

2017

þÿ ” 1 ç - 0 . Ã . ç » 1 0 ® Â À ç 1 ì Ä . Ä ± Â ( ” .

þÿ 0 ± 1 . µ Æ ± Á ¼ ç 3 ® Ä . Â Ã Ä .

þÿ ´ µ Å Ä µ Á ç 2 ¬ , ¼ 1 ± µ 0 À ± - ´ µ Å Ã .

þÿ § ± » 0 - ´ ç Å , ” - Ã À ç 1 ½ ±

þÿ Á ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” . ¼ ì Ã 1 ± Â ” 1 ç - 0 . Ã · Â , £ Ç ç » ® Ý 1 0 ç ½ ç ¼ 1 0 î ½ • À 1 Ã Ä · ¼ î ½ 0 ± 1 ” 1 ç - 0 .

þÿ ± ½ µ À 1 Ã Ä ® ¼ 1 ç • µ ¬ À ç » 1 Â ¬ Æ ç Å

<http://hdl.handle.net/11728/10833>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – ΜΡΑ**

**Δ Ι Π Λ Ω Μ Α Τ Ι Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.) ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ**  
**ΤΗΣ ΣΤΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

**της**

**ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΧΑΛΚΙΔΟΥ**

**Επιβλέπων καθηγητής: Δρ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΣ ΑΚΡΙΒΟΣ**

**Πάφος, Δεκέμβριος 2017**

**Εκπονηθείσα Διπλωματική Εργασία απαραίτητη**  
**για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης**

*Αφιερώνεται η παρούσα πτυχιακή εργασία στην οικογένειά μου,  
για την ηθική στήριξη που μου προσέφεραν,  
καθώς και για την υπομονή και κατανόηση που έδειξαν  
για τις ώρες που έκλεβα από αυτούς*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μία από τις χαρές όταν κάτι φτάνει στο τέλος του είναι να κοιτάς την πορεία και να θυμάσαι όλους τους ανθρώπους που σε βοήθησαν και σε συντρόφευσαν να φτάσεις μέχρι εκεί.

Αρχικά αισθάνομαι την αδήριτη ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Χρηστόδουλο Ακρίβο, για τη συνεχή υποστήριξη, για τη συμπαράσταση και βοήθεια που μου παρείχε στην εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης καθώς και για την ευκαιρία που μου προσέφερε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Κοσμήτορα της Σχολής και καθηγητή μου κύριο Σπύρο Βλιάμο, που ήταν πάντα πρόθυμος να προσφέρει τη βοήθειά του, όποτε χρειαζόταν καθ' όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Πολλές ευχαριστίες και στους υπόλοιπους καθηγητές της Σχολής για τις γνώσεις που μας έδωσαν καθώς και για όλη τη συμπαράσταση και βοήθεια τους όλο αυτό τον καιρό.

Τέλος θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη και την αγάπη μου στα παιδιά μου Θανάση, Χρήστο, Ελένη, και Μαρία, για την υποστήριξη και την κατανόηση που υπέδειξαν στην προσπάθεια ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Θέλω να ελπίζω ότι τα έκανα περήφανα και ότι τα δίδαξα «να μην εγκαταλείπουν ποτέ τα όνειρά τους, να τα ακολουθούν και να προσπαθούν να τα πραγματοποιήσουν».

Σας ευχαριστώ όλους θερμά!

Δέσποινα Χ. Χαλκίδου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|  |    |
|--|----|
| ΑΦΙΕΡΩΣΗ: .....  | 2  |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....  | 3  |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....   | 5  |
| ABSTRACT.....  | 7  |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....   | 9  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....  | 10 |
| 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....  | 11 |
| 1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ– MANAGEMENT .....   | 15 |
| 1.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΟΠ.....   | 23 |
| 1.4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΟΠ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ<br>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ – ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ<br>ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ..... | 28 |
| 1.4.1. ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....   | 28 |
| 1.4.2.ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....  | 29 |
| 1.4.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....   | 29 |
| 1.5. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΟΠ.....  | 32 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....  | 35 |
| 2.1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....   | 35 |
| 2.1.2. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....   | 37 |
| 2.1.3. ΤΟ ΙΔΑΝΙΚΟ ΤΗΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....  | 37 |
| 2.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ.....   | 39 |
| 2.2.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ.....  | 39 |
| 2.2.2. ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ. ....  | 43 |
| 2.3.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-<br>ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....   | 46 |
| 2.3.1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....  | 46 |
| 2.3.2. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....   | 51 |
| 2.4 Η ΕΜΦΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΟΠ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....  | 54 |
| 2.5 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ. ....  | 58 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....  | 60 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....  | 62 |
| ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....  | 65 |
| ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....  | 65 |

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες οι εξελίξεις οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς στο συμπέρασμα ότι πολύ συχνά η ποιότητα αποτελεί τον σπουδαιότερο και αποτελεσματικότερο παράγοντα επιτυχίας. Ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται με πολλές έννοιες με αποτέλεσμα να δημιουργεί σύγχυση στο χώρο της διοίκησης ολικής ποιότητας (Salis 1993). Η χρήση της σχετικής έννοιας της ποιότητας συνδέεται όχι μόνο με τη μέτρηση του αποτελέσματος που πρέπει «να συμφωνεί με τις προδιαγραφές», αλλά και με την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη (Salis 1993). Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια νέα προσέγγιση στον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξή τους. Είναι ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία. Στη εργασία αυτή και συγκεκριμένα:

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται η διασαφήνιση της έννοιας της ποιότητας, ακολουθεί μια ιστορική αναδρομή, μετά γίνεται αναφορά στη ΔΟΠ – Management, εργαλεία και τεχνικές βελτίωσης ΔΟΠ. Στη συνέχεια γίνεται μνεία στην εφαρμογή του συστήματος ΔΟΠ στη βιομηχανία και στις Υπηρεσίες, στα βραβεία ποιότητας, στον στατιστικό έλεγχο ποιότητας, στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και τέλος στα οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος ΔΟΠ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο που αναφέρεται στη διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση, γίνεται προσπάθεια για να κατανοήσουμε την έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση, αναλύονται η ευρωπαϊκή αντίληψη για την ποιότητα στην εκπαίδευση και το ιδανικό της συνεχούς βελτίωσης στην εκπαίδευση. Στη συνέχεια αναφέρονται οι βασικές αρχές της ΔΟΠ, η προσαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση, η εφαρμογή του συστήματος ΔΟΠ στην εκπαίδευση, οι προϋποθέσεις εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση, η έμφαση του συστήματος της ΔΟΠ στις διαδικασίες και στο ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας.

Στο τρίτο κεφάλαιο που αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας, η οποία αφορά «Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό σχολείο» στα πλαίσια του Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. Π. Γ.Κ.Π.Σ. Γίνεται χρήση του τεύχους των εισηγήσεων των διημερίδων, με θέμα το ανωτέρω αναφερόμενο, που πραγματοποιήθηκαν στην Αθήνα 20-21 Μαρτίου του

2008 και στη Θεσσαλονίκη 17-18 Απριλίου 2008. Περίληψη των άρθρων με αναφορά στα ευρήματα και τις προτάσεις τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο τέλος γίνεται αναφορά στα αποτελέσματα, στα συμπεράσματα και αναγράφονται οι προτάσεις.

## ABSTRACT

Developments over the last few decades have led many enterprises and organizations to the conclusion that quality very often constitutes the most important and most effective key to success. The term quality is employed in a number of diverse essences, which results in causing confusion in total quality management (Salis 1993). The use of the relative meaning of quality is connected not only with the measurement of the result, which should “meet the specifications”, but also with the satisfaction of the client’s demands (Salis 1993). Total quality management is a new approach to the way an organization is run with a view to its more effective development. It is the way of managing an organization by focusing on quality, based on the participation of all its members and aiming at long-term success by means of client satisfaction, as well as via the provision of benefit to all the organization members and to the society. The structure of the present paper follows the pattern described below:

The first chapter initially attempts to further clarify the meaning of quality, followed by an historical account and a reference to TQM – Management, tools and techniques for improving of total quality management (TQM). Next, the chapter deals with TQM application in Industry and Services, quality prizes, statistical quality control, quality assurance systems and, lastly, the benefits of applying a TQM system.

In the second chapter, which refers to total quality management in Education, an effort is made to comprehend the meaning of quality in education. Also, other areas tackled are the European idea of quality in education and the ideal of continuous improvement in education. What is dealt with next is: basic principles of TQM, the adaptation of TQM principles in education, the application of a TQM system in education, the conditions for applying TQM in education and, finally, the effect of a TQM system on practice processes and on the European quality model.

The third chapter concerns research methodology, which is guided by “Education and Quality in The Greek School” within the framework of E.Π.E.A.E.K. II. Γ’ Κ.Π.Σ. Use is made of public announcements in two- day conventions on the aforementioned topic, held in Athens, 20-21 March 2008, and in Thessaloniki, 17-18



April 2008. The articles are presented in summary form and reference is made to their findings and suggestions.

The fourth chapter comprises results and conclusions, and states our suggestions.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί ένα διοικητικό σύστημα, το οποίο βασίζεται στην αξιοποίηση ορισμένων στρατηγικών, με σκοπό την πραγματοποίηση των προοπτικών. Στόχος της ΔΟΠ, είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η συνεχής βελτίωση των προγραμμάτων που διέπουν έναν οργανισμό. Μάλιστα, για να μπορέσει η εκπαίδευση να ακολουθήσει τις ραγδαίες εξελίξεις της σύγχρονης εποχής και να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες, αποτελεί βασική προϋπόθεση η υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ, με σκοπό να δοθεί η δυνατότητα αξιολόγησης και ιδίως βελτίωσης των παλαιών εκπαιδευτικών πρακτικών. Μάλιστα, την τελευταία δεκαετία έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες που απαιτούν πλέον μεγαλύτερη ευελιξία στους εκπαιδευτικούς οργανισμού και στις μονάδες. Για το λόγο αυτό, η Δ.Ο.Π. ως μοντέλο θα πρέπει να ενσωματώνει πολλές από τις βασικές αρχές της σύγχρονης διοίκησης – ηγεσίας και κυρίως τις αρχές από το συμμετοχικό, το μετασχηματιστικό πρότυπο της κουλτούρας, και ειδικότερα το ορθολογικό πρότυπο.

Εν συνεχεία, η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση αντιμετωπίζει τους ίδιους περιορισμούς που αντιμετωπίζει γενικά η εφαρμογή των αρχών της σύγχρονης διοίκησης στα πλαίσια του εκπαιδευτικού συστήματος. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί πως οι περιορισμοί αυτοί αφορούν τα βασικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού συστήματος. Επί παραδείγματι μπορεί να τονιστεί πως ο συγκεντρωτικός και ο εκπαιδευτικο-κεντρικός χαρακτήρας του συστήματος διδασκαλίας, ο οποίος συνδυάζεται με την ανυπαρξία ενός συστήματος ορθούς αξιολόγησης. Σε όλες αυτές τις παθογένειες θα πρέπει να προστεθούν και οι δυσλειτουργίες που σχετίζονται με το σύστημα στελέχωσης και την έλλειψη στρατηγικού σχεδίου ποιότητας (όραμα, αποστολή και τις πολιτικές ποιότητας). Επιπλέον, η έλλειψη ενός συστήματος επιμόρφωσης και ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών, η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, η οποία μπορεί να συνδυαστεί με τις αδυναμίες του οργανισμού, αλλά και την επιλογή των στόχων, των μέτρων και των διαδικασιών της ποιότητας. Τα τελευταία χρόνια στη Ελλάδα αρχίζει να αξιοποιείται η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος και των επιμέρους εκπαιδευτικών οργανισμών, με αποτέλεσμα να καθίσταται αναγκαία η εισαγωγή των αρχών του Management και των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Μετά την καταγραφή των απόψεων που συναντώνται στη βιβλιογραφία, διαπιστώθηκε ότι η ποιότητα αποτελεί μια διαφορετική έννοια για τον καθένα. Πιο συγκεκριμένα, ως ορισμός της «ποιότητας», μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ο κάτωθι:

Τα χαρακτηριστικά εκείνα κάθε προϊόντος ή κάθε υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη, εκείνα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές, όπως, το σύνολο των στοιχείων της παραγωγής, της κατασκευής, της εμπορίας και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μια υπηρεσία εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις του πελάτη, ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια υπηρεσία συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του. Μάλιστα, αυτό περιλαμβάνει και τον πιο σύγχρονο, ευέλικτο, αποτελεσματικό και ενδεδειγμένο τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης. Μάλιστα, αυτή περιλαμβάνει και τη σωστή εκτέλεση μιας ενέργειας, μιας διαδικασίας ή μιας επεξεργασίας. Η πραγματική αναλογία ανάμεσα στην τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και η ουσιαστική αξία αυτών για τον πελάτη. (Τσιότρας 1995, σελ. 13).

Ο Garvin (1988) επισημαίνει ότι, για τον ορισμό της ποιότητας κυριαρχούν πέντε βασικές απόψεις.

1. Η υπερβατική άποψη για την ποιότητα σύμφωνα με την οποία, η ποιότητα είναι ένα θέμα αυστηρά προσωπικό που δεν ορίζεται αλλά προσδιορίζεται με γνώμονα την εμπειρία. Με την έννοια αυτή η ποιότητα συνδέεται περισσότερο με την καλλιτεχνική δραστηριότητα και όχι με τη μαζική παραγωγή.

2. Η άποψη για την ποιότητα που βασίζεται στο προϊόν. Η μετατροπή των αναγκών ενός πελάτη, βάσει καθορισμένων όρων, σε προδιαγραφές του προϊόντος απαιτεί μια στρατηγική βασισμένη στο προϊόν. Με βάση αυτή τη στρατηγική σχεδίασης, η ποιότητα ορίζεται ως μια ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή έτσι ώστε οι διαφορές στην ποιότητα αντανakλούν στις διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή κάποιας ιδιότητας που θεωρείται ότι κατέχει το προϊόν.

3. Ο χρήστης καθορίζει αποκλειστικά την ποιότητα. Ο κάθε καταναλωτής θεωρείται ότι έχει διαφορετικές επιθυμίες ή ανάγκες, τα δε αγαθά που ικανοποιούν περισσότερο τις προτιμήσεις του είναι εκείνα που θεωρούνται ότι έχουν την υψηλότερη ποιότητα. 4). Η άποψη για την ποιότητα που βασίζεται στην κατασκευή.

Για να μετατραπούν οι σχεδιαστικές προδιαγραφές σε παραγόμενα προϊόντα, χρησιμοποιείται σε γενικές γραμμές μια κατασκευαστική στρατηγική στην οποία λαμβάνονται υπόψη ειδικά οι μηχανικές και κατασκευαστικές διεργασίες. Η επιδίωξη της κατασκευαστικής στρατηγικής είναι η εξασφάλιση της ποιότητας μέσω της ελαχιστοποίησης των αποκλίσεων από τις σχεδιαστικές προδιαγραφές. Σε αυτή τη στρατηγική ποιότητας βασίζεται ο τομέας της εκπαίδευσης.

5. Η άποψη για την ποιότητα που βασίζεται στην αξία. Σύμφωνα με την οποία η ποιότητα είναι συνάρτηση της προσωπικής αντίληψης που έχει ο πελάτης για το κόστος του προϊόντος. Αυτή η αντίληψη θεωρεί ότι η ποιότητα ενός προϊόντος είναι συνάρτηση της τιμής του.

Με βάση το βρετανικό πρότυπο 4778 (BSI 4778) του 1987, η ποιότητα εμπεριέχει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία σχετίζονται με την ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής να ικανοποιεί καθορισμένες ανάγκες.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), με βάση το πρότυπο 8402 (ISO 8402), ορίζει την ποιότητα ως το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας, τα οποία της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες, όπου οντότητα μπορεί να είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. (ISO, 1986).

Ο Walter Shewhart, το 1924 ως εργαζόμενος στη Bell Telephone Laboratories, μελέτησε ζητήματα που αφορούσαν τον έλεγχο της ποιότητας στη βιομηχανική παραγωγή. Ο ίδιος κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα των προϊόντων μπορεί να μετρηθεί και επομένως να βελτιωθεί. Η παραδοχή ότι η ποιότητα είναι ένα μέγεθος μετρήσιμο, ήταν η βάση για τη δουλειά των στατιστικολόγων Walter Shewhart και Edward Deming, οι οποίοι ασχολήθηκαν: α) με τη μέτρηση της ποιότητας αρχικά, χρησιμοποιώντας συμβατικές στατιστικές μεθόδους και β) με την ανάπτυξη του στατιστικού ελέγχου ποιότητας (James, 1998).

Η συλλογιστική στην οποία βασίστηκαν οι Shewhart και Deming βασιζόταν στην επιθεώρηση, και όχι μόνο δεν αποτελούσε αναγκαστικά τον άριστο τρόπο εξασφάλισης μη ελαττωματικών παρτίδων προϊόντων, αλλά παράλληλα ήταν χρονοβόρα, δυσεφάρμοστη και δαπανηρή. Για το λόγο αυτό, ο Walter Shewhart αναγνώρισε ότι οι αρχές και οι μέθοδοι της ανάλυσης πιθανοτήτων και της στατιστικής μπορούσαν να εφαρμοστούν σε προβλήματα ποιότητας στη μεταποίηση. Ο ίδιος αναγνώρισε, ότι οι παραγωγικές διεργασίες της μεταποίησης ήταν

μεταβλητές στη φύση τους και η διακύμανση αυτή εμφανίζονταν σε όλα τα στάδια της διεργασίας. Η απόλυτη τυποποίηση των προϊόντων ήταν ουσιαστικά ανέφικτη, όμως ήταν δυνατή η συνεχής παραγωγή προϊόντων με μια δεδομένη ανοχή.

Προκειμένου να προσαρμοστεί η παραγωγική διαδικασία στο παραπάνω συμπέρασμα, θα έπρεπε να οριστεί ποια διακύμανση ήταν αποδεκτή για τα προϊόντα. Ο Shewhart εφάρμοσε επίσης απλές στατιστικές τεχνικές που επέτρεψαν τη διάκριση των αιτιών διακύμανσης σε συστηματικές και μη συστηματικές. Το ζητούμενο ήταν να διαχωριστούν οι τυχαίες από τις υπαρκτές αιτίες διακύμανσης και οι δεύτερες να αντιμετωπιστούν κατάλληλα. Ο Shewhart ισχυρίστηκε ότι εφαρμόζοντας την διαδικασία ελέγχου ποιότητας με βάση τα παραπάνω, στο στάδιο παραγωγής, αφενός μεν προκύπτει εξοικονόμηση πόρων για την παραγωγή και αφετέρου δε η τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών του προϊόντος. Έτσι η επιθεώρηση διαφοροποιείται από τον έλεγχο. Συγκεκριμένα στην εποχή της επιθεώρησης, η έμφαση δινόταν στο προϊόν, ενώ κατά την εποχή του ελέγχου ποιότητας, στη διεργασία παραγωγής. (Beckford, 2002, James, 1998, Shewhart, 1931).

Ο Deming, διαπίστωσε ότι με κατάλληλη εκπαίδευση οι εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα να κρατούν, ο καθένας προσωπικά, χάρτες ελέγχου για την εργασία τους προκειμένου να έχουν την δυνατότητα ελέγχου της ποιότητας των αντικειμένων που στέλνουν στη γραμμή παραγωγής. Πίστευε ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να επιμορφώνονται και να ενισχύονται έτσι ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις διαδικασίες της δικής τους εργασίας, και κατ' επέκταση τη βελτίωση της ποιότητάς της. Η ακριβή και αναποτελεσματική επιθεώρηση στο τέλος της γραμμής παραγωγής, με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσε να περιορισθεί ή και να εξαλειφθεί. (Beckford, 2002).

