγητές είναι άρτια καταρτισμένοι. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 8 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 8, μονάχα το 22,5% των φοιτητών δήλωσε ότι οι καθηγητές εμφανίζουν ελλιπή βαθμό κατάρτισης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο βαθμός της απόλυτης συμφωνίας είναι μεγαλύτερος και από τον βαθμό διαφωνίας αλλά και από τον αντίστοιχο βαθμό απόλυτης διαφωνίας.

Πίνακας 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	10,0
	Διαφωνώ	5	12,5	12,5	22,5
	Συμφωνώ	24	60,0	60,0	82,5
	Συμφωνώ Απόλυτα	7	17,5	17,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 8

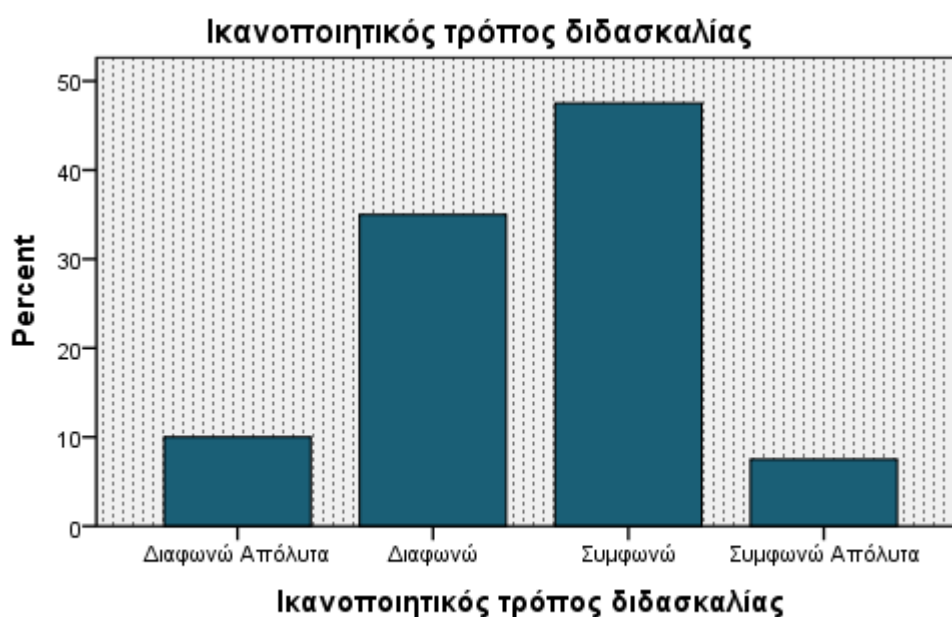
- Ο τρόπος διδασκαλίας των καθηγητών είναι ικανοποιητικός

Η οριακή πλειοψηφία (ένα ποσοστό της τάξης του 55%) των φοιτητών δήλωσε ότι θεωρεί πως ο τρόπος διδασκαλίας των καθηγητών είναι ικανοποιητικός, ενώ το υπόλοιπο 45% δήλωσε πως διαφωνεί με την πρόταση αυτή. Παρατηρείται, λοιπόν, μια έντονη διχογνωμία με τις απόψεις των σπουδαστών να μένουν μοιρασμένες εκατέρωθεν της ουδετερότητας. Αναλυτικά, τα αποτελέσματα των απαντήσεων φαίνονται στον Πίνακα 9 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 9.

Πίνακας 9

Ικανοποιητικός τρόπος διδασκαλίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	10,0
Διαφωνώ	14	35,0	35,0	45,0
Συμφωνώ	19	47,5	47,5	92,5
Συμφωνώ Απόλυτα	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 9

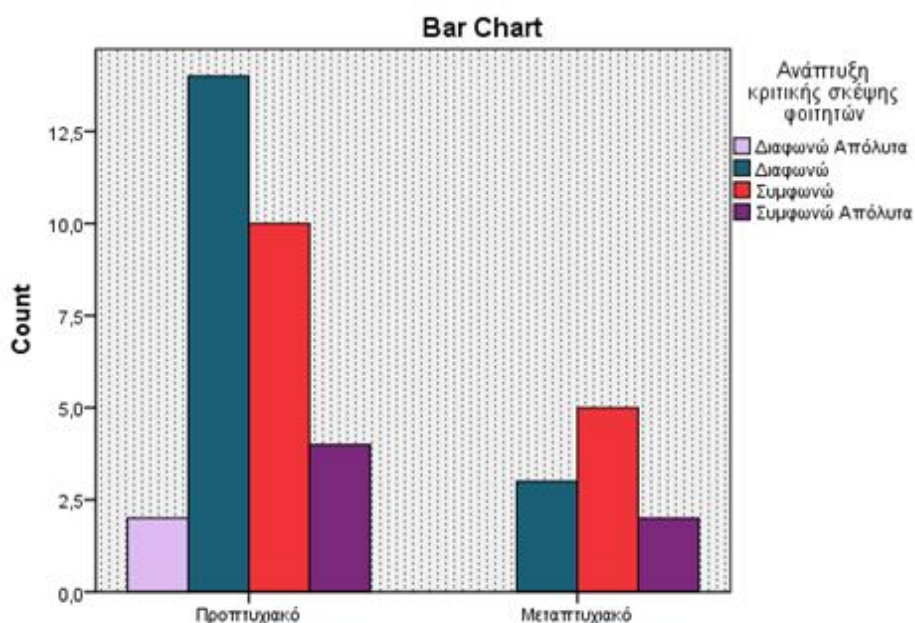
- Οι καθηγητές αναπτύσσουν την κριτική σκέψη των φοιτητών

Στο ερώτημα αν οι καθηγητές αναπτύσσουν την κριτική σκέψη των φοιτητών κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας, οι απόψεις διαφέρουν ανάλογα με το τελικό επίπεδο σπουδών. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των προπτυχιακών φοιτητών (16 φοιτητές) δηλώνει πως διαφωνεί με την πρόταση αυτή σε αντίθεση με τους μεταπτυχιακούς φοιτητές (7 φοιτητές) που συμφωνούν ότι πραγματικά αναπτύσσεται η κριτική σκέψη στα πλαίσια των πρακτικών των καθηγητών του Ιδρύματος. Αναλυτικά, τα αποτελέσματα των απαντήσεων φαίνονται στον Πίνακα 10 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 10.

Πίνακας 10

Τελικό επίπεδο σπουδών * Ανάπτυξη κριτικής σκέψης φοιτητών Crosstabulation

Count		Ανάπτυξη κριτικής σκέψης φοιτητών				Total
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
Τελικό επίπεδο σπουδών	Προπτυχιακό	2	14	10	4	30
	Μεταπτυχιακό	0	3	5	2	10
Total		2	17	15	6	40



Διάγραμμα 10

6.6 Σχετικά με την αξιολόγηση των σπουδών

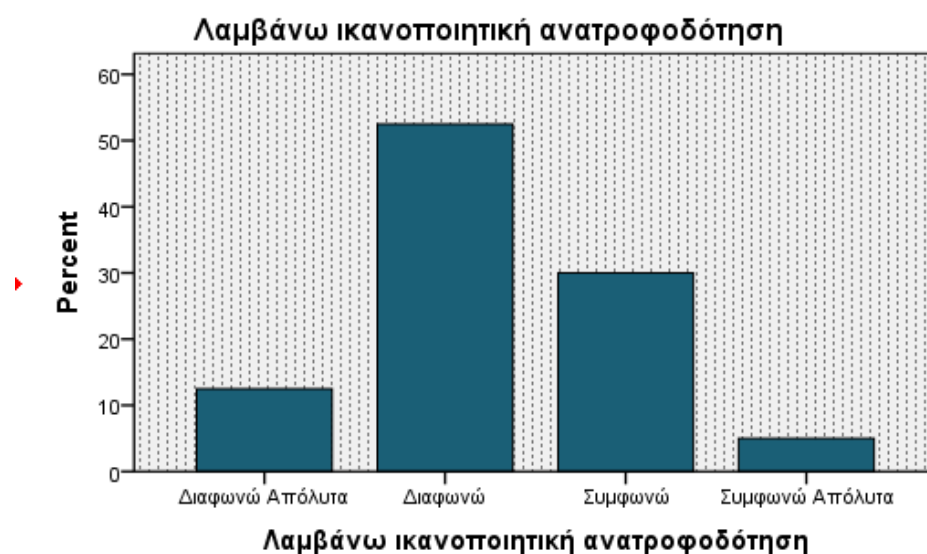
- **Λαμβάνω ικανοποιητική ανατροφοδότηση για την πρόδό μου**

Όσον αφορά την αξιολόγηση των σπουδών, οι περισσότεροι φοιτητές απάντησαν ότι δεν λαμβάνουν ικανοποιητική ανατροφοδότηση για την πρόδό τους από τους καθηγητές. Συγκεκριμένα, το 65% των φοιτητών διαφωνούν με την πρόταση αυτή, ενώ ένα σαφώς μικρότερο ποσοστό της τάξης του 35% δηλώνει πως συμφωνεί. Αναλυτικά, τα αποτελέσματα των απαντήσεων φαίνονται στον Πίνακα 11 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 11.

Πίνακας 11

Λαμβάνω ικανοποιητική ανατροφοδότηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	5	12,5	12,5	12,5
Διαφωνώ	21	52,5	52,5	65,0
Συμφωνώ	12	30,0	30,0	95,0
Συμφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 11

- Παρέχω ανατροφοδότηση στους καθηγητές σχετικά με τα μαθήματα

Παρομοίως, μια οριακή πλειοψηφία των φοιτητών (με ποσοστό 55%) δήλωσε ότι δεν παρέχει καμία ανατροφοδότηση στους καθηγητές σχετικά με τα μαθήματα έναντι ενός ποσοστού της τάξης του 45% των φοιτητών, που δήλωσαν ότι πράγματι παρέχουν ανατροφοδότηση στο διδακτικό προσωπικό. Αναλυτικά, τα αποτελέσματα των απαντήσεων φαίνονται στον Πίνακα 12 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 12.

Πίνακας 12

Παρέχω ανατροφοδότηση στους καθηγητές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	7,5	7,5	7,5
Διαφωνώ	19	47,5	47,5	55,0
Συμφωνώ	14	35,0	35,0	90,0
Συμφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 12

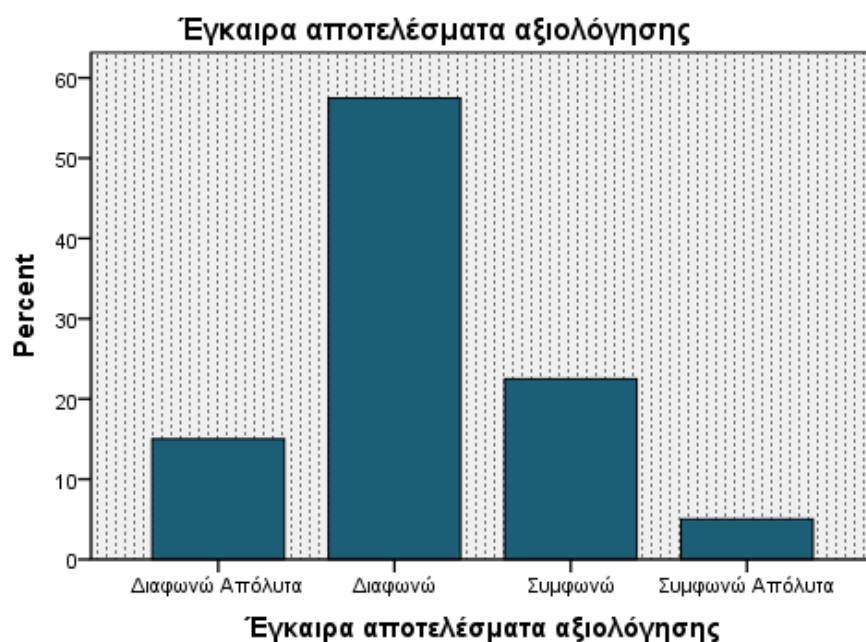
- **Λαμβάνω τα αποτελέσματα της αξιολόγησής μου εγκαίρως**

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 13 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 13, μια ιδιαίτερα μεγάλη πλειοψηφία των φοιτητών (72,5%) δήλωσε πως λαμβάνει εγκαίρως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Άξιο αναφοράς είναι και το ποσοστό της τάξης του 15% της απόλυτης διαφωνίας. Μόλις το 27,5% των φοιτητών, λίγο πάνω από το ένα τέταρτο, δηλώνει πως μένει ικανοποιημένο από τον χρόνο που παραλαμβάνει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Πίνακας 13

Έγκαιρα αποτελέσματα αξιολόγησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	6	15,0	15,0	15,0
Διαφωνώ	23	57,5	57,5	72,5
Συμφωνώ	9	22,5	22,5	95,0
Συμφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 13

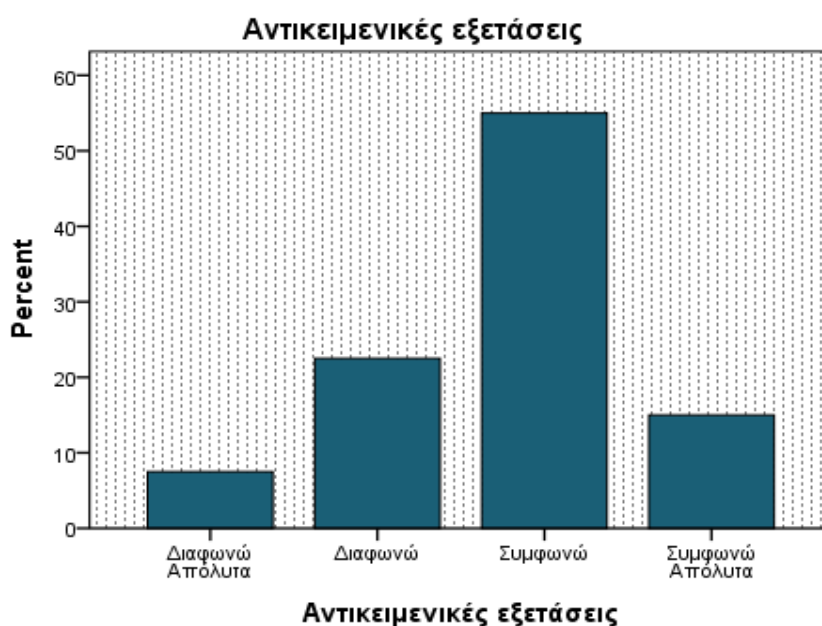
- Οι εξετάσεις είναι αντικειμενικές

Όσον αφορά την αντικειμενικότητα των εξετάσεων, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των φοιτητών συμφωνεί με την παραπάνω πρόταση. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 14 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 14, το 70% των φοιτητών συνολικά δήλωσε ότι οι εξετάσεις είναι αντικειμενικές, σε αντίθεση με το 30% που δήλωσε πως δεν ικανοποιείται από την αντικειμενικότητα της εξέτασης. Να σημειώσουμε, ωστόσο, πως μόλις το 7,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν απόλυτη διαφωνία, δεδομένο που μας δίνει μια σχετικά ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την αντίληψη των σπουδαστών ως προς την αντικειμενικότητα των εξετάσεων.

Πίνακας 14

Αντικειμενικές εξετάσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	7.5	7.5	7.5
	Διαφωνώ	9	22.5	22.5	30.0
	Συμφωνώ	22	55.0	55.0	85.0
	Συμφωνώ Απόλυτα	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



Διάγραμμα 14

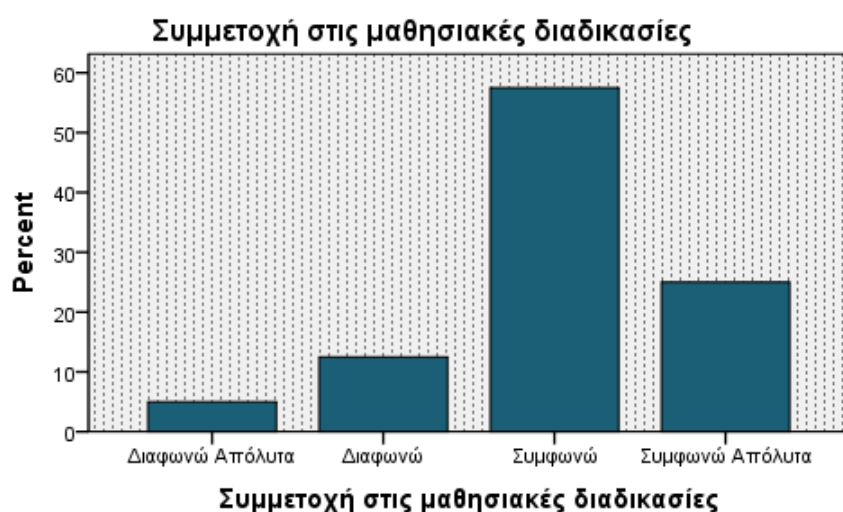
6.7 Σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών των σπουδαστών από τη φοίτηση στο Ίδρυμα

- Συμμετέχω στις διαδικασίες που αφορούν τη μάθησή μου

Η συντριπτική πλειοψηφία των φοιτητών (με ποσοστό 82,5%) δήλωσε ότι συμμετέχει στις μαθησιακές διαδικασίες σε αντίθεση με ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 17,5% που δήλωσε ότι δεν συμμετέχει στις διαδικασίες που αφορούν τη μάθηση. Τα αποτελέσματα αναλυτικά παρατίθενται στον Πίνακα 15 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 15. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο βαθμός της απόλυτης συμφωνίας είναι μεγαλύτερος και από τον βαθμό διαφωνίας αλλά και από τον αντίστοιχο βαθμό απόλυτης διαφωνίας.

