

**Έρευνες, Αξιολόγηση Μέσων, Επιμόρφωση**

## Δημιουργία νέας κουλτούρας στην υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας στα ΑΕΙ μέσω της πιστοποίησης. Μια διαδικασιοστρεφής προσέγγιση

Ioannis Chalaris<sup>1</sup>, Βάσω Βλαχοπαναγιώτη<sup>2</sup>, Αικ. Τσιούνη<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Τμήμα Πληροφορικής ΤΕΙ Αθήνας, μέλος Διοικούσας Επιτροπής ΤΕΙ Ιονίων Νήσων  
ixalaris@teiath.gr

<sup>2</sup>Χημικός Μηχανικός ΕΜΠ – Σύμβουλος Ποιότητας  
[vassiliki.vlachopanagiotou@gmail.com](mailto:vassiliki.vlachopanagiotou@gmail.com)

<sup>3</sup>Διοικητική Υπάλληλος ΤΕΙ Αθήνας  
[ktsiouni@teiath.gr](mailto:ktsiouni@teiath.gr)

### Περίληψη

Η εγκαθίδρυση ώριμων λειτουργικών διαδικασιών για την υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η προσπάθεια τυποποίησης και πιστοποίησης τους είναι ένα ιδιαίτερα επίπονο και απαιτητικό έργο με εξασφάλιση προϋποθέσεων σε πολλά επίπεδα της διοίκησης. Ταυτόχρονα είναι αναγκαιότητα για όλα τα ΑΕΙ, σύμφωνα με τις πρόσφατες απαιτήσεις της ΑΔΙΠ για την πιστοποίηση των προγραμμάτων σπουδών και τη σταδιακή εγκαθίδρυση μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας. Τυποποίηση διαδικασιών και αποτελεσματικό change management είναι τα κρίσιμα θέματα. Η αξιοποίηση επίσης διατιθέμενων εργαλείων ΤΠΕ, κύρια στους τομείς process & strategic management φαίνεται ότι αποτελούν κρίσιμο παράγοντα δημιουργίας υποδομής σε διαδικασίες και συστήματα.

Στην παρούσα εργασία αποτυπώνουμε την πορεία της τυποποίησης και πιστοποίησης διοικητικών λειτουργιών του ΤΕΙ Αθήνας που υποστηρίζουν την παροχή ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου, με έμφαση στις δυσκολίες που προέκυψαν και στον τρόπο αντιμετώπισης τους καθώς και στα ειδικότερα θέματα της διαχείρισης αλλαγών και κουλτούρας που σχετίζονται με την προσπάθεια αυτή.

**Λέξεις κλειδιά:** τυποποίηση και πιστοποίηση διαδικασιών, εσωτερικοί έλεγχοι, σύστημα διασφάλισης ποιότητας, τεχνολογία διαχείρισης διαδικασιών.

### 1. Εισαγωγή

Στην εκπαίδευση τα πρότυπα σχετίζονται με τρεις τομείς δραστηριότητας: α) τα ακαδημαϊκά πρότυπα που μετρούν την ικανότητα προσέγγισης ενός προσδιορισμένου επιπέδου ακαδημαϊκής επίτευξης, β) τα πρότυπα υπηρεσιών που αξιολογούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και γ) τα πρότυπα ποιότητας που μπορούν να περιγραφούν ως κανόνες ή προσδοκίες που διατυπώνονται με τυποποιημένο τρόπο σχετικά με την επιθυμητή πρακτική. Εμείς στην παρούσα εργασία ασχολούμαστε με την τυποποίηση

και βελτίωση των υπηρεσιών στήριξης της εκπαιδευτικής διαδικασίας που είναι η βάση για να σχεδιαστούν στη συνέχεια ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας και ο τρόπος εφαρμογής του. Διασφάλιση Ποιότητας και Πιστοποίηση είναι οι τρέχουσες απαιτήσεις της ΑΔΠ, ως συνέχεια των δράσεων εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης.

Οι βάσεις μιας πραγματιστικής προσέγγιση για τον ορισμό της ποιότητας τέθηκαν εδώ και αρκετά χρόνια. Η ποιότητα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πρότυπο σημείο αναφοράς, ως μια περίπου απόλυτη αλήθεια που δεν επιτρέπει κανένα συμβιβασμό. Εναλλακτικά μπορεί να συζητηθεί με όρους ορίων ελάχιστης επίδοσης τα οποία μια 'ποιοτική' εκπαίδευση πρέπει να υπερβεί. Τέλος μπορεί να αντιμετωπιστεί με σχετικότητα, σε σχέση με το βαθμό που η διαδικασία αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί ενιαία και απόλυτα αλλά είναι σχετική με τις οπτικές διαφορετικών ομάδων συμφερόντων που δρουν στο πλαίσιο της ανώτατης εκπαίδευσης. Οι διαφορετικές ομάδες συμφερόντων έχουν διαφορετικές προτεραιότητες [Harvey & Green (1993)].