Ο κύκλος του Shewhart, [Προσδιορισμός χαρακτηριστικών -Παραγωγή - Επιθεώρηση (Specification – Production - Inspection)], καταργώντας το ρόλο του ως ενός μηχανισμού προορισμένου για το τέλος της γραμμής παραγωγής, αναδείκνυε τον έλεγχο σε μια διαδικασία γένεσης αναθεωρημένων προδιαγραφών (Shewhart, 1931).

Ο Deming αργότερα τροποποίησε αυτό τον κύκλο των τριών βημάτων σε τέσσερα βήματα, που αργότερα ονομάστηκε ο κύκλος του Deming ή αλλιώς PDSA (Plan-Do-Study-Act) Cycle. Ο Deming πάντοτε αναφέρεται σ' αυτό σαν κύκλο του Shewhart προς τιμήν του μέντορά του. Ο κύκλος του Deming PDSA αρχικά ήταν

γνωστός σαν κύκλος PDCA, δηλ. είχε την λέξη *check* αντί για τη λέξη *study*. Όπως το αρχικό μοντέλο του Shewhart, έτσι και το μοντέλο του Deming είναι κυκλικό:

1. Δημιουργία ενός σχεδίου παραγωγής.
2. Εφαρμογή σχεδίου σε μικρή κλίμακα.
3. Αξιολόγηση των δυνατοτήτων της παραγωγής για την προσαρμογή της στο σχέδιο.
4. Διαδικασία παραγωγής σε μεγάλη κλίμακα μετά από αξιοποίηση της ομάδας των δεδομένων που προήλθαν από τα αποτελέσματα της διερεύνησης στο τρίτο στάδιο.

Αν και ο PDSA κύκλος είναι ένα απλό και εύχρηστο εργαλείο (βασισμένο σε δεδομένα) η αποτελεσματικότητά του είναι θεαματική και η χρήση του οδηγεί σε μια συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης μέσα από την διαρκή αξιολόγηση των προβλημάτων. Κατά τον Deming, η ποιότητα προσδιορίζεται ως ο προβλέψιμος βαθμός αξιοπιστίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, και συμμόρφωσης αυτών με ορισμένες προδιαγραφές, με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος, προσαρμοσμένο στα δεδομένα της αγοράς (James, 1998, Σπανός, 1995, Λογοθέτης, 1992, Deming, 1986).

Εν συνεχεία, ο Juran (1988), στο βιβλίο του “*Juran on Planning for Quality*”, ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα για χρήση και έλλειψη ελαττωμάτων. Η αναζήτηση της ποιότητας βασίζεται στις επιθυμίες του πελάτη και αποτελεί μια διαδικασία αέναη: Ο Juran όπως και ο Deming, ισχυρίζεται ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στις αντιλήψεις των πελατών για το θέμα της ποιότητας. Η ιδέα ότι η αναζήτηση της ποιότητας πρέπει να είναι μια συνεχιζόμενη διαδικασία, εκφράζεται γραφικά στο «Spiral of Progress in Quality», στο οποίο αναφαίνεται η κυκλική διαδικασία : Πελάτες - Προϊόν – Ανάλυση για βελτίωση – Διεργασίες - Μαρκετινγκ - Πελάτες. Η διαδικασία της ποιότητας δηλαδή, αρχίζει και τελειώνει με τον πελάτη. Ο Juran δίδαξε ότι υπάρχουν οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες. Εσωτερικοί πελάτες είναι τα άτομα ή οι οργανισμοί που αποτελούν μέρος της επιχείρησης. Εξωτερικοί πελάτες είναι τα άτομα που δεν είναι μέρος της επιχείρησης αλλά δέχονται επιρροές από τα προϊόντα της. Ο Juran τονίζει επίσης την αμφίδρομη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους πελάτες και στους προμηθευτές. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι οι πελάτες υποδεικνύουν στους προμηθευτές τους τις απαιτήσεις, τις προδιαγραφές και την πληροφόρηση για την

απόδοση του προϊόντος, με αποτέλεσμα, ο πελάτης να γίνεται ένας προμηθευτής και ο προμηθευτής να γίνεται ο πελάτης. (Τσιότρας, 1995, Σπανός, 1995, Juran, 1988).

Οι Deming, Juran καθώς και οι άλλοι “gurus” της Ποιότητας, αναφέρθηκαν στην ανάγκη των επιχειρήσεων, να έχουν ως πρώτη τους προτεραιότητα την ποιότητα. Οι διδασκαλίες τους βασιζόταν στην ιδέα ότι οι σκοποί της παραγωγής, αν δεν δοθεί προσοχή στη διαδικασία που θα οδηγήσει σε αυτούς, δεν μπορούν να γίνουν κατορθωτοί με συνέπεια. Οι διαδικασίες πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς έτσι ώστε και τα προϊόντα να μπορούν να βελτιώνονται συνεχώς.

Ο Philip B. Crosby, ενίσχυσε την ιδέα ότι η ποιότητα δεν αυξάνει το κόστος παραγωγής, αλλά το μειώνει. Στο βιβλίο του «Η Ποιότητα είναι Δωρεάν» (1979), επιχειρηματολογεί λέγοντας ότι τα λάθη στις επιχειρήσεις έχουν σοβαρό κόστος, σε ότι αφορά το χαμένο χρόνο, τους χαμένους πελάτες και τις χαμένες ευκαιρίες για ανάπτυξη και εκπαίδευση. Ο κανόνας του δαχτύλου στη βιομηχανία, γνωστός ως ο 1-10-100 κανόνας, απεικονίζει αυτή την αλήθεια. Σύμφωνα λοιπόν με τον κανόνα αυτό, όταν και όπου ανιχνεύεται ένα λάθος και διορθώνεται άμεσα έχει μεγάλη σημασία. Αν το λάθος ανιχνευθεί όπου συμβαίνει, θα κοστίζει 1% του κόστους που θα είχε αν το ελαττωματικό προϊόν θα ανακαλύπτονταν στον τελικό χρήστη που το αγοράζει. Αν το λάθος (ή το ελάττωμα), βρεθεί και διορθωθεί μέσα στο εργοστάσιο, αλλά αφού φύγει από το τμήμα όπου έγινε, μπορεί να κοστίζει 10 φορές παραπάνω από ότι θα κόστιζε αν είχε διορθωθεί στο σημείο της γραμμής παραγωγής όπου παρήχθη ελαττωματικό, αλλά μόνο 10% από ότι θα κόστιζε αν ανακαλύπτονταν από τον εξωτερικό καταναλωτή. Όταν τα λάθη μένουν χωρίς να ανιχνεύονται και χωρίς να διορθώνονται μέχρι να ανευρεθούν στην αγορά, μπορεί να κοστίσουν (σε χρήμα, εμπιστοσύνη, φήμη κ.λ.π.) μέχρι 100 φορές περισσότερο από ότι αρχικά. Στο ίδιο βιβλίο ο Crosby τονίζει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εισαγάγουν στις παραγωγικές τους διαδικασίες προγράμματα που έχουν ως στόχο την επίτευξη των «μηδέν λαθών (zero defects)». (James, 1998).

## 1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - MANAGEMENT

Όπως αναφέρει ο Peter Drucker (2000), το management είναι μια κοινωνική επιστήμη που ασχολείται με τη συμπεριφορά των ανθρώπων και των ανθρωπίνων θεσμών. Τα ιστορικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι οι πρώτες πρακτικές εφαρμογές των αρχών του μάνατζμεντ δεν έγιναν σε επιχειρήσεις αλλά σε μη κερδοσκοπικούς φορείς και υπηρεσίες. Ένας άλλος ορισμός για το management είναι η εφαρμογή μέτρων τα οποία αποβλέπουν στον προγραμματισμό, οργάνωση, ηγεσία, έλεγχο και στελέχωση ανθρωπίνων, οικονομικών και φυσικών πόρων ή η επίτευξη στόχων μέσω αποτελεσματικών διαδικασιών προγραμματισμού, οργάνωσης, ηγεσίας, ελέγχου και στελέχωσης. Η μεταφορά του όρου στα ελληνικά σημαίνει διοίκηση ή διαχείριση. Σε κάποιες περιπτώσεις θεωρείται ότι ο όρος διοίκηση εμπεριέχεται με την έννοια που εκφράζει ο αγγλικός όρος administration, στις διαδικασίες του management. Συχνά όμως διατυπώνεται ακριβώς το αντίθετο, ότι δηλαδή η διοίκηση είναι πιο ευρεία έννοια και εμπεριέχει το μάνατζμεντ και την οργάνωση. (James, 1998).

Ο Deming ισχυρίστηκε ότι τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης - διαχείρισης πρέπει να βασίζονται στον άνθρωπο και στη συνεχή και συνεπή βελτίωσή του. Έτσι ανέπτυξε ένα σύστημα, το οποίο ονομάστηκε «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- ΔΟΠ» - (Total Quality Management – TQM) , με χαρακτήρα καθαρά ανθρωποκεντρικό. «ΔΟΠ, είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων» ή «ΔΟΠ, είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.» (Τσιότρας, 1995). Ο Atkinson (1990) αναφέρει ότι «ΔΟΠ, είναι η δέσμευση που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο», ενώ ο Oakland (1998), υποστηρίζει ότι «ΔΟΠ είναι μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της». Ο James (1998) υπογραμμίζει ότι η ΔΟΠ απαιτεί να γίνει μια επανάσταση – μια πολιτιστική επανάσταση – στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν σε ένα οργανισμό.

Σύμφωνα με το Δερβιτσιώτη (1993) οι βασικές διαφορές μεταξύ κλασικού Μάνατζμεντ και Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα:



| <b>Προσέγγιση παραδοσιακής Διοικητικής</b>       | <b>Προσέγγιση της ΔΟΠ</b>                                     |
|--|---|
| Προτεραιότητα στο κόστος                         | Προτεραιότητα στην ποιότητα                                   |
| Η ποιότητα κοστίζει                              | Η ποιότητα κερδίζει   |
| Ικανοποίηση προδιαγραφών                         | Συνεχής βελτίωση της ποιότητας                                |
| Αντιδραστική αντιμετώπιση                        | Προληπτική αντιμετώπιση                                       |
| Ποιότητα ή ποσότητα                              | Ποιότητα και ποσότητα   |
| Κόστος ή ποιότητα                                | Κόστος και ποιότητα   |
| Ανώτερα στελέχη ανεύθυνα για ποιότητα            | Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα                      |
| Εμφαση στον έλεγχο ποιότητας                     | Εμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών                             |
| Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών                   | Μηδενισμός ελαττωματικών                                      |
| Προσανατολισμός στο προϊόν                       | Προσανατολισμός στην αγορά                                    |
| Ποιος ευθύνεται                                  | Πως λύνεται το πρόβλημα                                       |
| Εμφαση στην παραγωγή                             | Εμφαση στη σχεδίαση προϊόντος - διαδικασιών και στην παραγωγή |
| Υποψίες για το κόστος ποιότητας                  | Συστηματική μέτρηση του κόστους                               |
| Πηγές κακής ποιότητας : οι εργαζόμενοι           | Πηγές κακής ποιότητας : τα στελέχη και οι εργαζόμενοι         |
| Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών                | Έντοπισμός και διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας           |
| Ευθύνη για ποιότητα : το τμήμα ελέγχου ποιότητας | Ευθύνη για ποιότητα : όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης     |
| Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα                | Η ποιότητα είναι πρόβλημα της διοίκησης και τεχνικό           |

Κάθε θεωρία αντιπροσωπεύει μια φιλοσοφία και ένα σύστημα αξιών. Η θεωρία διαχείρισης ποιότητας του Edwards εστιάζει στη φιλοσοφία με επίκεντρο τον άνθρωπο. Σύμφωνα με τον Τσιότρα (1995), η ΔΟΠ βασίζεται στο ότι όλες οι

ανθρώπινες μονάδες που συμμετέχουν στην παραγωγή είναι εκπαιδευσιμες και επιδιώκουν την κοινωνική καταξίωση μέσα από αυτήν. Η θεωρία διοίκησης - διαχείρισης ποιότητας του Deming ξεπερνά τις ιστορικές απόψεις για τη διαχείριση ιδιαίτερα ως προς την αναγνώριση του αντίκτυπου του συστήματος στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Ο Deming αναφέρεται συχνά σε ένα κανόνα που αποδίδει στον Juran και λέει ότι η ύπαρξη κάθε προβλήματος κατά 85% οφείλεται στο σύστημα και κατά 15% στους ανθρώπους. Άρα ο Deming προτείνει ότι είναι αναγκαίο κανείς να αρχίζει με την εξέταση του συστήματος, δεδομένου ότι η πιθανότητα να εντοπιστεί εκεί η πηγή του προβλήματος είναι 85%. Ο Deming λαμβάνει υπόψη τις στατιστικές διαφοροποιήσεις. Επιλέγει τη διαχείριση, με βάση τα γεγονότα, και προϋποθέτει τη λήψη και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων πριν ληφθούν αποφάσεις. Επίσης αντιτίθεται σε διαχειριστικές ενέργειες που οδηγούν σε κάτι λιγότερο από την καλύτερη απόδοση του συστήματος. Είναι κάθετα αντίθετος στις τακτικές διαχείρισης στατιστικών, οι οποίες μέσα από μια καθαρά λογιστική λογική, οδηγούν στην συνολική απομόνωση από το σύστημα (Tribus, 1994: 84).

Το σύστημα TQM αποτελεί μια προσέγγιση που απαιτεί σημαντικούς πόρους. Είναι μια προσέγγιση προς την μακροχρόνια οργανωτική αλλαγή και ως εκ τούτου δεν ενδείκνυται για βραχυχρόνιες πολιτικές διαχείρισης. Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας είναι μια οργανωτική στρατηγική και διαχειριστική προσέγγιση, που συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους και αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, επιτυγχάνοντας την ικανοποίηση των πελατών. Σ' αυτόν τον ορισμό η αντίληψη για τον προσδιορισμό «του πελάτη» κάθε οργανισμού είναι ευρύτατη και περιλαμβάνει έννοιες όπως αυτή των «εσωτερικών πελατών», δηλαδή τα μέλη του οργανισμού και ως κρίκος μιας αλυσίδας επηρεάζεται από την ποιότητα των εργασιών. Το TQM εφαρμόστηκε αρχικά στην Ιαπωνία και είχε ως αποτέλεσμα τη μετατροπή της χώρας σε οικονομική υπερδύναμη μέσα σε μερικές δεκαετίες. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80 η αξία του TQM αναγνωρίστηκε από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ήπειρο και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Στην αρχή περιορίστηκε στον ιδιωτικό τομέα και πιο συγκεκριμένα στη βιομηχανία αργότερα όμως διαδόθηκε και σε άλλους τομείς συμπεριλαμβανομένων και των δημοσίων υπηρεσιών. (Beckford, 2002, James, 1998, Τσιότρας, 1995, Σπανός, 1995, Λογοθέτης, 1992).

Τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκαν πολλές προσεγγίσεις για τη Διαχείριση

Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) που βασίζονται σε ιδέες των δασκάλων (gurus) της ποιότητας, όπως οι Deming, Juran και Crosby. Στις Η.Π.Α. από πολλές επιχειρήσεις υιοθετούνται οι απαιτήσεις των κριτηρίων του Malkom Baldrige Quality Award, του Αμερικανικού Βραβείου Ποιότητας, οι οποίες αποτελούν σημείο αναφοράς για την εφαρμογή του TQM στην Αμερική. Στην Ευρώπη, αντίστοιχη προσέγγιση είναι αυτή που αναπτύχθηκε για το European Quality Award (EQA), το οποίο καλύπτει εννέα διαφορετικούς τομείς: Αρχηγία, Διοίκηση Ανθρώπων, Πολιτική και Στρατηγική, Πόρους, Διαδικασίες, Ανθρώπινη Ικανοποίηση, Ικανοποίηση Πελατών, Επίδραση στην Κοινωνία, Οικονομικά αποτελέσματα. Για κάθε τομέα υπάρχει ένας αριθμός υπό-κριτηρίων με συγκεκριμένες ερωτήσεις. Ερμηνεύοντας τη φιλοσοφία του TQM, διαπιστώνεται ότι η ικανοποίηση των πελατών, η ανθρώπινη ικανοποίηση και οι θετικές επιδράσεις στην κοινωνία, είναι τα αποτελέσματα που βασίζονται σε μια αραστή ηγεσία και επιτυγχάνονται με το ανθρώπινο δυναμικό, τους διαθέσιμους πόρους και την οργάνωση των διαδικασιών. (James, 1998, Τσιότρας, 1995, Σπανός, 1995).

Σε προσεγγίσεις όπως οι παραπάνω, έχουν αναπτυχθεί πολλά συγκεκριμένα ποιοτικά συστήματα σε επίπεδο μεγάλων εταιρειών ή συγκεκριμένων τομέων. Στις επιχειρήσεις πολλών ευρωπαϊκών χωρών οι παραδοσιακές “inspection based” μέθοδοι έχουν δώσει τη θέση τους σε μοντέλα αξιολόγησης τα οποία αντανακλούν περισσότερο την φιλοσοφία του TQM. Ένας οργανισμός προσαρμοσμένος στην TQM φιλοσοφία υιοθετεί απαραίτητα ένα σύνολο αρχών κοινών σε κάθε περίπτωση. Συγκεκριμένα, σε κάθε οργανισμό η εστίαση στον πελάτη είναι σαφής. Η προτεραιότητα της ηγεσίας του οργανισμού και των υπαλλήλων του είναι η κατανόηση και η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. Επιπλέον, η κουλτούρα του συγκεκριμένου οργανισμού είναι αναγκαίο να αγκαλιάζει την έννοια του «εσωτερικού πελάτη» μέσα στον οργανισμό. Η βασική αρχή του TQM, είναι η πορεία του οργανισμού προς τη συνεχή βελτίωση. Η ποιότητα είναι για τον οργανισμό ένα ταξίδι που δεν τελειώνει ποτέ στο οποίο συμμετέχουν απαραίτητα με τη στάση τους όλα τα μέλη του οργανισμού με την ηγεσία του βεβαίως να πρωτοστατεί. (James, 1998). Μια τέτοια πορεία έχει ως προαπαιτούμενο διαδικασίες που προσδιορίζονται με σαφήνεια και υιοθετούνται από όλους με ακρίβεια και ως στόχος ορίζεται η συστηματική αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα. (James, 1998).

Για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της ποιότητας μέσα από την αναγνώριση όλων των κρίσιμων διαδικασιών του οργανισμού, είναι απαραίτητη η οικοδόμηση ενός ενιαίου τρόπου σκέψης. Η κουλτούρα του TQM περιορίζει την επιθεώρηση και τον έλεγχο ενισχύοντας αντίστοιχα τις διαδικασίες εκείνες που συμβάλλουν στην πρόληψη των λαθών. Η θεωρία του «κόστους ποιότητας» δηλώνει ότι το κόστος και ο χρόνος που ξοδεύτηκε για προληπτικές ενέργειες προγραμματισμού και σχεδιασμού θα είναι λιγότερα από το κόστος της επιθεώρησης, των ελαττωματικών προϊόντων και των επιδιορθώσεων.