Πίνακας 15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	5,0
Διαφωνώ	5	12,5	12,5	17,5
Συμφωνώ	23	57,5	57,5	75,0
Συμφωνώ Απόλυτα	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 15

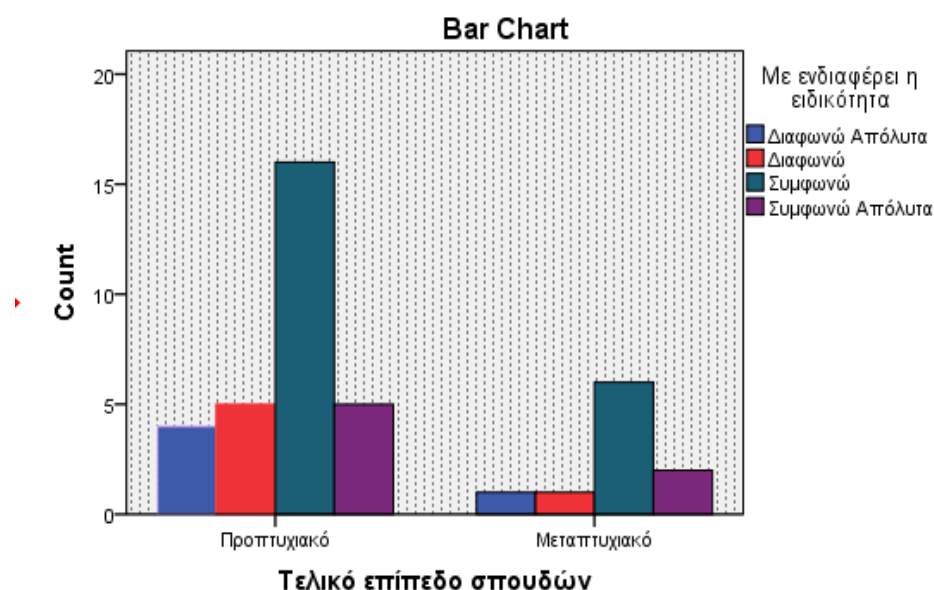
- Παρακολουθώ το τμήμα της ειδικότητας που με ενδιαφέρει

Στο ερώτημα αυτό, οι απόψεις τόσο των προπτυχιακών όσο και των μεταπτυχιακών φοιτητών συμπίπτουν. Πράγματι, όπως φαίνεται στον Πίνακα 16 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 16, μία σημαντική πλειοψηφία των φοιτητών (ποσοστό της τάξης του 72,5%) δήλωσαν ότι όντως η ειδικότητα του Τμήματος είναι και αυτή που τους ενδιαφέρει. Οι 7 στους 10 προπτυχιακούς και οι 8 στους 10 μεταπτυχιακούς φοιτητές εξέφρασαν αυτήν ακριβώς την άποψη, ποσοστά τα οποία δικαιολογούν την προαναφερθείσα σύγκλιση απόψεων μεταξύ των φοιτητών των διαφορετικών τελικών επιπέδων σπουδών.

Πίνακας 16

Τελικό επίπεδο σπουδών * Με ενδιαφέρει η ειδικότητα Crosstabulation

Count		Με ενδιαφέρει η ειδικότητα				Total
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
Τελικό επίπεδο σπουδών	Προπτυχιακό	4	5	16	5	30
	Μεταπτυχιακό	1	1	6	2	10
Total		5	6	22	7	40



Διάγραμμα 16

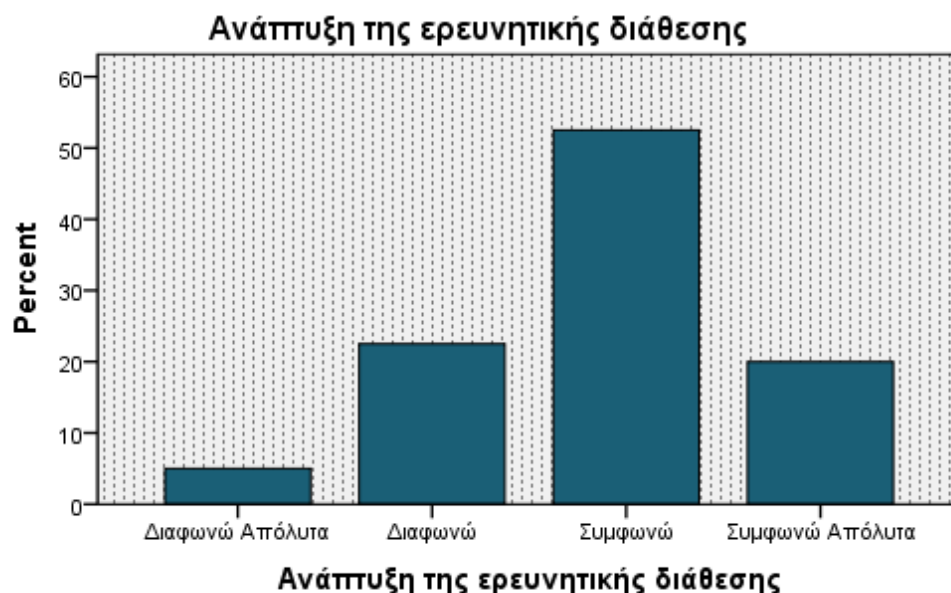
- Έχω την ελευθερία να αναπτύξω την ερευνητική διάθεσή μου

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 17 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 17, μία σημαντική πλειοψηφία των φοιτητών (με ποσοστό 72,5%) δήλωσε ότι έχει την ελευθερία να αναπτύξει την ερευνητική της διάθεση, έναντι του 27,5% που απάντησε αρνητικά. Μάλιστα αξίζει να σημειωθεί πως ενώ η απόλυτη διαφωνία συγκεντρώνει ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξης του 5%, αντιθέτως η απόλυτη συμφωνία συγκεντρώνει ποσοστό της τάξης του 20%.

Πίνακας 17

Ανάπτυξη της ερευνητικής διάθεσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	5,0
Διαφωνώ	9	22,5	22,5	27,5
Συμφωνώ	21	52,5	52,5	80,0
Συμφωνώ Απόλυτα	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 17

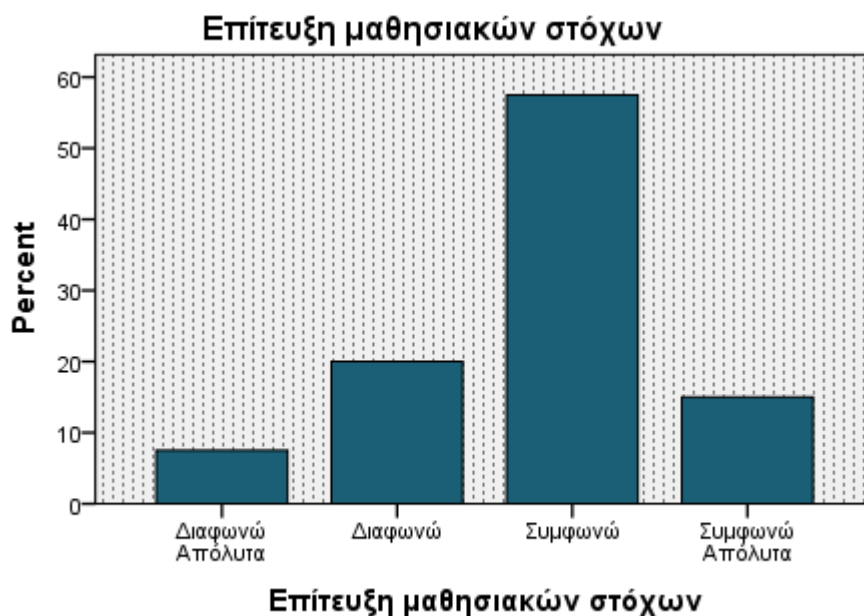
- **Επιτυγχάνω τους μαθησιακούς στόχους που θέτω**

Όσον αφορά την επίτευξη των μαθησιακών στόχων, ένα σημαντικό ποσοστό των φοιτητών (72,5%) απάντησε ότι πράγματι επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει ως προς την μάθηση. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 18 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 18, μόλις το 27,5% των φοιτητών εμφανίζει δυσκολία στην ακαδημαϊκή επίτευξη.

Πίνακας 18

Επίτευξη μαθησιακών στόχων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	7.5	7.5	7.5
	Διαφωνώ	8	20.0	20.0	27.5
	Συμφωνώ	23	57.5	57.5	85.0
	Συμφωνώ Απόλυτα	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



Διάγραμμα 18

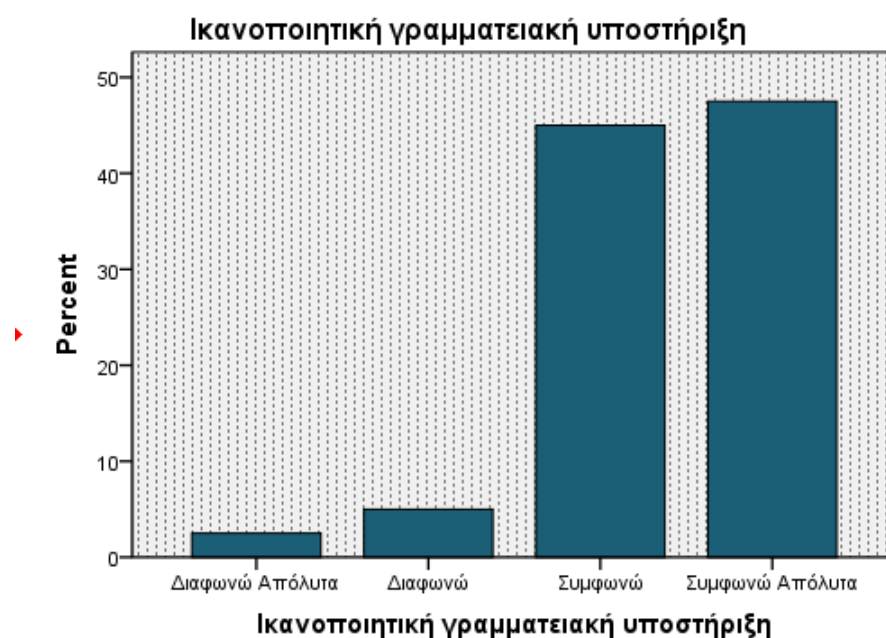
6.8 Σχετικά με τις υπηρεσίες του Ιδρύματος

- Η γραμματειακή υποστήριξη είναι ικανοποιητική

Όσον αφορά τη γραμματειακή υποστήριξη στο Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής, παρατηρείται ότι το 92,5%, ένα συντριπτικό ποσοστό, δηλώνει πως η εξυπηρέτηση είναι ικανοποιητική. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 19 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 19, το 45% των φοιτητών δήλωσε ότι συμφωνεί, ενώ το 47,5% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω πρόταση.

Πίνακας 19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	2	5,0	5,0	7,5
Συμφωνώ	18	45,0	45,0	52,5
Συμφωνώ Απόλυτα	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 19

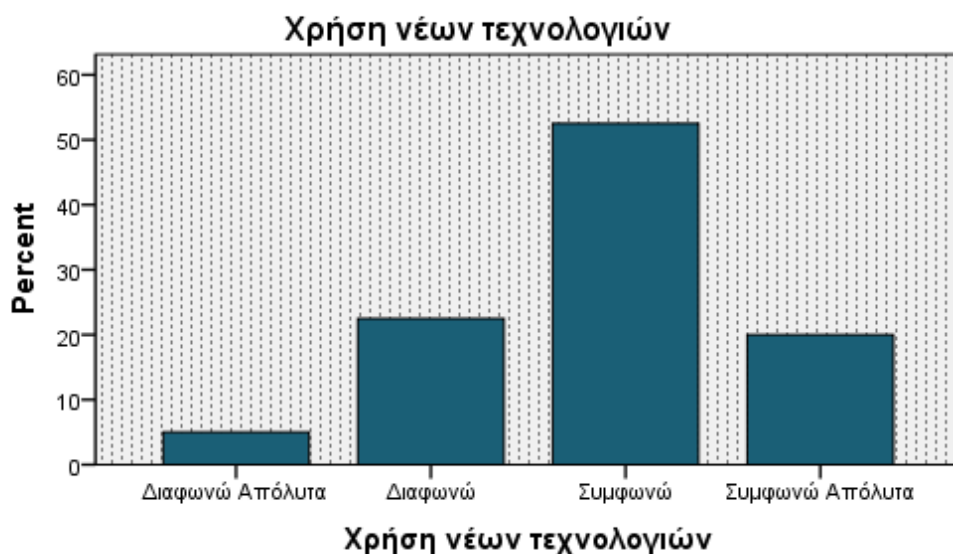
- **Είμαι ευχαριστημένος/η με τις ευκαιρίες χρήσης Νέων Τεχνολογιών**

Ως προς την ενσωμάτωση των Νέων Τεχνολογιών στη διδακτική-μαθησιακή διαδικασία διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των φοιτητών δηλώνει την ικανοποίηση της με τις δυνατότητες χρήσης και αξιοποίησης τους. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 20 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 20, το 72,5% των φοιτητών απάντησαν ότι είναι ευχαριστημένοι, ενώ μόλις το 27,5% δήλωσαν πως διαφωνούν με την παραπάνω πρόταση.

Πίνακας 20

Χρήση νέων τεχνολογιών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	5,0
Διαφωνώ	9	22,5	22,5	27,5
Συμφωνώ	21	52,5	52,5	80,0
Συμφωνώ Απόλυτα	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 20

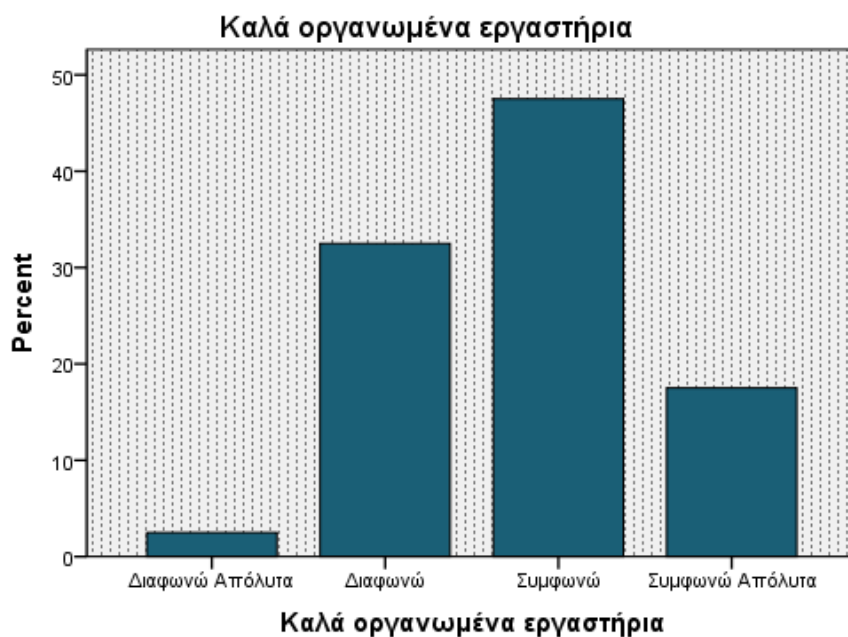
- Τα εργαστήρια είναι καλά οργανωμένα

Όσον αφορά τα εργαστήρια του Τμήματος, μια ισχυρή πλειοψηφία (ένα ποσοστό της τάξης του 65%) των φοιτητών δήλωσε ότι θεωρεί πως είναι καλά οργανωμένα, ενώ το υπόλοιπο 35% των φοιτητών δήλωσε πως διαφωνεί με την πρόταση αυτή, με την απόλυτη διαφωνία ωστόσο να συγκεντρώνει ένα ελάχιστο ποσοστό (2,5%). Αναλυτικά, τα αποτελέσματα των απαντήσεων φαίνονται στον Πίνακα 21 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 21.