Σε κάθε μηχανισμό διασφάλισης ποιότητας εμπεριέχονται στόχοι εξωτερικοί και εσωτερικοί. Οι εξωτερικοί στόχοι αφορούν στη λογοδοσία ενώ οι εσωτερικοί στόχοι στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η λογοδοσία απαιτεί εξωτερικό έλεγχο και δημοσιευμένα αποτελέσματα ενώ η ενίσχυση της ποιότητας απαιτεί διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας σε ιδρυματικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ακαδημαϊκού γνωστικού αντικείμενου. Η εξισορρόπηση εξωτερικών και εσωτερικών στόχων οριοθετεί τους 'κανόνες' εγκαθίδρυσης μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας. Σύμφωνα με αυτούς τους 'κανόνες' τα πανεπιστήμια είναι υπεύθυνα για την ποιότητα και τα πρότυπα. Απαιτείται να θεσμοθετηθούν συστήματα διαχείρισης και βελτίωσης της ποιότητας που θα συμμορφώνονται με τις ανάγκες λογοδοσίας. Τα συστήματα αυτά οφείλουν να είναι ολοκληρωμένα, διαφανή και να στηρίζονται στην αυτοαξιολόγηση.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας απαιτείται να [Newton (2007)]:

- Έχει σαφώς προσδιορισμένους ρόλους, υπευθυνότητες και διαδικασίες
- Παρέχει τη δυνατότητα να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι του ιδρύματος
- Παρέχει πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων
- Είναι ανεξάρτητο από ατομικές προκαταλήψεις
- Είναι επαναλαμβανόμενο σε χρονικά διαστήματα
- Εμπλέκει το σύνολο του προσωπικού
- Περιλαμβάνει προσδιορισμένα πρότυπα και αποδεκτή τεκμηρίωση

- Προτρέπει σε συνεχή βελτίωση

Παρομοίως η ανάπτυξη μιας ‘κουλτούρας ποιότητας’ που θα υποστηρίζει ένα επιτυχές σύστημα διασφάλισης ποιότητας απαιτεί:

- Μια ανοικτή και ενεργή ανάληψη υποχρέωσης για ποιότητα σε όλα τα επίπεδα
- Θέληση για άσκηση συνεχούς αυτοαξιολόγησης
- Ένα σταθερό ρυθμιστικό πλαίσιο καθώς και σαφήνεια και συνέπεια στις διαδικασίες
- Ρητές υπευθυνότητες για ποιοτικό έλεγχο και διασφάλιση ποιότητας
- Έμφαση στη λήψη ανατροφοδότησης από ένα πλήθος συστατικών παραγόντων
- Σαφή δέσμευση στον προσδιορισμό και στη διάχυση καλών πρακτικών
- Άμεση, κατάλληλη και ευαίσθητη διοικητική πράξη για την αποκατάσταση προβλημάτων η οποία θα υποστηρίζεται από σχετική πληροφόρηση.

Η ενσωμάτωση όλων των συστατικών ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας και η ανάπτυξη μιας κουλτούρας ποιότητας που το υποστηρίζει παρέχουν τη βάση πάνω στην οποία ένα ίδρυμα μπορεί, πρώτον, να αντιμετωπίσει την πρόκληση εξωτερικού ελέγχου, αξιολόγησης ή πιστοποίησης και, δεύτερον, να αναπτύξει μια ικανότητα για ανάληψη της ευθύνης για ευρεία αυτοαξιολόγηση. Ως προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση ενός τέτοιου εγχειρήματος θεωρείται η «ευθυγράμμιση» τριών παραγόντων: φιλοσοφίας, τεχνολογίας και πλαισίου [Williams (1996)]. Ως φιλοσοφία ορίζεται ‘οι κοινές αξίες και ιδανικά που σχετίζονται με την προσέγγιση της ποιότητας’ (κουλτούρα ποιότητας), η τεχνολογία ισοδυναμεί με ‘όλο το εύρος των εργαλείων, τεχνικών και λειτουργικών διαδικασιών που προωθούν και υποστηρίζουν τη διασφάλιση και την ενίσχυση της ποιότητας’ (σύστημα ποιότητας) ενώ το πλαίσιο αναφέρεται στη ‘μοναδικότητα της αποστολής’ και στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν σε ένα ίδρυμα.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας που στηρίζεται στην προσέγγιση της EUA [EUA (2005)] για την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας θα πρέπει [Vettori et al. (2007)]:

- Η διοίκηση να εκχωρήσει εξουσία σε όλους τους ενεργούς συμμετέχοντες στις διδακτικές και μαθησιακές διαδικασίες, δίνοντάς τους το δικαίωμα να αναπτύξουν τους δικούς τους ποιοτικούς στόχους, πρωτοβουλίες και μέτρα.

- Να δημιουργηθεί ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης πως όλες οι ομάδες έχουν τη θέληση και την ικανότητα να αναλάβουν τις ευθύνες τους για την οργανωτική μετεξέλιξη του ιδρύματος.
- Να διαμορφωθεί ένα ικανοποιητικό σύστημα κυκλοφορίας των πληροφοριών που θα διασφαλίζει επαρκή επικοινωνία με σκοπό τον αμοιβαίο συμβιβασμό.
- Να αναγνωρισθούν και να ληφθούν υπόψη τα ιστορικά, πολιτικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας που έχει ήδη αναπτυχθεί σε ένα ίδρυμα και αναπτυχθούν στρατηγικές που είναι κατάλληλες για τις δεδομένες συνθήκες.

Με βάση τις παραπάνω σκέψεις και πορίσματα των ειδικών ας δούμε πως προσεγγίσαμε το θέμα της τυποποίησης και πιστοποίησης διαδικασιών στο χώρο του ΤΕΙ Αθήνας αλλά και σε μικρογραφία στον αντίστοιχο του ΤΕΙ Ιονίων Νήσων, ως υποδομή για την μετέπειτα εγκαθίδρυση ενός ΣΔΠ και τι εμπειρίες συλλέξαμε.

