

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΠΑΤΡΑ)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΟΙΟΤΗΤΑ.
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ISO ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.**

Δημήτρης Δούσкас
Πολυχρόνης Ταυρήσ – Ντεγιάννης

Εποπτεύων καθηγητής: Δρ. Παναγιώτης Γατομάτης

ΠΑΤΡΑ, 2015

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εύρυθμη πορεία των σύγχρονων οικονομικών μονάδων προϋποθέτει την διατύπωση ενός ανταγωνιστικού πλαισίου, το οποίο θα υπακούει στις βασικές παραμέτρους που αφορούν θέματα στρατηγικής, οργανωτικών προτύπων, λειτουργιών και διαδικασιών.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο αποκτά μια επιχείρηση μέσω της βελτίωσης των προϊόντων της και η ικανοποίηση των καταναλωτών οδηγούν τα διοικητικά στελέχη σε μια προσήλωση στην ποιότητα η οποία αποτελεί πλέον τον πυρήνα της φιλοσοφίας τους. Η απόλυτη ποιότητα επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση της συνέπειας, την διατύπωση σύγχρονων και εφικτών λύσεων, τον συνεχή έλεγχο της ποιότητας των πρώτων υλών, την έρευνα σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες παραγωγής και ελέγχου, την δυνατότητα παρέμβασης των πελατών, αλλά κυρίως, με την ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει την έννοια και την χρησιμότητα της ποιότητας και της διοίκησης ολικής ποιότητας όσον αφορά στον κλάδο των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στην πιστοποίηση κατά ISO σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Αρχικά, στο **πρώτο κεφάλαιο** αναφερόμαστε στη διοίκηση ολικής ποιότητας.

Εν συνεχεία, στο **δεύτερο κεφάλαιο** της παρούσας εργασίας περιγράφουμε την διοίκηση ολικής ποιότητας όσον αφορά τον τομέα της εκπαίδευσης.

Παρακάτω, στο **τρίτο κεφάλαιο** της παρούσας εργασίας αναφερόμαστε στην ποιότητα, στην έννοιά της, στη σημασία και στην ιστορία της.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** της εργασίας αναφερόμαστε εκτενώς στις θεμελιώδεις έννοιες που αφορούν στη διοίκηση ολικής ποιότητας.

Παρακάτω, στο **πέμπτο κεφάλαιο** αναλύουμε την έννοια της διαχείρισης της ολικής ποιότητας, τα βασικά συστατικά της και τα οφέλη της εφαρμογής της.

Εν συνεχεία, στο **έκτο κεφάλαιο** περιγράφεται η διαδικασία και τα εργαλεία σχετικά με την αξιολόγηση της ολικής ποιότητας.

Παρακάτω, στο **έβδομο κεφάλαιο** της παρούσας εργασίας προχωρούμε στην ανάλυση των προτύπων αξιολόγησης, την πιστοποίηση και τα συστήματα ποιότητας.

Στο **όγδοο κεφάλαιο** της εργασίας αναφερόμαστε αναλυτικά στην εφαρμογή των συστημάτων ολικής ποιότητας στις υπηρεσίες.

Προχωρώντας στο τέλος της εργασίας, στο **ένατο κεφάλαιο**, αναπτύσσουμε την διαδικασία της σύγκρισης προτύπων ISO 9000 και ολικής ποιότητας.

Εν τέλει, στο **δέκατο κεφάλαιο**, αναφερόμαστε σε συγκεκριμένα παραδείγματα επιχειρήσεων και στον τρόπο που εφαρμόζουν αυτά το σύστημα ολικής ποιότητας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	2
1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	2
1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	4
1.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	6
1.4. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	11
2.1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	11
2.2. ΟΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	16
2.3. ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	24
2.4. Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	25
2.5. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ	27
2.6. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ Ο ΕΚΠΑΙΔΕΤΙΚΟΣ	28
2.7. Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ.	29
2.8. Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΝΕΟΔΙΟΡΙΖΟΜΕΝΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	30
2.9. ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ	31
2.10. Ο ΤΡΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ	32
2.11. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

3.1. ΤΙ ΕΊΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	33
3.2. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕΣΩ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO	34
3.2.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	36
3.2.2. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	37
3.2.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1. ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
4.1.1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΚΕΡΔΟΣ	39
4.1.2 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	40
4.2 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	40
4.2.1 ΓΕΝΙΚΑ	40
4.2.2 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	42
4.2.3 ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΚΑΙ ΑΥΤΟ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	43
5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	44
5.2.1 ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	44
5.2.2 ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	45
5.2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QFD – QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT)	46
5.3 ΣΧΕΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

6.1 ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	47
6.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΡΑΒΕΙΟΥ	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΠΡΟΤΥΠΑ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

7.1 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ	48
7.2 ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ (ISO)	49
7.3 ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ MARKETING	49
7.4 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

8.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	50
8.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	51
8.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	52
8.4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	53
8.4.1 ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	54
8.4.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	55
8.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	56
8.5.1 ΑΝΑΦΟΡΑ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	56
8.5.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ SERVQUAL (SERVICE QUALITY)	57
8.6 ΣΥΝΟΨΗ	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000 – ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

9.1 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	59
9.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000	60
9.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ	61
9.3.1 ISO 9000: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ	61
9.3.2 ISO 9001: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	61

9.3.3 ISO 9004: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	62
9.4 ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΗ ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000:2000	63
9.5 ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9000 – ΒΡΑΒΕΙΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
10.1. NISSAN	65
10.2. ΠΛΑΙΣΙΟ	68
10.2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS	69
10.2.2 ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS	70
10.2.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	71
10.2.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	72
10.2.5 ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	75
10.2.6 ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	75
10.2.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	76
10.2.8 ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	77
10.2.9 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΔΠ	78
10.2.10 ΜΕΤΡΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ	80
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	82

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

84

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως κλάδος της Διοικητικής Επιστήμης πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο από τον Dr. Edwards Deming. Οι απόψεις τον την εποχή εκείνη δεν βρήκαν πρόσφορο έδαφος εν αντιθέσει με την Ιαπωνία όπου έγιναν πλήρως αποδεκτές και συνετέλεσαν στην απογείωση των ιαπωνικών επιχειρήσεων από το 1950 έως το τέλος της δεκαετίας των '80. Η αποδοχή τους από τις χώρες της Δύσης ήταν θέμα χρόνου μετά την επιτυχή εφαρμογή στη χώρα τον Ανατέλλοντος Ηλίου. Οι Θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η αगाστή συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκομένων σε μια επιχειρηματική μονάδα προϊσταμένων, υφισταμένων, πελατών, προμηθευτών, πιστωτών, η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, η αυτό - αξιολόγησή τους, η συνεχής βελτίωση σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, η εγκαθίδρυση και υιοθέτηση ενός συστήματος υποκίνησης - παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και η αποτελεσματική ηγεσία.

Ο σύγχρονος manager των οργανισμών και επιχειρήσεων τον δημόσιου και ιδιωτικού τομέα οφείλει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση σε οκτώ βασικά συστατικά στοιχεία της Ολικής Ποιότητας που καθιστούν επιτυχή την εφαρμογή της και τα οποία είναι η επιχειρησιακή ηθική, η ακεραιότητα, η εμπιστοσύνη, η εκπαίδευση, η ομαδική εργασία, η ηγεσία, η αναγνώριση τον έργου και η επικοινωνία.