Πίνακας 21

Καλά οργανωμένα εργαστήρια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	13	32,5	32,5	35,0
Συμφωνώ	19	47,5	47,5	82,5
Συμφωνώ Απόλυτα	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 21

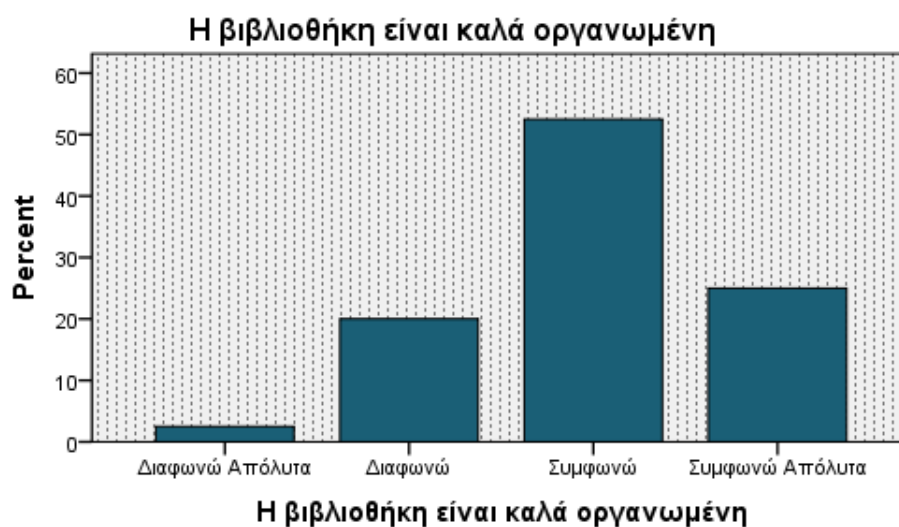
- Η βιβλιοθήκη είναι καλά οργανωμένη

Παρομοίως, όσον αφορά τη βιβλιοθήκη του Τμήματος, οι περισσότεροι φοιτητές δηλώνουν ότι είναι καλά οργανωμένη. Το 77,5% συνολικά των φοιτητών συμφωνούν με την παραπάνω πρόταση, έναντι του 22,5% που δηλώνουν, όπως φαίνεται στον Πίνακα 22 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 22, ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την οργάνωση της βιβλιοθήκης, αν και η μη ικανοποίηση δεν εκδηλώνεται σε απόλυτο βαθμό.

Πίνακας 22

Η βιβλιοθήκη είναι καλά οργανωμένη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	8	20,0	20,0	22,5
Συμφωνώ	21	52,5	52,5	75,0
Συμφωνώ Απόλυτα	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 22

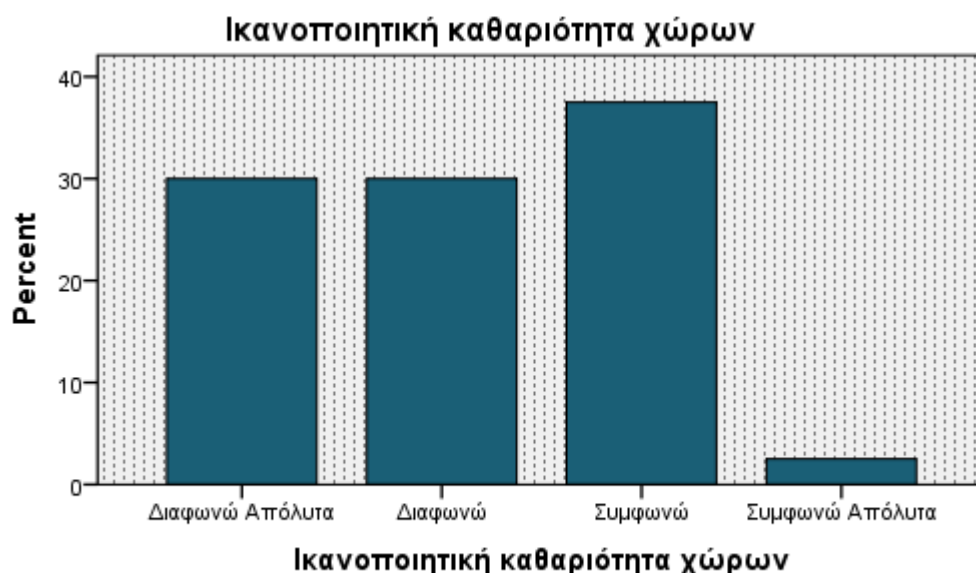
6.9 Σχετικά με το περιβάλλον μάθησης και τις εγκαταστάσεις του Ιδρύματος

- Η καθαριότητα των χώρων είναι ικανοποιητική

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 23 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 23, οι φοιτητές δεν μένουν ικανοποιημένοι από την καθαριότητα των χώρων του Τμήματος. Πιο αναλυτικά, το 60% των φοιτητών δηλώνουν τη διαφωνία τους με αυτή την πρόταση, σε αντίθεση με το 40% των φοιτητών που αναφέρουν ότι η καθαριότητα είναι ικανοποιητική.

Πίνακας 23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	12	30,0	30,0	30,0
Διαφωνώ	12	30,0	30,0	60,0
Συμφωνώ	15	37,5	37,5	97,5
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 23

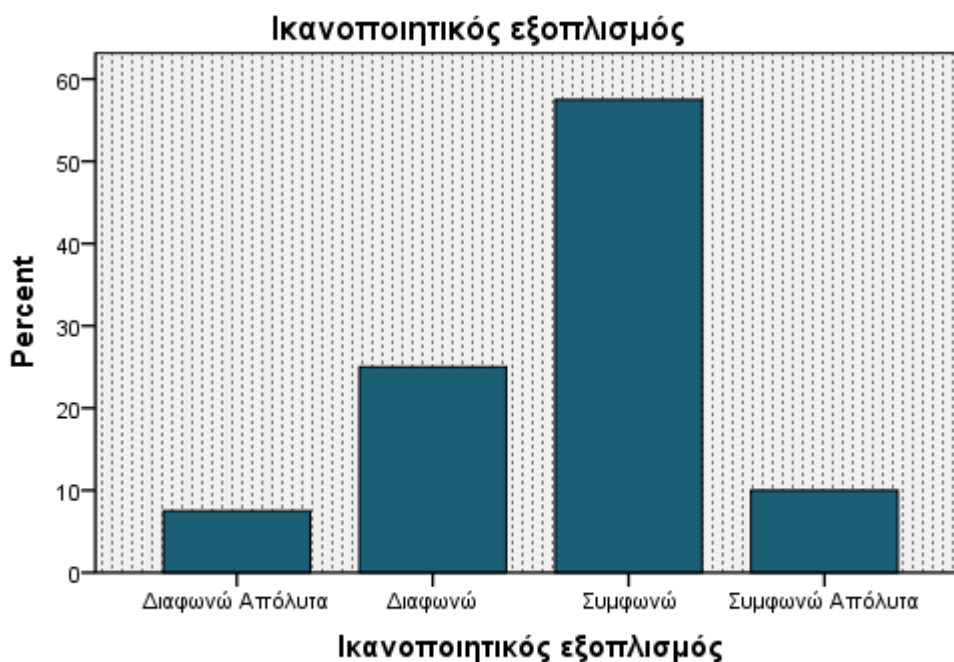
- Ο εξοπλισμός του εκπαιδευτικού Ιδρύματος (φωτοτυπικά, υπολογιστές κλπ) είναι ικανοποιητικός

Όσον αφορά τον εξοπλισμό του Τμήματος, οι περισσότεροι φοιτητές δηλώνουν ότι είναι ικανοποιητικός. Το 67,5% συνολικά των φοιτητών, μία αξιοσημείωτη πλειοψηφία, συμφωνούν ότι ο εξοπλισμός είναι επαρκής έναντι του 32,5% που δηλώνουν ενδεχόμενες ελλείψεις, όπως φαίνεται στον Πίνακα 24 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 24.

Πίνακας 24

Ικανοποιητικός εξοπλισμός

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	7,5	7,5	7,5
Διαφωνώ	10	25,0	25,0	32,5
Συμφωνώ	23	57,5	57,5	90,0
Συμφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 24

6.10 Συνολική ικανοποίηση

- Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την οργάνωση και λειτουργία του Πανεπιστημίου

Όσον αφορά τη συνολική ικανοποίηση από την οργάνωση και τη λειτουργία του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, οι φοιτητές δήλωσαν στην πλειοψηφία τους πως είναι ικανοποιημένοι. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 25 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 25, ένα σημαντικό ποσοστό, της τάξης του 67,5%, εξέφρασε την ικανοποίησή του από τις δομές του Ιδρύματος.

Πίνακας 25

Συνολική ικανοποίηση από την οργάνωση και λειτουργία του πανεπιστημίου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	12	30,0	30,0	32,5
Συμφωνώ	22	55,0	55,0	87,5
Συμφωνώ Απόλυτα	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Συνολική ικανοποίηση από την οργάνωση και λειτουργία του πανεπιστημίου



Διάγραμμα 25

- Συνολικά, η ποιότητα παροχής υπηρεσιών του Πανεπιστημίου είναι καλή

Όσον αφορά τη συνολική ικανοποίηση από την παροχή υπηρεσιών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, οι φοιτητές δήλωσαν στη μεγάλη πλειοψηφία τους πως η ποιότητα παροχής υπηρεσιών είναι καλή. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 26 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 26, τα $\frac{3}{4}$ των φοιτητών απάντησαν ότι μένουν ικανοποιημένοι από την ποιότητα παροχής υπηρεσιών του ιδρύματος.

Πίνακας 26

Καλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	9	22,5	22,5	25,0
Συμφωνώ	26	65,0	65,0	90,0
Συμφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 26

- Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από τις σπουδές μου

Τέλος, όσον αφορά τη συνολική ικανοποίηση των φοιτητών από τις σπουδές τους στο Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην Κόρινθο παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των φοιτητών (82,5%) δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 27 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 27 πιο αναλυτικά, μόλις ένα μικρό σχετικά ποσοστό της τάξης του 17,5% των φοιτητών εξέφρασαν τη μη ικανοποίησή τους από τις σπουδές τους. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί ότι ένα αμελητέο ποσοστό (2,5%) αποτύπωσε τη μη ικανοποίηση αυτή σε απόλυτο βαθμό.

Πίνακας 27

Συνολική ικανοποίηση από τις σπουδές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
	Διαφωνώ	6	15,0	15,0	17,5
	Συμφωνώ	29	72,5	72,5	90,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα που προηγήθηκε αποτελεί μια προσπάθεια μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των φοιτητών από το παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο και από τις προσφερόμενες υπηρεσίες του Τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην Κόρινθο. Η εύρεση του βαθμού ικανοποίησης των σημαντικότερων πελατών του πανεπιστημίου, δηλαδή των φοιτητών, συνιστά μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, καθώς συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο της διδασκαλίας αλλά και των συναφών υπηρεσιών του εκπαιδευτικού ιδρύματος, στη διόρθωση των αδυναμιών που παρατηρούνται και στις ελλείψεις που υπάρχουν, ενώ παράλληλα προωθεί την εσωτερική αναδιοργάνωση και ενδυναμώνει την κοινωνική αναγνωρισιμότητά του.

Ειδικότερα, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων και των δεδομένων της έρευνας προκύπτει ότι το Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής έχει πολύ καλή φήμη και δημόσια εικόνα, παράγοντας που ενίσχυσε και την επιλογή των φοιτητών. Μάλιστα, οι περισσότεροι φοιτητές έλαβαν αρκετή ενημέρωση σχετικά με τις σπουδές στο συγκεκριμένο Τμήμα, το πρόγραμμα μαθημάτων, τις προσφερόμενες υπηρεσίες αλλά και τις επαγγελματικές προοπτικές πριν το επιλέξουν για τη φοίτησή τους, γεγονός που φανερώνει ότι το αντικείμενο σπουδών του Τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής ενδιαφέρει και προσελκύει τους υποψήφιους σπουδαστές.

Στη συνέχεια, ακολουθούν τα συμπεράσματα που απορρέουν από τις απόψεις των φοιτητών, όπως αυτές αποτυπώθηκαν στα ερωτηματολόγια, σχετικά με την ικανοποίησή τους από το παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο, καθώς και από τις προσφερόμενες υπηρεσίες του Τμήματος, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί από την αρχή της έρευνας και τους δείκτες ποιότητας, οι οποίοι διαμορφώθηκαν σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο και τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή την **εύρεση του βαθμού ικανοποίησης των σπουδαστών από το πρόγραμμα σπουδών, τα μαθήματα και τη διδασκαλία** στο Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα. Οι φοιτητές δηλώνουν μια

γενικότερη ικανοποίηση από τον αριθμό των μαθημάτων ανά εξάμηνο (Πίνακας 5, Διάγραμμα 5), από το ωρολόγιο πρόγραμμα και από την αλληλουχία και τη διεξαγωγή των μαθημάτων, η οποία μάλιστα θεωρείται καλά προγραμματισμένη (Πίνακας 6, Διάγραμμα 6). Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας χρησιμοποιείται πληθώρα διδακτικών μεθόδων, με την ομαδοσυνεργατική μέθοδο να κατέχει σημαντική θέση στις διδακτικές πρακτικές των διδασκόντων, καθώς ανατίθενται συχνά ομαδικές εργασίες στους φοιτητές (Πίνακας 7, Διάγραμμα 7).

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή την **εύρεση του βαθμού ικανοποίησης των σπουδαστών από το διδακτικό προσωπικό** του Τμήματος, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα. Οι καθηγητές είναι ιδιαίτερα καταρτισμένοι στο επιστημονικό τους αντικείμενο (Πίνακας 8, Διάγραμμα 8), ενώ και ο τρόπος διδασκαλίας τους ικανοποιεί τους φοιτητές (Πίνακας 9, Διάγραμμα 9). Η ποιότητα της μάθησης προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της διδασκαλίας στην τάξη και κατά συνέπεια ο καλύτερος τρόπος βελτίωσης της μάθησης είναι η βελτίωση της ίδιας της διδασκαλίας. Αυτή ακριβώς η βελτίωση της διδασκαλίας εξαρτάται από τον καθηγητή, ο οποίος πρέπει να διατυπώνει σαφείς αντικειμενικούς σκοπούς και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικές διδακτικές μεθόδους. Η κινητοποίηση και η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης των φοιτητών κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας είναι, επίσης, ένα από τα βασικά μελήματα του διδακτικού προσωπικού (Πίνακας 10, Διάγραμμα 10).

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή την **εύρεση του βαθμού ικανοποίησης των σπουδαστών από τους μηχανισμούς αξιολόγησης των σπουδών τους**, προκύπτει ότι η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι φοιτητές από τους καθηγητές για την πρόδοό τους δεν είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα (Πίνακας 11, Διάγραμμα 11). Βέβαια, η κατάσταση αυτή φαίνεται να είναι αμφίδρομη, καθώς και οι ίδιοι οι φοιτητές δεν παρέχουν καμία ανατροφοδότηση στους καθηγητές σχετικά με τα μαθήματα (Πίνακας 12, Διάγραμμα 12), με αποτέλεσμα μια κρίσιμη διαδικασία για τον αναστοχασμό και τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης να παραμελείται έντονα. Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ότι η συχνή ανατροφοδότηση, η οποία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία της εισαγωγής της Ολικής Ποιότητας στην τάξη, πρέπει να είναι δύο κατευθύνσεων, δηλαδή από τους καθηγητές προς τους φοιτητές αλλά και το αντίστροφο.

Η αξιολόγηση, ωστόσο, των φοιτητών σχετικά με τα αποτελέσματα των γραπτών εξετάσεων και τις βαθμολογίες λαμβάνεται άμεσα, γεγονός που προκαλεί ικανοποίηση στις τάξεις των φοιτητών του Ιδρύματος (Πίνακας 13, Διάγραμμα 13). Η διαδικασία των εξετάσεων, μια συχνά ψυχοφθόρος διαδικασία, φαίνεται να συγκεντρώνει κι αλλά θετικά χαρακτηριστικά στο Τμήμα, αφού οι φοιτητές υπογράμμισαν την ικανοποίησή τους και από την αντικειμενικότητα και την διαφάνεια των εξετάσεων (Πίνακας 14, Διάγραμμα 14) καθώς και από τα κριτήρια της αξιολόγησής τους. Η συνεχής αξιολόγηση της απόδοσης των φοιτητών διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διόρθωση των λαθών. Ο καθηγητής οφείλει να χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές αξιολόγησης, από τις οποίες είναι δυνατό να συγκεντρώνει πληροφορίες, τις οποίες στη συνέχεια αναλύει με τη βοήθεια κυρίως των εργαλείων ποιότητας, με σκοπό να διορθώσει τα λάθη και να βελτιώσει τη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης.

Αναφορικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή την **εύρεση του βαθμού ικανοποίησης των προσδοκιών των σπουδαστών από τη φοίτηση** στο Τμήμα, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα. Η συμμετοχή των φοιτητών στις μαθησιακές διαδικασίες είναι αξιοσημείωτη (Πίνακας 15, Διάγραμμα 15), ενώ και το αντικείμενο του Τμήματος ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και στα ενδιαφέροντά τους, γεγονός που οδηγεί ενδεχομένως και στην προαναφερθείσα αξιολογη συμμετοχή στις διαδικασίες μάθησης (Πίνακας 16, Διάγραμμα 16). Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μάλιστα, η ενεργός συμμετοχή όλων των φοιτητών συνιστά μία από τις βασικότερες αρχές που τη διέπουν. Για τον σκοπό αυτό, οι καθηγητές πρέπει να αυξήσουν το ενδιαφέρον των φοιτητών, παρέχοντάς τους εσωτερικά κίνητρα για συνεχή βελτίωση. Επιπλέον, οι φοιτητές επιτυγχάνουν τους μαθησιακούς στόχους που θέτουν (Πίνακας 18, Διάγραμμα 18), αναπτύσσοντας παράλληλα την ερευνητική τους διάθεση στα πλαίσια των μαθημάτων, γεγονός που οφείλεται και στην αποτελεσματικότητα των πρακτικών του διδακτικού προσωπικού (Πίνακας 17, Διάγραμμα 17).