## ***2. Η διεργασιοκεντρική προσέγγιση του ISO βάσει του προτύπου ISO9001:2008 στο ΤΕΙ\_Αθήνας***

Το ISO9001:2008 είναι ένα διεθνές πρότυπο, το οποίο έχει εφαρμογή σε όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα από το δημόσιο ή ιδιωτικό χαρακτήρα τους και από το είδος των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το πρότυπο προσεγγίζει τη λειτουργία ενός οργανισμού διεργασιοκεντρικά (process approach) και θέτει κανόνες για την αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση τόσο των εισροών για την εκτέλεση των διεργασιών όσο και των αποτελεσμάτων τους, με στόχο τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αποδεκτών των προϊόντων / υπηρεσιών, αλλά και όλων των ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. διοίκηση, κοινωνία, εποπτεύοντες φορείς, κλπ).

Υπό την έννοια αυτή, το πρότυπο, σε έναν οργανισμό όπως το ΤΕΙ Αθήνας και στο πλαίσιο του πεδίου εφαρμογής του, που είναι η παροχή ακαδημαϊκής εκπαίδευσης σε προπτυχιακό επίπεδο, καθιερώνει ένα σύστημα ποιότητας μέσω του οποίου:

- Αναγνωρίζει την ανώτατη Ηγεσία αλλά και τη διοίκηση κάθε τμήματος και διοικητικής μονάδας ως καταλύτες στην ποιοτική υλοποίηση του πεδίου εφαρμογής
- Τυποποιεί διαδικασίες και καθιερώνει έναν ενιαίο και ολοκληρωμένο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, στο πλαίσιο του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου
- Τυποποιεί έντυπα και αρχεία, επιτρέποντας κατ' αυτόν τον τρόπο την τυποποιημένη και ομοιογενή συλλογή πληροφοριών, αλλά και τη διάχυση της ταυτότητας του οργανισμού σε τρίτα μέρη

- Συστηματοποιεί τις διαδικασίες διερεύνησης και ικανοποίησης των εκπαιδευτικών αναγκών του εμπλεκόμενου στη λειτουργία προσωπικού,
- Θέτει την επάρκεια (ποιοτική και αριθμητική) των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός, οικονομικά, εξωτερικοί συνεργάτες, κλπ) ως απαραίτητη προϋπόθεση ποιοτικής εκτέλεσης των διεργασιών
- Αποσαφηνίζει ρόλους και υπευθυνότητες, ώστε τόσο η βελτίωση όσο και η απόδοση ευθυνών να είναι σαφής και αντικειμενική
- Καθιερώνει ως βασική διαδικασία την αξιολόγηση της ικανοποίησης των σπουδαστών από τις ποικίλες διεργασίες (π.χ. πρακτική άσκηση) και την καταγραφή παραπόνων και εν γένει αστοχιών, με στόχο την αποτελεσματική διαχείρισή τους, την έγκαιρη λήψη διορθωτικών μέτρων αλλά και την πρόληψη παρόμοιων αστοχιών στο μέλλον
- Απαιτεί την καθιέρωση δεικτών απόδοσης των διεργασιών και της εν γένει λειτουργίας, ώστε οι όποιες αποφάσεις (διάθεση πόρων, λήψη μέτρων βελτίωσης, κλπ) να βασίζονται σε μετρήσιμα στοιχεία και δεδομένα
- Ζητά τη στοχοθέτηση των ανωτέρω δεικτών, ώστε να διαμορφώνεται με τρόπο μετρήσιμο και σαφή ο προσανατολισμός των δράσεων του οργανισμού και να συγκεκριμενοποιείται κάθε φορά η στρατηγική του ιδρύματος.

Επίσης, το πρότυπο ζητά τη συστηματική, ετήσια επιθεώρηση της εφαρμογής των ορισθέντων στο σύστημα ποιότητας διεργασιών, καθώς και την τεκμηριωμένη, βάσει των αποτελεσμάτων των επιθεωρήσεων και των τιμών που επιτεύχθηκαν στους δείκτες ποιότητας σε σχέση με τους στόχους, λήψη αποφάσεων για ένα σύνολο παραμέτρων της παροχής του εκπαιδευτικού έργου όπως: Διαδικασίες / Διεργασίες, Εξοπλισμός, Προσωπικό, Εξωτερικοί συνεργάτες, Πληροφοριακά συστήματα, Προμήθειες. Με βάση λοιπόν όσα προαναφέρθηκαν, το Σύστημα Ποιότητας εξασφαλίζει το απαραίτητο υπόβαθρο οργάνωσης των κύριων διεργασιών του ιδρύματος, ώστε να διευκολύνεται και να τεκμηριώνεται

- Η εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση της ποιότητας των μονάδων
- Η αναγνώριση περιοχών βελτίωσης στην παροχή του εκπαιδευτικού έργου
- Η λήψη μέτρων βελτίωσης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου
- Η ρεαλιστικότητα των στόχων ποιότητας για την παροχή του εκπαιδευτικού έργου και η αναγκαιότητα διάθεσης πόρων για την επίτευξη του επιθυμητού ποιοτικού επιπέδου

Υπό την έννοια αυτή, το Σύστημα Ποιότητας είναι απολύτως ευθυγραμμισμένο με τις απαιτήσεις που τίθενται από την ΑΔΙΠ, υποστηρίζει το έργο της ΜΟΔΙΠ και δημιουργεί στα Τμήματα το απαραίτητο υπόβαθρο για την έγκαιρη, αποτελεσματική και

επιτυχή αξιολόγησή τους. Σε άλλες εργασίες μας έχουμε αναδείξει τη σημασία και τη συμβολή τόσο του Π.Σ της ΜΟΔΙΠ [Chalaris et all (2011)] όσο και τη χρησιμότητα εφαρμογής της τεχνικής balance scorecard για τη σχεδίαση και παρακολούθηση μιας ακαδημαϊκής στρατηγικής [Chalaris I., Poustourli A. (2013)].