Στη συγκεκριμένη εργασία προσεγγίζονται και αναλύονται οι βασικές έννοιες του συγκεκριμένου γνωστικού αντικείμενου, τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, η εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις, οι σημαντικότερες τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας, οι δείκτες ικανοποίησης των πελατών - καταναλωτών, η συγκριτική προτυποποίηση ως ένα επιπλέον εργαλείο επίτευξης ποιοτικών προδιαγραφών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Ποιότητα είναι σε όλους γνωστή και συνυφασμένη με τις υψηλές προσδοκίες σχετικά με το πώς λειτουργεί μια υπηρεσία ή ένα προϊόν. {βλ. Garvin, D.A(1988) Managing Quality-The Strategic and Competitive Edge.The free Press. New York.σελ 319.}Είναι η πληρότητα των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που δύναται να ικανοποιεί τις υπάρχουσες ανάγκες.

{βλ.<http://ierapetra.files.wordpress.com/2008/04/1introduction>}

Ο Philip B. Crosby(1979) εξέφρασε τη δική του άποψη αναφορικά με την ποιότητα , η οποία υιοθετεί τις παρακάτω αρχές . Η Ποιότητα έχει άρρηκτη σχέση με την προσαρμογή στις απαιτήσεις. Κάθε πρόβλημα θα πρέπει να προσδιορίζεται από εκείνον που το δημιουργεί. Με αυτόν τον τρόπο η ποιότητα είναι ανέξοδη. Το έξοδο προέρχεται από το γεγονός ότι μια εργασία δε γίνεται όπως πρέπει από την αρχή. Ο τελικός στόχος της ποιότητας είναι η τελειότητα. {βλ. www.philipcrosby.com}

Ο Walter Shewhart (1931) πρώτος ανέφερε ότι «ποιότητα είναι το πόσο καλό είναι ένα προϊόν». Σύμφωνα με αυτή την έννοια, «η ποιότητα είναι απόλυτα και παγκόσμια αναγνωρίσιμη, πρόκειται για ένα σημείο το οποίο αποτελείται από μη διαπραγματεύσιμα όρια και υψηλή απόδοση. Έτσι, ενώ, δεν μπορεί να οριστεί ακριβώς, παρόλα αυτά, γίνεται αντιληπτή όπου υπάρχει». Σύμφωνα με τον Bühner, «...η κρίση του πελάτη αποφασίζει για την ποιότητα του προϊόντος».

Η έννοια της ποιότητας έχει τεράστια σημασία για κάθε άνθρωπο.Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός. Ο ορισμός της είναι δύσκολος και απαιτητικός για τη διασαφήνισή του.

Κατά τον Deming:

«Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη». Η ικανοποίηση μπορεί να εκφραστεί από την ακόλουθη σχέση:{βλ. Ζαβλανό Μύρ., (2003) «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 27.}

Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση.

Όταν η τωρινή απόδοση μεγαλώνει της αναμενόμενης , τότε αυτόματα μεγαλώνει και η ικανοποίηση του πελάτη. Επιπρόσθετα, κατά τον Deaming η ελαχιστοποίηση των μεταβολών στις διαδικασίες είναι «ποιότητα».

Κατά τον Crosby:

«Ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη». (Conformance to requirements).

Κατά τον Juran:{βλ. Juran, J,M (1989) Juran on Leadership for Quality, An executive Handbook. The Free Press, σελ 37.}

«Ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση» (Fitness for use).

Κατά τον Feigenbaum:

«Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, μηχανών και των πληροφοριών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του Πελάτη».{βλ. Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», εκδόσεις Interbooks, Κεφ. 5ο, σελ. 141.}

Ο ορισμός της ποιότητας που αναπτύχθηκε από την Αμερικανική Εταιρεία για τον Έλεγχο της Ποιότητας αναφέρει ότι: «Ποιότητα είναι το σύνολο των στοιχείων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει σχέση με την ικανότητα της ικανοποίησης δεδομένων αναγκών των ανθρώπων. Επειδή η ικανοποίηση των αναγκών είναι ατομικό θέμα, θα ποικίλει ανάμεσα στα άτομα» {βλ. Μπρίνια, Β . «Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης»}

Σύμφωνα με το Ζαβλανό, η «Ολική Ποιότητα είναι η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων για τη βελτίωση των αγαθών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών».{βλ. Ζαβλανό Μύρ., (2003) «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 27.}

Συνοπτικά η ποιότητα έχει ορισθεί ως:

- Συμμόρφωση στις προσδοκίες των πελατών,
- Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των ανθρώπων,
- Αποφυγή της ζημίας,
- Ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών και
- Υπεροχή και προστιθέμενη αξία.

1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Είναι κοινά διαπιστωμένο , ακόμα και από άτομα του επιχειρηματικού κόσμου , ότι δεν υφίσταται ξεκάθαρη αντίληψη της σημασίας της έννοιας “ διοίκηση ή μάνατζμεντ επιχειρήσεων “.Αναντίρρητα, όμως, ο ιδιοκτήτης ενός μικρού καταστήματος με λίγο προσωπικό έχει απλούστερη αντίληψη του μάνατζμεντ απ’ότι ο διευθυντής μιας επιχείρησης με εκατοντάδες εργαζόμενους .{βλ. James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος,Αθήνα.}

Η ορθολογική ερμηνεία του όρου εξαρτάται από το παρελθόν,την πείρα και το εύρος των δραστηριοτήτων του ανθρώπου. Αρκετοί ορισμοί έχουν αποδοθεί στο management όπως :

- Είναι το σύστημα ενεργειών μέσα από τις οποίες πραγματοποιούνται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας στο έπακρο συγκεκριμένους πόρους.
- Η λειτουργία που βοηθά να πραγματοποιηθούν στόχοι διαμέσω άλλων ανθρώπων.

Ένας όμως είναι ο ορισμός που βοηθά στην καθολική και ουσιαστική κατανόηση της έννοιας αυτής. Ως μάνατζμεντ ορίζεται η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σ’έναν οργανισμό με σκοπό την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων τους {βλ. James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.}

Είναι εύλογο επομένως πως το management συνδέεται ουσιαστικά με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Εκείνο αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση και για την επίτευξη των στόχων της. {βλ. James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.} Η συμβολή του management στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης κατανοείται πλήρως ,αν αναλογιστεί κανείς τ’αποτελέσματα που θα υπήρχαν ,αν για παράδειγμα στην Αστυνομία δεν υπήρχε κανένας προγραμματισμός ,καμία οργάνωση και κακή ανθρώπινη διοίκηση.