Όσον αφορά το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή την **εύρεση του βαθμού ικανοποίησης των σπουδαστών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες** του Τμήματος, προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα. Οι φοιτητές είναι ικανοποιημένοι από την πληροφόρηση που λαμβάνουν σχετικά με τα ζητήματα που αναφέρονται στις σπουδές τους, καθώς και από την εξυπηρέτησή τους από τις υπηρεσίες του Τμήματος. Για

παράδειγμα, παρατηρείται ότι η γραμματειακή υποστήριξη είναι πάρα πολύ ικανοποιητική (Πίνακας 19, Διάγραμμα 19), ενώ οι υπάλληλοι της γραμματείας είναι πολύ φιλικοί. Τα εργαστήρια του Τμήματος, επίσης, είναι καλά οργανωμένα (Πίνακας 21, Διάγραμμα 21) και τόσο οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές όσο και οι υπηρεσίες διαδικτύου λειτουργούν σωστά, αφού οι φοιτητές δηλώνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με τις δυνατότητες χρήσης και αξιοποίησης των Νέων Τεχνολογιών στη διδακτική-μαθησιακή διαδικασία (Πίνακας 20, Διάγραμμα 20). Οι αρχές της Ολικής Ποιότητας μάλιστα υποστηρίζουν τις παιδαγωγικές καινοτομίες εστιάζοντας στην εισαγωγή των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην εκπαιδευτική διαδικασία. Παρομοίως, η βιβλιοθήκη του Τμήματος είναι καλά οργανωμένη (Πίνακας 22, Διάγραμμα 22) και ο αριθμός τόσο των διαθέσιμων βιβλίων όσο και των επιστημονικών περιοδικών είναι επαρκής και ικανοποιητικός.

Ως προς το έκτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή την **εύρεση του βαθμού ικανοποίησης των σπουδαστών από το περιβάλλον μάθησης και από τις εγκαταστάσεις** του Πανεπιστημίου, προκύπτει ότι οι φοιτητές δεν είναι ικανοποιημένοι από την καθαριότητα των χώρων του Τμήματος (Πίνακας 23, Διάγραμμα 23) και από τον κλιματισμό στις αίθουσες διδασκαλίας, ενώ παράλληλα τονίστηκε η έλλειψη χώρων αναψυχής και άθλησης. Ωστόσο, οι φοιτητές αναφέρουν ότι οι αίθουσες είναι ευρύχωρες και ο διαθέσιμος εξοπλισμός του Τμήματος, όπως για παράδειγμα τα φωτοτυπικά μηχανήματα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, είναι ικανοποιητικός και επαρκής (Πίνακας 24, Διάγραμμα 24).

Σχετικά με τη **συνολική ικανοποίηση των σπουδαστών από την οργάνωση και τη λειτουργία του πανεπιστημιακού τμήματος, από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και από τις σπουδές τους**, προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα. Γενικά οι φοιτητές μένουν ικανοποιημένοι από την οργάνωση και τη λειτουργία του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου (Πίνακας 25, Διάγραμμα 25), καθώς και από τις δομές του Ιδρύματος, ενώ υπάρχει μια γενικότερη ικανοποίηση και από την ποιότητα παροχής υπηρεσιών (Πίνακας 26, Διάγραμμα 26). Γενικότερα οι φοιτητές είναι ικανοποιημένοι από τις σπουδές τους στο συγκεκριμένο Τμήμα (Πίνακας 27, Διάγραμμα 27).

Αξίζει εδώ να σημειώσουμε πως σε βασικά σημεία του, σε θεμελιώδη και κομβικά στοιχεία για τη σωστή και ποιοτική λειτουργία, το Πανεπιστήμιο παρέχει πράγματι ποιοτικές υπηρεσίες, όπως στην περίπτωση της γραμματειακής υποστήριξης, της διεξαγωγής των εξετάσεων, των πρακτικών των διδασκόντων, της δυνατότητας για έρευνα, της επάρκειας της βιβλιοθήκης. Ωστόσο, υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης, βελτίωση που μπορεί να επιτευχτεί όχι αποκλειστικά από την περαιτέρω χρηματοδότηση αλλά και από τη σωστή λειτουργία διαδικασιών εσωτερικών, όπως η αξιολόγηση των μαθημάτων εκ μέρους των φοιτητών και η συχνή ανατροφοδότηση των καθηγητών, όχι μόνο ως προς τα αποτελέσματα των εξετάσεων αλλά και ως προς την πρόοδο των σπουδαστών και ως προς την κατάκτηση των μαθησιακών τους στόχων. Πρόκειται για διαδικασίες και πρακτικές που είναι εφικτό να υλοποιηθούν σωστά αν αναλογιστούμε από τη μία το ενδιαφέρον των φοιτητών για το Τμήμα και την ικανοποίησή τους από το περιεχόμενο των μαθημάτων και του Πανεπιστημίου γενικότερα και από την άλλη τις καινοτόμες μορφές διδασκαλίας των διδασκόντων και την άρτια επιστημονική τους κατάρτιση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας προκύπτει ότι τις τελευταίες δεκαετίες, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων, η ποιότητα στην εκπαίδευση έχει αναδειχθεί σε ζητούμενο παράγοντα όλων των εκπαιδευτικών συστημάτων. Πράγματι, οι όροι αποτελεσματικό σχολείο, αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση, δείκτες ποιότητας στην εκπαίδευση και απόδοση λόγου για όλα τα στάδια και επίπεδα της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελούν βασικές αναφορές στη συζήτηση των ακαδημαϊκών και των πολιτικών κύκλων που ασχολούνται με την παιδεία σε εθνικό και σε υπερεθνικό επίπεδο (Καρατζιά-Σταυλιώτη, & Λαμπρόπουλος, 2006).

Όλοι καλούνται, λοιπόν, να εστιάσουν την προσοχή τους στην εκπαίδευση, εφόσον αυτή είναι η κινητήρια δύναμη όλων των μορφών ανάπτυξης, της κοινωνικής, της πολιτιστικής ακόμα και της οικονομικής, και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια επένδυση που θα επιφέρει σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η μόνη τεχνική η οποία δύναται να οδηγήσει την ελληνική εκπαίδευση στον 21^ο αιώνα, ενδυναμώνοντας το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό, αυξάνοντας την αποδοτικότητά και την ικανοποίηση όλων των συντελεστών του εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς αποτελεί το μόνο αποτελεσματικό και εκσυγχρονιστικό μέσο για την ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας της διδασκαλίας και της μάθησης, αλλά και για τη συνολικότερη αλλαγή της λειτουργίας, της οργάνωσης, της νοοτροπίας και της γενικότερης κουλτούρας κάθε εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Πράγματι, όπως προαναφέρθηκε, ένας αυξανόμενος αριθμός ξένων εκπαιδευτικών συστημάτων εφαρμόζει ήδη τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την αναβάθμιση και την αναδιοργάνωση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Χώρες όπως η Αμερική, η Αυστραλία, η Ρωσία, η Δανία, η Ιρλανδία, ο Καναδάς και η Αγγλία κινούνται με πολύ μεγάλη επιτυχία στην κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Παρομοίως, τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ανάμεσα στα οποία και η Ελλάδα, εφαρμόζουν στρατηγικές που αποσκοπούν στο να αναπροσαρμόσουν τα εκπαιδευτικά τους

συστήματα κατά τρόπο που η ανθρωπιστική παιδεία να συνδυάζεται με την απόκτηση προσόντων και δεξιοτήτων που απαιτεί η αγορά εργασίας. Στην Ελλάδα, αντίστοιχα με το εξωτερικό, γίνονται ανάλογες προσπάθειες για την ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση. Για παράδειγμα, το μάθημα της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» διδάσκεται σε πολλά τμήματα πανεπιστημίων, όπως επίσης έχουν δημιουργηθεί και μεταπτυχιακά προγράμματα με το συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο. Πολλές διοικητικές μονάδες, επιπλέον, όπως και εργαστήρια Τμημάτων έχουν ήδη πιστοποιηθεί κατά ISO, όπως για παράδειγμα ο Ε.Λ.Κ.Ε., η Οικονομική και Τεχνική Υπηρεσία και το Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Α.Π.Θ. (Συμεωνίδου, 2015).

Στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, ειδικότερα, οι αρχές της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποβλέπουν στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, στην ανάθεση ευθυνών και στους φοιτητές, στη βελτίωση όλων των λειτουργιών, στην αποτελεσματική και κριτική μάθηση, στην ενδυνάμωση των ατόμων, στην ομαδική εργασία και στη συμμετοχή όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία. Τα πανεπιστήμια προκειμένου να ανταποκριθούν επιτυχώς στις αυξανόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών τους καλούνται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία, στη δομή και στη διοίκησή τους, κυρίως από τη στιγμή που ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα μεγάλος τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, με απώτερο σκοπό την επίτευξη της ποιότητας.

Η εισαγωγή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναλυτικότερα, στοχεύει στο να ενισχυθεί η ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών και του διδακτικού υλικού, να ενισχυθούν οι πόροι και τα μέσα υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου, να εμπλουτιστεί ο εξοπλισμός του πανεπιστημίου, να βελτιωθεί η κατάρτιση των διδασκόντων και να αναπτυχθούν καινοτόμες και επικοινωνιακές διδακτικές πρακτικές, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η απόκτηση βασικών δεξιοτήτων, οι οποίες να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις της κοινωνίας της γνώσης. Η υιοθέτηση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα στην παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών, στη συνολική αναβάθμιση της εκπαίδευσης αλλά και στο αίτημα για υψηλή και αποδεδειγμένη ποιότητα. Ωστόσο η εφαρμογή της συχνά παρουσιάζει δυσκολίες και συναντά εμπόδια λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζουν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα με αποτέλεσμα η μετάβαση στην αριστεία σε ένα πανεπιστήμιο που

εφαρμόζει τις αρχές της Ολικής Ποιότητας να προϋποθέτει μακροχρόνιο προγραμματισμό, αλλαγή νοοτροπίας με τη δέσμευση και τη συμμετοχή όλων, τη χρήση εργαλείων ποιότητας, τη συγκέντρωση δεδομένων, την επεξεργασία δεικτών και τη συνεχή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η παρούσα ερευνητική μελέτη έχει αρκετούς περιορισμούς. Στόχος της ήταν να δώσει μια πρώτη εικόνα στο πώς οι φοιτητές αντιλαμβάνονται την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στο πανεπιστήμιο και πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις σπουδές τους. Περαιτέρω ερευνητικές μελέτες, ωστόσο, θα πρέπει να βελτιώσουν τις γνώσεις μας για το θέμα αυτό. Καθώς στη μελέτη συμμετείχε ένα μικρό σε μέγεθος ποσοστό των φοιτητών από το πανεπιστήμιο, το οποίο δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό, τα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευθούν με ασφάλεια. Υπάρχει ζήτηση για περισσότερη έρευνα που να διερευνά την εφαρμογή των εννοιών των υπηρεσιών μάρκετινγκ στο πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Έτσι, μία μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να καταγράψει τις δυνατότητες ή τις αδυναμίες που υπάρχουν στα πανεπιστήμια της χώρας, προκειμένου αυτά να εφαρμόσουν με επιτυχία ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βλάχος, Δ. (2008). *Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Έρευνα για την Αξιολόγηση Ποιοτικών Χαρακτηριστικών του Συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων/Έλλην.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη.

Δούκας, Χ. (1999). Ποιότητα και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση. Συνοπτική Ερευνητική Επισκόπηση, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2000). *Ευρωπαϊκή Έκθεση για την Ποιότητα της Σχολικής Εκπαίδευσης*.

Gower (2001). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. (Ν. Σαρρής, Μτφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Διδακτική και Αξιολόγηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ιωάννου, Γ. (2005). *Διοίκηση Παραγωγής και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Javeau, C. (2000). *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο. Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή*. (Κ. Τζώρτζη, Μτφρ.). Αθήνα: Τυποθήτω Δάρδανος.

Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε., & Λαμπρόπουλος, Χ. (2006). *Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg.

Καρβούνης, Δ., Καρβούνης, Α., & Βαν Χάουντ, Μ. (2006). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ευκαιρία διοικητικής και μαθησιακής διαφοροποίησης των εκπαιδευτικών συστημάτων του 21^{ου} αιώνα, Πρακτικά 1^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου Διοίκησης Εκπαίδευσης, Άρτα*.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κατσή, Α., Σιδερίδης, Γ., & Εμβαλωτής Α. (2010). *Στατιστικές Μέθοδοι στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Τόπος.

Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κέφης, Β., Τσάμης, Α., & Λένου, Φ. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας- θεωρία και πρότυπα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Λαλούμης, Δ., & Κατσώνη, Β. (2010). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Εφαρμογή στον Τουρισμό*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*. Αθήνα: Interbooks.

Ματθαίου, Δ. (2000). *Εισαγωγή στην αξιολόγηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου: Βασικές έννοιες και παραδοχές*, Α Τεύχος, στο Ματθαίου, Δ. (επιμ.), (2000). *Οδηγός αποτίμησης και σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα για την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση* σ.35, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

Ματθαίου, Δ. (2007). *Ποιότητα στην εκπαίδευση. Ιδεολογικές ορίζουσες, εννοιολογήσεις και πολιτικές – Μια συγκριτική θεώρηση. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, Τεύχος 13, (10-32).

Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Παπακωνσταντίνου, Γ. (2005). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων*. Τόμος Δ. Πάτρα: ΕΑΠ.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πετρίδου, Ε. (2001). *Διοίκηση-Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Ζυγός.

Robson, Colin. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Αθήνα: Gutenberg.

Τσιότρας, Γ. (1995). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τσιπλητάρης, Α., & Μπάμπαλης, Θ. (2006). *Δέκα Παραδείγματα Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας. Από τη Θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα: Ατραπός.

Φασούλης, Κ. (2001), Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης. Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τεύχος 4, σσ. 186-198.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Aasher, M. (1996). *Managing Quality in the Service Sector*. London: Kogan Page.
- Ariff, M.S.M., Zaidin, N., & Sulong, N. (2007). *Total Quality Management Implementation in Higher Education; Concerns and Challenges Faced by the Faculty*. In: 12th International Conference on ISO 9000 & TQM (12-ICIT)s, Republic of China.
- Becket, N., & Brookes, M. (2005). Analyzing quality audits in higher education. *Brookes e-learning Journal of Learning and Teaching*, 1 (2), 1-22.
- Becket, N., & Brookes, M. (2006). Evaluating quality management in university departments. *Quality Assurance in Education*, 14 (2), 123 – 142.
- Blankstein, A. (1999). Why TQM can't work – and a school where it did. *Education Digest*, 62, 1.
- Brookes, M., & Becket, N. (2007). Quality management in higher education: A review of international issues and practice. *International Journal of Quality Standards*, 1 (1), 85–121.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York: New American Library.
- Dale, B.G. & Boaden, R.J. (1994). *Managing Quality*. Prentice-Hall.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1993). *The New Economics*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge.
- Feigenbaum, A. V. (1961). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Garvin, D.A. (1998). *Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- Hradesky, J. (1995). *Total Quality Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.

- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to quality control*. London: Chapman and Hill.
- Juran, J. (1986). *The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing Quality*. Quality Progress.
- Juran, J. (1974). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Murad, A., & Rajesh, K.S. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education. *Asian Journal of Business Management*, 2 (1), 9-16.
- Oakland, J. (1998). *Total Quality Management*. 3rd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1997). TQM in higher education - A review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (5), 527-543.
- Reeves, C.A. & Bednar, D.A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.
- Sallis, E. (1993). *Total quality management in education*. London: Kogan Page Limited.
- Sangeeta, *et al.* (2004). Conceptualising total quality management in higher education. *The TQM Magazine*, 16 (2), 145-159.
- Shewhart, W. (1986). *A Statistical method from the view point of quality control*. New York: Dover Publications.
- Wheeler, D. (1995). *Advanced topics in statistical process control*. Knoxville, TN, SPC Press.
- Wheatley, M. (1992). *Leadership and the new science: Learning about organization from an orderly universe*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Armand V. Feigenbaum. Από Βικιπαίδεια. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από https://en.wikipedia.org/wiki/Armand_V._Feigenbaum .

Βλάχος, Δ. (2008). Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και οι Σύγχρονες Απαιτήσεις από την Εκπαίδευση. Στο *Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό Σχολείο: Εισηγήσεις Δημερίδων* (σελ. 7-22). Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από http://www.pi-schools.gr/programs/erevnes/index_axiol.php .

Βλάχος, Δ., & Δαγκλής, Ι. (2008). *Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό Σχολείο: Γενικά Ερευνητικά Δεδομένα και Πρώτες Διαπιστώσεις*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από http://www.pi-schools.gr/programs/erevnes/index_axiol.php .

Δαγκλής, Ι. (2008). Η Έρευνα για τα Ποιοτικά Χαρακτηριστικά του Συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο *Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό Σχολείο: Εισηγήσεις Δημερίδων* (σελ. 23-32). Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από http://www.pi-schools.gr/programs/erevnes/index_axiol.php .

Δαλακά, Ε. (2011). *Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. (Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη). Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14375/3/DalakaEugeniaMsc2011.pdf> .

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Από Βικιπαίδεια. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7_%CE%9F%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από <http://web.archive.org/web/20030814093627/www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/ManSys%20II/TQM%20notes.pdf/>.