Η κινητήρια δύναμη για κάθε TQM προσέγγιση είναι το όραμα, η δέσμευση, η συνέπεια και η υποδειγματική στάση της ηγεσίας. Είναι σημαντικό οι αρχές του TQM να υιοθετούνται από όλα τα διοικητικά επίπεδα της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ευκολότερα η συμφωνία τήρησης κοινής στάσης απέναντι στις αρχές του TQM. Το TQM απαιτεί ομαδική εργασία κυρίως μεταξύ των ατόμων από διαφορετικά τμήματα. Τα βήματα κλειδιά μέσα σε ένα περιβάλλον TQM στα πλαίσια της λειτουργίας της ομάδας, αποτελούν η δημιουργικότητα και οι προσπάθειες για συνεχή βελτίωση. Η συλλογιστική σε ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας επιβάλλει η ποιότητα να είναι υπόθεση όλων. Συγκεκριμένα, η ποιότητα δεν είναι μια υπηρεσιακή ή τμηματική ευθύνη, η οποία θα έπρεπε να αφήνεται μόνο σε ελεγκτές ή επιθεωρητές. Ο στόχος για την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών απαιτεί την εμπλοκή όλων των εργαζόμενων σε όλα τα επίπεδα και όλα τα τμήματα. Η ΔΟΠ αναγνωρίζει ότι, για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, επειδή κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει και αυτό με τη σειρά του επηρεάζεται από άλλα. (Σπανός, 1995, Λογοθέτης, 1992)

Το άτομο που δραστηριοποιείται μέσα από ένα τέτοιο σύστημα βελτιώνει τους τρόπους διεξαγωγής των πραγμάτων. Η κουλτούρα σε ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας καθιστά αναγκαία την εστίαση στα γεγονότα. Η χρήση δεδομένων που συγκεντρώθηκαν κατάλληλα με σκοπό την αποδοτική τους αξιοποίηση και η χρήση μεθόδων στατιστικού ελέγχου για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης είναι οι δυο πόλοι για την στήριξη όλων των αποφάσεων που λαμβάνονται σε ένα περιβάλλον ποιότητας.

Για την ενσωμάτωση ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό, είναι ανάγκη να υιοθετείται η συστηματική εκπαίδευση όλου του

προσωπικού. Έτσι επιβεβαιώνεται ότι οι εργαζόμενοι από τον ανώτατο στην ιεραρχία διαχειριστή μέχρι τα κατώτερα στην ιεραρχία στελέχη του προσωπικού είναι κατάλληλοι για τις δραστηριότητες και τις θέσεις που αναλαμβάνουν. Η εκπαίδευση συμπληρώνεται από τις πολιτικές των ανθρώπινων πόρων (human resource policies), οι οποίες αμείβουν την βελτίωση, την επαγγελματική ανάπτυξη και τα επιτεύγματα ποιότητας. Οι πρωτοβουλίες για λήψη αποφάσεων ξεκινούν από τα χαμηλότερα επίπεδα. (Σπανός, 1995, Λογοθέτης, 1992)

Η αυξανόμενη υπευθυνότητα των εργαζόμενων αυξάνει τη δέσμευση και το κίνητρο και ενθαρρύνει την αμοιβαία εμπιστοσύνη και αλληλεγγύη μέσα στον οργανισμό. Παράλληλα οι διοικητικές παρεμβάσεις μειώνονται στα διάφορα επίπεδα του, με αποτέλεσμα τα διευθυντικά στελέχη να αναλαμβάνουν περισσότερο ρόλους συντονιστικούς και υποστηρικτικούς. Με την χρήση κατάλληλων εργαλείων και μεθόδων γίνεται προσπάθεια για την κατανόηση των απαιτήσεων και των αναγκών του πελάτη και ανακαλύπτονται οι καινούργιες τάσεις που αφορούν την αγορά. Στα πλαίσια των στρατηγικών διασφάλισης ποιότητας τέτοιες έρευνες γίνονται συχνά αίτια αναγκαίων αλλαγών. Κάθε πρόβλημα ή διαμαρτυρία θεωρείται κέρδος για τον οργανισμό δεδομένου ότι έτσι δίνεται το πλεονέκτημα να διορθωθεί. Οι πελάτες παρακινούνται να δηλώνουν τα παράπονά τους. Η αφετηρία της έναρξης των προσπαθειών για την Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, είναι η διατύπωση της δήλωσης της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, που συμπεριλαμβάνει τις αξίες του και την αναγνώριση των πελατών που εξυπηρετούνται. Σε μεγάλους οργανισμούς αντίστοιχες δηλώσεις υπάρχουν σε τμηματικό επίπεδο. Η βάση του συστήματος ποιότητας είναι η διατήρηση ενός εγχειριδίου ποιότητας, στο οποίο περιγράφεται ο οργανισμός, η πολιτική του, οι διαδικασίες κλειδί, οι ευθύνες, οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι του προσωπικού. Στο εγχειρίδιο ποιότητας περιγράφονται οι κρίσιμες διαδικασίες με κάθε λεπτομέρεια. Η εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες για την ποιότητα και τις διαδικασίες είναι απαραίτητη, προκειμένου να διευκολυνθούν οι διαδικασίες διασφάλισης. (Σπανός, 1995, Λογοθέτης, 1992).

Σύμφωνα με τον Ν. Λογοθέτη (1993) τα αξιώματα της ΔΟΠ είναι τρία:

1) Δέσμευση: Όλο το δυναμικό μιας επιχείρησης, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους, δεσμεύεται για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Επειδή οι απαιτήσεις των πελατών έχουν αυξητική τάση απαιτείται από την πλευρά των επιχειρήσεων μια διαρκής βελτίωση των

παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ολοκληρωμένη μεταστροφή των επιχειρήσεων από την κλασική διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η δέσμευση λοιπόν, πρέπει να αποδεικνύεται από πολύ νωρίς με πράξεις. Η συμμετοχή της διοίκησης είναι σημαντική διότι με την παραδειγματική συμπεριφορά και ειλικρίνεια πείθει το εργατικό δυναμικό για τη νέα πορεία προς την ποιότητα.

2) Γνώση: Η επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να είναι υπεύθυνοι όχι μόνο για την ποιότητα, αλλά και για συγκεκριμένα προβλήματα που ενδεχόμενα θα προκύψουν. Έτσι όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία (γνώση), εντοπίζει γρηγορότερα μια δυσλειτουργία και επεμβαίνει άμεσα προλαμβάνοντας ένα πιθανόν μεγαλύτερο πρόβλημα. Επίσης, ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης, είναι η προσφορά μιας κοινής γλώσσας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Είναι επιτακτική λοιπόν η ανάγκη για εκπαίδευση, γνώση, συνεχή έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων, προκειμένου η φιλοσοφία μιας επιχείρησης που μάχεται να είναι πλήρως ανταγωνιστική και αποδοτική, να είναι η πρόληψη και όχι η θεραπεία.

3) Συμμετοχή: Το τρίτο αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος, διότι η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης, αλλά αφορά όλους τους εργαζόμενους.

Οι βασικοί στόχοι που επιδιώκονται με τη ΔΟΠ είναι οι παρακάτω:

- Ποιότητα. Βασικός στόχος της ΔΟΠ είναι η άριστη ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών και η συνεχής βελτίωσή τους, από το στάδιο του σχεδιασμού έως τη συνεχή εξυπηρέτηση του πελάτη, έτσι ώστε τα προϊόντα αυτά να ικανοποιούν ή ακόμη και να ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.

- Ικανοποίηση του πελάτη. Ο επόμενος στόχος της επιχείρησης είναι η σωστή έρευνα από την οποία θα προκύψουν σαφείς απαντήσεις σε διάφορα ερωτήματα, όπως: ποιες είναι οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του πελάτη και ποιες είναι οι προσδοκίες του για το προϊόν, έτσι ώστε η παραγωγή του να συμμορφώνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Προκειμένου η εφαρμογή της ΔΟΠ να εξασφαλίζει, όχι μόνο τη βελτίωση του προϊόντος, αλλά και τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, εξυπηρέτησης και διανομής, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες του εξωτερικού και του εσωτερικού πελάτη.

- Μηδέν ελαττωματικά. Στόχος της ΔΟΠ είναι η πρόληψη ελαττωματικών που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής από τη μια μεριά και από την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της από την άλλη.

- Συμμετοχή προσωπικού. Ένας άλλος στόχος της ΔΟΠ είναι η καθολική συμμετοχή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Χωρίς αμφιβολία, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κυρίαρχος συντελεστής στο σύστημα παραγωγής, διανομής και εξυπηρέτησης. Με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού και παρότρυνση των εργαζομένων, από τη διοίκηση, να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους και να αξιοποιήσουν την πείρα τους, η επιχείρηση αποκτά συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

- Τεχνολογία. Ένας επιπλέον στόχος της ΔΟΠ, είναι η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας. Η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, εξασφαλίζουν τη μείωση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών και κατά συνέπεια τη γρηγορότερη ικανοποίηση του πελάτη.

### 1.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΟΠ

Για τη σωστή εξέταση και διαχείριση του συστήματος ποιότητας είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ενός συνόλου κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων που εντάσσονται στην επιχειρησιακή και στην παραγωγική διαδικασία. Η επιτυχής χρήση των εργαλείων αυτών, συντονίζει και δίνει ώθηση στη βελτίωση της ποιότητας.

Αν και ορισμένα από τα εργαλεία αυτά είναι απλούστατα στη λειτουργία τους, εντούτοις προσφέρουν πολύτιμα δεδομένα για την πραγματοποίηση αποφάσεων σχετικά με την ποιότητα.

Έτσι το οπλοστάσιο για τον έλεγχο ποιότητας αποτελείται από επτά παλαιά και επτά νέα εργαλεία.

Σύμφωνα με τον (Paul James (1998) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», μετάφραση ομάδα μεταφραστών, εκδόσεις "Κλειδάριθμος", Αθήνα, σελ.297) επτά είναι τα παλαιά εργαλεία:

1. Διαγράμματα ροής
2. Φύλλα έλεγχου
3. Ιστογράμματα
4. Διαγράμματα αιτίας - αποτελέσματος
5. Διαγράμματα pareto
6. Διαγράμματα διασποράς
7. Διαγράμματα ελέγχου

#### **1. Διαγράμματα ροής**

Για την απεικόνιση μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας χρησιμοποιούνται τα διαγράμματα ροής. Η κατάρτιση διαγραμμάτων ροής είναι πολύ χρονοβόρα, αποτελούν όμως πολύ χρήσιμα εργαλεία για την παραστατική απεικόνιση κάθε είδους παραγωγικής λειτουργίας και επίσης εντοπίζουν τα προβληματικά σημεία. Ένα διάγραμμα ροής μπορεί να περιλαμβάνει α) τις πολύ σημαντικές ενέργειες που γίνονται για τη διεκπεραίωση της δραστηριότητας και β) μπορεί να περιλαμβάνει πολλές λεπτομέρειες. Όσο πιο πολλές λεπτομέρειες περιλαμβάνει ένα διάγραμμα, τόσο πιο εύκολος γίνεται ο εντοπισμός τυχόν προβληματικών περιοχών και αχρείαστων ενεργειών. Για τη δημιουργία ενός διαγράμματος ροής είναι απαραίτητες οι πιο κάτω ενέργειες:

- Καθορισμός των ορίων της δραστηριότητας

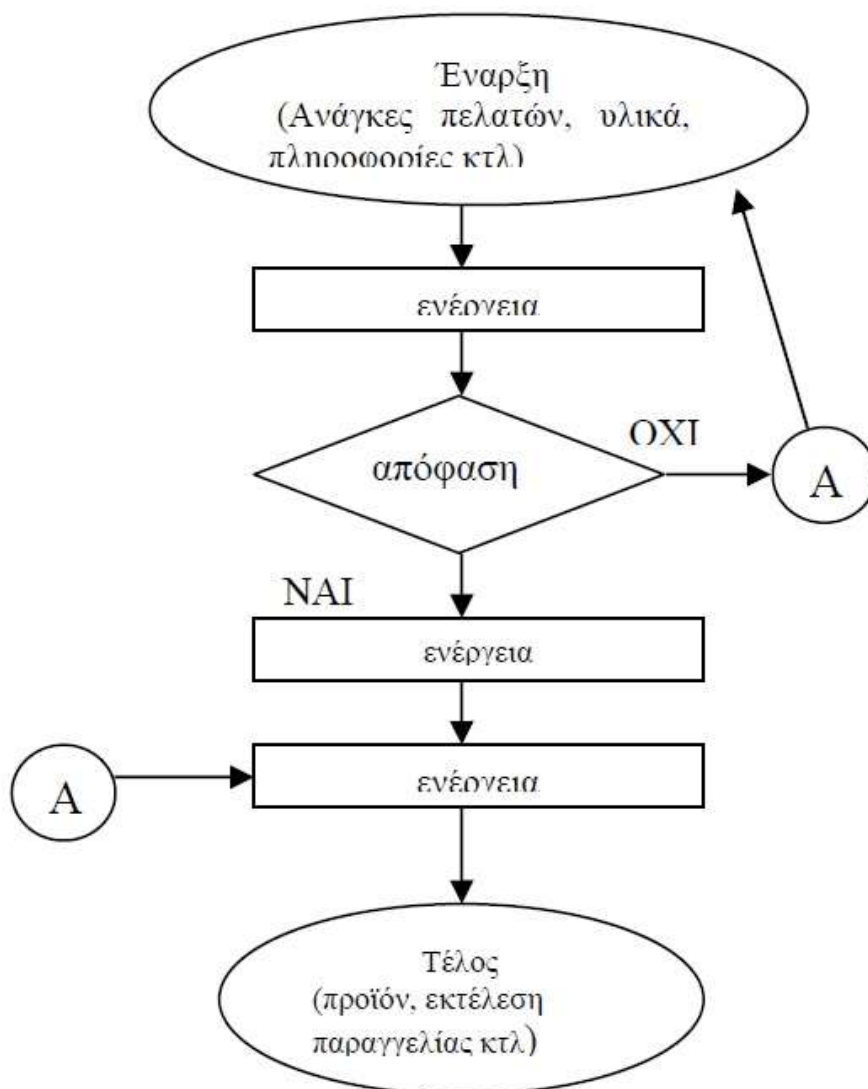


- Καθορισμός των εργασιών, σημαντικών αποφάσεων και πληροφοριών που χρειάζονται για τη διεκπεραίωση της δραστηριότητας

Καταγραφή των πιο πάνω εργασιών σύμφωνα με τη σειρά που γίνονται στο χρόνο.

Σ' αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να παρουσιάσουμε επακριβώς τι γίνεται στην πραγματικότητα, χωρίς να παραλείψουμε, να προσθέσουμε ή να διαφοροποιήσουμε οποιαδήποτε βήματα γίνονται στην πραγματικότητα.

Το διάγραμμα ροής αποτελείται από συγκεκριμένα σχήματα, τα οποία έχουν διαφορετική σημασία. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται ένα απλό διάγραμμα ροής ενώ μέσα στο κάθε σχήμα φαίνεται η σημασία του καθενός από αυτά.



Εικόνα 3.1 Διάγραμμα ροής 3.1

Πηγή: Λογοθέτης Μιχ. Λιαμαρκόπουλος (2003) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», έκδοση 1η, εκδόσεις ιδίου, Αθήνα-Πάτρα, σελ 116, προσαρμοσμένο

## 2. Φύλλα έλεγχου

Τα φύλλα ελέγχου είναι ειδικά τυποποιημένα έντυπα που χρησιμοποιούνται ήδη από πολλές επιχειρήσεις για την καταγραφή της συχνότητας ή του αριθμού των εμφανίσεων ενός συγκεκριμένου γεγονότος. Η μορφή τους προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης και οφείλει να περιέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την σωστή αποτύπωση και παρακολούθησή της.

Τα φύλλα ελέγχου μπορεί να είναι σύνθετα ή απλά, ανάλογα με το τι θέλουμε να πληροφορηθούμε. Σ' αυτά καταγράφονται συστηματικά ιστορικά δεδομένα ή παρατηρήσεις που αφορούν τη δραστηριότητα σε πραγματικό χρόνο. Δεν αντιπροσωπεύουν γνώμες ατόμων αλλά γεγονότα. Η μεθοδολογία που ακολουθείται για τη δημιουργία των φύλλων ελέγχου είναι πολύ απλή.

Αρχικά ορίζεται το τι ακριβώς μετριέται, αποφασίζεται ποιος συλλέγει τα δεδομένα, για ποια περίοδο και από ποιες πηγές, έπειτα σχεδιάζεται ένα απλό στη χρήση και πλήρες έντυπο και τέλος καταγράφονται τα δεδομένα.

### ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΛΗΨΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

| ΜΕΡΕΣ | ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ |   |   |   |   |  |
|-------|------------|---|---|---|---|--|
| 1     | X          |   |   |   |   |  |
| 2     | X          |   |   |   |   |  |
| 3     | X          | X |   |   |   |  |
| 4     | X          | X | X |   |   |  |
| 5     | X          | X | X | X | X |  |
| 6     | X          | X |   |   |   |  |
| 7     | X          | X | X |   |   |  |
| 8     | X          | X |   |   |   |  |
| 9     |            |   |   |   |   |  |
| 10    | X          | X |   |   |   |  |

ΣΗΜΕΙΩΝΕΤΑΙ X ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

Εικόνα 3.2

Πηγή : Paul James (1998) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», μετάφραση ομάδα μεταφραστών, εκδόσεις "Κλειδάριθμος", Αθήνα, σελ 298, προσαρμοσμένο

### **3. Τα ιστογράμματα**

Τα ιστογράμματα είναι μια γραφική αναπαράσταση που προέρχεται από τη συγκέντρωση των αποτελεσμάτων των φύλλων ελέγχου, και χρησιμοποιούνται για την οπτική παρουσίαση των δεδομένων. Παρουσιάζουν μια κατανομή συχνοτήτων για διακριτά ή συνεχή δεδομένα και είναι ο τύπος γραφήματος που χρησιμοποιείται πιο συχνά από όλους.

### **4. Διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος**

Το Διάγραμμα Αιτίας και Αποτελέσματος είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αναγνώριση, διερεύνηση και γραφική παρουσίαση όλων των πιθανών αιτιών ενός προβλήματος, έτσι ώστε να εντοπισθεί η γενεσιουργός αιτία. Το κυριότερο πλεονέκτημα που έχει είναι ότι βοηθά την ομάδα να εστιάσει στις αιτίες και όχι στα συμπτώματα του προβλήματος.

Το διάγραμμα είναι γνωστό και ως Ishikawa ή Fishbone Diagram από το σχήμα του που μοιάζει με ψαροκόκαλο.

### **5. Διαγράμματα Pareto**

Το Διάγραμμα Pareto είναι ένα εργαλείο ευρείας χρήσης. Είναι ο καλύτερος τρόπος να παρουσιάσεις τα αποτελέσματα της ανάλυσης εντοπισμού των πιο σημαντικών από τις αιτίες. Απεικονίζει γραφικά τη σχετική συχνότητα ή βαρύτητα των αιτιών που προκαλούν ένα πρόβλημα, παρουσιάζοντας με απλό τρόπο το πόσο σημαντική είναι η επίδραση μιας αιτίας στη δημιουργία ενός προβλήματος σε σχέση με τις υπόλοιπες, καθώς και την ποσοστιαία βελτίωση που θα επιφέρει η εξάλειψη της κάθε μιας.

Η αρχή του Pareto λέει ότι το 20% των αιτιών δημιουργεί το 80 % των προβλημάτων ή το 80% των προβλημάτων προέρχεται από το 20% των αιτιών.

### **6. Διαγράμματα διασποράς**

Τα διαγράμματα διασποράς βασίζονται στην εφαρμογή της ανάλυσης παλινδρόμησης και παρουσιάζουν το αποτέλεσμα σε γραφική μορφή. Από την ανάλυση της παλινδρόμησης προκύπτει η τάση ή η στατιστική συσχέτιση που προσφέρει μια βάση για την ερμηνεία του διαγράμματος. Οι σχέσεις καθορίζονται με βάση το αν υπάρχει θετική (+1), αρνητική (-1) ή καθόλου (0) συσχέτιση.

## 7. Διαγράμματα ελέγχου

Τα διαγράμματα ελέγχου παρέχουν μια παραστατική απεικόνιση των δεδομένων που παράγονται από την αξιολόγηση της διεργασίας και των προϊόντων της. Άρα αποτελούν τη γραφική αναπαράσταση των μετρούμενων χαρακτηριστικών απόδοσης.