Το μάνατζμεντ υπάρχει από την αρχαιότητα. Η οργάνωση της γνώσης του υφίσταται ουσιαστικά όμως από τις αρχές του αιώνα μας. Ο **Fraderich Taylor** (1856 - 1915) υπήρξε ένας από τους ιδρυτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικού management", που δημοσιεύθηκε το 1910

στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε πως η αυξημένη παραγωγή μόνο θα έφερνε αυξημένους μισθούς αλλά και αυξημένα κέρδη. Πρέσβευε ότι με τη βοήθεια της επιστήμης θα μπορούσε να αυξηθεί η παραγωγικότητα, δίχως να υπάρχει άσκοπη ανθρώπινη εργασία. Κατά την άποψή του, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι όφειλαν να σταματήσουν να φιλονικούν για το μοίρασμα των κερδών, καθώς αυτό δεν ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα. Αντιθέτως, έπρεπε να ασχοληθούν με την αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και συνεργασίας. {βλ. James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.}

Ο **Henri Fayol** (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, υπήρξε στην Ευρώπη ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας. Ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Κατά την άποψή του, όλες οι λειτουργίες στην επιχείρηση ονομάζονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια και η λογιστική αποτελούν αυτές τις λειτουργίες. Και οι λειτουργίες της διοίκησης εντάσσονται σ' αυτές τις λειτουργίες, οι οποίες περιλαμβάνουν τις εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες και σήμερα αποτελούν σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ. {βλ. James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.}

Ο **Max Weber** (1864 - 1920) ασχολήθηκε κυρίως με τους τρόπους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριζε πως η γραφειοκρατία μπορεί και ελέγχει τους ανθρώπους. Το ίδιο γίνεται και στη διοίκηση. Κατ' αυτόν, δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, καθώς ικανοποιεί τις ανάγκες των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι αυστηροί κανόνες, οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, και η πίστη στο ιεραρχικό σύστημα οργάνωσης είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της. {βλ. James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.} με τη

Ο **Gantt**, συνεργάτης του Taylor, τόνισε και αυτός την ανάγκη για καλύτερη συνεργασία και κατανόηση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Ο ανθρώπινος παράγοντας και η εκπαίδευση παίζουν ρόλο σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανάπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του

κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας. {βλ. James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.}

Το 1920 άρχισαν να αμφισβητούνται ο Taylor και οι οπαδοί του. Το επιστημονικό μάνατζμεντ χρησιμοποιούσε τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής. Υποστήριξαν πως ,αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό ρόλο σε ό,τι αφορά τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας , τότε θα βελτιωνόταν το ηθικό τους και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Αυτό πρέσβευε το λεγόμενο κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων. Οι κυριότεροι εκπρόσωποί του ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger. Σύμφωνα με μια έρευνα του 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι που αισθάνονταν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση, είχαν αυξημένη παραγωγικότητα. {βλ. James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.}

Στις μέρες μας η ΔΟΠ(Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) έχει ως μοναδικό της στόχο να ικανοποιεί τον πελάτη και να βελτιώνει διαρκώς τις επιχειρησιακές και παραγωγικές διαδικασίες του οργανισμού. Για την ικανοποίηση του πελάτη η ΔΟΠ διαθέτει τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων αποσπούν τις ανάγκες που έχει ο πελάτης, άλλες με τις οποίες μεταφράζονται οι ανάγκες σε προδιαγραφές που πρέπει να πληρεί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν, έχει τεχνικές που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν για να διασφαλίσουν ότι είναι μέσα στις προδιαγραφές και τέλος διαθέτει τεχνικές για την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος και την εξυπηρέτηση/υποστήριξη του πελάτη. {βλ. James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.}

Στη ΔΟΠ συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων. Ο λόγος που παίρνει μέρος όλο το διοικητικό προσωπικό και οι λοιποί εργαζόμενοι είναι για την επιτυχία της βελτίωσης της ποιότητας των διαδικασιών. Εξ ου η ΔΟΠ έχει καταφέρει να δημιουργήσει ποσοτικές μεθόδους και εργαλεία. {βλ. James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.}

1.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια νέα, επαναστατική φιλοσοφία για τη συνολική βελτίωση της επιχείρησης. Είναι ένας νέος τρόπος μάνατζμεντ με τη

συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα .{βλ. Δερβιτσιώτη, Κ.Ν. ,(1993), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Σταμούλη, σελ 43.}

Στηρίζεται σε μια σειρά από καινοτόμες ιδέες. Η ποιότητα κυριαρχεί σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης . Σκέφτεται κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ των επιπέδων της επιχείρησης. Η καθολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης είναι σημαντικότερη από το άθροισμα των ατομικών αποτελεσμάτων των υποσυστημάτων. Τα υποσυστήματα περιλαμβάνουν όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης στον κύκλο ενός προϊόντος, όπως 1. σχεδιασμός, 2.προγραμματισμός, 3.παραγωγή, 4.διανομή. Τα υποσυστήματα του μάνατζμεντ απαιτούν ολοκλήρωση περιλαμβάνοντας 1.στρατηγική εστιασμένη στον πελάτη, 2. τα εργαλεία της ποιότητας και 3. ανάμειξη εργαζομένων. Το πόρισμα είναι ότι οποιοδήποτε προϊόν, διαδικασία ή υπηρεσία μπορούν να βελτιωθούν και μια πετυχημένη επιχείρηση είναι αυτή που ψάχνει και ανακαλύπτει ευκαιρίες για βελτίωση σε όλα τα επίπεδα.{βλ. Vincent K. Omachonou(1994), «Prinacles of Total Quality, St Lucie Press, σελ 7}

Τα σημαντικότερα ζητήματα, τα οποία σχετίζονται άμεσα με τη ΔΟΠ είναι:

- Ø Το κόστος της ποιότητας ως το μέτρο της non –quality: σύμφωνα με αυτή τη ρύθμιση η εξέλιξη της ποιότητας είναι προοδευτική.
- Ø Αλλαγή κουλτούρας: είναι μια κίνηση που έχει σκοπό να φέρει πιο κοντά τον εργαζόμενο στις ανάγκες του πελάτη, με σκοπό τη περαιτέρω εξέλιξή του. Ο εργαζόμενος γνωρίζοντας και ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατων του έχει την ευκαιρία να εξελιχθεί και προσωπικά και εργασιακά. {βλ. Vincent K. Omachonou (1994), «Prinacles of Total Quality, St Lucie Press, σελ 7}
- Ø Κάνοντας ευκολότερους τους μηχανισμούς αλλαγής: εδώ έχουμε ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο περιλαμβάνει μεθόδους βελτίωσης της επικοινωνίας, της αναγνώρισης, της συμπεριφοράς, της ομαδικής εργασίας.
- Ø Εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ: καθορίζεται ένας σκοπός ώστε να προσεγγιστεί καλύτερα ο πελάτης και οι ανάγκες αυτού. Ο σκοπός αυτός έχει ως στόχο τον πελάτη και τις κινήσεις που απαιτούνται με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του. {βλ. Vincent K. Omachonou(1994), «Prinacles of Total Quality, St Lucie Press, σελ 7}

Η εφαρμογή της ΔΟΠ δημιουργεί αλάνθαστες διαδικασίες για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τους πελάτες ,ενώ ταυτόχρονα παραδίδονται έγκαιρα σε ανταγωνιστική τιμή.

Για να εκπληρωθεί ο στόχος πρέπει το σύστημα να υιοθετηθεί από όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού, από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, την παραγωγή

και τις υπηρεσίες. Η αποτελεσματική εκπαίδευση, η ουσιαστική εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης και η δέσμευσή της για την τήρηση των αρχών και των στόχων της ΔΟΠ, αποτελούν τα συστατικά για την επιτυχημένη εφαρμογή της. {βλ. Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Εκδόσεις:Interbooks, Αθήνα.}

Η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στηρίζεται σε τρεις δομικές αρχές:

1. Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και των όλων των ενδιαφερόμενων μελών- stakeholders (στελέχη, εργατικό προσωπικό, προμηθευτές).