Ζωγόπουλος, Ε. (2010). *Ανάλυση Παραγόντων και Κριτηρίων και Υλοποίηση Μοντέλου Βελτίωσης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. (Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο). Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/29745#page/1/mode/2up>.

Θεοδώρου, Θ. (χ.η.). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις Επιχειρήσεις και στην Εκπαίδευση*. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από <http://web.archive.org/web/20080421191744/www.alfavita.gr/artra/art848a.php/>.

Joseph M. Juran. Από Βικιπαίδεια. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_M._Juran.

Καζιάνης, Π. (2007). *Εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Διεθνή Ανώτατη Εκπαίδευση. Περίπτωση Εφαρμογής του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM για την Εκπαίδευση*. (Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/1794/Kazianis.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Kaoru Ishikawa. Από Βικιπαίδεια. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από https://en.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa.

Philip B. Crosby. Από Βικιπαίδεια. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από https://en.wikipedia.org/wiki/Philip_B._Crosby.

Συμεωνίδου, Κ. (2015). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Μελέτη Περίπτωσης: Η Προσέγγιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας (EFQM) στον Ε.Λ.Κ.Ε. του Α.Π.Θ.* (Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16970/3/SymeonidouKonstantiaMsc2015.pdf>.

William Edwards Deming. Από Βικιπαίδεια. Ανακτήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2016, από https://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης του βαθμού ικανοποίησης των φοιτητών του Τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην Κόρινθο από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Ιδρύματος και εντάσσεται στη διπλωματική μου εργασία με τίτλο «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση».

Σας παρακαλώ να εκφράσετε την προσωπική σας άποψη απαντώντας σε όλες τις ερωτήσεις με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια. Η αφιέρωση λίγου χρόνου για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (10 λεπτά περίπου) αποτελεί ουσιαστική συμβολή στην έρευνα. Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας θα είναι στη διάθεσή σας μετά την ολοκλήρωσή της.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, τηρείται κάθε ερευνητική δεοντολογία και η συμμετοχή σας είναι εθελοντική.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

Μαντά Κωνσταντίνα,

Απόφοιτη Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης Πανεπιστημίου Πατρών,
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια στην κατεύθυνση «Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Υλικό:
Τυπική, Άτυπη και Από Απόσταση Εκπαίδευση (Συμβατικές και e-Μορφές)»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

..... ετών

3. Τελικό επίπεδο σπουδών:

- Προπτυχιακό
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Μεταδιδακτορικό

Κλίμακα αξιολόγησης:

1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3=Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ Απόλυτα

Παρακαλώ κυκλώστε στις παρακάτω ερωτήσεις τον αριθμό της κλίμακας αξιολόγησης που είναι πλησιέστερος στις απόψεις σας.

4. Προτού σπουδάσω στο παρόν Ίδρυμα:

Το Ίδρυμα είχε καλή φήμη 1 2 3 4

Έλαβα αρκετή ενημέρωση για τις 1 2 3 4

σπουδές στο συγκεκριμένο Ίδρυμα

5. Σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησής μου από τα μαθήματα και τη διδασκαλία στο Ίδρυμα:

Ο αριθμός των μαθημάτων ανά εξάμηνο
είναι ικανοποιητικός

1 2 3 4

Το ωρολόγιο πρόγραμμα των μαθημάτων
είναι συνεχόμενο (δεν μεσολαβεί κενό ανάμεσα
στα μαθήματα)

1 2 3 4

Η διεξαγωγή των μαθημάτων είναι καλά
προγραμματισμένη

1 2 3 4

Όλα τα μαθήματα έχουν συνάφεια
με το αντικείμενο σπουδών

1 2 3 4

Η διδασκαλία των μαθημάτων
έχει πρακτικό προσανατολισμό

1 2 3 4

Χρησιμοποιείται πληθώρα διδακτικών
μεθόδων (εργασία σε ομάδες κτλ.)

1 2 3 4

Οι μαθησιακοί στόχοι κάθε μαθήματος
εξηγούνται με σαφήνεια

1 2 3 4

Οι καθηγητές δίνουν αρκετές σημειώσεις
και βιβλιογραφία στο μάθημα

1 2 3 4

Οι καθηγητές δίνουν ομαδικές εργασίες 1 2 3 4

6. Σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησής μου από το διδακτικό προσωπικό του Ιδρύματος:

Οι καθηγητές είναι άρτια καταρτισμένοι 1 2 3 4

Η μεταδοτικότητα των καθηγητών είναι
ικανοποιητική 1 2 3 4

Ο τρόπος διδασκαλίας των καθηγητών είναι
ικανοποιητικός 1 2 3 4

Οι καθηγητές έρχονται στο μάθημα στην ώρα τους 1 2 3 4

Η συμπεριφορά των καθηγητών
προς τους φοιτητές είναι καλή 1 2 3 4

Οι καθηγητές ενδιαφέρονται
για τις απορίες των φοιτητών 1 2 3 4

Οι καθηγητές έχουν την αίσθηση του χιούμορ 1 2 3 4

Οι καθηγητές εκφράζονται με σαφήνεια 1 2 3 4

Οι καθηγητές αναπτύσσουν
την κριτική σκέψη των φοιτητών 1 2 3 4

Υπάρχουν καθηγητές σύμβουλοι
για την καθοδήγηση των φοιτητών

1 2 3 4

Οι καθηγητές διαθέτουν χρόνο
για την εξυπηρέτηση των φοιτητών

1 2 3 4

7. Σχετικά με την αξιολόγηση των σπουδών μου:

Λαμβάνω ικανοποιητική ανατροφοδότηση
για την πρόδό μου

1 2 3 4

Παρέχω ανατροφοδότηση στους καθηγητές
σχετικά με τα μαθήματα

1 2 3 4

Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι επαρκή και
είναι γνωστά από την αρχή του εξαμήνου

1 2 3 4

Λαμβάνω τα αποτελέσματα της αξιολόγησής
μου (βαθμολογίες) εγκαίρως

1 2 3 4

Οι εξετάσεις είναι αντικειμενικές

1 2 3 4

Το διδακτικό προσωπικό αξιολογεί με τα
ίδια κριτήρια όλους τους φοιτητές

1 2 3 4

8. Σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών μου από τη φοίτησή μου στο Ίδρυμα:

Το Τμήμα που παρακολουθώ ικανοποιεί
τις προσδοκίες μου

1 2 3 4

Παρακολουθώ το τμήμα της ειδικότητας
που με ενδιαφέρει

1 2 3 4

Συμμετέχω στις διαδικασίες που αφορούν
τη μάθησή μου

1 2 3 4

Έχω την ελευθερία να αναπτύξω
την ερευνητική διάθεσή μου

1 2 3 4

Επιτυγχάνω τους μαθησιακούς στόχους που θέτω

1 2 3 4

Η μάθησή μου διευκολύνεται από τον αριθμό
των φοιτητών ανά μάθημα

1 2 3 4

Μπορώ να λάβω καθοδήγηση/βοήθεια σε περίπτωση
που αντιμετωπίζω δυσκολίες
σε κάποιο μαθησιακό αντικείμενο

1 2 3 4

9. Σχετικά με τις υπηρεσίες του Ιδρύματος:

Λαμβάνω ικανοποιητικές πληροφορίες σχετικά με ζητήματα που σχετίζονται με τις σπουδές μου	1	2	3	4
Η εξυπηρέτησή μου από τις υπηρεσίες του Ιδρύματος είναι άμεση	1	2	3	4
Η εξυπηρέτησή μου από τις υπηρεσίες του Ιδρύματος είναι φιλική	1	2	3	4
Η γραμματειακή υποστήριξη είναι ικανοποιητική	1	2	3	4
Υπάρχουν τα απαραίτητα εργαλεία και ο εξοπλισμός για τις σπουδές μου στο εν λόγω Ίδρυμα	1	2	3	4
Ο εξοπλισμός του Ιδρύματος λειτουργεί σωστά	1	2	3	4
Μπορώ να λάβω βοήθεια για τη χρήση του εξοπλισμού του Ιδρύματος αν χρειαστεί	1	2	3	4
Είμαι ευχαριστημένος/η με τις ευκαιρίες χρήσης Νέων Τεχνολογιών	1	2	3	4
Τα εργαστήρια είναι καλά οργανωμένα	1	2	3	4

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές λειτουργούν σωστά	1	2	3	4
Οι υπηρεσίες διαδικτύου λειτουργούν σωστά	1	2	3	4
Η βιβλιοθήκη είναι πλήρης	1	2	3	4
Η βιβλιοθήκη είναι καλά οργανωμένη	1	2	3	4
Ο αριθμός των βιβλίων είναι ικανοποιητικός	1	2	3	4
Ο αριθμός των επιστημονικών περιοδικών είναι ικανοποιητικός	1	2	3	4
Οι ώρες λειτουργίας της βιβλιοθήκης με εξυπηρετούν	1	2	3	4
Ξέρω πώς να χρησιμοποιώ τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης	1	2	3	4
Μπορώ να λάβω βοήθεια στη χρήση των υπηρεσιών της βιβλιοθήκης όταν χρειαστεί	1	2	3	4

10. Σχετικά με το περιβάλλον μάθησης και τις εγκαταστάσεις του Ιδρύματος:

Η καθαριότητα των χώρων είναι ικανοποιητική

1 2 3 4

Ο κλιματισμός των χώρων είναι ικανοποιητικός

1 2 3 4

Οι χώροι αναψυχής, εστιατορίου κλπ.

1 2 3 4

είναι ικανοποιητικοί

Ο εξοπλισμός του εκπαιδευτικού Ιδρύματος

1 2 3 4

(φωτοτυπικά, υπολογιστές κλπ) είναι ικανοποιητικός

Η πρόσβαση στο εκπαιδευτικό Ίδρυμα

1 2 3 4

είναι ικανοποιητική

Η ποιότητα του φαγητού του εστιατορίου

1 2 3 4

είναι καλή

Υπάρχουν επαρκείς χώροι για άθληση

1 2 3 4

Ο φωτισμός στις εγκαταστάσεις του Ιδρύματος

1 2 3 4

είναι επαρκής

Οι αίθουσες διδασκαλίας είναι ευρύχωρες

1 2 3 4

Είναι εύκολη η πρόσβαση για τα άτομα

1 2 3 4

με ειδικές ανάγκες

11. Τέλος, όσον αφορά στη συνολική ικανοποίησή μου:

Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την οργάνωση
και λειτουργία του πανεπιστημίου

1 2 3 4

Συνολικά, η ποιότητα παροχής υπηρεσιών
του πανεπιστημίου είναι καλή

1 2 3 4

Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από τις σπουδές μου

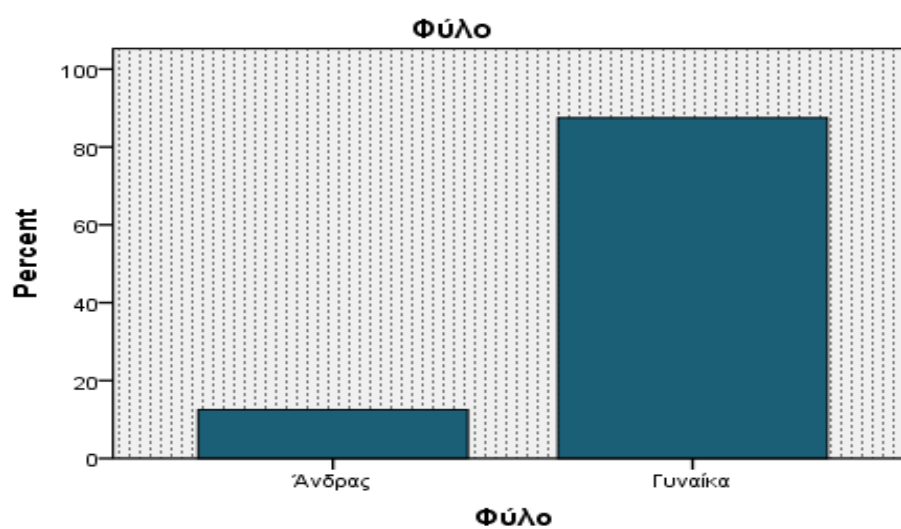
1 2 3 4

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας

ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Πίνακας 1

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	5	12,5	12,5	12,5
	Γυναίκα	35	87,5	87,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

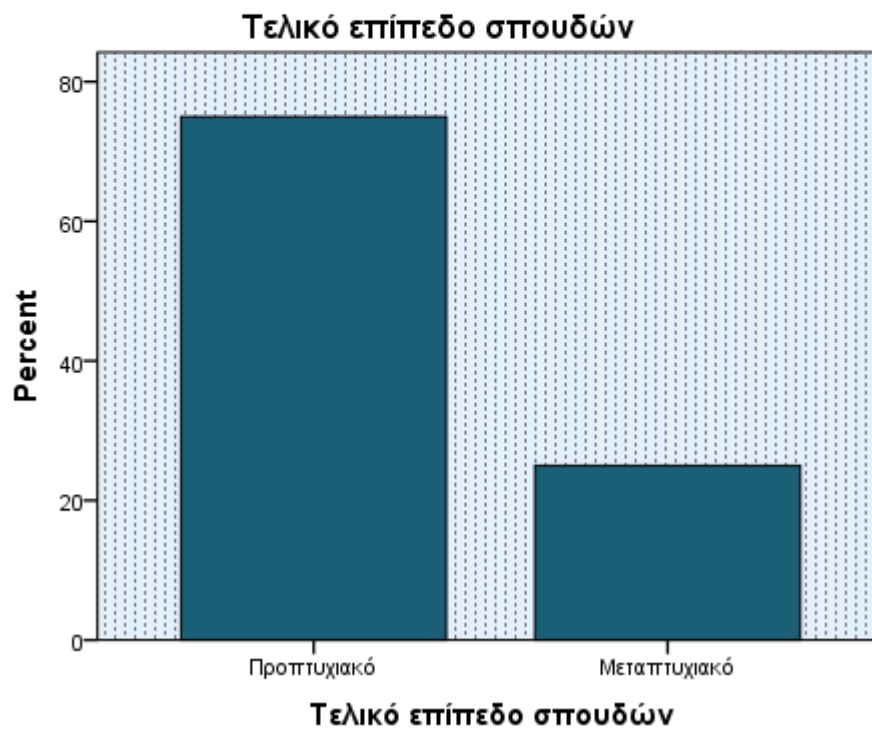


Διάγραμμα 1

Πίνακας 2

Τελικό επίπεδο σπουδών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Προπτυχιακό	30	75.0	75.0	75.0
Μεταπτυχιακό	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

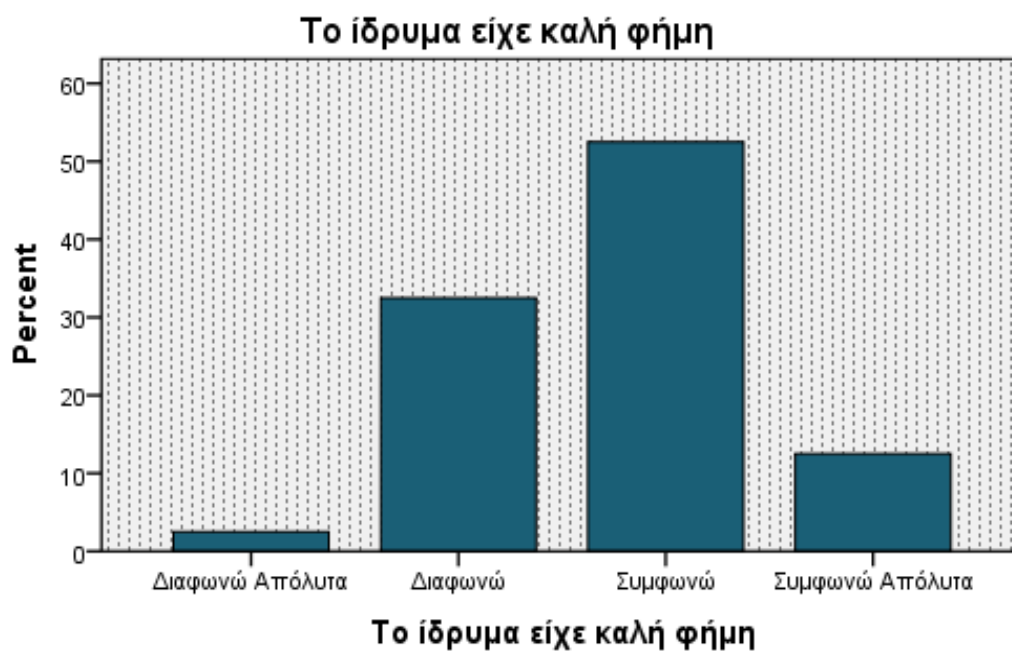


Διάγραμμα 2

Πίνακας 28

Το ίδρυμα είχε καλή φήμη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	13	32,5	32,5	35,0
Συμφωνώ	21	52,5	52,5	87,5
Συμφωνώ Απόλυτα	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