### **2.1 Η πιστοποίηση κατά ISO στο ΤΕΙ Αθήνας -Σύντομο ιστορικό και στόχευση**

Το ακαδημαϊκό έτος 2008 - 2009 η τότε Διοίκηση του ΤΕΙ Αθήνας έλαβε την απόφαση να αναπτύξει ένα σύστημα ποιότητας σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO9001:2008 με βασικό στόχο την οργάνωση της εργασίας και την τυποποίηση των βασικών εγγράφων του Ιδρύματος. Με την έναρξη του έργου κατέστη σαφές στους εμπλεκόμενους ότι ένα τέτοιο εγχείρημα ήταν πολύ δυσκολότερο και πολύ πιο χρονοβόρο από ό,τι φάνταζε στην αρχή. Το εύρος των δραστηριοτήτων του Ιδρύματος, η πολυπλοκότητα του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του, η απουσία μέχρι τότε καταγεγραμμένων διαδικασιών με εύληπτο τρόπο, η διαφοροποίηση του τρόπου εργασίας από Τμήμα σε Τμήμα ακόμη και για ίδιες διαδικασίες, ήταν μόνο ορισμένοι από τους παράγοντες που οδήγησαν στην απόφαση για περιορισμό του πεδίου εφαρμογής του συστήματος στην «ακαδημαϊκή εκπαίδευση στο προπτυχιακό επίπεδο» και για πιλοτική εφαρμογή του σε πέντε μόνο Τμήματα τεσσάρων Σχολών του Ιδρύματος.

Η πιστοποίηση των πέντε πρώτων Τμημάτων έλαβε χώρα τον Ιούλιο του 2010, καθώς η συμμετοχική διαδικασία που ακολουθήθηκε στην ανάπτυξη της τεκμηρίωσης του συστήματος είχε μεν σημαντικότερα οφέλη στην αποδοχή και δέσμευση στην εφαρμογή του, ταυτόχρονα όμως οδήγησε και σε αναπόφευκτες καθυστερήσεις μέχρι να επιτευχθεί κάθε φορά η απαραίτητη συμφωνία ως προς τον ομοιογενή τρόπο λειτουργίας.

Ακολούθησε η ένταξη στο σύστημα και πιστοποίηση άλλων δέκα πέντε Τμημάτων το 2012, για να φτάσει η Διοίκηση το 2014 να λάβει την απόφαση για καθολική εφαρμογή από το σύνολο των Τμημάτων του ιδρύματος.

Σήμερα έχουν πιστοποιηθεί:

- το σύνολο των 27 Τμημάτων του Ιδρύματος και των κατευθύνσεών τους για την παροχή ακαδημαϊκής εκπαίδευσης στο προπτυχιακό επίπεδο
- η Διεύθυνση Συντονισμού Σπουδών και Σπουδαστικής Μέριμνας για το σύνολο των υπηρεσιών της προς τους σπουδαστές
- η Διεύθυνση Οικονομικού για τις διαδικασίες προμηθειών, και
- η Διεύθυνση Διοικητικού για τις διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού

Επιπλέον, σχεδιάζεται η επέκταση του πεδίου εφαρμογής του συστήματος ποιότητας ώστε να συμπεριλάβει και την παροχή εκπαίδευσης στο μεταπτυχιακό επίπεδο, ενώ ήδη βρίσκεται σε εξέλιξη η εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας EFQM, με πρώτο milestone την πιστοποίηση για το πρώτο επίπεδο αριστείας Committed to Excellence in Europe.