2. Συμμετοχή όλων των εργαζόμενων και έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας.

3. Εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση. {βλ. Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Εκδόσεις:Interbooks, Αθήνα.}

Στην Ολική Ποιότητα ο οργανισμός ενεργά επιδιώκει να ταυτοποιήσει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, να ενσωματώσει την ποιότητα στις παραγωγικές διαδικασίες αξιοποιώντας στο μέγιστο την εμπειρία και τη γνώση του προσωπικού, επιδιώκοντας παράλληλα τη συνεχή βελτίωση στο σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού (βλ. Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 2008).

- Εστίαση στον πελάτη και στα ενδιαφερόμενα μέρη: Για να παραδοθούν στον πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερες των προσδοκιών του, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ανακαλύψουν τα χαρακτηριστικά εκείνα των προϊόντων που ικανοποιούν πλήρως τον πελάτη.

- Συμμετοχή και Ομαδική εργασία: Όλοι οι εργαζόμενοι θα λαμβάνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων, στην επίλυση των προβλημάτων και στη μείωση των λαθών. Μ' αυτόν τον τρόπο γεννιούνται ομάδες εργασίας που στόχο έχουν την άριστη συνεργασία και το συντονισμό των τμημάτων σε όλες τις βαθμίδες. (βλ. Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 2008).

- Εστίαση στις διαδικασίες: Διαδικασία είναι μια αλληλουχία από δραστηριότητες με σκοπό να επιτευχθεί ένας στόχος. Στόχος κάθε διαδικασίας σε ένα οργανισμό πρέπει να είναι το πώς θα δημιουργήσει αξία για τον πελάτη. Έμφαση απαιτείται να δίδεται στο σύνολο των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα και όχι μόνο στην παραγωγή.

- Συνεχής βελτίωση και Μάθηση: Επιδιώκεται μέσα από τη ΔΟΠ μια ακούραστη προσπάθεια βελτίωσης σε όλους τους τομείς (ανθρώπινο δυναμικό,

εξοπλισμό, προμηθευτές ,υλικά, διαδικασίες).Τελικός στόχος είναι η αριστεία η οποία πάντα επιδιώκεται. (βλ.Heizer & Render, 2008).

1.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα προϊόντα τα οποία επινοήθηκαν από μη-τυποποιημένα υλικά χρησιμοποιώντας μη-τυποποιημένους μεθόδους, έλεγχαν την ποιότητα τους, από τις διαστάσεις του βάρους και το τύπο ποιότητας όπου ήταν η επιθεώρηση. Ο έλεγχος της ποιότητας, ξεκίνησε στα συστήματα των εργοστασίων, έπειτα από την Βιομηχανική Επανάσταση, ακόμη δημιουργήθηκαν κεντρικά τμήματα επιθεώρησης. Σκοπός του ελέγχου ποιότητας, είναι η τελική επιθεώρηση του κατασκευαστικού προϊόντος, από τεχνικές που θα εμπλουτίσουν τη διαδικασία της επιθεώρησης.

Ο έλεγχος στο παρελθόν γινόταν όταν υπήρχαν ελαττωματικά, δεν υπήρχαν ενέργειες πρόληψης και δεν υπήρχε εμπλοκή από προμηθευτές ή πελάτες {βλ. Γεωργίου Δ. Τσιότρα,(2002) «Βελτίωση Ποιότητας» Εκδόσεις Ε.Μπένου, σελ 23-24.}

Επιπλέον, στο παρελθόν, δεν υπήρχαν μέθοδοι στατιστικής ελέγχου ποιότητας και διασφάλιση ποιότητας. Στη συνέχεια εξελίχθηκαν για να εμποδιστούν τα λάθη ή να ελαττωθούν. βλ. David A Carvin,(1987) “Competing on the eight dimensions of quality”, Harvard Business Review , σελ101}

Ο έλεγχος ποιότητας εξελίχθηκε στις μεθόδους και στα εργαλεία, ώστε να ελέγχονται τα δεδομένα των διαδικασιών και να μειωθούν τα ελαττωματικά αποτελέσματα. Ο έλεγχος ποιότητας, γίνεται στο προϊόν μετά την κατασκευή του, και αναγνωρίζονται τα ελαττώματα, επομένως επιδιορθώνεται αμέσως, κάτι που σημαίνει επιπλέον κόστος.

Επιπρόσθετα, πρέπει να διασφαλιστεί η ποιότητα του προϊόντος. Αυτό επιτυγχάνεται με τις προγραμματισμένες (planned) και συστηματικές (systematic) ενέργειες, δηλαδή, δίνουν ένα αποτέλεσμα εμπιστοσύνης και ότι είναι ένα προϊόν που θα ικανοποιήσει τις προδιαγραφές ποιότητας.

Η ποιότητα των προϊόντων, πλέον έχει μεταβεί στο στάδιο της πρόληψης, διότι πρέπει να προλαμβάνουμε τα προβλήματα πριν δημιουργηθούν {βλ. Stephen George, Arnold Weimerskirch(1994), Strategies and Techniques Proven at Today's most successful Companies, John Willey & Sons, Inc}.

Ο έλεγχος, των προϊόντων εγκυμονεί και κίνδυνους, δηλαδή λόγο των συγκεκριμένων εργαλείων ελέγχου ποιότητας, του στατιστικού ελέγχου διαδικασιών,

για την πρόληψη και περιορισμό των πηγών μπορούν να προκαλέσουν απόκλιση των προϊόντων από τις σωστές προδιαγραφές κατασκευής.

Το πιο σημαντικό στάδιο για την εξέλιξη της ποιότητας προϊόντων είναι η ΔΟΠ. Αναφερόμενοι, στη ΔΟΠ εννοούμε τη διοικητική φιλοσοφία όπου οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών, της κοινωνίας και οι προσδοκίες του οργανισμού ικανοποιούνται αποτελεσματικά με λίγο κόστος. Επιπλέον, τηρούνται οι αρχές διοίκησης των προϊόντων για όλα τα τμήματα και όλα τα επίπεδα του οργανισμού και αποτελείται από εξελιγμένες (advanced) διοικητικές πρακτικές και εργαλεία με βάση τον άνθρωπο {βλ. Stephen George, Arnold Weimerskirch(1994), *Strategies and Techniques Proven at Today's most successful Companies*, John Willey & Sons, Inc}

Η ποιότητα του προϊόντος εξαρτάται από τον έμπειρο πελάτη, προϊόντων ή υπηρεσιών και είναι υποκειμενική και ισοδυναμεί με έναν κινούμενο στόχο μέσα στην αγορά {βλ. Feigenbaum,(1992) « Total Quality Control», McGraw-Hill, σελ7}.

Η λειτουργία της ποιότητας σε ένα οργανισμό είναι μία διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών, από το πλήθος των δεδομένων που είναι διαθέσιμα από κάθε διαδικασία παραγωγής και κάθε παροχή υπηρεσίας, η ποιότητα «παίρνει» (extracts) τα πιο σημαντικά και από την ανάλυση των συνόλων των δεδομένων μπορεί να υπολογιστεί η μελλοντική συμπεριφορά της διαδικασίας με σκοπό την ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη δηλαδή την καλύτερη ποιότητα .