Ο Montgomery υποστηρίζει ότι τα διαγράμματα ελέγχου:

- Είναι μια αποδεδειγμένη τεχνική για τη βελτίωση της παραγωγικότητας
- Είναι αποτελεσματικά στην πρόληψη ελαττωματικών
- Αποτρέπουν περιττές διορθώσεις στη διεργασία
- Προσφέρουν διαγνωστικές πληροφορίες

Ιδιαίτερη σημασία στο διάγραμμα έχουν οι εξής τρεις γραμμές:

1. Ανω όριο ελέγχου : η διεργασία πάνω από αυτή τη γραμμή θεωρείται εκτός ελέγχου
2. Κάτω όριο ελέγχου : η διεργασία κάτω από αυτή τη γραμμή θεωρείται εκτός ελέγχου
3. Κεντρική τιμή : η μέση τιμή όλων των επιμέρους δειγμάτων.

Τα επτά νέα εργαλεία είναι:

1. Διαγράμματα «Συγγένειας»
2. Διαγράμματα Συσχετισμού
3. Δενδροειδή Διαγράμματα
4. Πίνακες
5. Ανάλυση δεδομένων με Πίνακα
6. Διαγράμματα Αποφάσεων
7. Βελοειδή Διαγράμματα

#### 1.4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΟΠ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ – ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

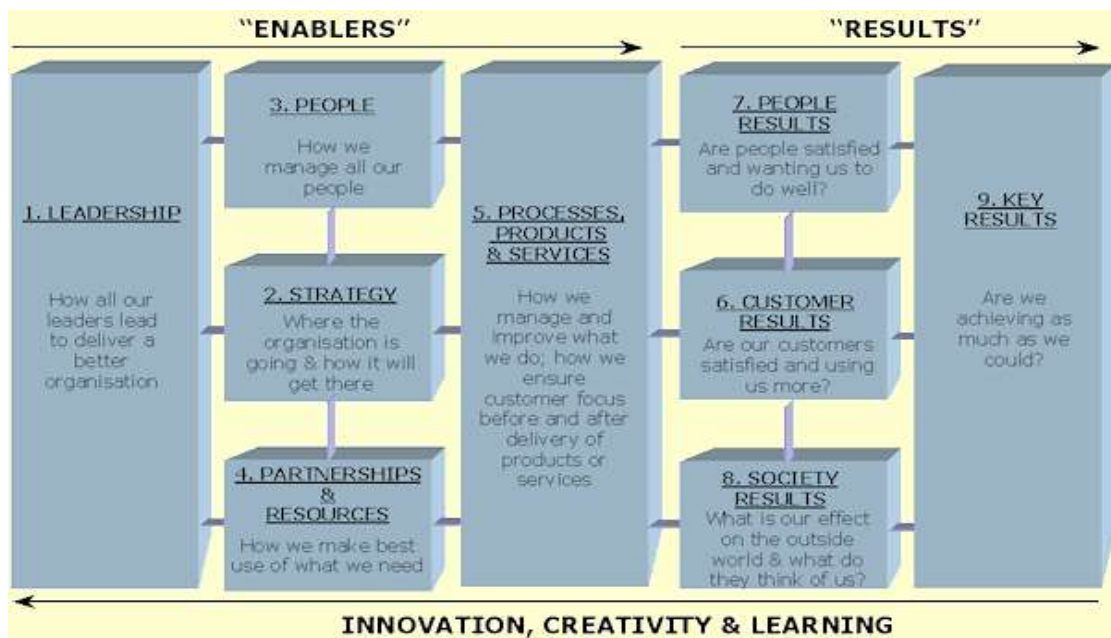
Σε έναν οργανισμό εφαρμόζονται προγράμματα ποιότητας τότε παρατηρείται αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς επιπλέον επενδύσεις σε ανθρώπινους πόρους ή υλικοτεχνική υποδομή. Η μέτρηση του κόστους της ποιότητας είναι μέγεθος μετρήσιμο και περιλαμβάνει δύο τομείς: το κόστος του ελέγχου και το κόστος αποτυχίας του ελέγχου. Το κόστος του ελέγχου περιλαμβάνει το κόστος πρόληψης και το κόστος εκτίμησης δηλαδή το κόστος που αφορά την διατήρηση του επιπέδου ποιότητας. Το κόστος αποτυχίας ελέγχου εμπεριέχει το κόστος των εσωτερικών αστοχιών και το κόστος των εξωτερικών αστοχιών.

##### 1.4.1. ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα πιο γνωστά με παγκόσμια εμβέλεια βραβεία ποιότητας είναι το “Deming”, το “Malcom Baldrige” και το “Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας”.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ίδρυσε το 1998 τον EFQM (European Foundation for Quality Management), ο οποίος ενισχύει τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στη διαδικασία βελτίωσης ποιότητας έτσι ώστε να αποκτήσουν ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας, μπορούν να οδηγήσουν τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στη διάκριση του “Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας”, αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα:



Το Μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους. Ενδεικτικά, μπορεί να λειτουργήσει και ως: ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης

και αυτό-βελτίωσης, οδηγός για τον εντοπισμό περιοχών που επιδέχονται βελτίωση, βάση για ένα κοινό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης, μέσο συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking) με άλλες επιχειρήσεις.

Υπάρχουν τρία ξεχωριστά επίπεδα διεθνούς πιστοποίησης βάσει του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM:

- Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)
- Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία (Recognised for Excellence)
- Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Award)

Αθροιστικά τα οφέλη της εφαρμογής του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι: Ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες, ευελιξία και επιτυχημένη διαχείριση των αλλαγών, αποδοτική χρήση των άυλων και υλικών πόρων, καινοτομία και δημιουργικότητα σε όλους τους τομείς, διαρκής βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

#### 1.4.2.ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η στατιστική επιστήμη, εφοδιάζει με σημαντικά εργαλεία τις μεθόδους στατιστικού ελέγχου. Οι πιο σημαντικές στατιστικές τεχνικές εκτός από τις παραδοσιακές Στατιστικές Τεχνικές, είναι ο Στατιστικός Έλεγχος Διαδικασίας (Statistical Process Control – SPC) και η Δειγματοληψία αποδοχής.

#### 1.4.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διασφάλιση ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πληροί ορισμένες προδιαγραφές (ISO 8402) (Τσιότρας, 2002) .

Με βάση τα διάφορα είδη προτύπων η διασφάλιση ποιότητας είναι μια τεχνική με όλες τις σχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να εξασφαλίσουν στο άτομο την εμπιστοσύνη ότι το προϊόν ή η παρεχόμενη υπηρεσία ικανοποιεί τις απαιτήσεις ποιότητας ή ότι ο οργανισμός δύναται σε σταθερή βάση να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. (Ζαβλανός, 2007).

Με τη διασφάλιση της ποιότητας ένας οργανισμός: Έχει προσδιορισμένα πρότυπα για κάθε δραστηριότητα διασφάλισης της ποιότητας. Έχει θεσπίσει

κατάλληλες διαδικασίες, απαραίτητες για την επιβεβαίωση ότι τα ποιοτικά πρότυπα επαληθεύονται. Οι διαδικασίες ελέγχονται συστηματικά για οποιαδήποτε ασυμφωνία ή επιβεβαίωση, ενώ όπου κρίνεται απαραίτητο χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι. Με κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες οι αιτίες των προβλημάτων εξουδετερώνονται, για να αποφευχθεί ή τουλάχιστον να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα επανεμφάνισης των προβλημάτων. Η ποιότητα θεωρείται ότι είναι διασφαλισμένη όταν όλα τα προηγούμενα πραγματοποιούνται με οποιονδήποτε τρόπο, για ένα σύνολο δραστηριοτήτων, διαδικασιών ή παραγωγής. Οι αρχές του ISO 9000 αποτελούν γενικευμένες οδηγίες για τη διασφάλιση της ποιότητας. Δεν περιγράφουν με ποιον τρόπο πρέπει να οργανωθούν η διοίκηση και η παραγωγή, αλλά δηλώνουν ότι ο οργανισμός, οφείλει να καθορίζει και να σχεδιάζει τις διαδικασίες του, να τις τεκμηριώνει εγγράφως, να ελέγχει την αποτελεσματικότητά τους και να επιβεβαιώνει τον έλεγχο και την αναθεώρησή τους. (Σπανός, 1997).

Για να τεκμηριώνεται η προσπάθεια βελτίωσης ποιότητας των επιχειρήσεων, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ( International Standards Organisation) δημιούργησε μια σειρά προτύπων με βάση τα οποία μπορούν να πιστοποιούνται οι επιχειρήσεις. Μέλος του ISO είναι εθνικοί οργανισμοί τυποποίησης όπως ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης).

Το πλέον διαδεδομένο σήμερα πρότυπο Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι το ISO 9001:2000. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000 στοχεύουν στη διαχείριση της ποιότητας διαμέσου της θεώρησης της παραγωγής ως διεργασίας και επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και των νομικών / κανονιστικών απαιτήσεων, καθώς επίσης και στη συνεχή βελτίωση διαμέσου αντικειμενικών μετρήσεων της αποτελεσματικότητας του συστήματος.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή σε μία επιχείρηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, περιλαμβάνει:

1. Τη δημιουργία Ομάδας στελεχών με συγκεκριμένες αρμοδιότητες για την ανάπτυξη του ΣΔΠ
2. Την εκπαίδευση της Ομάδας, στα πρότυπα της σειράς ISO 9000 :2000 (ή σε περίπτωση που το ΣΔΠ συμμορφώνεται με άλλο πρότυπο, στο πρότυπο αυτό)
3. Τη διατύπωση της πολιτικής ποιότητας, που εκφράζει τη

δέσμευση της διοίκησης για την παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών με κριτήρια ποιότητας

4. Την ανάπτυξη και εφαρμογή του ΣΔΠ από την Ομάδα. Αυτό αναπτύσσεται από εξωτερικό Σύμβουλο (ανάθεση σε εξειδικευμένη επιχείρηση) σε συνεργασία με την Ομάδα, σε περίπτωση που κριθεί σκόπιμο από την επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση επιβάλλεται η στελέχωση της Ομάδας από γνώστες του αντικειμένου και ο ρόλος της είναι καταλυτικός.

5. Την εκπόνηση διαγνωστικής μελέτης προκειμένου να προσδιοριστούν οι διεργασίες, που εφαρμόζει η επιχείρηση για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών

6. Τη διαμόρφωση του οργανογράμματος, το οποίο ορίζει την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών εντός της επιχείρησης

7. Τη δημιουργία / συγγραφή (περιγραφικά ή μέσω διαγραμμάτων) των απαιτούμενων διαδικασιών, που διασφαλίζουν την ποιότητα, σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Οι διαδικασίες αυτές προσδιορίζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και αποτελούν συνέχεια / προσαρμογή των αποτελεσμάτων της διαγνωστικής μελέτης στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000

8. Τη δημιουργία / συγγραφή Οδηγιών Εργασίας (τεχνικών λεπτομερειών για τον τρόπο εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας) όταν κρίνεται σκόπιμο

9. Τη σταδιακή εφαρμογή του ΣΔΠ για τον εντοπισμό και τη διόρθωση τυχόν δυσλειτουργιών.

10. Την αίτηση σε Φορέα Πιστοποίησης για επιθεώρηση του ΣΔΠ και χορήγηση Πιστοποιητικού ISO 9000 (προϋποθέτει απόφαση της Διοίκησης της επιχείρησης).



## 1.5. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΟΠ

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Η ΔΟΠ συμβάλει όχι μόνο στη διατήρηση αλλά και στον έλεγχο της ανταγωνιστικότητας. Βοηθάει, βελτιώνοντας μεταξύ άλλων και το κοινωνικό περιβάλλον των εργαζομένων, την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος συνεργασίας στην επιχείρηση. Επιπλέον η ΔΟΠ επιβάλλει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ πελατών και προμηθευτών δημιουργώντας έτσι μια μεγάλη αλυσίδα αλληλοεξαρτώμενων επιχειρήσεων, οι οποίες ενσωματώνουν τις αρχές της.

Τελικά, ένας οργανισμός που λειτουργεί βασισμένος στις αρχές του TQM, μπορεί να επιδείξει τα παρακάτω αποτελέσματα:

- Καλύτερη και συνεπέστερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Αξιοσημείωτη μείωση των ελαττωμάτων, αδικαιολογήτων δαπανών, παραπόνων, προβλημάτων και καθυστερήσεων.
- Συχνές καινοτομίες όχι μόνο στα προϊόντα αλλά και στις υπηρεσίες του οργανισμού.
- Αποτελεσματικές διαδικασίες και μικρότερο κόστος.
- Ισχυρά κίνητρα για το προσωπικό, ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και των προσόντων του.

Η φύση και το μέγεθος των παραπάνω αποτελεσμάτων διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Συγκεκριμένα τέτοιου μεγέθους και ταχύτητας αποτελέσματα δεν εξαρτώνται μόνο από το πώς αυτές οι ιδέες, οι αρχές και τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν θα μπορούσαν να γίνουν πράξη αλλά και από παράγοντες, όπως το οικονομικό και το νομικό περιβάλλον, το μέγεθος του οργανισμού αλλά και οι προσδοκίες ποιότητας του αγοραστικού κοινού. Οι “gurus” της ποιότητας δίδαξαν ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει το δικό της πρότυπο, το οποίο είναι προσαρμοσμένο στις δικές της ανάγκες, ώστε να εφαρμόσει με επιτυχία τις αρχές της ΔΟΠ. Οι επιδόσεις του καλύτερου ανταγωνιστή αποτελούν μέτρο σύγκρισης για κάθε οργανισμό που εφαρμόζει ΔΟΠ.

Αν συγκριθεί ένα μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, θα παρατηρήσουμε ότι οι δύο προσεγγίσεις στην ποιότητα είναι αλληλένδετες και συμπληρωματικές. Όταν όμως υιοθετείται από έναν οργανισμό ως πρότυπο ένα μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τότε αυτόματα δηλώνεται η στρατηγική επιλογή του για την συνεχή βελτίωση των προϊόντων ή των

υπηρεσιών του με ρυθμό ταχύτερο από εκείνον του ανταγωνισμού έχοντας ως στόχο την τελειότητα. Με βάση τη φιλοσοφία του Deming τα μοντέλα Διαχείρισης της Ποιότητας που αναπτύχθηκαν, έχουν αφενός μεν σαν κέντρο τον άνθρωπο και αφετέρου δε τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της ζωής του.

Στον 20ο αιώνα μελετήθηκε η δυνατότητα της αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων της χειρωνακτικής εργασίας. Πάνω σε αυτή τη μελέτη σχεδιάστηκε ακριβώς το Επιστημονικό Μάνατζμεντ του Taylor. Στον 21ο αιώνα όμως, δεν μπορούν να εφαρμοστούν πλέον οι αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ. Τις θέσεις εργασίας καταλαμβάνουν τα υψηλής τεχνολογίας μηχανήματα. Οι αριθμοί δείχνουν ότι πλέον η μεγαλύτερη μερίδα των εργαζομένων τείνει να είναι οι εργαζόμενοι που κατέχουν οι ίδιοι τα μέσα παραγωγής που είναι η ίδια η γνώση (π.χ. τα 2/5 του εργατικού δυναμικού των Ηνωμένων Πολιτειών). Η ποιότητα στην περίπτωση αυτή, δεν καταγράφεται σαν ένας παράγοντας που επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τον καταναλωτή, καθορίζοντας τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών. Όταν, για παράδειγμα, αξιολογείται η εργασία ενός ακαδημαϊκού δασκάλου, το κρίσιμο ερώτημα δεν είναι πόσους φοιτητές είχε η εκπαιδευτική ομάδα αλλά τι έμαθαν αυτοί. Επίσης αν αναφερθούμε στο ερευνητικό εργαστήριο ενός πανεπιστημίου, ο αριθμός των δοκιμών που έγιναν σε ένα πείραμα δεν αποτελεί το κρίσιμο ερώτημα, αλλά αν ήταν τα αποτελέσματα της έρευνας αξιόπιστα. (Drucker, 2000). «Στον 21ο αιώνα για την εργασία που απαιτεί γνώση, η ποιότητα, η διασφάλιση και η βελτίωσή της είναι όλη η ουσία». (Spring, 1998, σελ.104).

Ο σημαντικότερος κλάδος της ελληνικής οικονομίας είναι η παροχή υπηρεσιών, που περιλαμβάνει τον τουρισμό, τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, την παροχή υπηρεσιών υγείας και την παροχή υπηρεσιών σε καταστήματα εστίασης και εμπορικά καταστήματα. Επιπλέον στην Ελλάδα ο τεράστιος δημόσιος τομέας παρουσιάζει πολύ μεγάλα προβλήματα στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους πολίτες.

Εκτός των παραπάνω όλες οι μονάδες παραγωγής περιλαμβάνουν και δραστηριότητες εξυπηρέτησης πελατών. Κατά συνέπεια η ποιότητα υπηρεσιών περιλαμβάνει όχι μόνο τις περιπτώσεις επιχειρήσεων που ασχολούνται αποκλειστικά με παροχή υπηρεσιών αλλά και τις περιπτώσεις μονάδων παραγωγής. Το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται βασίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό και

στη δέσμευση του προσωπικού των επιχειρήσεων για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Αρχικά κάθε οργανισμός πρέπει να απαντήσει σε δύο ερωτήσεις: α) τι χρειάζεται βελτίωση και β) πως θα το βελτιώσει.

Η σωστή επιλογή των μεθόδων βελτίωσης διασφαλίζει την κατάλληλη επιλογή πόρων και τη δέσμευση των απαραίτητων στελεχών. Η σύγκριση με τις επιδόσεις του ανταγωνισμού και η ανάπτυξη διαδικασίας ποιότητας εξασφαλίζει την παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Το παραπάνω πλαίσιο αναφέρεται στη βιβλιογραφία (Σπανός, 1997) με τον όρο «Ολική εξυπηρέτηση του πελάτη». Σημαντικές έννοιες της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι η «Αλυσίδα εξυπηρέτησης» και «Οι στιγμές της αλήθειας». Αλυσίδα εξυπηρέτησης είναι η προσθήκη προστιθέμενης αξίας σε μια υπηρεσία από διαδοχικούς εξωτερικούς προμηθευτές ή το προσωπικό ενός οργανισμού. Ενώ οι στιγμές της αλήθειας ονομάζονται οι στιγμές εκείνες που ο μηχανισμός εξυπηρέτησης καλείται να λειτουργήσει με τον τρόπο, που ο οργανισμός έχει δεσμευθεί στο πελάτη ότι μπορεί να λειτουργήσει. Με αυτόν τον τρόπο διακρίνουμε την ποιότητα των προδιαγραφών και την ποιότητα παράδοσης στις υπηρεσίες κάθε οργανισμού. Το επίπεδο ποιότητας των οργανισμών παροχής υπηρεσιών διαμορφώνεται από συγκεκριμένους παράγοντες. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε με δείγμα 1055 στελέχη επιχειρήσεων σε 14 ευρωπαϊκές χώρες οι προτεραιότητες των πελατών στην Ευρώπη είναι: ευγένεια προσωπικού, καταλληλότητα χρήσης, συστηματική επίλυση προβλημάτων, αξιοπιστία, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, λογική τιμή και ταχύτητα παράδοσης υπηρεσίας. Αξιοσημείωτο είναι, ότι ο παράγοντας «τιμή» καταλαμβάνει χαμηλή θέση στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων των πελατών.