## **2.2 Τι πετύχαμε, τα οφέλη για την εκπαιδευτική διαδικασία**

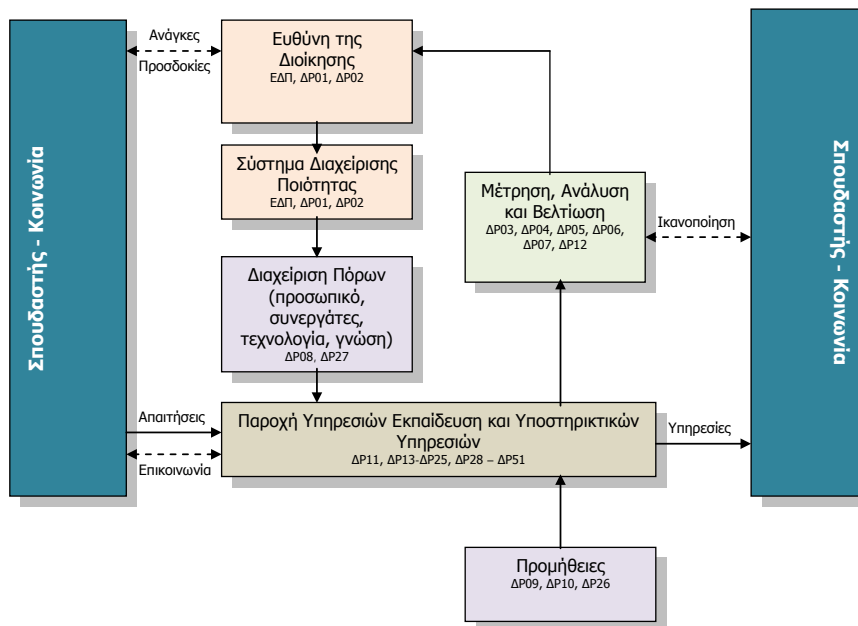
Τα οφέλη, μετά από την πολυετή και συντονισμένη προσπάθεια διαχείρισης ποικίλων προβλημάτων / δυσκολιών, είναι πλέον ορατά και μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Επιτεύχθηκε πραγματικός διάλογος και ουσιαστική ανταλλαγή εφαρμοζόμενων πρακτικών αλλά και προτάσεων βελτίωσης / ιδεών, με αποτέλεσμα
  - ο να αναδειχθούν καλές πρακτικές, που εφαρμόζονται από τα Τμήματα, αλλά και να εντοπισθούν τα κακώς κείμενα ακόμη και η στρεβλή, σε ορισμένες περιπτώσεις, ερμηνεία του θεσμικού πλαισίου
  - ο να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα συνεργασίας του προσωπικού, τόσο εντός του ίδιου Τμήματος όσο και διατμηματικά, και να ενισχυθεί η επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα (μεταξύ εργαζομένων, διοικητικό – εκπαιδευτικό προσωπικό, εργαζόμενοι – Διοίκηση).
- Ανασκοπήθηκε το θεσμικό πλαίσιο, αποσαφηνίστηκαν με τρόπο κοινό τα «γκρίζα» σημεία του, επανεξεστάστηκαν τα εκτελούμενα βήματα ανά διαδικασία, με έμφαση στην απαλοιφή ενεργειών χωρίς προστιθέμενη αξία και στην δημιουργία δικλίδων διασφάλισης της ποιότητας του αποτελέσματος τους, εξαλείφθηκαν οι αναίτιες διαφοροποιήσεις στον τρόπο δουλειάς μεταξύ των Τμημάτων, αλλά, ταυτόχρονα, εντοπίστηκαν και ορίστηκαν σαφώς τα σημεία εκείνα στα οποία – λόγω του αντικειμένου σπουδών – η διαφοροποίηση είναι απαραίτητη.
- Καθιερώθηκε η αρχή της συναίνεσης και της συμφωνίας όλων των εμπλεκόμενων ως η βασική αρχή για την αναθεώρηση διαδικασιών και εντύπων, με αποτέλεσμα να τεκμηριώνονται λεπτομερώς οι αιτίες που οδηγούν σε προτάσεις αλλαγής και έτσι να καλλιεργείται το υπόβαθρο για την επιτυχημένη ενσωμάτωση των αλλαγών στην καθημερινή λειτουργία.
- Αναδείχθηκε η ανεπαρκής, σε πολλές περιπτώσεις, εφαρμογή της καθιερωμένης, μέσω ΑΔΠ, έρευνας ικανοποίησης των σπουδαστών από τα μαθήματα (χαμηλός βαθμός συμμετοχής, άγνοια των αποτελεσμάτων, αδυναμία σύνδεσης των αποτελεσμάτων της έρευνας με αναθεωρήσεις του προγράμματος σπουδών και του τρόπου υλοποίησής του) και τέθηκαν οι βάσεις για την ανάδειξή της σε βασικό εργαλείο βελτίωσης.



- Αποδείχθηκε στην πράξη, μέσα από εντατική προσπάθεια μείωσης του «φόβου» ανάδειξης των δυσλειτουργιών, ότι η καταγραφή των κάθε είδους αστοχιών στην παροχή της εκπαίδευσης και των υποστηρικτικών διαδικασιών διαχείρισης των σπουδαστών δεν αποτελεί εργαλείο ποινής, αλλά το μόνο τρόπο για τη συντονισμένη ανάληψη δράσεων βελτίωσης.
- Μέσα από κοινές, σε επίπεδο Σχολής και σε επίπεδο Ιδρύματος, συναντήσεις ανασκόπησης των αποτελεσμάτων εφαρμογής του συστήματος ποιότητας με συγκριτική παρουσίαση των πορισμάτων, οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι στο σύστημα οδηγήθηκαν στο να διαπιστώσουν
  - ο την ανάγκη θέσπισης αντικειμενικών δεικτών και μηχανισμών μέτρησης της ποιότητας (ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα)
  - ο την ανάγκη σύνδεσης των στόχων των Τμημάτων με τους στρατηγικούς στόχους του Ιδρύματος
  - ο την ανάγκη ανάλυσης των σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος, ώστε όχι μόνο να τεκμηριώνουν τις αποκλίσεις αλλά και να ελέγχουν τη βελτίωση
- Δημιουργήθηκε το πλαίσιο τεκμηρίωσης των αναγκών σε πόρους (κτίρια, άνθρωποι, τεχνολογία, γνώση, κλπ) στη βάση της επίτευξης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ποιότητας, γεγονός που σταδιακά θα βοηθήσει στην αντικειμενική αξιολόγηση και ιεράρχηση των αναγκών και θα διευκολύνει ή / και κινητοποιήσει τη λήψη αποφάσεων από τη Διοίκηση του Ιδρύματος ευθυγραμμισμένων με το σύστημα ποιότητας.
- Δόθηκε στο Ίδρυμα και τα Τμήματά του ένα επιπλέον μέσο διάχυσης προς τρίτους φορείς, της Ελλάδας και του εξωτερικού, μιας κουλτούρας οργάνωσης, ποιότητας και διαρκούς βελτίωσης.

Επίσης, από την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας διαπιστώθηκε ότι το Σύστημα Ποιότητας ούτε υποκαθιστά ούτε συγκρούεται με άλλες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως αυτή της ΑΔΙΠ, στις οποίες (Α) εφόσον η ετήσια ανασκόπηση του συστήματος ποιότητας διενεργείται σωστά, ουσιαστικά και ολοκληρωμένα, μπορεί να δώσει πολύτιμες και επίκαιρες πληροφορίες τόσο για την επίδοση όσο και για τις δράσεις βελτίωσης που έχουν λάβει χώρα σε κάθε Τμήμα ή επιχειρησιακή μονάδα, σε σχέση και με τους στόχους της και (Β) παρέχει χρήσιμες πληροφορίες επίδοσης της διοικητικής λειτουργίας του Ιδρύματος και των Τμημάτων του, η οποία καλείται να υποστηρίξει αποτελεσματικά το εκπαιδευτικό έργο.