Το προϊόν ή η υπηρεσία πλέον δεν είναι το αντικείμενο που χρησιμοποιείται από το χρήστη, με την έννοια της ποιότητας να το περιβάλλει το προϊόν ή η υπηρεσία είναι ένα πακέτο από κάποιες διαστάσεις και έτσι πρέπει να αξιολογείται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

2.1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

Στις μέρες μας συνεχώς αναφερόμαστε στην έννοια της ποιότητας εκπαίδευσης. Ο όρος ποιότητα είναι μια έννοια με πολλά επίπεδα και παραμέτρους και νόημα ανοικτό σε ερμηνείες και χρήσεις ανάλογα με το εκάστοτε κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο. Είναι μια έννοια σύνθετη, ο προσδιορισμός της οποίας περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως είναι η ανταπόκριση σε καθορισμένους στόχους, οι εισροές-εκροές, οι διαδικασίες, η συνεχής βελτίωση και ενδυνάμωση των συμμετεχόντων και η ανταπόκριση στις μελλοντικές ανάγκες. {βλ. Cheng, Y. & Tam ,W. (1997). Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, (1), 22-31.}

Τα τελευταία χρόνια, το θέμα της ποιότητας στην εκπαίδευση έχει αναδειχθεί σε έναν από τους πιο σημαντικούς ερευνητικούς τομείς αφού στη συνείδηση όλων η εκπαίδευση είναι υπηρεσία που παρέχεται καθημερινά παγκοσμίως και τα αποτελέσματά της είναι κρίσιμα για το σύνολο των οικονομικών και κοινωνικών σχέσεων. {βλ. Cheng, Y. & Tam ,W. (1997). Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, (1), 22-31.}

Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση θα μπορούσε να οριστεί η δημιουργική και αποτελεσματική συνεργασία των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, σε επίπεδο σχολικής μονάδας στα πλαίσια ανθρωπιστικής διάστασης της παιδείας.

Η Δ.Ο.Π. κατά την εκπαίδευση βασίζεται σε αρχές, που με την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων, βελτιώνουν την εκπαιδευτική διαδικασία, ώστε να έχουμε αποτελεσματικές και ποιοτικά ανώτερες εκπαιδευτικές υπηρεσίες. βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

Ονομάζεται «ολική» καθώς απευθύνεται, όπως και στις επιχειρήσεις, σε όλους τους συμμετέχοντες στα σχετικά θέματα της παιδείας, ανεξαρτήτως της βαθμίδας στην οποία βρίσκονται. Η προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης δεν αφορά ούτε μόνο τους επιτελάρχες του Υπουργείου Παιδείας, ούτε μόνο τους διευθυντές σχολείων αλλά και τους απλούς εκπαιδευτικούς, καθώς επίσης και όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους

στα της παιδείας φορείς. Αυτή η συμμετοχική «ολική» προσπάθεια απεικονίζεται ως μια αλυσίδα, όπου ο κάθε εκπαιδευτικός παραλαμβάνει ένα έργο, προσθέτει ο ίδιος τη δική του «προστιθέμενη αξία» και το παραδίδει σε κάποιον άλλο ή στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα κ.ο.κ.. Η εφαρμογή, λοιπόν της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές, που αναφέρονται σε αρκετές βασικές αρχές:

α. Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα του σχολείου.

Το σχολείο σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., κατ' αντιστοιχία με ό, τι συμβαίνει στις επιχειρήσεις, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές είναι οι παραγωγικοί συντελεστές της μόρφωσης, που είναι τα εκπαιδευτικά μέσα (π.χ. αίθουσες διδασκαλίας, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.τ.λ.), οι εκπαιδευτικοί (ο συντελεστής δηλαδή της εργασίας) και η πρώτη ύλη που είναι οι μαθητές. Οι μαθητές αφού υποστούν την εκπαιδευτική διαδικασία εξέρχονται πλέον ως εκροές, δηλαδή διαμορφωμένοι άνθρωποι (δημοκρατικοί, ενάρετοι, ενεργοί πολίτες κ.τ.λ.), σύμφωνα πάντα με τους γενικότερους στόχους, που θέτει κάθε φορά το εκάστοτε εκπαιδευτικό σύστημα. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

Ως σύστημα το σχολείο δεν είναι κλειστού τύπου, όπως για παράδειγμα τα μοναστήρια, αλλά ανοικτού τύπου. Το σχολείο ως ανοικτό σύστημα οφείλει να βρίσκεται σε μια συνεχή σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης με το εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι οι σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων κάθε σχολείου, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής, οι τοπικές κοινοτικές αρχές, οι σχολικές εφορίες κ.τ.λ., που μπορούν και οφείλουν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών δίπλα και παράλληλα με τους εκπαιδευτικούς. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

β. Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας.

Ο «πελάτης» της εκπαίδευσης δεν είναι κανείς άλλος παρά η ίδια η κοινωνία. Η εκπαίδευση πρέπει και οφείλει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας (γονείς, μαθητές κ.τ.λ.) και οι απαιτήσεις αυτές γίνονται ακόμη πιο έντονες καθώς οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί επηρεάζονται από τη γρήγορη αλλαγή των κοινωνικο-οικονομικών προτύπων. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που συντελούνται στην κοινωνία. Το αναλυτικό πρόγραμμα, οι διδακτικές μέθοδοι και τα εκπαιδευτικά

συγγράμματα οφείλουν να προσαρμόζονται στις εκάστοτε επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

Οι ενέργειες λοιπόν που απαιτούνται για να ανταποκρίνεται η εκπαίδευση στην ικανοποίηση των «πελατών» είναι τα καθημερινά καθήκοντα των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε ο «πελάτης» να τυγχάνει υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, γι' αυτό και ο οργανισμός πρέπει να αλλάζει συνεχώς και να βελτιώνεται. Για το λόγο αυτό απαιτείται εκπαιδευτικό σύστημα, που να μπορεί, αφενός να παράγει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών, αφετέρου να βελτιώνεται συνεχώς, ώστε αυτές ακριβώς οι υπηρεσίες να προσφέρονται με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

γ. Συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η Δ.Ο.Π. πρεσβεύει ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες από την εκπαίδευση αναβαθμίζονται, αν ταυτόχρονα βελτιώνονται συνεχώς και οι διαδικασίες παραγωγής τους. Θα πρέπει εδώ να τονιστεί ότι η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής των λαθών, παρά με την εκ των υστέρων διόρθωσή τους. Η ποιότητα και η συνεχής βελτίωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, είναι το θεμέλιο της Δ.Ο.Π. και βέβαια δεν έχει κανένα ιδιαίτερο περιεχόμενο, εκτός και αν ορισθεί με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες των «πελατών» που απ' ό, τι αναφέραμε πιο πάνω είναι οι μαθητές, οι γονείς και γενικά ολόκληρη η κοινωνία. Η ποιότητα θα πρέπει να προηγείται της ποσότητας. Δυστυχώς, τα περισσότερα εκπαιδευτικά συστήματα εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο στην ποσότητα παρά στην ποιότητα. Η υπέρογκη ύλη την οποία οι καθηγητές διεκπεραιώνουν ασθμαίνοντας, είναι κατά τεκμήριο εις βάρος της ποιότητας. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