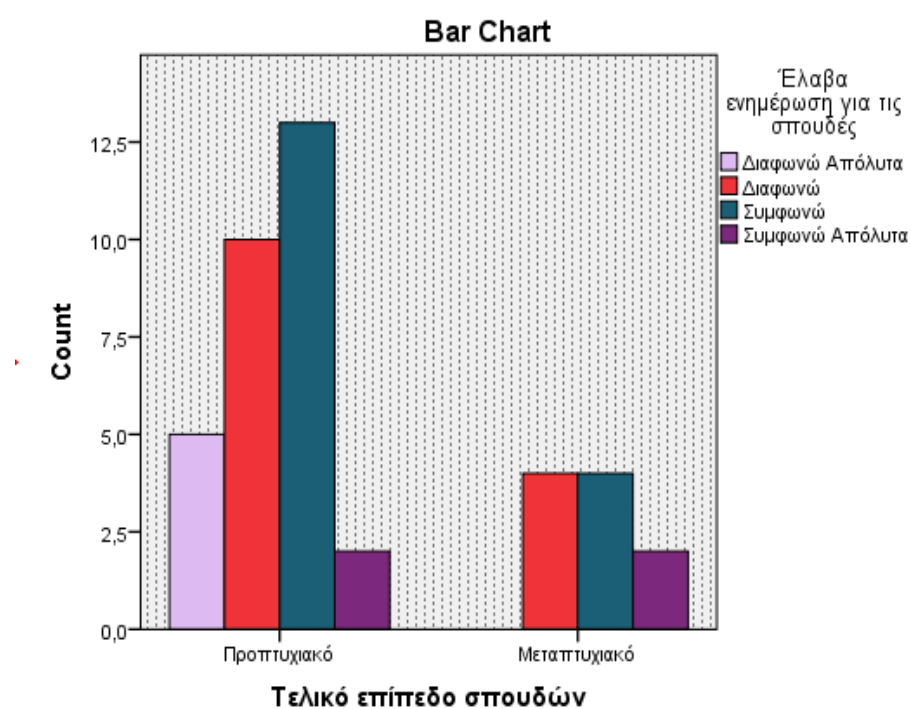


Διάγραμμα 3

Πίνακας 29

Τελικό επίπεδο σπουδών * Έλαβα ενημέρωση για τις σπουδές Crosstabulation

Count		Έλαβα ενημέρωση για τις σπουδές				Total
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
Τελικό επίπεδο σπουδών	Προπτυχιακό	5	10	13	2	30
	Μεταπτυχιακό	0	4	4	2	10
Total		5	14	17	4	40

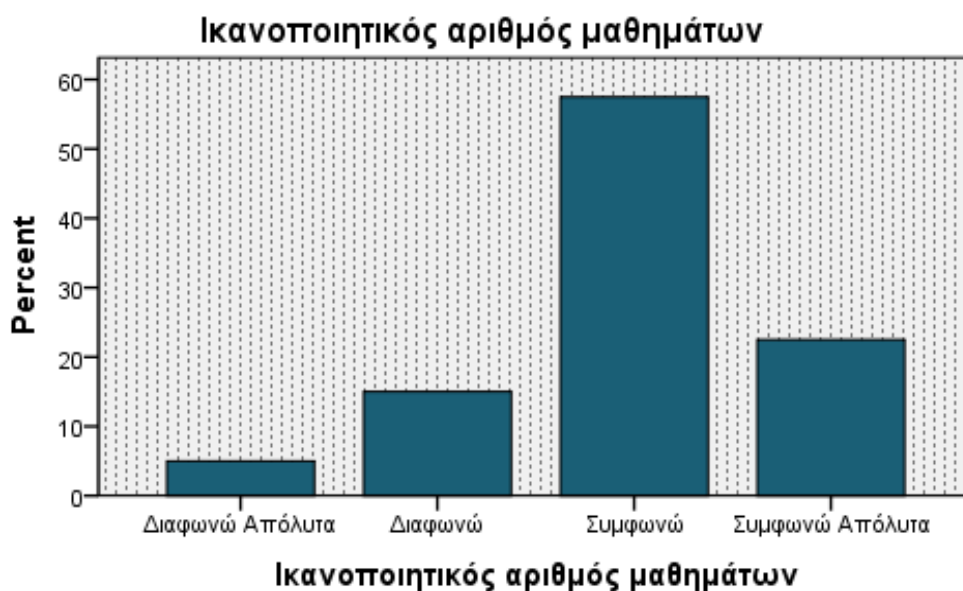


Διάγραμμα 4

Πίνακας 30

Ικανοποιητικός αριθμός μαθημάτων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	5,0
Διαφωνώ	6	15,0	15,0	20,0
Συμφωνώ	23	57,5	57,5	77,5
Συμφωνώ Απόλυτα	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

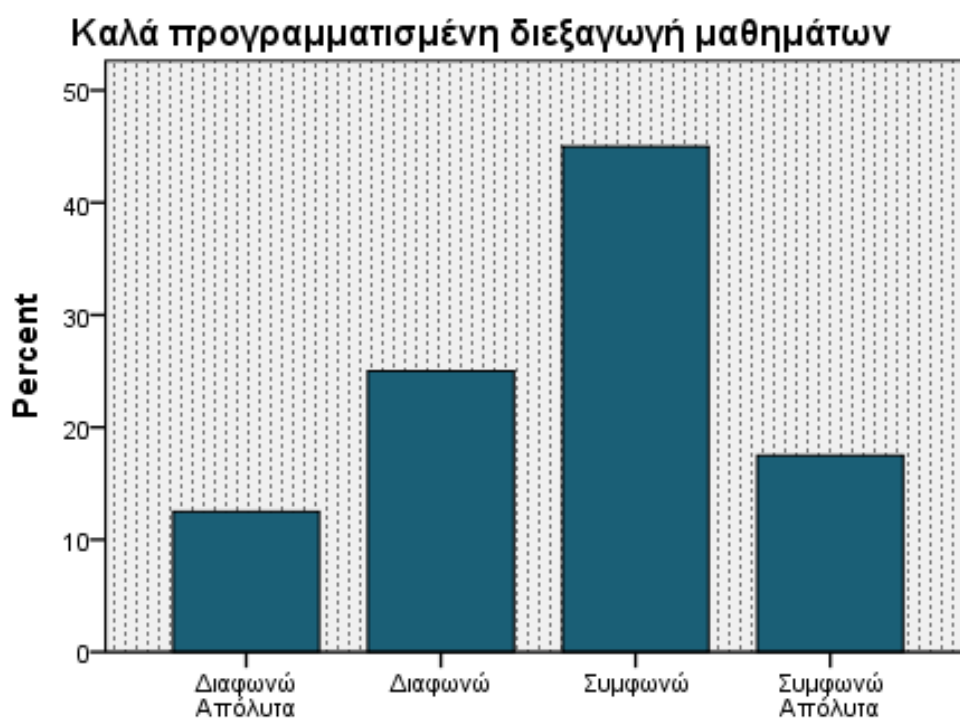


Διάγραμμα 5

Πίνακας 31

Καλά προγραμματισμένη διεξαγωγή μαθημάτων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	5	12.5	12.5	12.5
Διαφωνώ	10	25.0	25.0	37.5
Συμφωνώ	18	45.0	45.0	82.5
Συμφωνώ Απόλυτα	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	



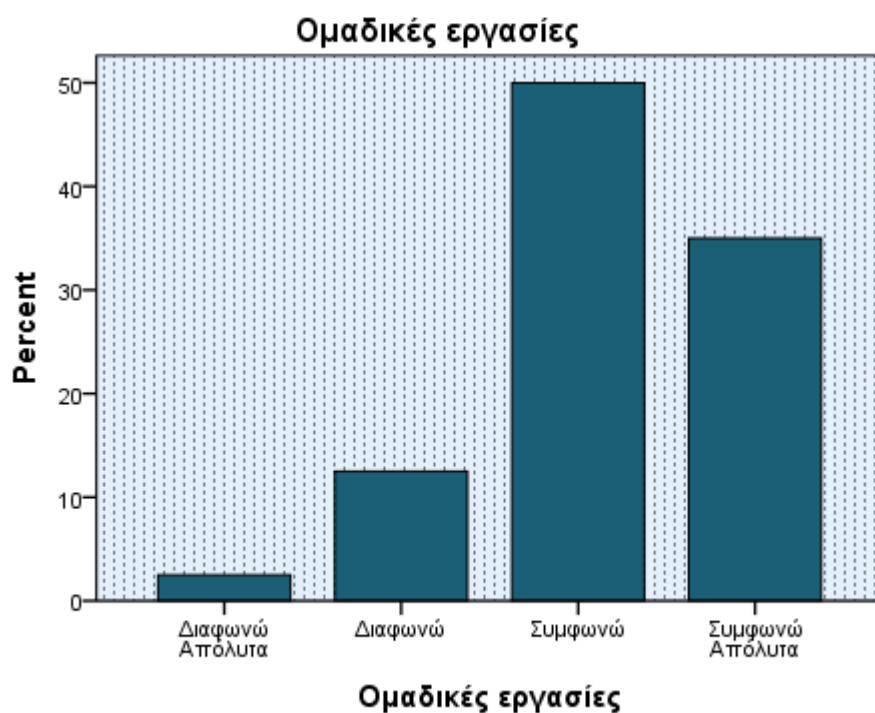
Καλά προγραμματισμένη διεξαγωγή μαθημάτων

Διάγραμμα 6

Πίνακας 32

Ομαδικές εργασίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	2.5	2.5	2.5
	Διαφωνώ	5	12.5	12.5	15.0
	Συμφωνώ	20	50.0	50.0	65.0
	Συμφωνώ Απόλυτα	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

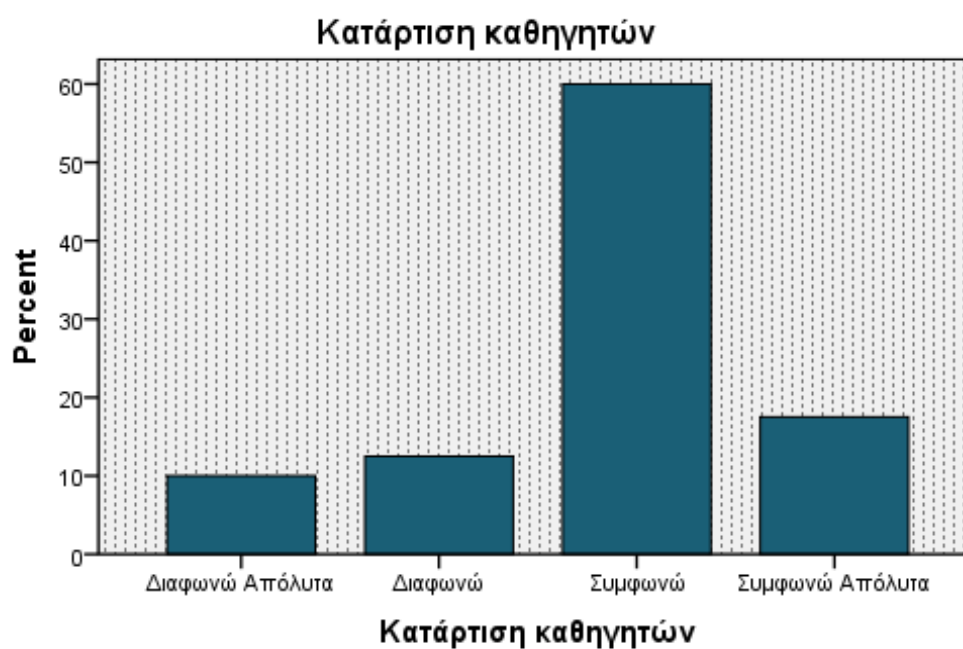


Διάγραμμα 7

Πίνακας 33

Κατάρτιση καθηγητών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	10,0
Διαφωνώ	5	12,5	12,5	22,5
Συμφωνώ	24	60,0	60,0	82,5
Συμφωνώ Απόλυτα	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

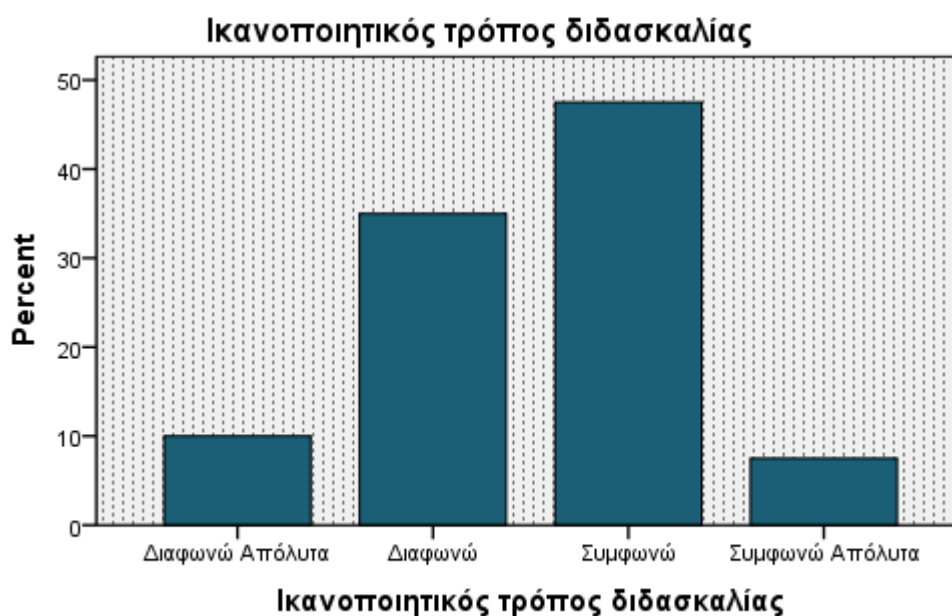


Διάγραμμα 8

Πίνακας 34

Ικανοποιητικός τρόπος διδασκαλίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	10,0
Διαφωνώ	14	35,0	35,0	45,0
Συμφωνώ	19	47,5	47,5	92,5
Συμφωνώ Απόλυτα	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

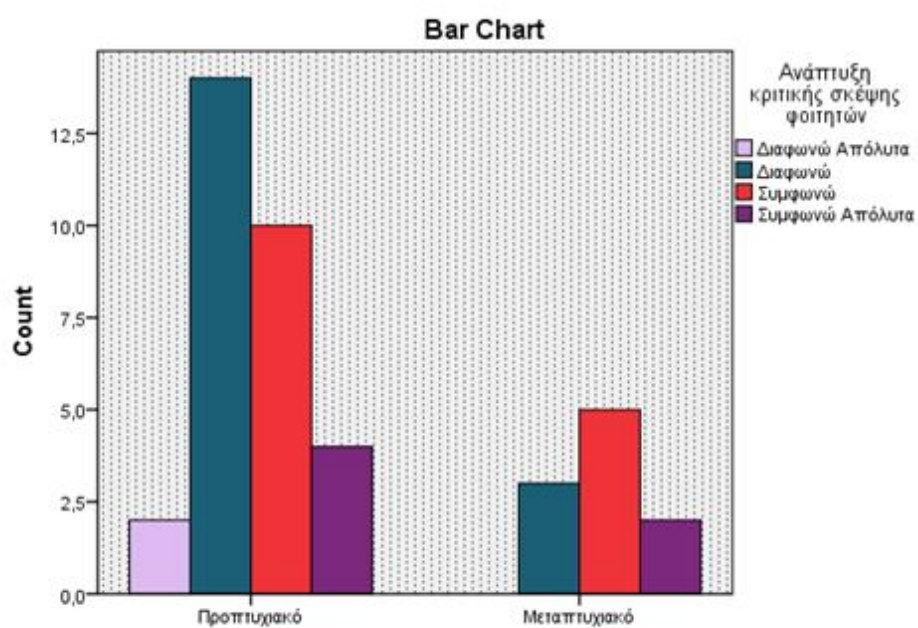


Διάγραμμα 9

Πίνακας 35

Τελικό επίπεδο σπουδών * Ανάπτυξη κριτικής σκέψης φοιτητών Crosstabulation

Count		Ανάπτυξη κριτικής σκέψης φοιτητών				Total
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
Τελικό επίπεδο σπουδών	Προπτυχιακό	2	14	10	4	30
	Μεταπτυχιακό	0	3	5	2	10
Total		2	17	15	6	40

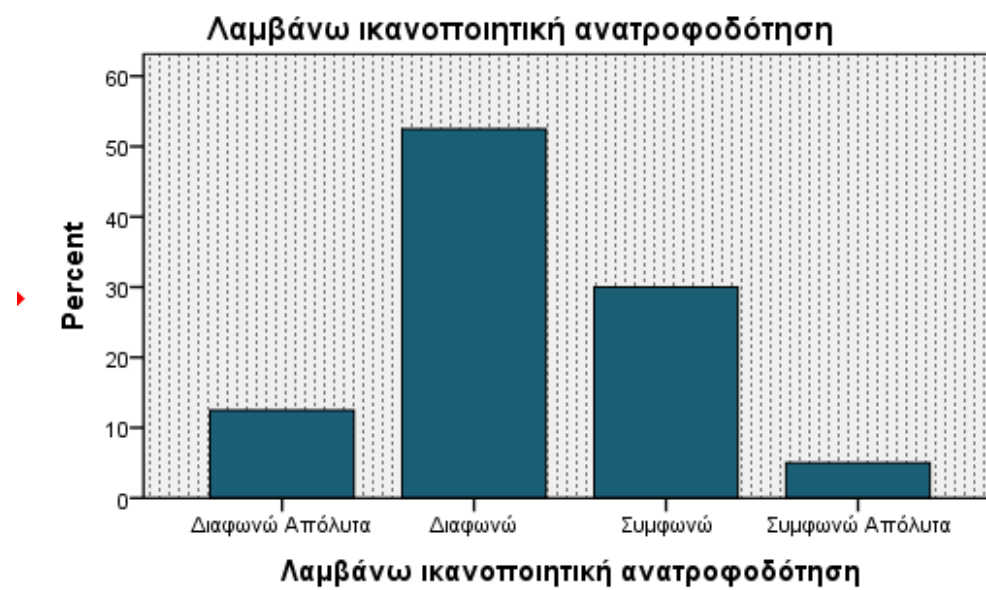


Διάγραμμα 10

Πίνακας 36

Λαμβάνω ικανοποιητική ανατροφοδότηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	12,5	12,5	12,5
	Διαφωνώ	21	52,5	52,5	65,0
	Συμφωνώ	12	30,0	30,0	95,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 11