*Εικόνα 1: Η αλληλεπίδραση των διαδικασιών του ISO του TEI ΑΘΗΝΑΣ*

### 2.3 Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίσαμε

Ως κυριότερα προβλήματα / δυσκολίες αξίζει να αναφερθούν τα ακόλουθα:

- Συχνή αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του Ιδρύματος με αποτέλεσμα να απαιτείται συχνή αλλαγή των διαδικασιών και επανεκπαίδευση προσωπικού
- Δυσκολία ή και άρνηση του εμπλεκόμενου προσωπικού να καταγράψει αστοχίες και δυσλειτουργίες, από φόβο ότι αυτές θα χρησιμοποιηθούν για απόδοση ευθυνών και όχι για ανάδειξη περιοχών βελτίωσης
- Δυσκολία ή και αδυναμία συμφωνίας πάνω σε έναν κοινό τρόπο λειτουργίας, χωρίς ουσιαστικό λόγο, αλλά περισσότερο για λόγους συντήρησης του γνωστού και οικείου
- Απουσία μηχανισμών διάχυσης καλών πρακτικών μεταξύ ομοειδών τμημάτων, με αποτέλεσμα οι καλές πρακτικές να μην γίνονται κτήμα του Ιδρύματος, μέσα από την ενσωμάτωσή τους στο σύστημα ποιότητας, αλλά να μένουν στα στενά όρια των Τμημάτων που τις εφαρμόζουν
- Θεσμικό πλαίσιο πεπαλαιωμένο, που δεν επιτρέπει την εφαρμογή βελτιώσεων και καλών πρακτικών, ακόμη κι εκεί που αυτές διαχέονται

- Ελλιπής εμπλοκή του εκπαιδευτικού προσωπικού στη διαχείριση και βελτίωση του συστήματος ποιότητας, με αποτέλεσμα αυτό να εξελίσσεται σε ένα γραφειοκρατικό εργαλείο διοικητικής λειτουργίας και όχι σε έναν ουσιαστικό μηχανισμό για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Απουσία μόνιμης και κατάλληλα στελεχωμένης υπηρεσιακής μονάδας διασφάλισης ποιότητας αρμόδιας για το ISO, γεγονός που οδηγεί σε αποσπασματική παρακολούθηση της εφαρμογής του συστήματος και σε καθυστερήσεις στην ενσωμάτωση αλλαγών και βελτιώσεων
- Η αλλαγή στην κουλτούρα των συμμετεχόντων

### ***3. Η συμβολή του business modeling εργαλείου ADONIS στη διαχείριση, εγκαθίδρυση και συνεχή βελτίωση διαδικασιών***

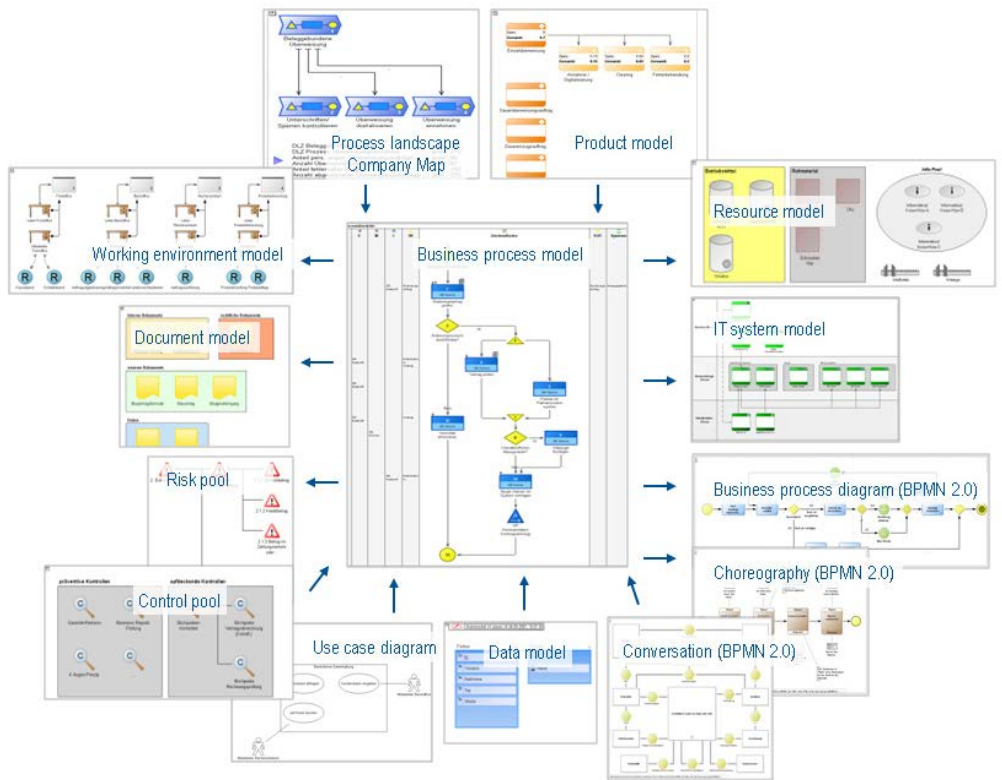
Το ADONIS είναι ένα BPM εργαλείο, που βοηθά αυτούς που οργανώνουν ή/και διαχειρίζονται τις διαδικασίες του χώρου εργασίας τους και επιθυμούν να τις βελτιώσουν σε συνεχή βάση. Ταυτόχρονα παρέχονται ισχυρές διεπαφές για την υλοποίηση IT εφαρμογών. Προϊόντα ή Υπηρεσίες Επιχειρησιακές Διαδικασίες, Οργανωτικές μονάδες, Πόροι/IT ενσωματώνονται σε έναν κοινό χώρο επεξεργασίας με δυνατότητες ανάλυσης δεδομένων, προσομείωσης διαδικασιών, κοστολόγησης υπηρεσιών και αυτόματη παραγωγή τεκμηρίωσης για διαφόρους τύπους χρηστών.