Κάθε οργανισμός διαμορφώνει την πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη, προκειμένου αφενός μεν να αντιμετωπίζονται έγκαιρα τα προβλήματα του πελάτη και αφετέρου δε να διαμορφώνονται τα βήματα της συνεχούς βελτίωσης με βάση την ανατροφοδότηση που προκύπτει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

### 2.1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Όπως γίνεται αντιληπτό για να μπορέσει να λειτουργήσει μια επιχείρηση με τάξη και συνέπεια είναι απαραίτητη η πιστή εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ – TQM. Κατ' αναλογία, για να μπορέσει να λειτουργήσει και να φέρει εις πέρας τις αρμοδιότητες της η εκάστοτε σχολική – εκπαιδευτική μονάδα, θα πρέπει κι αυτή να εφαρμόζει τις αρχές και τις μεθόδους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Φυσικά, αυτές οι αρχές θα πρέπει να εφαρμόζονται από το σύνολο των εκπαιδευτικών, και όχι μόνο από το διευθυντή της σχολικής μονάδας. Ειδικότερα, στη βιβλιογραφία μπορεί να ανιχνευθούν οι ορισμοί, οι οποίοι όμως δεν καλύπτουν όλα τα σημεία για την κατανόηση του όρου αλλά και τις πρακτικές που ακολουθούνται για την τεκμηρίωση της κατάστασης που περιγράφει. Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι πολύπλευρη και εμπεριέχει τους σκοπούς, τις διαδικασίες και τη μεθοδολογία που αναπτύσσεται για την επίτευξή τους. Οι σκοποί, οι διαδικασίες και τα επιτεύγματα αναφέρονται σε ολόκληρα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ή σε τμήματά τους, στους ακαδημαϊκούς, τα τμήματα ή τις ομάδες των μαθημάτων ή ακόμα και σε καθηγητές ή ερευνητές ξεχωριστά. Όμως πάνω από όλα η ποιότητα έχει να κάνει με την επιστημονική σκέψη και τη μάθηση (Green, 1994)

Η Βαβουράκη, et al. (2008), ισχυρίζεται ότι η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι δύσκολο να οριστεί λόγω των διαφορετικών απόψεων σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της εκπαίδευσης. Ειδικότερα, η Βαβουράκη επίσης επισημαίνει ότι στη σχετική βιβλιογραφία η ποιότητα είναι μια έννοια που η αμφισβήτησή της παραλληλίζεται με την αμφισβήτηση εννοιών όπως : η τέχνη, η δημοκρατία ή η θρησκεία. Για τους παραπάνω αναφερόμενους λόγους η προσοχή των ερευνητών επικεντρώνεται στη χρήση της έννοιας και όχι στον αυστηρό καθορισμό του σχετικού εννοιολογικού πλαισίου.

Συχνά η εκπαίδευση, η οποία έχει σκοπό να συμβάλλει στην ηθική και πνευματική καλλιέργεια του ατόμου καθώς και στην ανάπτυξη και στην ολοκλήρωση της προσωπικότητάς του, χαρακτηρίζεται ως «ποιοτική». Αυτός όμως ο ορισμός δεν μπορεί να υποστηρίξει την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου και ταυτόχρονα να αναδείξει ένα πρακτικό σύστημα για τη μέτρησή της ποιότητάς του. Ένας άλλος ορισμός για την ποιότητα στην εκπαίδευση βασίζεται στην ποιότητα του τελικού

αποτελέσματος σε σχέση με τους ορατούς στόχους μιας εκπαιδευτικής δομής. Αυτή η άποψη στηρίζει τη μέτρηση της ποιότητας και βασίζεται σε ένα σύνολο κριτηρίων τα οποία είναι επίσης μετρήσιμα. Αυτή η άποψη όμως δεν παρέχει πληροφορίες για τους παράγοντες και τις παραμέτρους του εκπαιδευτικού συγκείμενου, που επηρέασαν το τελικό αποτέλεσμα. Συνήθως η ποιότητα στην εκπαίδευση ορίζεται με βάση την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη-καταναλωτή. Βάσει αυτής της άποψης ποιοτική είναι η εκπαίδευση όταν ο αποδέκτης του εκπαιδευτικού αγαθού θεωρεί πως ικανοποιεί τις ανάγκες του. Άρα το κρίσιμο ερώτημα σ' αυτή την περίπτωση είναι το ποιος θεωρείται «πελάτης». Οι μαθητές, οι γονείς, οι φορολογούμενοι ή η αγορά εργασίας; Αν και αυτός ο ορισμός φαινομενικά έχει μια πλουραλιστική διάσταση, εντούτοις, οι ερευνητές της εκπαίδευσης καταγράφουν με σκεπτικισμό ότι η αντίληψη αυτή έχει ατομικιστικά χαρακτηριστικά και επιπροσθέτως η προέλευσή της εντοπίζεται στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Υπό το φως των ανωτέρω διαπιστώνεται ότι η εννοιολογική οριοθέτηση της ποιότητας στην εκπαίδευση εξαρτάται από την ιδεολογικοπολιτική βάση του κοινωνικού συγκείμενου του κάθε εκπαιδευτικού συστήματος. Εκτός των άλλων διαπιστώνεται ότι καμιά από τις προηγούμενες εννοιολογικές προσεγγίσεις δεν εμπεριέχει όλες τις ενδεχόμενες πτυχές του εκπαιδευτικού έργου.

Προαπαιτούμενο για τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, είναι η καταγραφή των στοιχείων εκείνων που κάνουν εφικτή τη μέτρησή της.

Σήμερα σε αρκετές χώρες χρησιμοποιούνται τεχνικές για την αξιολόγηση της ποιότητας όπως π.χ. η χρήση των δεικτών ποιότητας και για τον προσδιορισμό της ποιότητας, τη διασφάλιση και τη βελτίωσή της χρησιμοποιούνται διάφορα πρότυπα όπως τα πρότυπα ISO 9000 ή BS 5750. Είναι προδιαγραφές ποιότητας που έχουν υιοθετηθεί από οργανισμούς, εταιρείες, κρατικές υπηρεσίες, τοπικές αρχές κ.λ.π.. Σημειώνεται ότι «Πρότυπο» είναι ένα σύνολο προδιαγραφών βάσει των οποίων πρέπει να συμμορφώνεται ένας οργανισμός για να λάβει πιστοποίηση από το αντίστοιχο ίδρυμα πιστοποίησης.

### 2.1.2. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Από την δεκαετία του '70, η συζήτηση για την ποιότητα στην εκπαίδευση δεν διεξάγεται μόνο σε διεθνείς οργανισμούς αλλά και σε επίπεδο κρατών. Οι σύγχρονοι ερευνητές εντοπίζουν ότι η εκπαίδευση αποτελεί περισσότερο τομέα οικονομικής πολιτικής και λιγότερο τομέα κοινωνικής πολιτικής. Ήδη από την αρχή της δεκαετίας του '90 η αξιολόγησης της ποιότητας στην εκπαίδευση κατέχει υψηλή θέση στην ατζέντα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ ως αποφασιστικός μοχλός ανάπτυξης προβάλλεται η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Η ποιότητα της εκπαίδευσης επιδρά καταλυτικά για την ανάπτυξη μιας συνολικότερης εκπαιδευτικής πολιτικής, η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με τις εθνικές εκπαιδευτικές πολιτικές αλλά συγχρόνως εκλαμβάνεται και σαν υπο-τομέας της ευρωπαϊκής οικονομικής πολιτικής. Σύμφωνα με τη Σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για την αξιολόγηση της ποιότητας στην εκπαίδευση (2001), η υψηλού επιπέδου εκπαίδευση θεωρείται σημαντική εάν το δει κάποιος από την πλευρά των πολιτικών για την αγορά εργασίας, για την ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζομένων και την αναγνώριση διπλωμάτων και διδακτικών ικανοτήτων. Ταυτόχρονα, η ποιότητα της εκπαίδευσης είναι συνδεδεμένη με την έννοια της απόδοσης και κατά συνέπεια με την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων, έτσι ώστε η ποιότητα της εκπαίδευσης και η αξιολόγησή της υπερβαίνουν πλέον τα σχολικά συστήματα και τα εθνικά σύνορα. (Βαβουράκη et al).

### 2.1.3. ΤΟ ΙΔΑΝΙΚΟ ΤΗΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του Deming, η διαχείριση της ποιότητας θα μπορούσε να ενταχθεί στα συστήματα διοίκησης της εκπαίδευσης. Η επιθεώρηση σε μια βιομηχανία περιορίζεται στο τέλος της γραμμής παραγωγής, αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα που είναι ελαττωματικά ή πρέπει να απομακρυνθούν και να σταλούν για επανασυναρμολόγηση ή να πεταχτούν. Η πρακτική αυτή, όπως ισχυρίζεται ο Deming, είναι πιθανή (αν και ζημιογόνα ) για ένα εργοστάσιο. Ωστόσο δεν είναι ποτέ δυνατό να εφαρμόσει κανείς τη λύση αυτή στις διαδικασίες της εκπαίδευσης και σε νέους ανθρώπους, οι οποίοι αποτυγχάνουν στο τέλος να αξιοποιήσουν τα προσόντα τους, αδυνατώντας σε μερικές περιπτώσεις ακόμη και να πετύχουν τα ελάχιστα στάνταρντ που θέτει το εκπαιδευτικό σύστημα για την αποφοίτηση. Ο έλεγχος (που έχει ως

στόχο να επισημανθεί η επιτυχία ή η αποτυχία), είτε πρόκειται για μια απλή σειρά μαθημάτων ή ακόμα και για την ολοκλήρωση του κύκλου μιας εκπαιδευτικής βαθμίδας, δεν θα έπρεπε να γίνεται στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σύμφωνα με τον Deming είναι αναγκαίο να ασκείται έλεγχος διαγνωστικού χαρακτήρα σε κάθε σημείο της «γραμμής παραγωγής» της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ώστε εκπαιδευτικοί και μαθητές να κατευθύνονται στην επιτυχία μέσα από διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, που διασφαλίζουν την επιτυχή έκβαση των σπουδών πολύ περισσότερο απ' ότι ένας βαθμός. (Tribus, 1994).

## 2.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ

### 2.2.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ

Το σύστημα της Δ.Ο.Π. ενθαρρύνει τη διανεμητική εξουσία, παροτρύνοντας τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, να αντιμετωπίζουν από κοινού τα προβλήματα, να σχεδιάζουν και να υλοποιούν τις διαδικασίες για τις εκπαιδευτικές και διοικητικές λειτουργίες του οργανισμού. (Sirvanci, 2004)

Στο χώρο της εκπαίδευσης η ολική ποιότητα έχει ως στόχο:

- τον εντοπισμό, την εκπλήρωση και την ικανοποίηση των αναγκών του μαθητή·
- το σχεδιασμό, τη συνεχή βελτίωση και την ανατροφοδότηση των διαδικασιών·
- την υιοθέτηση καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας που οδηγούν στην αποτελεσματική και κριτική μάθηση·
- την ενδυνάμωση των ατόμων και την ομαδική εργασία·
- την ενεργό συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στη εκπαίδευση.

Άρα, με την εισαγωγή της ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση αποβλέπουμε στη μετατροπή του ισχύοντος συστήματος διδασκαλίας και αξιολόγησης σε ένα σύστημα συνεχούς βελτίωσης και μάθησης.

Ο βασικότερες αρχές της ολικής ποιότητας είναι:

- η εστίαση στις ανάγκες του μαθητή
- προσπάθεια για συνεχή βελτίωση και
- η συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η ολική ποιότητα για την εκπαίδευση είναι επίσης:

- μια νέα φιλοσοφία διοίκησης·
- μια διαφορετική θεωρητική προσέγγιση και πρακτική·
- μια νέα αντίληψη, η οποία διαπερνά όλη τη διαστρωμάτωση της εκπαιδευτικής κοινότητας·
- μια διαδικασία διηγετική·
- μια διαδικασία, που υποστηρίζεται από στατιστικά εργαλεία.

Επομένως η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βοηθάει τον εκπαιδευτικό να δει τον εαυτό του:

- ως υποστηρικτή του έργου των μαθητών και όχι ως κριτή·
- ως μέντορα και εκγυμναστή και όχι ως λέκτορα·



- ως συνεργάτη με γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικούς, φορείς - επιχειρήσεις και με όλη την κοινωνία και όχι ως έναν απομονωμένο εργαζόμενο μέσα σε τέσσερις τοίχους.(Ζαβλανός, 2003)

Ο Deming διαμορφώνοντας τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. επικεντρώθηκε στα παρακάτω 14 βασικά σημεία, όπως αυτά διαμορφώθηκαν και εφαρμόζονται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Ζαβλανός, 2003):

1. Συνεχής και διαρκής προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών ώστε να έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αργότερα και στην αγορά εργασίας.

2. Υιοθέτηση από τη διοίκηση της νέας φιλοσοφίας.

3. Από την αρχή η κουλτούρα της ποιότητας πρέπει να είναι ενσωματωμένη σε όλες τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

4. Ελαχιστοποίηση του κόστους.

5. Συνεχής ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων, έχοντας ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και του έργου του εκπαιδευτικού και κάθε μαθητή, με παράλληλη ελαχιστοποίηση της πιθανότητας αποτυχίας.

6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης στην εργασία.

7. Αποτελεσματική ηγεσία.

8. Η τάξη δεν διοικείται με απειλές και φόβο. Ο εκπαιδευτικός συνεργάζεται πάντοτε με τους μαθητές.

9. Κατάργηση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Διοίκηση, εκπαιδευτικοί, διευθυντές, γονείς και μαθητές πρέπει να εργάζονται ομαδικά, ώστε να εντοπίζουν τα προβλήματα και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.

10. Κατάργηση των συνθημάτων και των στόχων, οι οποίοι ζητούν νέα επίπεδα απόδοσης, χωρίς να παρέχουν τα μέσα στην εκπαιδευτική ομάδα για την επίτευξή τους.

11. Κατάργηση ποσοτικών στόχων και προτύπων εκπαιδευτικού έργου τα οποία καθιστούν δύσκολη την επίτευξη της ποιότητας.

12. Επιβράβευση. Οι συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να ανταμείβονται ηθικά και να παρακινούνται για συνεχή βελτίωση, έτσι ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για τα επιτεύγματά τους.

13. Ενθάρρυνση της δια βίου εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για όλους.

14. Συμμετοχή όλων π.χ. Διοίκησης, διευθυντών, καθηγητών, γονέων,

μαθητών, για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Μάλιστα, σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. πρέπει να δίνεται από την επιχείρηση έμφαση και προτεραιότητα στις ανάγκες των πελατών. Αντίστοιχα, η Δ.Ο.Π. στις δομές της εκπαίδευσης που εφαρμόζεται, προτρέπει κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, να δίνεται έμφαση στις ανάγκες των μαθητών και εξ αυτού λόγου δίνει έμφαση στη μαθητοκεντρική και όχι στη δασκαλοκεντρική προσέγγιση.

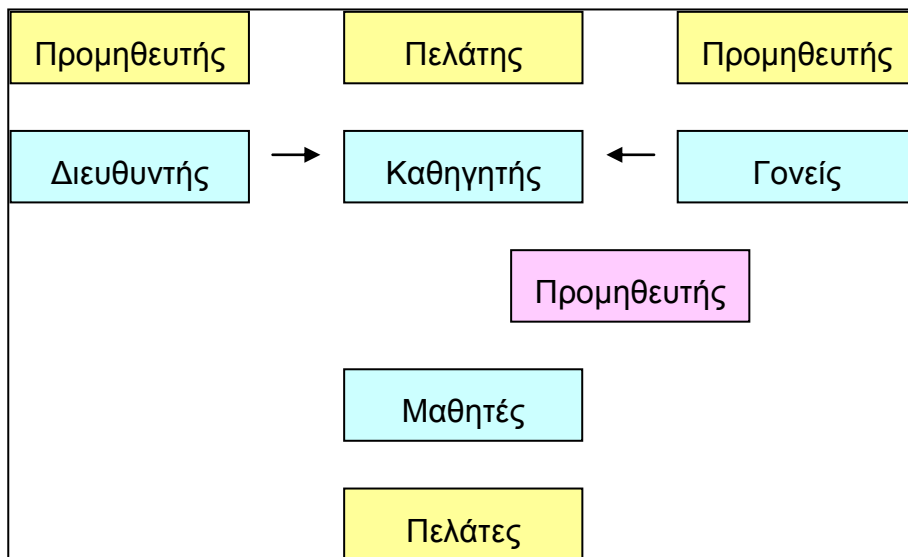
Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η διαφωνία πολλών ερευνητών αφορά τον προσδιορισμό του πελάτη στην εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό ο πελάτης στην εκπαίδευση μπορεί να είναι:

- ο μαθητής, ο οποίος ζει με βάση την εκπαίδευσή του·
- οι γονείς του μαθητή, οι οποίοι πληρώνουν για το προϊόν που είναι η εκπαίδευση·
- οι επιχειρήσεις, στις οποίες οι μαθητές θα εργαστούν μελλοντικά·
- τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, που θα δεχθούν τους μαθητές όταν αποφοιτήσουν από το λύκειο και
- η κοινωνία στην οποία ο μαθητής θα συμβάλει ως πολίτης και ως εργαζόμενος.

Μία διαφοροποίηση, επίσης, που είναι αναγκαία κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση, είναι αυτή μεταξύ εξωτερικού και εσωτερικού πελάτη. Ειδικότερα ο εξωτερικός πελάτης εκτός από το μαθητή μπορεί να είναι ο κόσμος της αγοράς ή τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ενώ ο εσωτερικός πελάτης είναι πάλι ο μαθητής –αφού συμμετέχει στη διαδικασία της μάθησης–, οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση των εκπαιδευτικών δομών.

Γενικότερα, επειδή η σχέση «εσωτερικός πελάτης», «εξωτερικός πελάτης» και «προμηθευτής» είναι περίπλοκη, περιγράφεται σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα:



Σχήμα 1: Σχέση εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη στην εκπαίδευση (Ζαβλανός,2003)

Η σχέση των εσωτερικών πελατών μεταξύ τους έχει τη μορφή του παρακάτω διαγράμματος, οι δεσμοί του οποίου προσδιορίζουν το επίπεδο επίτευξης της ποιότητας στην εκπαίδευση των μαθητών.



Σχήμα 2: Σχέση εσωτερικών πελατών στην εκπαίδευση.

## 2.2.2. ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

Οι διαφορές με την εκπαίδευση είναι σημαντικό να εντοπιστούν στην προσαρμογή της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) που αρχικά αναπτύχθηκε στις βιομηχανικές και τις εμπορικές επιχειρήσεις. Όπως αναφέρει ο Tribus (1994) σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, ισχύουν τα ακόλουθα: Ο εκπαιδευτικός οργανισμός δεν είναι εργοστάσιο ή εμπορική επιχείρηση, ο μαθητής δεν είναι «προϊόν», η εκπαίδευση του όμως είναι το «προϊόν». Η επιτυχημένη ολοκλήρωση του προϊόντος προϋποθέτει τη συμμετοχή του μαθητή ως εργαζόμενου, συν-διαχειριστή στη διαδικασία της μάθησης. Επισημαίνεται επίσης ότι η διδασκαλία και η μάθηση είναι δυο ξεχωριστές διαδικασίες. Στη βιομηχανία, η διαχείριση ποιότητας απαιτεί κάθε διαχειριστής να αναγνωρίζει ένα πελάτη. Σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης οι διοικήσεις στο μέλλον οφείλουν να ευαισθητοποιηθούν περισσότερο στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο εκπαιδευτικό έργο και στις ανάγκες των «πελατών» τους.