δ. Εμπλοκή όλου του προσωπικού της εκπαίδευσης στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η εμπλοκή όλου του προσωπικού της εκπαίδευσης στην εκπαιδευτική διαδικασία θεωρείται απαραίτητο στοιχείο για τη βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση. Η επιτυχία της εμπλοκής προϋποθέτει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι

γνωρίζουν και συνειδητοποιούν σε βάθος τις αξίες του αγαθού της μόρφωσης, την πολιτική και τους σκοπούς της εκπαίδευσης. Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, για να εκτελούν το εκπαιδευτικό τους έργο, θα πρέπει επίσης να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ της ανώτατης εκπαιδευτικής ηγεσίας του Υ.Π. και των εκπαιδευτικών, μεταξύ των διευθυντών των σχολείων και των εκπαιδευτικών και να δίνεται η δυνατότητα στους τελευταίους να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών και της ποιοτικής βελτίωσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

Συστατικό στοιχείο για τη συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί και ο ανάλογος χειρισμός των εκπαιδευτικών, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα, δεδομένου ότι, η διασφάλισή της στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις και στις συμμετοχικές διαδικασίες. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

ε. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών.

Οι ηγεσίες θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απόψεις . Στην προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, οι ηγεσίες θα πρέπει να θέτουν στόχους έχοντας πλήρη συνείδηση της κατεύθυνσης που ακολουθούν, να καθορίζουν την οργανωτική δομή σύμφωνα με τις απαιτήσεις των στόχων και όχι σύμφωνα με τη διοικητική δύναμη, την εξουσία ή την ανάγκη της συμμόρφωσης, να επιλύουν τα προβλήματα και να λαμβάνουν τις αποφάσεις σε πνεύμα συνεργασίας, στηριζόμενοι κυρίως στην αναγκαία και ορθή προσέγγιση της πληροφόρησης και του κοινού συμφέροντος. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

Θα πρέπει αυτοί που κατέχουν τις διευθυντικές θέσεις, εκτός των διοικητικών ικανοτήτων που οπωσδήποτε πρέπει να έχουν, να έχουν επίσης και αρκετές γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης οργανισμών. Οι διευθυντές θα πρέπει να αντιμετωπίζουν και να διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό με σεβασμό και αναγνώριση της ταυτότητάς του, του κύρους και της εργασιακής προσφοράς του, συμβάλλοντας έτσι στην όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση και διευκόλυνση του έργου του και στην αντικειμενικότερη αξιολόγηση του και να αντιλαμβάνονται την

αναγκαιότητα για ένταξη της σχολικής μονάδας στο εξωτερικό περιβάλλον, εντοπίζοντας τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος που διαρκώς αλλάζουν και εναρμονίζοντας την αντίστοιχη ανταπόκριση, έτσι ώστε το σχολείο να είναι ανοικτό προς την κοινωνία και να την αφουγκράζεται. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

στ. Εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση αποτελεί βασικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών που θέτουν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί μέτρο στρατηγικής, γιατί αποσκοπεί κυρίως στις απαιτήσεις του μέλλοντος. Οι επιμορφωτικές ανάγκες πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τις μελλοντικές προοπτικές, έτσι ώστε να προηγούνται και όχι να έπονται των εξελίξεων. Η στρατηγική της επιμόρφωσης θα πρέπει να είναι μια συντονισμένη και συστηματική διαδικασία, που να έχει ως θεμελιώδη στόχο τη σταθερή αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε να καθίσταται αποτελεσματικότερη η επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης. Οι νέες προοδευτικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις όπως η διαφοροποίηση της διδασκαλίας στην τάξη, η διαθεματική προσέγγιση της διδασκαλίας, η ενεργητική μάθηση, η συνεργατική μάθηση κ.τ.λ. πρέπει να τίθενται στο επίκεντρο των επιμορφωτικών διαδικασιών. Η αυτοεκπαίδευση επίσης των εκπαιδευτικών συμβάλλει στο να μπορούν να είναι συγχρονισμένοι με τις νέες εξελίξεις της γνώσης και επιβεβαιώνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους κατά τρόπο συνεχή και εξελικτικό. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δράσης τους, ώστε να μπορούν να χειριστούν τις νέες γνώσεις και κυρίως τις νέες τεχνολογίες κατά τρόπο που να βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να προλαμβάνονται οι εξελίξεις, ιδιαίτερα της τεχνολογίας, που δυστυχώς ή ευτυχώς τρέχει με ιλιγγιώδη ταχύτητα. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

ζ. Αμοιβές, αναγνώριση και μέτρηση της αποτελεσματικότητας.

Η εκπαίδευση σαφώς και δεν μπορεί να προσφέρει κέρδη με τη στενή έννοια του όρου. Οι αμοιβές, ωστόσο, είτε μισθολογικές, προαγωγών είτε κοινωνικής αναγνώρισης αποτελούν τα κίνητρα παραγωγικότητας στην εκπαίδευση. Περισσότερες ή υψηλότερες αμοιβές μπορούν κάλλιστα να παροτρύνουν τους

εκπαιδευτικούς να εργάζονται πιο σκληρά, δεν προεξοφλούν όμως ότι θα εργάζονται περισσότερο δημιουργικά και ποιοτικά από πριν. Συνοπτικά, οι υψηλότερες αποδοχές δεν οδηγούν απαραίτητα και σε βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα κυρίως στις άυλες απολαβές, όπως η εκτίμηση, η αγάπη, η κοινωνική αναγνώριση, η δικαιοσύνη και η βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής που αποτελούν εξίσου ισχυρά, αν όχι και ισχυρότερα, κίνητρα αύξησης της απόδοσης. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

Στην εκπαίδευση η μέτρηση της αποτελεσματικότητας γίνεται με την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, των εκπαιδευτικών μεθόδων και των εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η εκπαιδευτική ηγεσία ενός εκπαιδευτικού συστήματος ή μιας σχολικής μονάδας συγκεντρώνει πληροφορίες, σε ό,τι αφορά τη διδασκαλία και τους εκπαιδευτικούς ειδικότερα, όπως και για το όλο μαθησιακό περιβάλλον της σχολικής μονάδας γενικότερα, με σκοπό τη βελτίωσή τους. Παράλληλα, η αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η εκπαιδευτική ηγεσία λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές στην κατάσταση του προσωπικού, όπως η μισθολογική ή βαθμολογική αναβάθμιση, η προαγωγή, η λήψη μέτρων για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και άλλα. Αν η αξιολόγηση γίνεται με μοναδικό σκοπό την προαγωγή των εκπαιδευτικών, τότε είναι έξω από τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ενώ αν η αξιολόγηση γίνεται ως μέτρο μέτρησης της αποτελεσματικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και ως έλεγχος για τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση τότε αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας της. {βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.}

2.2 ΟΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

Η συζήτηση για την ποιότητα στην εκπαίδευση έχει αρχίσει σε διεθνής οργανισμούς(Ο.Ο.Α.Σ.Α., Διεθνής Τράπεζα, Unesco) αλλά και σε μεμονωμένα κράτη (π.χ. Η.Π.Α, Μ.Βρετανία, Γαλλία) νωρίτερα από την Ευρωπαϊκή Ένωση, ήδη από τη δεκαετία του '70. Τα ερωτήματα, τι είναι καλό σχολείο και καλή εκπαίδευση ,κυριαρχούσαν αν και γενικά αντικατοπτρίζουν τους πρώτους προβληματισμούς σχετικά με την εκπαίδευση. Όπως επισημαίνει ο Neave μελετητής της σύγχρονης