Το εργαλείο ADONIS μας δίνει επομένως τη δυνατότητα να περιγράψουμε τα βασικά στοιχεία του οργανισμού μας και μας δείχνει πώς η οργάνωση των διαδικασιών, των οργανωτικών δομών, των προϊόντων ή υπηρεσιών, των παραλλαγών των προϊόντων καθώς και των υποστηριζόμενων πόρων / τεχνολογιών των πληροφοριών (IT) επηρεάζουν το ένα το άλλο. Οι δυνατότητες εμφανίζονται στην εικόνα 2 [BOC S.A 2013 ].

Το ADONIS έτσι μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βοηθητικό λογισμικό για ένα πιστοποιημένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ενώ συγχρόνως μπορεί να αποτελέσει ένα μέσο ανακοινώσεων της πολιτικής της ποιότητας των στόχων και των αρμοδιοτήτων. Η εμπειρία χρήσης του κύρια στον γερμανόφωνο χώρο είναι πλούσια και αποκαλυπτική. Τα πλεονεκτήματα χρήσης του ADONIS σε σχέση με την τυποποίηση διαδικασιών και την ανάπτυξη ενός ΣΔΠ είναι:

-Η διαφάνεια και η βελτίωση της ροής πληροφοριών για την ενίσχυση των κινήτρων των υπαλλήλων του Ιδρύματος.

-Η Αυτόματη δημιουργία ενός πλήρους εγχειριδίου διαχείρισης με πληροφορίες για τους υπαλλήλους σχετικά με τις τρέχουσες διαδικασίες στήριξης του εκπαιδευτικού έργου και τελικά μια εύλογη μείωση της γραφειοκρατίας. Σε κάθε αναθεώρηση διαδικασιών ανανεώνεται το εγχειρίδιο χρήσης και διευκολύνεται η διαρκής εκπαίδευση.



**Εικόνα 2:** Τύποι μοντέλων στο ADONIS.

Όλα τα παραπάνω έχουν αξιοποιηθεί στη ΜΟΔΙΠ του ΤΕΙ Αθήνας, η οποία απέκτησε μετά από διαγωνισμό το εργαλείο ADONIS συνοδευόμενο από συμπληρωματικές βιβλιοθήκες για διαχείριση τεχνολογικών υποδομών και εφαρμογή τεχνικών στρατηγικού management (balance scorecard). Τμήμα της τεκμηρίωσης των διαδικασιών που έχει παραχθεί από το εργαλείο αυτό έχει αναρτηθεί στο δικτυακό τόπο της ΜΟΔΙΠ ([www.teiath.gr](http://www.teiath.gr) και επιλογή modip) και επικαιροποιείται με κάθε διαδικασία ανανέωσης της πιστοποίησης. Επίσης σε άλλες σχετικές εργασίες μας (Chalaris et al. 2011, 2013) αναλύεται ο τρόπος αξιοποίησης τεχνικών στρατηγικού management στη λειτουργία της ΜΟΔΙΠ και στην εγκαθίδρυση ενός ΣΔΠ.

#### 4. Επίλογος

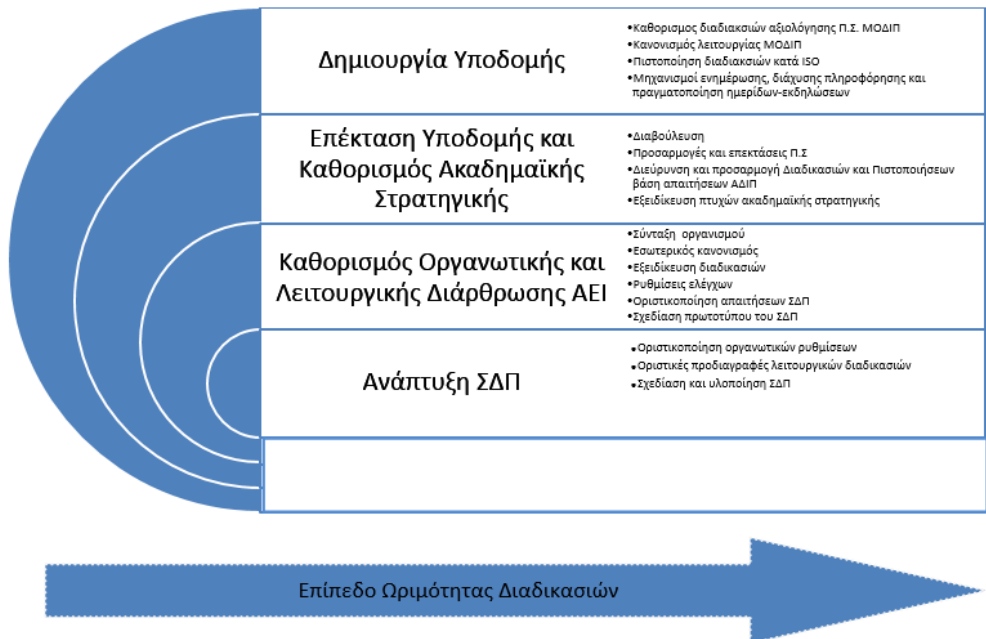
Τέσσερα χρόνια, λοιπόν, μετά την πρώτη πιστοποίηση η οργάνωση της λειτουργίας και διοίκησης του Ιδρύματος είναι τέτοια που να επιτρέπει όχι μόνο την παρακολούθηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου (του πεδίου εφαρμογής του συστήματος) αλλά και τη διαρκή βελτίωσή της, μέσα από μηχανισμούς καταγραφής, αξιολό-

γησης και βελτίωσης απολύτως ευθυγραμμισμένους με την ιδιαιτερότητα της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης και το θεσμικό πλαίσιο για την ποιότητα της.