Πίνακας 37

Παρέχω ανατροφοδότηση στους καθηγητές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	7,5	7,5	7,5
	Διαφωνώ	19	47,5	47,5	55,0
	Συμφωνώ	14	35,0	35,0	90,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Παρέχω ανατροφοδότηση στους καθηγητές

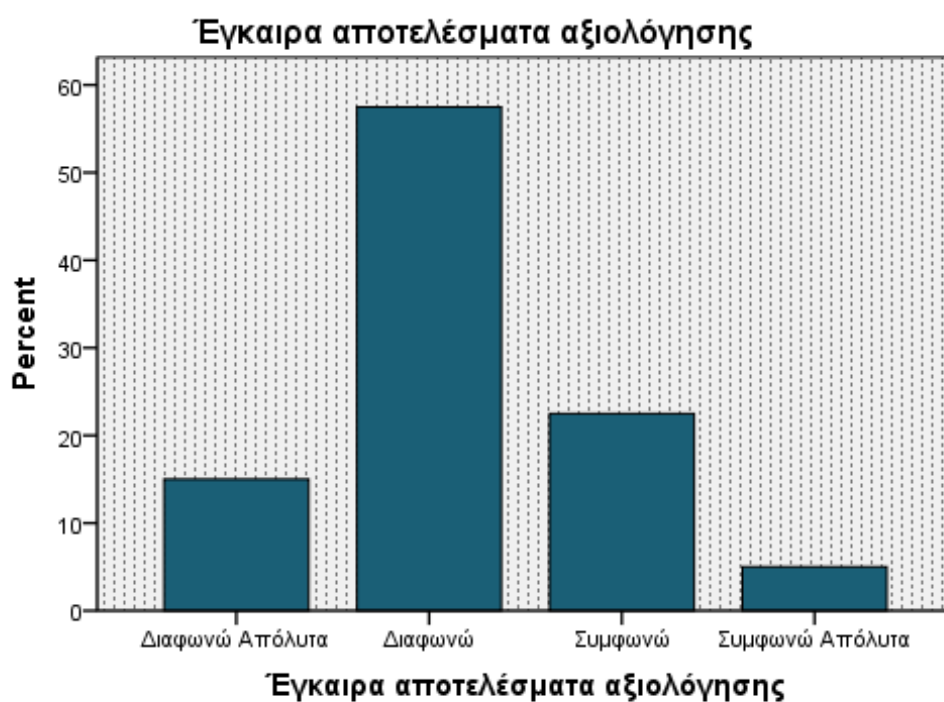


Διάγραμμα 12

Πίνακας 38

Έγκαιρα αποτελέσματα αξιολόγησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	6	15,0	15,0	15,0
Διαφωνώ	23	57,5	57,5	72,5
Συμφωνώ	9	22,5	22,5	95,0
Συμφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



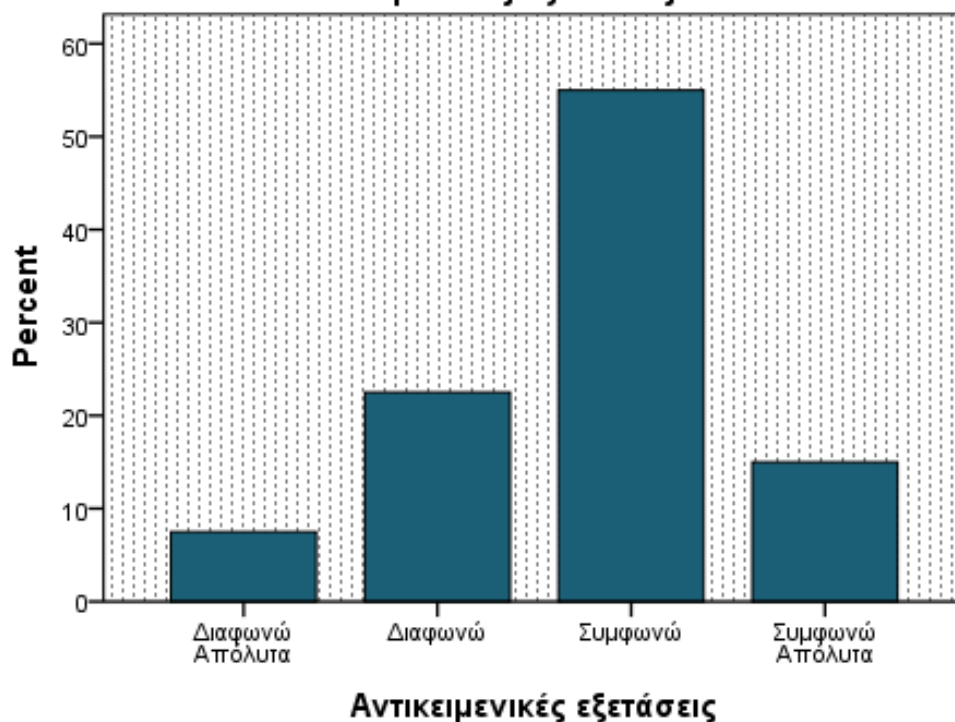
Διάγραμμα 13

Πίνακας 39

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	7.5	7.5	7.5
Διαφωνώ	9	22.5	22.5	30.0
Συμφωνώ	22	55.0	55.0	85.0
Συμφωνώ Απόλυτα	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

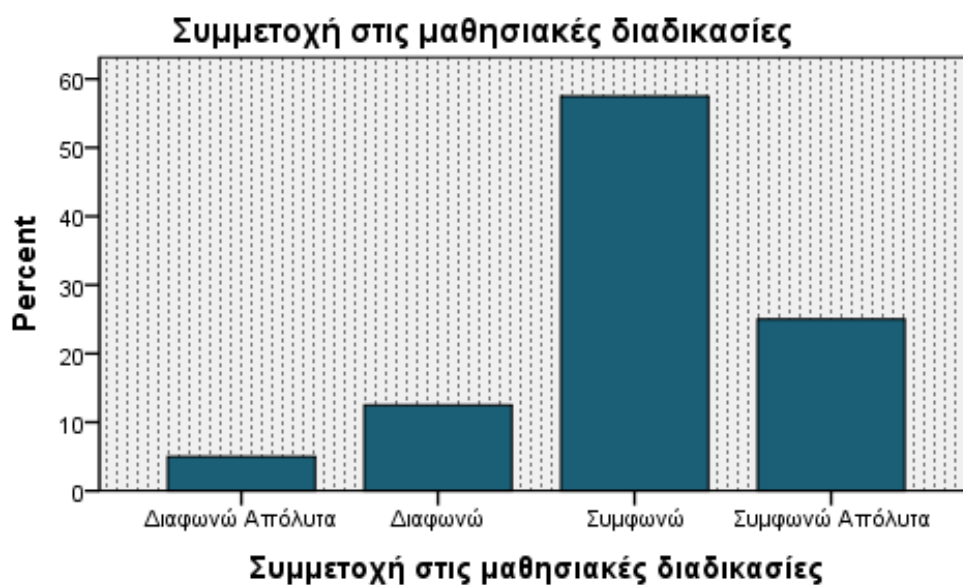


Διάγραμμα 14

Πίνακας 40

Συμμετοχή στις μαθησιακές διαδικασίες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	5,0
Διαφωνώ	5	12,5	12,5	17,5
Συμφωνώ	23	57,5	57,5	75,0
Συμφωνώ Απόλυτα	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

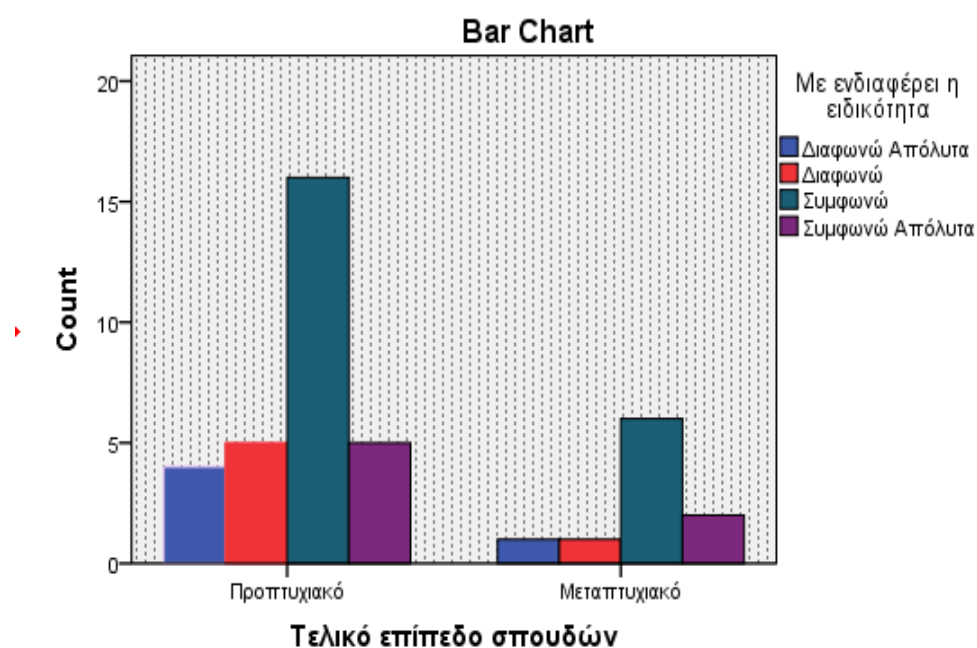


Διάγραμμα 15

Πίνακας 41

Τελικό επίπεδο σπουδών ^ Με ενδιαφέρει η ειδικότητα Crosstabulation

Count		Με ενδιαφέρει η ειδικότητα				Total
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
Τελικό επίπεδο σπουδών	Προπτυχιακό	4	5	16	5	30
	Μεταπτυχιακό	1	1	6	2	10
Total		5	6	22	7	40

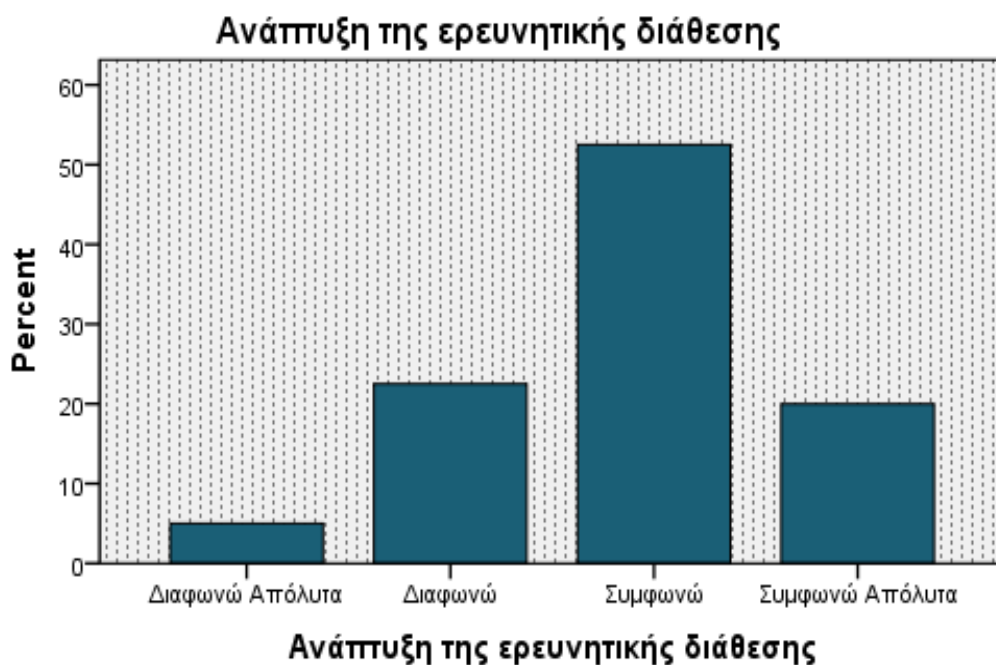


Διάγραμμα 16

Πίνακας 42

Ανάπτυξη της ερευνητικής διάθεσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	5,0
Διαφωνώ	9	22,5	22,5	27,5
Συμφωνώ	21	52,5	52,5	80,0
Συμφωνώ Απόλυτα	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

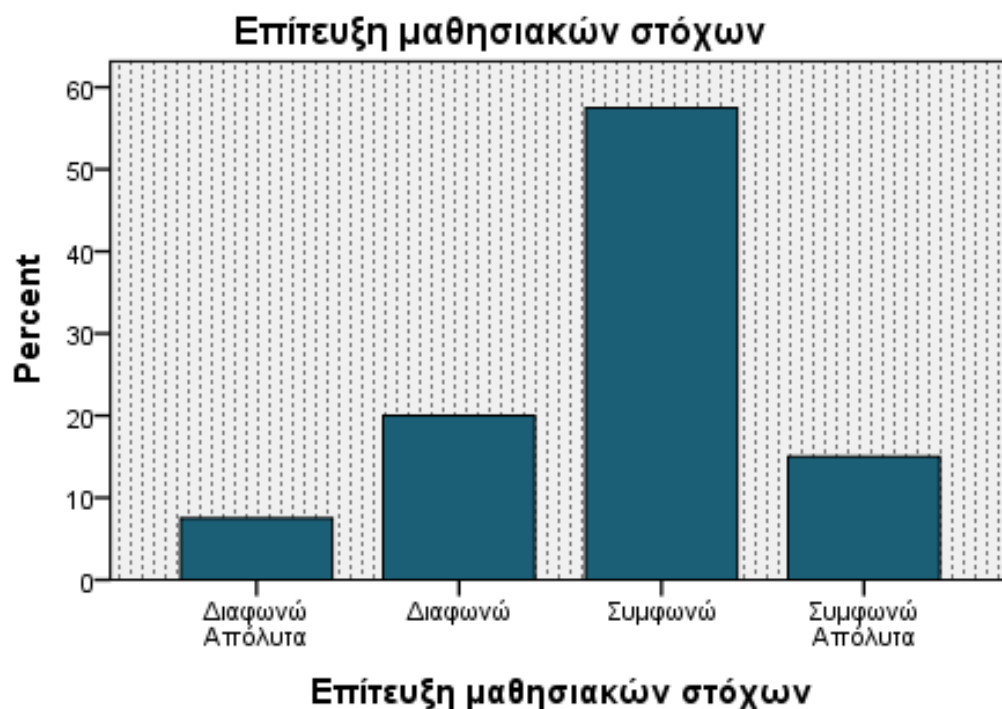


Διάγραμμα 17

Πίνακας 43

Επίτευξη μαθησιακών στόχων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	7.5	7.5	7.5
Διαφωνώ	8	20.0	20.0	27.5
Συμφωνώ	23	57.5	57.5	85.0
Συμφωνώ Απόλυτα	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	



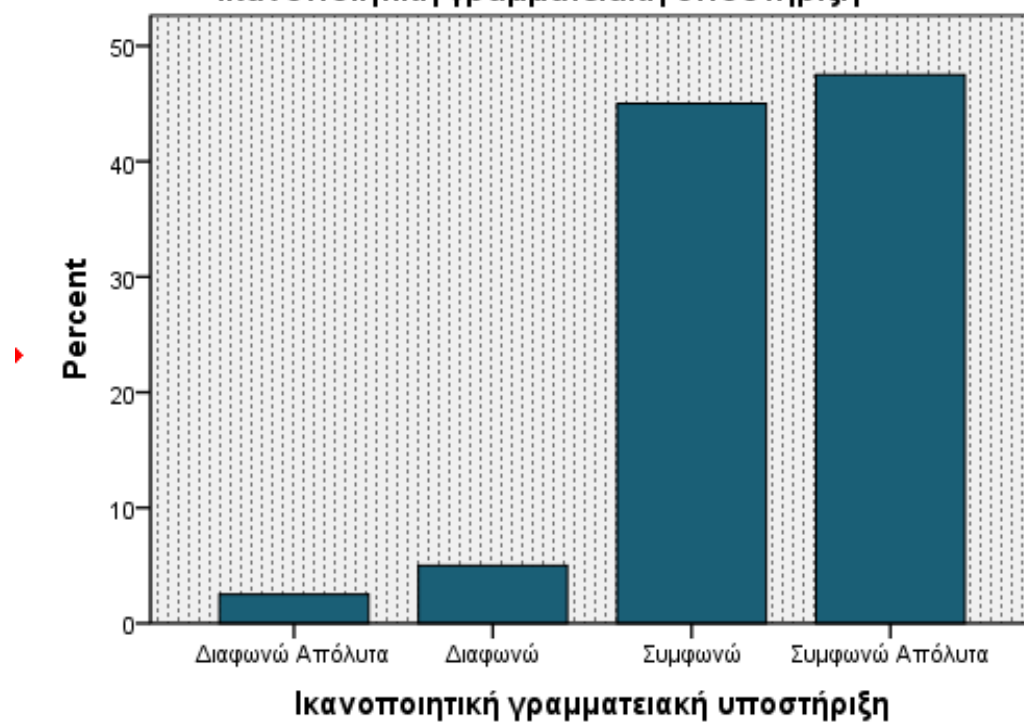
Διάγραμμα 18

Πίνακας 44

Ικανοποιητική γραμματειακή υποστήριξη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	2	5,0	5,0	7,5
Συμφωνώ	18	45,0	45,0	52,5
Συμφωνώ Απόλυτα	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Ικανοποιητική γραμματειακή υποστήριξη