ευρωπαϊκής εκπαίδευσης, η εκπαίδευση καθίσταται λιγότερο τομέας της κοινωνικής πολιτικής και περισσότερο της οικονομικής πολιτικής. Η παιδεία παρουσιάζεται ως το εγχείρημα του μέλλοντος και οι νέοι στόχοι της (παραγωγή δεξιοτήτων, κατάρτιση, αναβάθμιση σπουδών, ποιότητα, ανταγωνιστικότητα και λογοδοσία) δανείζονται την ορολογία από τη σφαίρα του χώρου της οικονομίας.{βλ. Ιωάννης Α. Δαγκλής, Η έρευνα για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σελ 23, Πρακτικά Δημερίδας: Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό σχολείο.}

Η έκτακτη σύνοδος του Ευρωπαϊκού συμβουλίου της Λισαβόνας(2000) σηματοδοτεί τη φάση κατά την οποία η Ευρωπαϊκή Ένωση θέτει ως στόχο «να γίνει η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή». Η ποιότητα στην εκπαίδευση αποτελεί τον καταλύτη για την ανάπτυξη μιας συνολικότερης εκπαιδευτικής πολιτικής, αλλά ταυτόχρονα εκλαμβάνεται ως υπο-τομέας της ευρωπαϊκής οικονομικής πολιτικής. Η «Ανοικτή Μέθοδος Συντονισμού» που υιοθετήθηκε για τη διασφάλιση της όσο δυνατό μεγαλύτερης σύγκλισης των κρατών-μελών με στόχους της Λισαβόνας προβλέπει τα εξής:{βλ. European Council,(2000). Presidency Conclusions. Lisbon}

- Καθορισμό κατευθυντηρίων γραμμών, συνδυασμένων με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα για τη βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επίτευξη των στόχων που τίθενται.

- Προσαρμογή των κατευθυντηρίων γραμμών στις εθνικές και περιφερειακές πολιτικές, με τον προσδιορισμό των ειδικών στόχων και τη θέσπιση μέτρων που λαμβάνουν υπόψη εθνικές και περιφερειακές ιδιότητες.

- Καθορισμός διαρκώς βελτιούμενων ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, καθώς και σημείων αναφοράς προσαρμοσμένων τις ανάγκες των κρατών-μελών, ως μέσο σύγκρισης των βέλτιστων πρακτικών.

- Περιοδική παρακολούθηση, αξιολόγηση και επανεξέταση από ομότιμους, με τη μορφή αλληλοδιδακτικών διαδικασιών.

Στο Ευρωπαϊκό συμβούλιο του 2001{βλ. European Council,(2001), Presidency Conclusions. Stockholm} εγκρίνεται η έκθεση του συμβουλίου Παιδείας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τους συγκεκριμένους μελλοντικούς στόχους των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης που αποτελούν το βασικό πυρήνα σχεδιασμού των εκπαιδευτικών πολιτικών στα κράτη-μέλη. Η έκθεση αποτελείται

από τρία μέρη: το πρώτο αφορά τις προκλήσεις που επηρεάζουν το διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον, στο δεύτερο αναφέρονται αναλυτικά οι στόχοι του «Προγράμματος 2010» και στο τρίτο περιγράφεται ο μελλοντικός στόχος της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, καθώς και η συμβολή τους στην προώθηση των επιδιώξεων της Λισαβόνας.

Το πρόγραμμα Εκπαίδευση και κατάρτιση 2010 περιλαμβάνει 3 στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε 15 επιμέρους συναφείς στόχους ως εξής:

1. Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στην ΕΕ.
2. Βελτίωση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών. {βλ. European Council,(2001), Presidency Conclusions. Stockholm}
3. Ανάπτυξη δεξιοτήτων για την κοινωνία της γνώσης.
4. Εξασφάλιση της Πρόσβασης στις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας για όλους.
5. Βέλτιστη χρήση των πόρων.
6. Διευκόλυνση της πρόσβασης όλων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση δια βίου.
7. Ανοικτό περιβάλλον μάθησης.
8. Ελκυστικότερη μάθηση. {βλ. European Council,(2001), Presidency Conclusions. Stockholm}
9. Υποστήριξη της ενεργοποίησης του πολίτη, της ισότητας των ευκαιριών και της κοινωνικής συνοχής.
10. Συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ανοικτά στην ευρύτερη κοινωνία και στον κόσμο.
11. Ενίσχυση των δεσμών με τον κόσμο της εργασίας και της έρευνας.
12. Ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος.
13. Βελτίωση της διδασκαλίας ξένων γλωσσών.
14. Αύξηση της κινητικότητας και των ανταλλαγών.
15. Ενίσχυση της ευρωπαϊκής συνεργασίας. {βλ. European Council,(2001), Presidency Conclusions. Stockholm}

Στη συνέχεια των αποφάσεων του ευρωπαϊκού συμβουλίου της Στοκχόλμης και ως προϊόν συνεργασίας των αρμοδίων Υπουργών Παιδείας και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2002) κατατίθεται στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της

Βαρκελώνης{βλ. Council of E.U.&European Commission,(2002). Detailed workgroup for the implementation of 13 objectives. Barcelona} για την εφαρμογή των συμπεφωνημένων στρατηγικών στόχων και των επιμέρους δεικτών. Σε αυτό παρουσιάζονται κεντρικά ζητήματα για κάθε επιμέρους στόχο και προσδιορίζεται η οργάνωση των επακόλουθων ενεργειών (π.χ. η περίοδος έναρξης, οι ενδεικτικές τιμές για τη μέτρηση της προόδου, καθώς και θέματα σχετικά με την ανταλλαγή εμπειριών και ορθών πρακτικών και την αξιολόγηση από ομότιμους κατά περίπτωση). {βλ. Council of E.U.&European Commission,(2002). Detailed workgroup for the implementation of 13 objectives. Barcelona}

Οι στρατηγικοί στόχοι και τα κεντρικά ζητήματα που αναφέρονται πιο πριν συμπληρώνονται από τους δείκτες μέτρησης για κάθε στρατηγικό στόχο και επιμέρους στόχο.

Παράλληλα η ευρωπαϊκή ένωση οργανώνει ομάδες εργασίας για τη μελέτη των συγκεκριμένων στόχων και συγκροτεί ομάδες εμπειρογνομόνων για την ανάπτυξη κριτηρίων και δεικτών μέτρησης της προόδου των κρατών-μελών σε σχέση με τους επιμέρους στόχους. Οι ομάδες εργασίας που συγκροτήθηκαν είναι οι ακόλουθες:

Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών.

Η ομάδα εργασίας πρότεινε το νέο προφίλ του εκπαιδευτικού. Για την ανάπτυξη του νέου αυτού προφίλ καταλυτική είναι η ανάγκη της προώθησης της δια βίου μάθησης καθώς και των πολιτικών επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών όπως και η θεσμοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και πιστοποίησης.{βλ. European Commission, (2003b). Improving the Education of Teachers and Trainers. Progress Report, Working Group A, November 2003.}

Βασικές δεξιότητες.