Παρά τις δυσκολίες που περιγράψαμε, είναι γεγονός ότι η ουσιαστική εφαρμογή του συστήματος ποιότητας και η αξιοποίηση της προστιθέμενης αξίας του μπορεί να μη γίνονται όσο γρήγορα ενδεχομένως κάποιος να περίμενε ή να ήλπιζε, έχει ήδη όμως οδηγήσει σε μια αλλαγή στην κουλτούρα των εμπλεκόμενων σε αυτό, μιας κουλτούρας που σταδιακά προσανατολίζεται στα ακόλουθα:

- συστηματική ανασκόπηση των αποτελεσμάτων λειτουργίας και σε όρους μετρήσιμων που ποσοτικοποιούν ποικίλες παραμέτρους και διαστάσεις της
- αποτελεσματική και ρεαλιστική διοίκηση των πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών, τεχνολογικών) με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση των διαδικασιών
- λήψη αποφάσεων και ιεράρχηση βελτιώσεων στη βάση διαπιστωμένων και τεκμηριωμένων αστοχιών και αποκλίσεων από τεθέντες στόχους
- ουσιαστική και σε βάθος ανάλυση των αιτίων των αστοχιών και αποκλίσεων και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών διαχείρισής τους
- αντιμετώπιση της εξωτερικής αξιολόγησης ως μηχανισμού για την ανάδειξη περιοχών βελτίωσης και τη δρομολόγηση βελτιώσεων
- επικοινωνία, συντονισμός και συνεργασία του προσωπικού όλων των κατηγοριών και ιεραρχικών επιπέδων και των συνεργατών για την παραγωγή, αξιολόγηση και αξιοποίηση των δεδομένων ποιότητας
- υλοποίηση βελτιώσεων στη βάση ουσιαστικού διαλόγου και μετρήσιμων δεδομένων αντίληψης των σπουδαστών για την ποιότητα

Τέλος στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνουμε έναν δική μας επινόησης οδικό χάρτη για τη συνέχιση των προσπαθειών μας να ενισχύσουμε τον μηχανισμό διασφάλισης ποιότητας στο TEI\_Αθήνας που μπορεί να αξιοποιηθεί και από άλλα AEI.



*Εικόνα 3:Οδικός Χάρτης Ανάπτυξης Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας*

## Βιβλιογραφία

- Chalaris I, Poustourli C (2013), Quality Continuous Improvement in Higher Education with Balance Scorecard Technique proceedings of Management of International Business and Economics Systems 2013, Larissa, Greece
- Chalaris M., Tsolakidis An., Sgouropoulou C., Chalaris I. (2011), Developing an Information System for Quality Assurance in Higher Education using the Balanced Scorecard Technique - The case study of TEI-A, PCI 2011 in press. ISBN 978-0-7695-4389-5.DOI 10.1109/ PCI. 2011. 43.
- European University Association. (2005). Developing an internal quality culture in European universities: *Report on the Quality Culture Project 2002-2003*. Brussels: EUA.
- Green, D. (1994). What is quality in higher education? Concepts, policy and practice. In: D. Green (Ed.), What is quality in higher education (pp. 3-20). Buckingham: Society for Research into Higher Education.
- Harvey, L., & Newton, J. (2004). Transforming quality evaluation. Quality in Higher Education, 10(2), 149-165.

ISO9001:2008 “Quality Management Systems – Requirements” International Workshop Agreement (IWA) 2 “Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education”

Newton, J. (2007). What is quality?. In: L. Bollaert et al. (Eds.), *Embedding quality culture in higher education: A selection of papers from the 1st European Forum for Quality Assurance* (pp. 14-20). Brussels: European University Association.

Vettori, O., Lueger, M., & Knassmüller, M. (2007). Dealing with ambivalences: Strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning. In: L. Bollaert et al. (Eds.), *Embedding quality culture in higher education: A selection of papers from the 1st European Forum for Quality Assurance* (pp. 21-27). Brussels: European University Association.

[www.boc-group.com](http://www.boc-group.com), 2003, ADONIS – white paper: BOC S.A

### **Abstract**

The establishment of mature operational procedures to support the educational process and the attempt to standardize and certificate these procedures is a very arduous and a demanding task that requires ensuring conditions in several levels of government. At the same time, according to the latest requirements of ADIP regarding the certification of study programs and the gradual establishment of quality assurance mechanisms, it is a necessity for all educational institutions to establish such operational procedures. Standardization of procedures and effective change management are the critical issues. Moreover, the use of the disposable ICT tools, mainly in the areas of process & strategic management appears to be a crucial factor in building infrastructure for processes and systems.

In this paper we reflect the progress of standardization and certification of administrative functions of TEI of Athens that support the distribution of high quality educational work, with emphasis on the encountered difficulties and the way to handle them as well as in particular issues of change management and culture related to this effort

**Keywords:** standardization and certification procedures, internal controls, quality assurance, process management technology.