Σημαντικό είναι οι διευθυντές των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, να αναλύουν και να αποφασίζουν ποιος είναι ο πρωταρχικός πελάτης για κάθε διαδικασία. Επίσης δεν είναι αρκετό να οριστεί ο πελάτης γενικά. Οι πελάτες πρέπει να αναγνωριστούν ειδικότερα και οι ανάγκες τους να γίνουν κατανοητές στο πλαίσιο της βελτιστοποίησης των διαδικασιών. Παρόλο που η εκπαιδευτική κοινότητα δεν είναι σύμφωνη με την έννοια του πελάτη στην εκπαίδευση, σύμφωνα πάντοτε με τις αρχές της ΔΟΠ, αναγνωρίζονται οι εξής πελάτες κατά σειρά σημαντικότητας: Οι μαθητές οι οποίοι ζουν με το προϊόν που είναι η εκπαίδευσή τους για το υπόλοιπο της ζωής τους, οι γονείς διότι είναι αυτοί που πληρώνουν για την εκπαίδευση των παιδιών τους, οι μελλοντικοί εργοδότες και τέλος η κοινωνία που περιλαμβάνει τους φορείς της πολιτείας οι οποίοι πληρώνουν το μεγαλύτερο μέρος του κόστους της εκπαίδευσης. (Leckey & Neville, 2001).

Σύμφωνα με τη Βαβουράκη et al. οι πελάτες της εκπαίδευσης μπορούν να κατηγοριοποιούνται ως «εσωτερικοί» και ως «εξωτερικοί» πελάτες. Εσωτερικοί είναι οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και οι υπάλληλοι όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων. Εξωτερικοί είναι οι γονείς, οι εργοδότες, η κυβέρνηση και γενικότερα η κοινωνία. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες όλων. Επιπρόσθετα η αλληλεπίδραση εκπαιδευτικού – μαθητή εκλαμβάνεται ως αλληλεπίδραση «προμηθευτή-πελάτη» ή η τάξη σαν σύνολο που αποτελείται από μαθητές και εκπαιδευτικούς θεωρείται ως «προμηθευτής» που παράγει ένα προϊόν.

Εάν οι επιδόσεις των μαθητών δεν είναι ικανοποιητικές, τότε πρέπει να εξεταστεί η εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία βεβαίως κατά τον Edward Deming είναι ευθύνη των εκπαιδευτικών και όχι των μαθητών. Σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ δεν είναι παραδεκτό ότι η αποτυχία στην εκπαιδευτική διαδικασία οφείλεται σε μη ικανούς φοιτητές αλλά σε προβληματικές διαδικασίες. Η διδασκαλία και η μάθηση είναι ξεχωριστές διαδικασίες. Οι διδάσκοντες έχουν την ευθύνη της δημιουργίας ενός εκπαιδευτικού περιβάλλοντος το οποίο επιτρέπει στην εκπαιδευτική ομάδα να αποκτήσει την επιθυμητή γνώση και τις ικανότητες που ορίζονται στην αποστολή της σχολής και του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Η επίτευξη της μάθησης είναι ευθύνη των διδασκόντων, εν αντιθέσει της παραδοσιακής προσέγγισης, όπου η ευθύνη των διδασκόντων είναι η διδασκαλία και των μαθητών η μάθηση.

Η ΔΟΠ διαχωρίζεται από κάθε άλλη συμβατική διαχείριση στην εκπαίδευση. Η επίτευξη ορίζεται με αναφορά στο σκοπό της εκπαίδευσης και όχι με κάποιες τυποποιημένες δοκιμασίες και επικεντρώνεται στη βελτίωση των διαδικασιών και όχι στα αποτελέσματα. (Leckey & Neville, 2001). Σημαντική είναι επίσης η ενασχόληση, με τις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας, όλων των ενδιαφερομένων μερών και όχι μόνο του προσωπικού του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι να κατανοήσουν πως δουλεύει κάθε σύστημα που συντονίζει τις λειτουργίες εκπαίδευσης, ποιες είναι αυτές οι λειτουργίες αναλυτικά και τέλος πόσο σωστά επιτελούνται. Κάθε άτομο πρέπει να εκπαιδεύεται και να συμμετέχει στη διαδικασία βελτίωσης αναλαμβάνοντας αντίστοιχες ευθύνες.

Η πιο σημαντική αρχή που προήλθε από τη βιομηχανική εμπειρία και μεταφέρθηκε έτσι στην εκπαίδευση είναι η αυστηρή επικέντρωση όχι στο προϊόν αλλά στη διαδικασία της παραγωγής του. Σύμφωνα με τον Crosby οι επιθεωρητές πρέπει να απομακρυνθούν από την γραμμή συναρμολόγησης και η προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας να εστιαστεί στην πρόληψη. Ο Deming, (1986) προχωρά περισσότερο υποδεικνύοντας την απομάκρυνση από τους αντικειμενικούς και αριθμητικούς στόχους. Ωστόσο στην εκπαίδευση η αξιολόγηση κατά το μεγαλύτερο μέρος της, αφορά τον έλεγχο των γνώσεων και των ικανοτήτων που αποκτήθηκαν μετά το τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας έχοντας ως αποκλειστικό σκοπό την κατάταξη και την ταξινόμηση. Έτσι όμως δεν επιλύεται κανένα πρόβλημα. Ο Deming επισημαίνει ότι πρέπει στην εκπαίδευση να επικρατήσει η λογική της απομάκρυνσης από την επιθεώρηση και τον έλεγχο και να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στην συνεχή

βελτίωση των διαδικασιών και στην παρεμπόδιση των λαθών. Χαρακτηριστική είναι η αντίληψη ότι η «αρκετά καλή ποιότητα» δεν επιτυγχάνεται ποτέ, αλλά ότι η βελτίωση πρέπει διαρκώς να αναζητείται.

## 2.3.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ- ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

### 2.3.1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο καθορισμός της ποιότητας με βάση τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών αποτελεί το πρώτο βήμα για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση. Το δεύτερο βήμα είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων (υπαλλήλων και διδασκόντων) σε ζητήματα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας αλλά και η εκχώρηση σ' αυτούς των εξουσιών που είναι απαραίτητες για τη βελτίωση των διαδικασιών που οδηγούν στο επιθυμητό επίπεδο ποιότητας. Σε κάθε προσπάθεια ο εκπαιδευτικός δεν έχει τον ρόλο του εξουσιαστή της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά το ρόλο του συντονιστή και καθοδηγητή. Είναι καθοριστική για την επιτυχία της εφαρμογής, η δική του δέσμευση για ποιότητα και προσπάθεια για συνεχή βελτίωση σε όλη τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους. (Tribus, 1994).

Η ΔΟΠ δίνει περισσότερη έμφαση σε όλες τις διαδικασίες μάθησης με στόχο τον καλύτερο σχεδιασμό της μάθησης και των επιμέρους προσθηκών, βελτιώσεων ή αντικαταστάσεων. Για να βελτιωθούν οι διαδικασίες μάθησης, είναι απαραίτητη η ποικιλία των εμπειριών. Αυτό παραπέμπει στην ελαχιστοποίηση των συμβατικών μεθόδων όπως οι διαλέξεις, και τονίζεται ιδιαίτερος ο προσανατολισμός στη γραπτή και προφορική συμμετοχή των μαθητών στις διάφορες διαδικασίες, στην επαφή με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας, στα ατομικά και ομαδικά έργα, στις προσκλήσεις ομιλητών.

Είναι απαραίτητο να συμφωνηθεί το πλαίσιο που δραστηριοποιείται η εκπαιδευτική ομάδα προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Βασικά στοιχεία για την ομαλή εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η εκχώρηση εξουσιών και η συνειδητοποίηση της υπευθυνότητας από μέρους των μαθητών. Μια πολύ αποτελεσματική προσπάθεια είναι η λειτουργία ομάδων ποιότητας στις οποίες συμμετέχουν και μαθητές, όπου συζητούνται τα προβλήματα που προκύπτουν σε κάθε προσπάθεια βελτίωσης και αναζητούνται λύσεις μέσα από την χρήση των εργαλείων ποιότητας και της υπάρχουσας εμπειρίας του εκπαιδευτικού οργανισμού σε αντίστοιχα θέματα. (Melrose, 1998).

Οι διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης πλαισιώνονται από συνεχείς και συνεπείς προσπάθειες. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητη η ύπαρξη μηχανισμών ανάδρασης έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής ροή πληροφοριών σχετικά με την εμφάνιση

προβλημάτων και την επιτυχία ή την αποτυχία στην εφαρμογή πιθανών λύσεων.

Ένα παράδειγμα είναι η τεκμηριωμένη πληροφόρηση των μαθητών για την επίδοση τους στα ενδιάμεσα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η ΔΟΠ εστιάζει στην αποβολή του φόβου από τους μαθητές. Ο φόβος αφορά κυρίως τους χαμηλούς βαθμούς και τις εξετάσεις. Η εξάλειψη του φόβου επιτυγχάνεται αφενός με τη σωστή ενημέρωση των μαθητών και αφετέρου με την επανάληψη των εκπαιδευτικών διαδικασιών που είχαν για τους μαθητές όχι και τόσο ικανοποιητικά αποτελέσματα. (Tribus, 1994).

Ο πίνακας που ακολουθεί περιέχει τα 14 σημεία της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας προσαρμοσμένα στην εκπαίδευση από το American Association of School Administrators (Μπλάνας, 1998).

|  |   |
|--|---|
| 1.Σκέψου, σχεδίασε για το μακρινό μέλλον και υλοποίησε την προσπάθεια για ποιότητα στις εφαρμοζόμενες πολιτικές για τα σχολεία | 2.Βελτίωσε την ποιότητα του συστήματος αντί να προσπαθείς να αλλάξεις την συμπεριφορά των ανθρώπων στο σύστημα                          |
| 3. Μάθε σε όλους πώς να αξιολογούν την ποιότητα της δικής τους εργασίας τη στιγμή που την κάνουν                               | 4.Καθόρισε τα οφέλη της σχολής από το πρόγραμμα ποιότητας σε μακροχρόνια βάση   |
| 5.Βελτίωνε συνεχώς τις διαδικασίες και μείωνε διαρκώς τις δαπάνες  | 6. Δώσε την ευκαιρία της συνεχούς επιμόρφωσης σε όλους  |
| 7.Δημιούργησε υπεύθυνο ηγετικό κλίμα ώστε να είναι δυνατή η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.                             | 8.Εμπιστεύσου, υποστήριξε και σεβάσου την αλήθεια   |
| 9. Δώσε σε όλους να καταλάβουν τα οφέλη από τη συνεργασία  | 10. Οι μεγάλες λέξεις δεν βελτιώνουν την ποιότητα, συνήθως δημιουργούν μόνο προβλήματα  |
| 11.Μην συγκεντρώνεσαι στο αποτέλεσμα αλλά στη βελτίωση της διαδικασίας   | 12.Το μεγαλύτερο αποθεματικό κεφάλαιο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι οι άνθρωποι και αυτά που μπορούν να προσφέρουν στον οργανισμό |
| 13.Δημιούργησε και υποστήριξε έναν οργανισμό μάθησης και πολιτισμού  | 14.Δημιούργησε δύναμη γνώσης με την ομαδική εργασία   |

Στη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας επικρατεί η αντίληψη ότι η επιβεβαίωση της ανάπτυξής μας, είναι η συνεργασία για την ανάπτυξη των άλλων. Ο μόνος τρόπος να μεγιστοποιηθούν τα προσόντα μας είναι η βήμα – βήμα βελτίωση των άλλων (Tribus, 1994).

Η διαχείριση της ποιότητας στην εκπαίδευση, καθοδηγούμενη από ένα κοινό όραμα, βασισμένο σε ανθρώπινες αξίες και σε αμοιβαίο σεβασμό:



- Δίνει έμφαση στη συνεργασία, στην συνεργατικότητα και όχι στον ανταγωνισμό. Τα φοιτητικά επιτεύγματα και η ανάπτυξη των ατόμων μεγιστοποιείται όταν στους ανθρώπους δίνονται πραγματικά κίνητρα τα οποία δημιουργούνται από επιλογές, συνεργασίες και ευκαιρίες.

- Βασίζεται στην οργάνωση και λειτουργία «ομάδων» προκειμένου να εμπλουτίσει τη διαδικασία της μάθησης.

- Αναγνωρίζοντας τη διαφορετικότητα των ανθρώπων, αναζητά τη βελτίωση του ατόμου και του εκπαιδευτικού συστήματος.

- Στηρίζεται στους εκπαιδευτικούς που έχουν πραγματική αφοσίωση και γνώση των αρχών και της φιλοσοφίας της ποιότητας και αποδέχεται το μορφωτικό επίπεδο κάθε ανθρώπου που από το σημείο που βρίσκεται προσπαθεί για την περαιτέρω βελτίωσή του.

- Οι βαθμοί και άλλες μορφές αξιολόγησης χρησιμοποιούνται ως δείκτες των ιδιοτήτων των διαδικασιών του συστήματος και της αποτελεσματικότητάς τους και όχι ως δείκτες αποτυχίας ή επιτυχίας των φοιτητών. Δεν γίνεται υποβάθμιση της προσωπικότητας των φοιτητών ούτε τους κατατάσσει σύμφωνα με τη βαθμολογία τους. Αντίθετα, τους στηρίζει δημιουργώντας συνθήκες ελευθερίας που με τη σειρά τους μπορούν να φέρουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

- Επενδύει στις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης που προκύπτει από τη δουλειά του εκπαιδευτικού και του φοιτητή (Harvey, 1997).

Το μοντέλο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιείται από την εκπαιδευτική κοινότητα ποικιλοτρόπως, και συγκεκριμένα είτε ως θεμέλιο για την διαδικασία ανάπτυξης ενός στρατηγικού σχεδιασμού είτε ως μέσο επικοινωνίας της διοίκησης με τους εκπαιδευτικούς και την κοινωνία.

Ο Deming (1986), επισημαίνει ότι η αυτογνωσία ενός οργανισμού προκύπτει από την ανάλυση και την τεκμηρίωση των διαδικασιών του έτσι ώστε να εξασφαλιστούν τα δύο βασικά επίπεδα ποιοτικής προσέγγισης: α) Όλες οι ενέργειες να γίνονται σωστά και β) Να γίνονται όλες οι σωστές ενέργειες. Στην κατεύθυνση αυτή, πολλές σχολές παγκοσμίως, εξερευνούν τρόπους για την εφαρμογή της ποιότητας ως λειτουργικό εργαλείο. Οι διδάσκοντες σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, ξεκινώντας από την προσχολική αγωγή, χρησιμοποίησαν τις ιδέες και τα εργαλεία της Ποιότητας για να βελτιώσουν τις στρατηγικές εκμάθησης των μαθητών τους.

Σήμερα η φιλοσοφία που ονομάζεται Ολική Ποιότητα και η πρακτική της που ονομάζεται Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να οραματιστούν τους εαυτούς τους περισσότερο ως υποστηρικτές παρά ως δικαστές, ως εμπνευστές και προπονητές παρά ως λέκτορες, ως συνεργάτες με τους γονείς, τη διοίκηση, ακόμη και με ολόκληρες κοινωνίες. Ο Deming παροτρύνει τους διδάσκοντες να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης στις σχολές τους. Στις σχολές αυτές η διοίκηση καλείται να ενισχύσει τις εκπαιδευτικές ομάδες για την συνεχή βελτίωση της δουλειάς που γίνεται. Η πραγμάτωση της «λαχτάρας για μάθηση», που έχει ο καθένας είναι πάρα πολύ σημαντική στις σχολές της Ποιότητας. Είναι φυσικό, η εισαγωγή της ΔΟΠ σε μια σχολή να εφαρμόζεται ευκολότερα αρχικά σε θέματα διοικητικού χαρακτήρα διότι αυτά έχουν πολλά κοινά σημεία με τις αντίστοιχες οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων.

Η εισαγωγή επομένως της ΔΟΠ στην τάξη, είναι η πραγματικά αληθινή πρόκληση για κάθε εκπαιδευτική βαθμίδα. Θεωρείται ότι, πολλοί εκπαιδευτικοί, αν και η θέλησή τους είναι η εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική ομάδα, εντούτοις δεν μπορούν να το επιτύχουν γιατί το σύστημα δεν τους το επιτρέπει. Εφόσον η δέσμευση της ηγεσίας του εκπαιδευτικού συστήματος και του εκπαιδευτικού οργανισμού καθώς και η αφοσίωσή τους στο ζήτημα της ποιότητας είναι τεκμηριωμένη, η διαχείριση της ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε εκπαιδευτικό σύστημα με στόχο τη βελτίωση του (Tribus, 1994).

Όταν εφαρμόζεται η διαχείριση της ποιότητας στην τάξη, ο φοιτητής καλείται από κοινού να διαχειριστεί με το καθηγητή τη διαδικασία : διδασκαλία / μάθηση. (Holloway,1994). Βάσει του θεωρητικού μοντέλου αλλά και των εμπειριών από την εφαρμογή του, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές πρέπει στην αρχή κάθε μαθήματος και ειδικά στην αρχή κάθε ακαδημαϊκής περιόδου να συζητούν, να θέτουν και ενίοτε να επαναλαμβάνουν τους στόχους. Ο καθηγητής καλείται να εφαρμόσει την Αρχή της Συναίνεσης (Consensus Principal), βάσει της οποίας τα εμπλεκόμενα μέρη θα πρέπει να ανταλλάσσουν απόψεις και να συμφωνούν σε ένα πλαίσιο θέσεων κοινής αποδοχής. Έτσι ο καθηγητής καλείται, εκτός από τα κλασικά του καθήκοντα δηλ. την παροχή της γνώσης, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της προσωπικότητας, να αναπτύξει το «class consensus». Αυτό αποτελεί το σημαντικότερο βήμα στη συνολική διαδικασία, αφού χωρίς τη συναίνεση του «τι πρέπει να γίνει», δεν είναι

δυνατό να αναπτυχθεί μια συνεργασία με σκοπό τη συν-διαχείριση. Για παράδειγμα σε ό,τι αφορά τις μαθητικές επιδόσεις, πρέπει να αποφασιστεί το ελάχιστο επίπεδο επίτευξης που απαιτείται, για την τεκμηρίωση της γνώσης του μαθητή, με ποια μέθοδο θα παρέχεται, αλλά και με ποια μορφή αναμένεται η συνδρομή του εκπαιδευτικού. Η συναίνεση που περιγράφεται παραπάνω είναι μια κατάσταση ιδεατή και μόνο θετικά μπορεί να συμβάλει στην εξέλιξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Περιγραφές εμπειριών από την επίτευξη της συναίνεσης αυτής, αναφέρονται ακόμη και σε περιπτώσεις μαθητών με προβλήματα παραβατικής συμπεριφοράς, ιδιαίτερων οικογενειακών συνθηκών.

Ειδικότερα από έρευνες έχει άλλωστε διαπιστωθεί, ότι οι μαθητές ελκύονται από την ευκαιρία να συμμετέχουν στη θέσπιση των κανόνων. Το γεγονός αυτό συμβάλλει στην ευκολότερη επίτευξη της αυτοπειθαρχίας και της πειθαρχίας γενικότερα. Ο εκπαιδευτικός που μπορεί να πετύχει πραγματική «συναίνεση» στην τάξη του, είναι εκείνος που θέτει στους μαθητές του υγιή κίνητρα και δεν στηρίζεται σε αντιλήψεις όπως στον ανταγωνισμό για τους βαθμούς, στην κατάταξη με βάση τη βαθμολογία, στις απειλές που επισύρει μια κακή επίδοση ή αντίστοιχα, στις ανταμοιβές μιας καλής επίδοσης, στην κριτική των ικανοτήτων των μελών της εκπαιδευτικής ομάδας (Tribus, 1994).