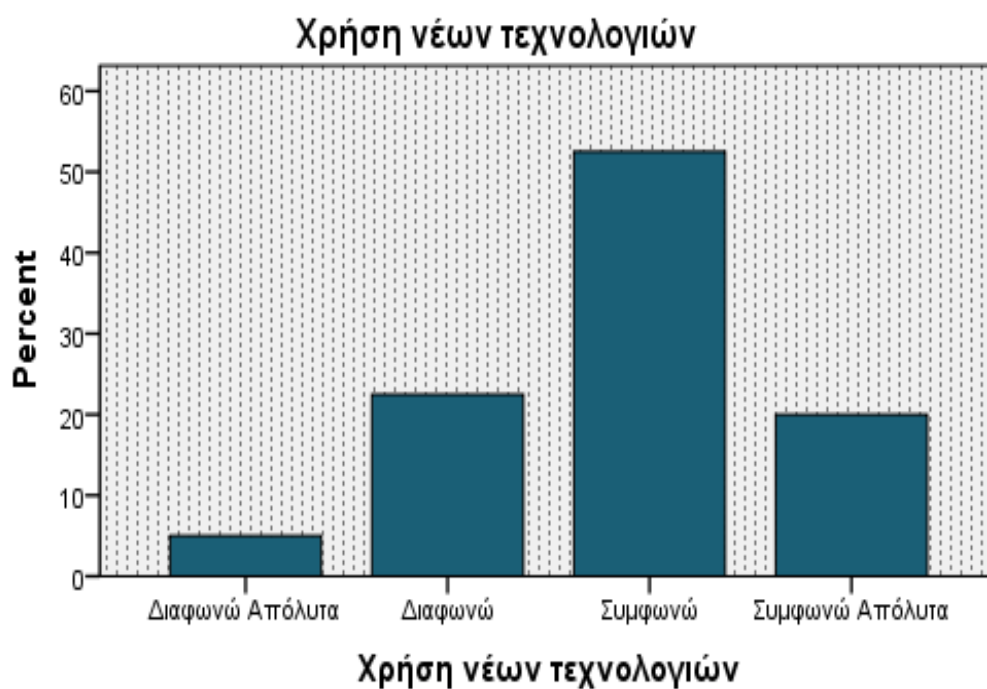


Διάγραμμα 19

Πίνακας 45

Χρήση νέων τεχνολογιών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,0	5,0	5,0
Διαφωνώ	9	22,5	22,5	27,5
Συμφωνώ	21	52,5	52,5	80,0
Συμφωνώ Απόλυτα	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

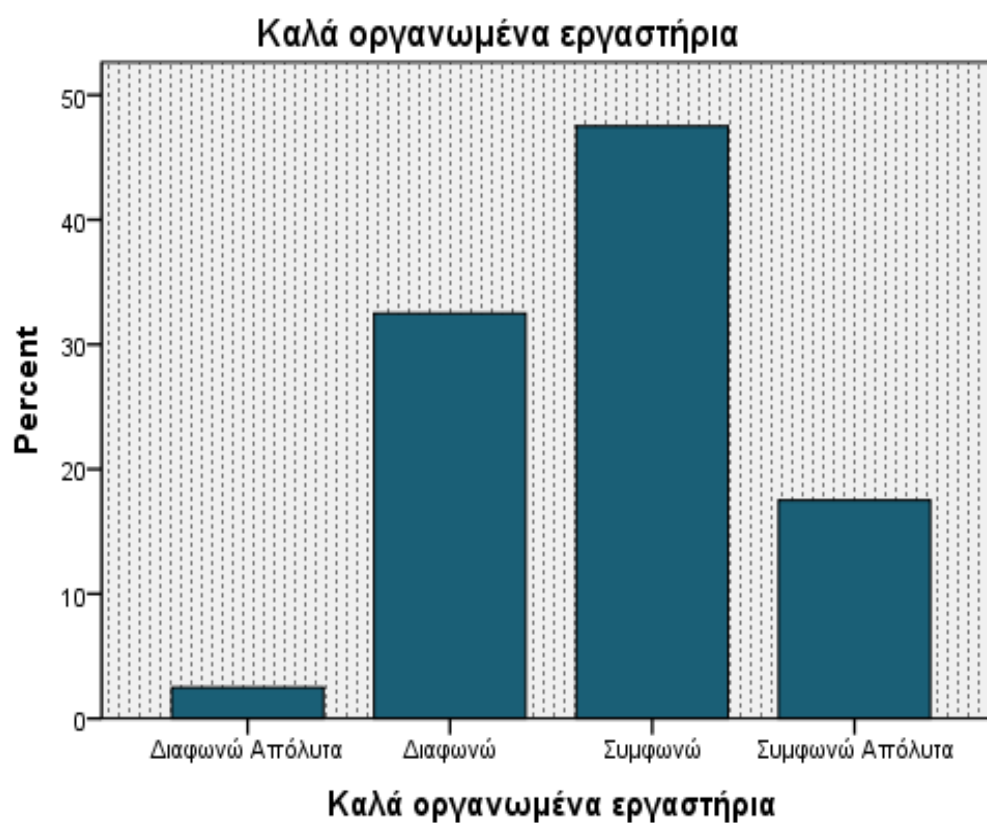


Διάγραμμα 20

Πίνακας 46

Καλά οργανωμένα εργαστήρια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	13	32,5	32,5	35,0
Συμφωνώ	19	47,5	47,5	82,5
Συμφωνώ Απόλυτα	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 21

Πίνακας 47

Η βιβλιοθήκη είναι καλά οργανωμένη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	8	20,0	20,0	22,5
Συμφωνώ	21	52,5	52,5	75,0
Συμφωνώ Απόλυτα	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

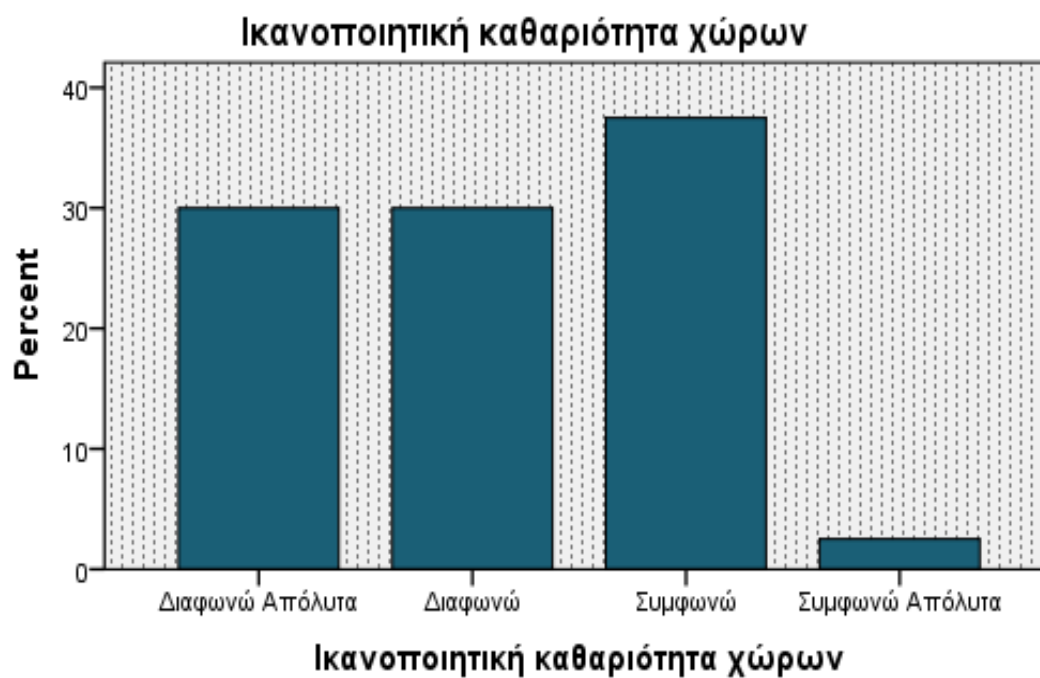


Διάγραμμα 22

Πίνακας 48

Ικανοποιητική καθαριότητα χώρων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	12	30,0	30,0	30,0
Διαφωνώ	12	30,0	30,0	60,0
Συμφωνώ	15	37,5	37,5	97,5
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

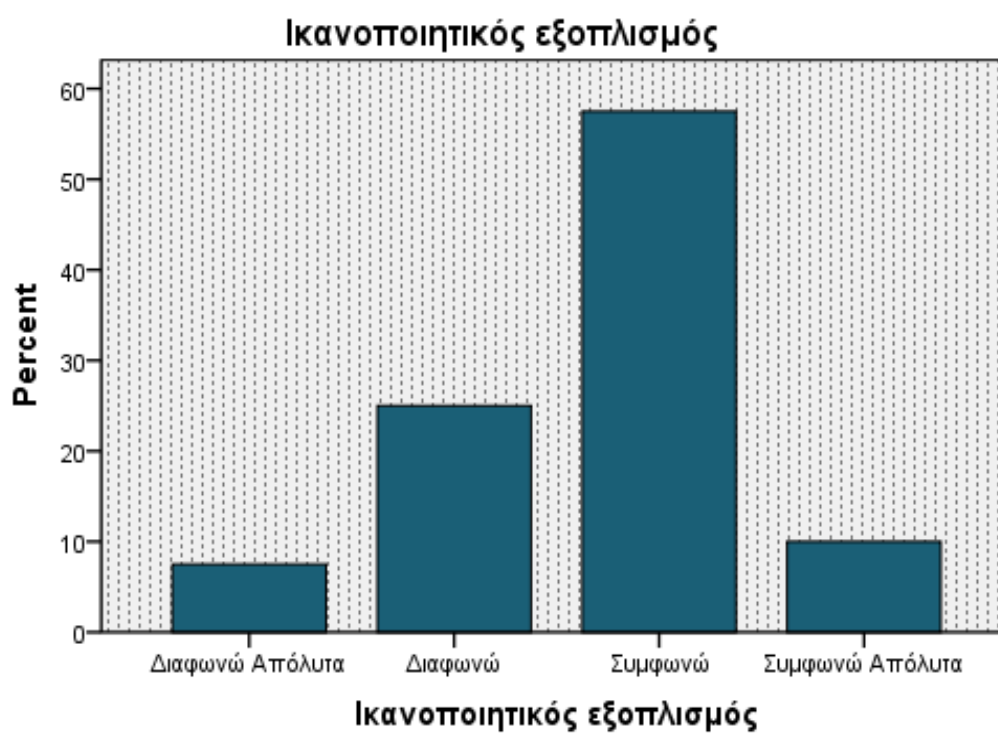


Διάγραμμα 23

Πίνακας 49

Ικανοποιητικός εξοπλισμός

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	7,5	7,5	7,5
Διαφωνώ	10	25,0	25,0	32,5
Συμφωνώ	23	57,5	57,5	90,0
Συμφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



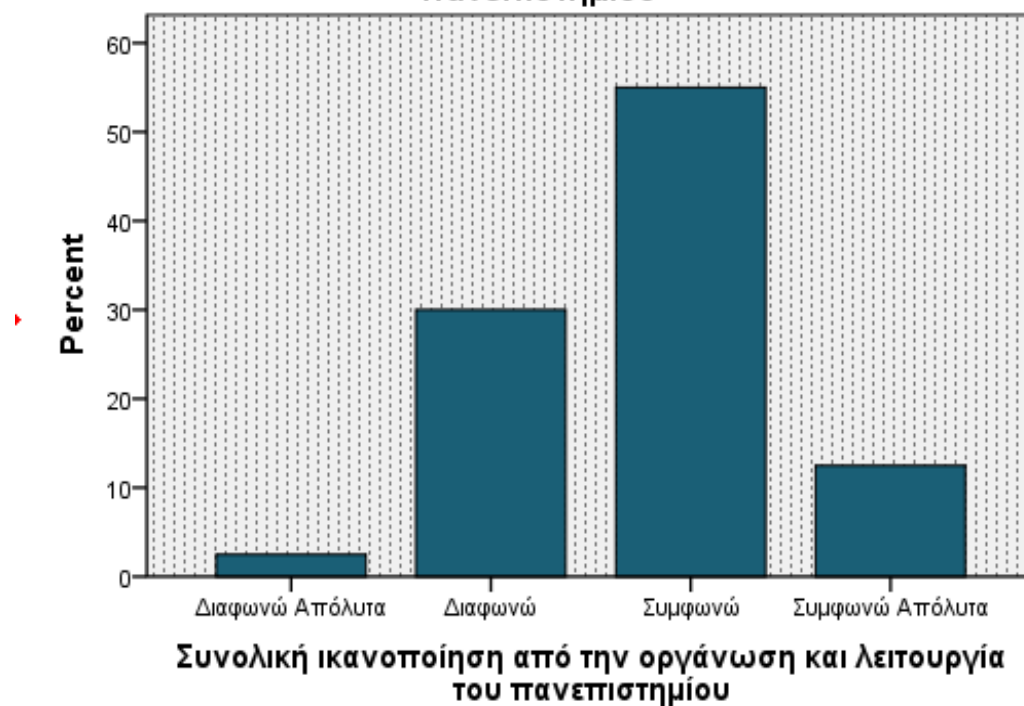
Διάγραμμα 24

Πίνακας 50

Συνολική ικανοποίηση από την οργάνωση και λειτουργία του πανεπιστημίου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	12	30,0	30,0	32,5
Συμφωνώ	22	55,0	55,0	87,5
Συμφωνώ Απόλυτα	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Συνολική ικανοποίηση από την οργάνωση και λειτουργία του πανεπιστημίου

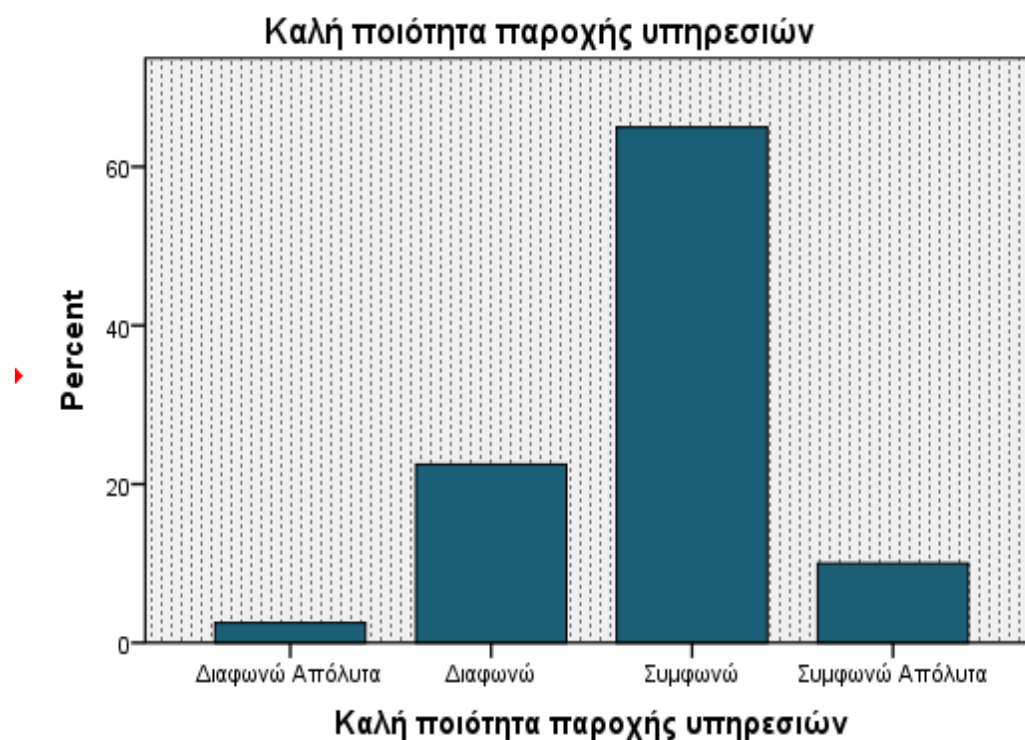


Διάγραμμα 25

Πίνακας 51

Καλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	9	22,5	22,5	25,0
Συμφωνώ	26	65,0	65,0	90,0
Συμφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 26

Πίνακας 27

Συνολική ικανοποίηση από τις σπουδές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,5	2,5	2,5
	Διαφωνώ	6	15,0	15,0	17,5
	Συμφωνώ	29	72,5	72,5	90,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



Διάγραμμα 27