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι η επιστράτευση όλων αυτών των υγιών κινήτρων, δηλ. των εσωτερικών κινήτρων. (Higgins, Jenkins & Lewis, 1991). Στις «τάξεις της ποιότητας», ο μαθητής καταλαβαίνει τις διαδικασίες και συζητά γι' αυτές, επίσης συναινεί σ' ένα κοινό πλαίσιο αποδοχής και μαθαίνει να αυτοαξιολογεί την εργασία του, καθώς και να εξελίσσεται μέσα από προσωπικές προσπάθειες και ομαδική δουλειά. Βέβαια όλοι οι εκπαιδευτικοί εργάζονται στην κατεύθυνση των στόχων που περιγράφονται παραπάνω. Η καινοτομία της φιλοσοφίας της ποιότητας όμως είναι ότι δεν επιδιώκει να κάνει τους μαθητές υπεύθυνους, αλλά να επιστρατεύσει τους μηχανισμούς που απαιτούνται για την βελτίωση των διαδικασιών. Με αυτό τον τρόπο οι μαθητές εκτός από τη θέληση, αποκτούν και την ικανότητα να ανταποκριθούν στην πρόκληση της ποιοτικής μάθησης (Narasimhan, 2001).

### 2.3.2. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

Για να μπορέσει να βελτιωθεί η απόδοση των εκπαιδευτικών στα πλαίσια των οργανισμών και των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχουν και να έχουν αποδοτικά αποτελέσματα, πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τους κανόνες, τους ρόλους και τις υπευθυνότητες όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ο στόχος κάθε συστήματος που εγκαθιδρύεται σε ένα Εκπαιδευτικό Ίδρυμα πρέπει να απορρέει και να είναι συμβατός με το όραμα και την αποστολή του ιδρύματος (Deming, 1993). Η διαχείριση ενός συστήματος, είναι κοινή παραδεκτό ότι περιέχει αλληλοεξαρτώμενους και αλληλοεπιδρώμενους παράγοντες, που επηρεάζουν την επίτευξη του κοινού σκοπού. Έτσι οι αποφάσεις για μεμονωμένα στοιχεία του συστήματος δεν λαμβάνονται απομονωμένα και μπορεί να είναι διαφορετικές αν κανείς δει το πρόβλημα μέσα από το πρίσμα που αφορά στην καθολική και όχι στην επιμέρους βελτίωση του συστήματος. Έχοντας υπόψη τις αρχές της ποιότητας η αναδόμηση και ο σχεδιασμός των συστημάτων των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, στην κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης απαιτεί προσέγγιση και στρατηγικές συνολικού χαρακτήρα (Senge, P.M., 1990).

Οι δυνατότητες για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας και της μάθησης, και των διαδικασιών διοίκησης και υποστήριξης περιορίζονται από τους κανόνες οι οποίοι υπακούουν στις παραδοσιακές τακτικές στην εκπαίδευση. Συχνά αυτοί οι κανόνες αντιπροσωπεύουν τα όρια που δεν παραβιάζονται στις λειτουργίες της εκπαίδευσης. Ωστόσο είναι πλέον ευρέως αποδεκτοί και εφαρμόζονται από το σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας. Οι αρχές όμως της διαχείρισης ποιότητας ορίζουν ότι χωρίς την αλλαγή των κανόνων (τον επανασχεδιασμό δηλαδή των εκπαιδευτικών, διοικητικών, υποστηρικτικών συστημάτων και διαδικασιών), η απόδοση που αναμένεται παραμένει η ίδια. Αποτελεί θεμέλιο στον επαναπροσδιορισμό των κανόνων ότι πρέπει να δώσουμε έμφαση στις διαδικασίες με τις οποίες τα αποτελέσματα επιτυγχάνονται και όχι στα αποτελέσματα των διαφόρων τεστ και όσων μεγεθών αντιπροσωπεύουν δείκτες ποιότητας. Ο σχεδιασμός, ο επανασχεδιασμός και η βελτίωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών, είναι η αρχική μεθοδολογία με την οποία η βελτίωση συμβαίνει. Τα εργαλεία και οι τεχνικές για τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης, χρησιμοποιούνται για την ανάλυση εκπαιδευτικών και άλλων διαδικασιών μέσα στο σύστημα, που αυτές οι διαδικασίες λειτουργούν. Η μεγάλη διαφορά μεταξύ των

παραδοσιακών μεθοδολογιών βελτίωσης και εκείνων που διατυπώνονται στη ΔΟΠ εστιάζεται στο σύστημα. Σύμφωνα με τα προσωπικά κριτήρια και τις αντιλήψεις των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας υιοθετούνται οι βελτιώσεις, οι προσπάθειες και οι στρατηγικές των παραδοσιακών κανόνων. Οι περισσότερες όμως προσπάθειες, έχουν ως βάση τον παραδοσιακό τρόπο προσέγγισης, και εστιάζονται στα συμπτώματα των προβλημάτων και όχι στην αναζήτηση λύσεων που αφορούν τις πραγματικές αιτίες στο πλαίσιο του συστήματος και των διαδικασιών βελτίωσης.

Σύμφωνα με την έρευνα του Oakland (Holloway, 1994), που έγινε στο πανεπιστήμιο του Bradford, ο βασικός πυρήνας των συστημάτων Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζονται στα πανεπιστήμια είναι τα παρακάτω :

- Αναγνώριση πελατών και ανακάλυψη των αναγκών τους
- Ορισμός των προδιαγραφών, που συμφωνούν με τις απαιτήσεις των πελατών
- Έλεγχος και βελτίωση των διαδικασιών.
- Εγκατάσταση συστήματος ποιότητας
- Διαχειριστική ευθύνη προκειμένου να τεθούν πολιτικές ποιότητας.

Γενικά, η παραδοσιακή προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων στην εκπαίδευση, αναζητά να μειώσει τον αριθμό των λαθών και εστιάζεται στον αριθμό των προβλημάτων ή των λαθών που προέρχονται από μια δεδομένη εκπαιδευτική διαδικασία. Συχνά αυτό γίνεται χωρίς να εξετάζονται οι περιπτώσεις μεμονωμένα. Παραδοσιακά λοιπόν ο υπεύθυνος μιας διαδικασίας εκπαίδευσης δεν εξετάζει όλες τις μεταβλητές που ευθύνονται για την ύπαρξη ενός προβλήματος, ούτε βέβαια λαμβάνονται υπόψη η σχέση και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Έτσι, οι εκπαιδευτικοί ενώ στο εργαστήριο ως ερευνητές υιοθετούν την επιστημονική μέθοδο, έξω απ' αυτό ελάχιστα τους απασχολούν τα στοιχεία που θα μπορούσαν να τροφοδοτήσουν τις διδακτικές για παράδειγμα πρακτικές που ακολουθούνται. Επιπλέον αυτοί που ασπάζονται την παραδοσιακή προσέγγιση στα εκπαιδευτικά δεν ξεχωρίζουν ανάμεσα στα κοινά ζητήματα και στις ειδικές αιτίες εμφάνισης προβλημάτων. Επίσης αντιλαμβανόμενοι την δυνατότητα κάθε συγκεκριμένης διαδικασίας και διακρίνοντας ανάμεσα στα προβλήματα που οφείλονται στο σύστημα και σ'αυτά των ειδικών αιτιών, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές μπορούν να αναπτύξουν μια σημαντική αίσθηση αυτοελέγχου και να αντιληφθούν τη σχέση ανάμεσα στις ευθύνες του συστήματος με τα αποτελέσματα και στις προσωπικές τους

ευθύνες με τα αποτελέσματα.

Εν κατακλείδι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία δεν αισθάνονται υπεύθυνοι για ζητήματα ανεξάρτητα από αυτά που πραγματικά ελέγχουν. Επιπρόσθετα, αντιλαμβάνονται ότι ο σχεδιασμός των συστημάτων και των διαδικασιών επηρεάζει την απόδοση των μεμονωμένων ατόμων του συστήματος. Γνωρίζοντας πως η συμπεριφορά τους σχετίζεται με την προσωπική τους βελτίωση και τη βελτίωση του συστήματος, εγκαθιδρύουν μια προσωπική αίσθηση υπευθυνότητας που δεν υπάρχει όταν η βελτίωση είναι πέρα από τον προσωπικό έλεγχο κάθε ανθρώπου (όταν κανείς δηλ. κατηγορείται για λάθη που στην πραγματικότητα οφείλονται στο σύστημα).

Αυτή η σκέψη όμως απαιτεί ένα θεμελιώδη επαναπροσδιορισμό αναφορικά με το πώς οι παράγοντες της εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται τους ρόλους τους, πως οι καθηγητές συνεργάζονται με τους μαθητές τους, πως είναι σχεδιασμένα τα εκπαιδευτικά συστήματα και πως διευθύνονται. Έτσι τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας πρέπει να κατανοήσουν τη μεταβλητότητα των συστημάτων και των διαδικασιών και τη χρήση των σχετικών στατιστικών αναλύσεων (π.χ. των control charts των εργαλείων ποιότητας) και να ενσωματώσουν στη διδασκαλία, τη διαχείριση των εκπαιδευτικών θεμάτων και στην κατάρτιση των προγραμμάτων σπουδών.

## 2.4 Η ΕΜΦΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΟΠ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Ένα πολύ βασικό χαρακτηριστικό του συστήματος Δ.Ο.Π. είναι ο σχεδιασμός των διαδικασιών της παραγωγής και της λειτουργίας του οργανισμού.

«Διοίκηση διαδικασιών είναι ένας τρόπος προγραμματισμού και διαχείρισης των δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι αναγκαίες για να φθάσει η πραγματοποίηση μιας διαδικασίας σε υψηλά επίπεδα απόδοσης. Κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για την ποιότητα των διαδικασιών τις οποίες πραγματοποιεί στην εργασία του, σύμφωνα με τη φιλοσοφία του Deming.» (Ζαβλανός, 2003)

Όλα τα άτομα χρησιμοποιούν τις διαδικασίες για να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες. Κάθε διαδικασία έχει συστημικά χαρακτηριστικά, δηλαδή, μια είσοδο, μια έξοδο και μια ανατροφοδότηση.

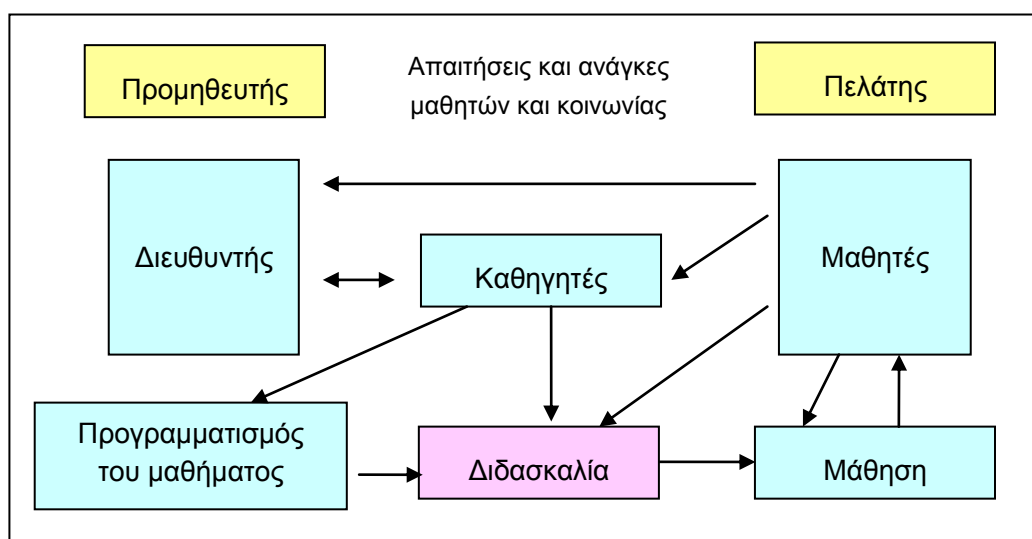


Σχήμα 3: Σύστημα ανατροφοδότησης.

Η ανατροφοδότηση, όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, είναι βασική για τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας, την οποία πρέπει να σχεδιάσουμε, προκειμένου να εφαρμόσουμε ένα σύστημα Δ.Ο.Π.. Υπάρχουν διαδικασίες και καθήκοντα τα οποία συνεχώς επαναλαμβάνονται. Άρα, για να τυποποιήσουμε την εκτέλεση μιας διαδικασίας θα πρέπει να την αναλύσουμε και να προσδιορίσουμε τον πλέον αποτελεσματικό και αξιόπιστο τρόπο για την πραγματοποίησή της μέσω και της ανατροφοδότησης. Το πλεονέκτημα κάθε τυποποιημένης διαδικασίας είναι ότι μπορεί να υιοθετηθεί από όλους. Η τυποποίηση των διαδικασιών είναι στην πραγματικότητα η εκπόνηση μιας εργασίας βάσει ενός συγκεκριμένου προτύπου και έτσι σύμφωνα με τη ΔΟΠ, η εργασία γίνεται ευκολότερη για τα άτομα, αποφεύγονται τα σφάλματα, εξασφαλίζεται η ασφαλής λειτουργία. Επίσης μπορεί να μεταδοθεί ευκολότερα ως τεχνογνωσία, να προσδιοριστούν ευκολότερα οι αιτίες του προβλήματος και να

ελαττωθούν τα προβλήματα. Τέτοια παραδείγματα στην εκπαίδευση συναντάμε πολλά, ειδικότερα μετά τις πρόσφατες διοικητικές μεταρρυθμίσεις όπως: η διαχείριση της σχολικής μονάδας βάσει μιας on-line ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων (my School), η συνεννόηση μεταξύ εκπαιδευτικών υπηρεσιών και ο τυποποιημένος εξοπλισμός των εργαστηρίων. Για να είναι το πρότυπο εφαρμόσιμο και λειτουργικό, πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια το τι γίνεται, πότε γίνεται, πώς γίνεται και γιατί γίνεται, να είναι κατανοητό, εφικτό στην πραγματοποίησή του, να προκύπτει από τη συμφωνία των ατόμων που το χρησιμοποιούν και βέβαια να αναθεωρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Ο Ζαβλανός (2003) παρουσιάζει το διάγραμμα των διαδικασιών του σχολείου σε γενικές γραμμές:



Σχήμα 4: Διάγραμμα των διαδικασιών του σχολείου (Ζαβλανός, 2003)

Σε κάθε περίπτωση είναι αναγκαίο να υπάρχει συμφωνία για τις ανάγκες των πελατών και συγκεκριμένα πρέπει να προσδιορίζονται οι απαιτήσεις των προσωπικών αναγκών των πελατών και να είναι μετρίσιμα τα κριτήρια των απαιτήσεών τους. Για το λόγο αυτό ο οργανισμός προσδιορίζει τα κρίσιμα χαρακτηριστικά για την απόδοσή του. Στο σημείο αυτό ο Ζαβλανός (2003) δίνει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα: «καθαρό περιβάλλον στο σχολείο» μπορεί να μετρηθεί από την καθαριότητα των αιθουσών και αυτή από τη συχνότητα με την οποία αυτές καθαρίζονται.

Επομένως είναι δυνατόν να μετρηθεί η απόδοση των διαδικασιών εφόσον:

- Γίνει ο εντοπισμός των πελατών (δηλαδή οι μαθητές, ο κόσμος της εργασίας, η πολιτεία, οι γονείς κτλ.) και προσδιοριστούν οι απαιτήσεις και οι



προσδοκίες τους

- Γίνει ο προσδιορισμός των διαδικασιών για την παροχή του εκπαιδευτικού προϊόντος

- Γίνει ο προσδιορισμός των ενεργειών εκείνων που παρέχουν ανατροφοδότηση ώστε να γίνει η διόρθωση των διαδικασιών.

Ένας από τους βασικότερους ορισμούς για την ποιότητα, είναι εκείνος που ορίζει την ποιότητα ως την ικανότητα του οργανισμού γενικά να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του. Ο Kanon ανέπτυξε ένα μοντέλο σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, το οποίο χωρίζει τις ανάγκες τους σε τρεις κατηγορίες: τις βασικές ανάγκες, τις αναμενόμενες ανάγκες και τη συναρπαστική εμπειρία. Η ικανοποίηση των βασικών αναγκών είναι αυτονόητη για κάθε πελάτη. Οι αναμενόμενες ανάγκες είναι αυτές που ο πελάτης θέλει να ικανοποιήσει, αλλά δεν τις θεωρεί και απαραίτητα αυτονόητες. Τέλος, η συναρπαστική εμπειρία έρχεται όταν ο προμηθευτής ξεπεράσει και τις προσδοκίες αυτού του ίδιου του πελάτη του. Στην εκπαίδευση μόνο το τρίτο επίπεδο των αναγκών, που προσδιορίζει ο Kanon, είναι αποδεκτό. Δηλαδή, ικανοποιούμε τις ανάγκες των μαθητών, μόνο όταν τους παρέχουμε μια πραγματικά συναρπαστική εμπειρία μάθησης, όπως αυτή προκύπτει από τη διαδικασία «διδασκαλίας-μάθησης», που είναι και η σημαντικότερη διαδικασία στην εκπαίδευση. (Ζαβλανός, 2003)

Το σύστημα Δ.Ο.Π. είναι ένα σύστημα διοίκησης που αντιλαμβάνεται την εκπαιδευτική δομή σαν ένα ανοιχτό σύστημα, το οποίο περιλαμβάνει διάφορα υποσυστήματα, τα οποία έχουν μια αλληλεπίδραση μεταξύ τους και φυσικά επηρεάζονται από το περιβάλλον. Η ποιότητα του συστήματος καθορίζεται από την ποιότητα των διαδικασιών. Για παράδειγμα: σ' ένα σχολείο έχει σχεδιαστεί η διαδικασία με την οποία οι εκπαιδευτικοί συναντούν τους γονείς σε μέρες και ώρες που προέκυψαν μετά από συστηματική διερεύνηση που έγινε με τη συνεργασία του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων. Σ' ένα δεύτερο σχολείο οι αντίστοιχες μέρες και ώρες ορίστηκαν τυχαία. Είναι επόμενο ότι στην πρώτη σχολική μονάδα η συνεργασία εκπαιδευτικών και γονέων είναι υψηλότερης ποιότητας, καθώς η επικοινωνία είναι ευκολότερη. Επομένως, σχεδιάζοντας τις διαδικασίες είναι απαραίτητο να επισημανθούν οι παράγοντες εκείνοι των διαφόρων υποσυστημάτων, που επηρεάζουν τη λειτουργία του σχολείου και καθορίζουν την ποιότητά του. Έτσι σύμφωνα με τη

ΔΟΠ εστιάζουμε στη σχεδίαση και τη βελτίωση των διαδικασιών και όχι στα αποτελέσματα. Ο Deming δέχεται την άποψη ότι το 85% των σφαλμάτων σε κάθε οργανισμό οφείλεται σε λάθη, που έχουν γίνει κατά το σχεδιασμό του συστήματος διοίκησης, συγκεκριμένα λέει: «μην κατηγορείτε τους ανθρώπους αλλά διορθώστε το σύστημα». (Ζαβλανός, 2003)

## 2.5 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΕΜΔΟΠ) αποτελεί ένα ιδανικό πλαίσιο εργασίας. Παρόλο που κάθε οργανισμός είναι μοναδικός, αυτό το μοντέλο παρέχει ένα γενικό πλαίσιο κριτηρίων που μπορεί να εφαρμοστεί άνετα σε κάθε μορφή οργανισμού ή σε κάποιο τμήμα του. Το ΕΜΔΟΠ αποτελεί τη βάση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Απονομής Ποιότητας και βασίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη, στην ικανοποίηση των ατόμων/ανθρώπινου δυναμικού (εργαζομένων) και στην επίδραση στην κοινωνία. Αυτά κατορθώνονται μέσα από δραστήρια και καθοδηγητική ηγεσία, από τις πολιτικές στρατηγικές, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τους πόρους και τις διαδικασίες και τέλος τη διοίκηση έχοντας ως τελικό στόχο την υπεροχή στα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Καθένα από τα στοιχεία του μοντέλου αποτελεί ταυτόχρονα και κριτήριο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των διαδικασιών σε έναν οργανισμό που έχει ως στόχο την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων. Τα ποσοστά είναι αυτά που χρησιμοποιούνται με στόχο το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Απονομής Ποιότητας. Σύμφωνα με αυτές τις ισορροπίες, ένας οργανισμός έχει το επιπρόσθετο πλεονέκτημα της σύγκρισης της συνολικής βαθμολογίας που ο ίδιος συγκεντρώνει με το μοντέλο που θεωρείται «το άριστο της Ευρώπης». Το συγκεκριμένο μοντέλο και τα ποσοστά απορρέουν από ευρείες εφαρμογές που έγιναν στην Ευρώπη οι οποίες αποτέλεσαν τον ετήσιο απολογισμό του ΕΠΠΔ ως μέρος της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας.

Ικανά στοιχεία/δείκτες ικανότητας: Τα κριτήρια των ικανοτήτων αφορούν τον τρόπο που ένας οργανισμός προσεγγίζει κάθε ένα από τα μέρη/ τμήματα των κριτηρίων. Για την υπεροχή της προσέγγισης είναι απαραίτητη η πληροφόρηση που έχει χρησιμοποιηθεί και ο βαθμός ανάπτυξης προς όλα τα επίπεδα του οργανισμού σε όλα τα πεδία και τις δραστηριότητες. Αν και το μοντέλο δεν είναι εντεταλμένο, εν τούτοις κάθε δείκτης ικανότητας έχει καταμεριστεί σε μέρη κριτηρίων και το καθένα από αυτά απαιτεί μια ανταπόκριση, έστω και αν αυτή δε σχετίζεται άμεσα με την ίδια την εργασία. Απόφαση του οργανισμού αποτελεί η επιλογή της αυτοαξιολόγησης και η ιδιαίτερη σχέση που έχει αναφορικά με τη δράση του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα των κριτηρίων σχετίζονται με το τι έχει πετύχει κάθε οργανισμός και τι πρόκειται να επιτύχει. Τα οργανωτικά αποτελέσματα και οι τάσεις των αποτελεσμάτων των κριτηρίων κατευθύνονται στην πραγματική αποδοτικότητα

του οργανισμού, καθώς και στους στόχους που ο ίδιος έχει θέσει και όπου είναι δυνατό στην αποδοτικότητα των ανταγωνιστών και στην αποδοτικότητα των «καλύτερων» οργανισμών.

Η αυτοαξιολόγηση πρέπει να υποδεικνύει το βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες του οργανισμού επικαλύπτονται από τις ήδη επιλεγμένες παραμέτρους για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων συμπεριλαμβανομένης και της σχετικότητας της μέτρησης που ισχύει για όλα τα άτομα που έχουν σχέση με τον οργανισμό. Τα παρουσιαζόμενα αποτελέσματα εμπεριέχουν αντιλήψεις ή άμεσες ανατροφοδοτήσεις και μετρήσεις που σχετίζονται με την προνοητικότητα ή την αποδοτικότητα του οργανισμού. Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων μιας έρευνας σίγουρα αποτελεί θέμα συζήτησης. Βασική απαίτηση είναι τα αριθμητικά δεδομένα που εκφράζονται ως ανεξάρτητα αποτελέσματα αλλά είναι προτιμότερο να παρουσιάζονται σε γραφική μορφή, δείχνοντας έτσι τις τάσεις για μια χρονική περίοδο με επεξηγηματικά σχόλια.

Το ΕΜΔΟΠ εφαρμόζεται συνολικά σε έναν οργανισμό και με το πέρασμα του χρόνου προϋποθέτει, ότι η αυτοαξιολόγηση θα εφαρμοστεί συνολικά στον οργανισμό. Η αυτοαξιολόγηση είναι δυνατό να εφαρμοστεί όχι μόνο στο σύνολο του οργανισμού, αλλά και σε ένα τμήμα του. Η υιοθέτηση μιας λεπτομερούς προσέγγισης επηρεάζεται από την κουλτούρα και τη δομή του οργανισμού καθώς, επίσης, και από άλλους παράγοντες. Ένα διάγραμμα ροής παρουσιάζει τα γενικά βήματα που οδηγούν στην προσπάθεια αυτοαξιολόγησης και στην εγκαθίδρυση κάποιων θεμάτων τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Η πλειονότητα των μέτρων που πρέπει να ακολουθηθούν παρουσιάζονται στο διάγραμμα ροής πρέπει να είναι τα πλέον κατάλληλα και απαραίτητα, καθώς και σαφώς καθορισμένα για κάθε οργανισμό που επιθυμεί να εισχωρήσει στη διαδικασία εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης. Για το σκοπό αυτό εφαρμόζεται ένα σύνολο από διαφορετικές προσεγγίσεις, σε οργανισμούς που ενδιαφέρονται να ενημερωθούν και να τις μελετήσουν (Πασιάρδης, 2012)

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι ο εντοπισμός των αμφιβόλων σημείων της ΔΟΠ αναφορικά με την εφαρμογή του στο πλαίσιο τη διοικητικής εκπαίδευσης, και κυρίως η πρόταση διορθωτικών ενεργειών και διευθέτησης των παραλείψεων, με απώτερο σκοπό τη διαμόρφωση ενός υγιούς και ευχάριστου εκπαιδευτικού κλίματος για το σύνολο των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Ειδικότερα, σκοπός της μεθοδολογίας της παρούσας έρευνας είναι η αποτύπωση των σημαντικότερων νοημάτων, της σύγχρονης βιβλιογραφίας για το παρόν θέμα. Για το λόγο αυτό θα χρησιμοποιηθεί η βιβλιογραφική μέθοδος παράθεσης των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας, που έχει διενεργηθεί από τη γράφουσα. Πιο συγκεκριμένα, η βιβλιογραφική - περιγραφική μέθοδος αποσκοπεί στην καταγραφή και περιγραφή των φαινομένων που σχετίζονται με ποιότητα ζωής των ηλικιωμένων, σε συνάρτηση με το κοινωνικό κεφάλαιο. Η πραγματοποίηση της περιγραφικής ανάλυσης του παρόντος θέματος, βασίστηκε στα αρχεία τα οποία εντοπίστηκαν κατόπιν ηλεκτρονικής αναζήτησης της γράφουσας. Η χρήση των δεδομένων αυτών αποτελούν μέρος δημοσιεύσεων σε ηλεκτρονικά επιστημονικά περιοδικά, αλλά και σε βιβλία τα οποία μέρος αυτών ή η συνολική τους μορφή έχει διατεθεί για ελεύθερη χρήση στο διαδίκτυο. Το βασικότερο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι πως η συλλογή των μεθόδων πραγματοποιείται κάτω από φυσικές συνθήκες, στην παρούσα έρευνα πραγματοποιείται σε ηλεκτρονικό περιβάλλον, και για το λόγο αυτό η παρέμβαση του ερευνητή είναι όσο το δυνατόν μικρότερη.

Κατά τη διενέργεια της μεθόδου αυτής δεν συλλέγονται στοιχεία σχετικά με τον προσδιορισμό των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, καθώς υπάρχουν πολλές μεταβλητές που μεταβάλλονται συγχρόνως. Η περιγραφική μέθοδος, όμως, επιτρέπει τον προσδιορισμό της χρονικής αλληλουχίας των μεταβολών μεταξύ των μεταβλητών. Η διαπίστωση χρονικών σχέσεων ωστόσο δεν αποτελεί απόδειξη αιτιωδών σχέσεων απλώς μόνο μια περιστασιακή ένδειξη. Εν συνεχεία, με την παρούσα περιγραφική μέθοδο, η ερευνήτρια θα πρέπει να παρεμβαίνει λιγότερο στη διαδικασία, ωστόσο η επιστημονική αξία και η ακρίβεια των αποτελεσμάτων εξαρτάται από την υποκειμενική κρίση της. Για το λόγο αυτό, η αξία της περιγραφικής μεθόδου αλλά και στην περιγραφή των βασικών συνιστωσών του εκάστοτε προβλήματος, και για το λόγο αυτό η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα

χρήσιμη στα πρωταρχικά στάδια της διερεύνησης ενός φαινομένου (Grawitz, 2006).

Εν προκειμένω, για την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας συγκεντρώθηκαν σύγχρονες δημοσιεύσεις από ηλεκτρονικά άρθρα, αλλά και κεφάλαια βιβλίων που εντοπίστηκαν σε ηλεκτρονική μορφή. Για τον εντοπισμό της βιβλιογραφίας αυτής χρησιμοποιήθηκαν ως λέξεις κλειδιά οι εξής λέξεις: διοίκηση και εκπαίδευση, ΔΟΠ, TQM in education. Μετά από μία κριτική ανάλυση όλων των βιβλιογραφικών αναφορών, θα χρησιμοποιηθούν μόνο αυτές που εμφανίζουν άμεση σχέση και αντιστοιχία με το παρόν θέμα (Robson, 2007).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η ποιότητα πρέπει να αντιμετωπίζεται συνειδητά προκειμένου να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις ποιότητας. Από το προηγούμενο αίτημα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση της ποιότητας είναι «αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης, ο ρόλος της οποίας είναι να επιτύχει ποιοτικούς στόχους, οι οποίοι αντικατοπτρίζονται όχι μόνο στην παροχή αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαχείριση των δραστηριοτήτων που προέρχονται από την καθιερωμένη ποιότητα πολιτικών και σχεδίων και διεξάγεται στο πλαίσιο του συστήματος ποιότητας, χρησιμοποιώντας, μεταξύ άλλων, το κατάλληλο πρόγραμμα παρακολούθησης της ποιότητας. "Η αποδοτική διαχείριση ενός οργανισμού επιτυγχάνεται με τη χρήση διαφορετικών μοντέλων, μεταξύ των οποίων και το σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Στο σύστημα κατανοούμε "τη δομή, τις διαδικασίες και άλλους αναγκαίους πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή της διαχείρισης της ποιότητας." Ένα σύστημα ποιότητας είναι αδιαχώριστο από τα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα ποιότητας. Οι αυξανόμενοι αριθμοί φορέων (όχι μόνο οι επιχειρήσεις) προσπαθούν να προσαρμόσουν το δικό τους σύστημα ποιότητας τις απαιτήσεις, κυρίως, των προτύπων ISO 9000. Για να είναι διαπιστευμένο στο ISO 9001 (από το 2000), ένας ανεξάρτητος ελεγκτής πρέπει να πιστοποιήσει ότι ο οργανισμός πληροί τις ακόλουθες απαιτήσεις του Προτύπου: σύστημα διαχείρισης ποιότητας, τήρηση αρχείων, δέσμευση διαχείρισης ποιότητας, διαχείριση πόρων, παραγωγή, μέτρηση, βελτίωση (Aldag, & Stearns, 2003).

Οποιοσδήποτε εκπαιδευτικός οργανισμός που επιθυμεί να είναι διαπιστευμένος στο πιστοποιητικό, πρέπει να περάσει από πολλά στάδια: την ανάπτυξη ενός συστήματος ποιότητας που εφαρμόζει τις απαιτήσεις του ISO 9000: 2000, την επιλογή ενός διαπιστευμένου οργανισμού πιστοποίησης · προ του ελέγχου του συστήματος ποιότητας από τον οργανισμό πιστοποίησης · τον τελικό έλεγχο του συστήματος ποιότητας μετά το οποίο εκδίδεται το πιστοποιητικό · μια σειρά μικρότερων ελέγχων τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Σύμφωνα με ορισμένες εμπειρίες από την Ευρωπαϊκή Ένωση, η όλη διαδικασία απόκτησης πιστοποιητικού διαρκεί μεταξύ 12 και 18 μηνών. Το πιστοποιητικό ισχύει για περίοδο τριών ετών. Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για τη διασφάλιση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (ENQA) ιδρύθηκε το 2000 με στόχο τη σύσταση οργανισμών διασφάλισης της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Το 2004 το δίκτυο μετονομάζεται σε

Ευρωπαϊκή Ένωση για τη διασφάλιση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ο κύριος σκοπός του είναι να προωθήσει την ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της αξιολόγησης και της διασφάλισης της ποιότητας μεταξύ όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία εξασφάλισης της ποιότητας.

Οι υπηρεσίες δημιουργήθηκαν σε πολλές χώρες και οι στόχοι τους υλοποιούνται μέσω των ακόλουθων λειτουργιών (Waters, & Marzano 2006).

1. Διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας με την παραδοσιακή έννοια. Για το σκοπό αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να ενθαρρύνουν τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να βελτιώσουν την ποιότητα της εκπαίδευσης, ιδίως αξιολογώντας την. Η διαδικασία αξιολόγησης χωρίζεται σε τέσσερα βήματα, με κυριότερη την αυτοαξιολόγηση (που παρέχεται από τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) και την εξωτερική αξιολόγηση (από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες). Ο ρόλος των οργανισμών είναι να ξεκινήσουν και να συντονίσουν τη διαδικασία αξιολόγησης.

2. Εξυπηρέτηση ως κέντρα όπου μπορούν να βρεθούν όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή και τη διασφάλιση των συστημάτων ποιότητας.

3. Η τελευταία λειτουργία είναι η διαπίστευση. Με βάση την αξιολόγηση, οι οργανισμοί επιβεβαιώνουν ότι τα πρότυπα ποιότητας των ιδρυμάτων / προγραμμάτων πληρούν τις συγκεκριμένες απαιτήσεις.

Το σύστημα δεικτών ποιότητας στην εκπαίδευση, καθώς και τα κριτήρια ποιότητας που συνδέονται με τους δείκτες, βοηθούν τα σχολεία να επισημάνουν τους σημαντικούς τομείς των δικών τους δραστηριοτήτων - τα δικά τους πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Η ομάδα ποιότητας των σχολείων μπορεί να συζητήσει για την εκπροσώπηση και την ανάπτυξη συγκεκριμένων παραμέτρων δείκτη και να αναζητήσει μέθοδο αναβάθμισης και βελτίωσης της εκπροσώπησης των δεικτών σε συγκεκριμένες σχολικές συνθήκες.

Οι δείκτες ομαδοποιούνται σε επτά τομείς με συγκεκριμένα θέματα:

1. Πρόγραμμα σπουδών - δομή του προγράμματος σπουδών (πρόγραμμα / στόχοι, εργασίες, επικέντρωση στην ανάπτυξη λειτουργικών καθηκόντων, εστίαση στις δραστηριότητες των μαθητών, ενσωμάτωση προγραμμάτων εντός και μεταξύ των περιοχών) - μαθήματα και προγράμματα - βασικές ικανότητες που αναπτύσσουν οι μαθητές στο συγκεκριμένο σχολείο



2. Επιτεύγματα (αξιολογούνται από εξωτερικούς, ανεξάρτητους οργανισμούς) - ποιότητα επίτευξης σε σύγκριση με τους καθορισμένους στόχους

3. Μάθηση και διδασκαλία - εργασία των εκπαιδευτικών - εργασία και εμπειρία των μαθητών - ικανοποίηση των αναγκών των μαθητών - παρακολούθηση και αξιολόγηση του έργου των μαθητών και των εκπαιδευτικών

4. Υποστήριξη των φοιτητών - προσωπική, κοινωνική και πνευματική ανάπτυξη των μαθητών - παρακολούθηση της προόδου και της επίτευξης - υποστήριξη σε όλες τις πτυχές της μάθησης, της προόδου, της προσωπικής ανάπτυξης των σπουδαστών και των εκπαιδευτικών

5. Σχολικό ήθος - σχολική πολιτική - σχολική ατμόσφαιρα και σχέσεις - συγκεκριμένοι στόχοι κάθε επιμέρους σχολείου - προσανατολισμός προς την ικανοποίηση των μαθητών, των δασκάλων και των γονέων

6. Πόροι σχολείου - εκπαιδευτικοί, επαγγελματικοί συνεργάτες. Η εκπαίδευσή τους, η ομαδική εργασία των εκπαιδευτικών, και η συνεργασία, συμβάλει στην επίτευξη της καινοτομίας και των υλικών πόρων

7. Διαχείριση, ηγεσία και διασφάλιση ποιότητας - προσεγγίσεις στην ηγεσία και στη διαχείριση (Jackson, 2000).

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- <http://library.tee.gr>
- Βαβουράκη, Α., 2008, *Η Μεθοδολογία της Έρευνας Πεδίου*. Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Σελ. 63-70, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ.
- Δερβιτσιώτης Κ.Ν. 1993, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα,
- Ζαβλανός, Μ., 2003, *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Λιαρμακόπουλος Λογοθέτης 2003, Μ. Διοίκηση ολικής ποιότητας σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας. Αθήνα Πάτρα Λύχνος
- Λογοθέτης Νίκος 1993, Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC). Αθήνα Interbooks
- Λογοθέτης, Ν., 1993, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας "Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*, TQM, HELLAS LTD, INTERBOOKS, Αθήνα.
- Μπλάνας, Γ.Ν., 1998, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση – Σημειώσεις*, Σεμινάριο Πανεπιστημίου Μακεδονίας με θέμα *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση*..
- Πασιαρδής (Επιμ.), 2012, *Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Στρατηγικός Σχεδιασμός*, Λευκωσία: ΑΠΚΥ
- Σπανός, Α., 1995, *Ολική Ποιότητα*, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα
- Τσιότρας, Γ. 2002, *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

#### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aldag, R. & Stearns, T. M. (2003). *Management*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing.
- Colorado: Mid-Continental Research for Education and Learning.
- Crosby Philip B. 1979, *Quality is free. The art of making quality certain*.
- Deming W. Edwards. *Quality, productivity and competitive position*. 1982
- Deming, E.W., 1986, *Out of Crisis: Quality, productivity and competitive position*, Centre for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

- Drucker, P.F., 2000 *Προκλήσεις του Management για τον 21<sup>ο</sup> Αιώνα*, Εκδόσεις Leader Books, Αθήνα.
- Grawitz, M. (2006), *Μέθοδοι Κοινωνικών Επιστημών*, Τόμος Α, Οδυσσέας, Αθήνα, 51 – 54.
- Green, D. 1993, Quality Assurance in Western Europe, *Quality Assurance in Education*, 1(3), pp. 4-14.
- Harvey, L., 1997, *Student Satisfaction Manual*, Open University Press and the Society for Research into Higher Education, Buckingham.
- Holloway, J., 1994, Is there a place for Total Quality Management in higher education, *Developing Quality Systems in Education*, pp. 106-119, Routledge.
- Jackson, D. S. (2000). The School Improvement Journey. *School Leadership and Management*, 20(1).
- James Paul T. J. 1998, Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας μια εισαγωγή. Αθήνα Κλειδάριθμος
- James, P. 1996, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Juran Joseph . 1988, Juran's quality control handbook 4th ed.
- Leckey, J., & Neville, N., 2001, *Quantifying Quality: The importance of student feedback*, *Quality in Higher Education*, pp.19-32.
- Melrose, J.M., 1998, *Exploring paradigms of curriculum evaluation and concepts of quality*, *Quality in Higher Education*, 4(1), pp. 37-43.
- Narasimhan, K., 2001, Improving The Climate of Teaching Session: The use of *evaluations by students and instructors*, *Quality Higher Education*, 7(3), pp.179-190.
- Oackland, J., & Morris, P., 1998, *TQM A pictorial guide for managers*, Butterworth – Heinemann, Oxford.
- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*, Gutenberg, Αθήνα, 38 – 41.
- Sirvanci, M. B. (2004). Critical issues for TQM implementation in higher education, *The TQM Magazine*, 16(6), 382-386.
- Tribus, M., 1993, Quality Management in Education, *Journal for Quality and Participation*, 16 (1), 12-21.

- Waters, J. T. & Marzano, R. J. (2006). School District Leadership That Works. Denver,