Κύριος σκοπός ήταν να προσδιορίσει τις νέες δεξιότητες και να περιγράψει τον τρόπο που θα ενσωματωθούν στα Προγράμματα Σπουδών. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στις λιγότερο προνομιούχες ομάδες, όπως είναι τα άτομα με ειδικές ανάγκες, εκείνοι που εγκαταλείπουν πρόωρα το σχολείο, όπως και οι ενήλικοι μαθητές{βλ. European commission, (2002b). The key Competences in a Knowledge based Economy. A first step towards selection, definition and description. Brussels.}

Εκμάθηση ξένων γλωσσών.

Η εκμάθηση των ξένων γλωσσών θεωρείται ουσιαστικός παράγοντας που επηρεάζει σχεδόν όλους τους στόχους που έχουν επηρεαστεί για τα εκπαιδευτικά

συστήματα και τα συστήματα κατάρτισης. Προωθείται η αξιοποίηση των υφιστάμενων Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και η θεσμοθέτηση ενός πλαισίου για την ανάπτυξη κοινοτικής δράσης που θα ενισχύει και θα συμπληρώνει τη δράση των επιμέρους κρατών-μελών.{βλ. European Commission, (2003β). I.C.T. in Education and Training. Progress Report. Working Group C, November 2003.}

Μαθηματικά, θετικές επιστήμες και Τεχνολογία.

Στην πρώτη έκθεση η ομάδα εργασίας τονίζει την ανάγκη όλοι οι πολίτες να κατανοούν βασικά Μαθηματικά, Φυσικές Επιστήμες και Τεχνολογία, ενώ προσδιορίζει την υποχρεωτική εκπαίδευση ως τομέα ύψιστης προτεραιότητας.{βλ. European Commission, (2003β). I.C.T. in Education and Training. Progress Report. Working Group C, November 2003.}

Βέλτιστη αξιοποίηση πόρων.

Η ευρωπαϊκή επιτροπή τονίζει ότι η δια βίου μάθηση απαιτεί νέους τύπους επενδύσεων και κατανομή πόρων που να καλύπτουν όλο το φάσμα της εκπαίδευσης. Για την αξιολόγηση και την αξιοποίηση των πόρων δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αποδοτικότητα(efficiency) και στο αίσθημα δικαιοσύνης(equity). Το πρώτο αφορά στη σχέση ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές των εκπαιδευτικών συστημάτων, ενώ το δεύτερο στην παροχή ίσων ευκαιριών των σπουδαστών στην επιτυχία, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές ιδιαιτερότητες αλλά και αποκλείοντας περιορισμούς που παρουσιάζονται από εξωγενείς παράγοντες.{βλ. European Commission, 2003e. Investing efficiently in education and training, an imperative for Europe.}

Κινητικότητα των εκπαιδευτικών.

Το σχέδιο δράσης 2004-2006 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις δεξιότητες και την κινητικότητα, με μακροπρόθεσμο στόχο την καλύτερη λειτουργία της ευρωπαϊκής αγοράς εργασίας, συστήνει τη λήψη συγκεκριμένων στόχων που διευκολύνουν την επαγγελματική κινητικότητα, τη γεωγραφική κινητικότητα και την πληροφόρηση.{βλ. European Commission, 2004b. improving the education of teachers and trainers: An imperative for Europe.}

Ανοικτή εκπαίδευση: ελκυστική μάθηση, σύνδεση με την επαγγελματική ζωή και την κοινωνία.

Σύμφωνα με την έκθεση που παρουσίασε η σχετική ομάδα εργασίας το 2003, για να γίνει ελκυστική η μάθηση και να ελαττωθούν τα ποσοστά πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου, απαιτείται η εφαρμογή εναλλακτικών παιδαγωγικών

μεθόδων στην τυπική μορφή εκπαίδευσης, σε νέα εναλλακτικά περιβάλλοντα. Απαιτούνται νέα διδακτικά πακέτα και νέες διδακτικές μέθοδοι, τα οποία δίνουν έμφαση στις ανάγκες του μαθητή και ενθαρρύνουν τη συνεργασία με νέους πρωταγωνιστές/ομάδες στήριξης. {βλ. European Commission, (2003b). Improving the Education of Teachers and Trainers. Progress Report, Working Group A, November 2003.}

Ενεργοί πολίτες και κοινωνική συνοχή.

Η εν λόγω ομάδα ξεκίνησε τις εργασίες τον Ιανουάριο του 2003 με στόχο «τη διευκόλυνση της πρόσβασης όλων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση» και κυρίως μέσα από την επίτευξη των στόχων που αφορούν στο «Περιβάλλον ανοικτής μάθησης» και στην «Υποστήριξη της ιδιότητας του ανοικτού πολίτη», των ίσων ευκαιριών και της «κοινωνικής συνοχής».

Πολιτικές και πρακτικές για τη δια βίου εκπαίδευση στον ευρωπαϊκό προσανατολισμό.

Η παροχή προσανατολισμού μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να αναπτύξουν μια αποτελεσματική αυτοδιαχείριση της προσωπικής τους πορείας στη μάθηση και στη σταδιοδρομία ενώ τα ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα και την παροχή της εκπαίδευσης. {βλ. European Commission, (2003b). Improving the Education of Teachers and Trainers. Progress Report, Working Group A, November 2003.}

Ανεπίσημες και άτυπες μορφές μάθησης.

Στο πλαίσιο της αρχής της δια βίου μάθησης, ο προσδιορισμός και η επικύρωση των άτυπων μορφών μάθησης έχει ως στόχο να προβάλλεται και να αποτιμάζεται το πλήρες φάσμα των προσόντων και των ικανοτήτων ενός ατόμου, ασχέτως του τρόπου ή του τόπου που αποκτήθηκαν.

Σύμφωνα με την πλέον πρόσφατη ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (21.2.2007 COM 2007) υπάρχει η ανάγκη προσδιορισμού ενός νέου πλαισίου, το οποίο θα αντικατοπτρίζει απόλυτα τις πολιτικές προτεραιότητας της στρατηγικής «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010». Προς την κατεύθυνση αυτή στηρίζεται ο καθοριστικός ρόλος των δεικτών και των επιπέδων αναφοράς στην εκτίμηση της προόδου για την επίτευξη των κοινού επιδιωκόμενου σκοπού.

Προτείνονται οι δείκτες και τα σημεία αναφοράς να διορθώνονται με βάση τους ακόλουθους οχτώ βασικούς τομείς επιλογής.

1. Περισσότερη ισότητα στην εκπαίδευση και την κατάρτιση.

2. Προώθηση της αποδοτικότητας στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση.
3. Πραγμάτωση της δια βίου μάθησης.
4. Βασικές ικανότητες των νέων.
5. Εκσυγχρονισμός της σχολικής εκπαίδευσης.
6. Εκσυγχρονισμός της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και κατάρτισης.
7. Εκσυγχρονισμός της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
8. Αποσχολησιμότητα.

Επιπλέον η όλη προσπάθεια θα πλαισιωθεί από μια συνεπυγμένη ομάδα 20 βασικών δεικτών και τομέων δεικτών. {βλ. Βλάχος Δ., Το παιδαγωγικό ινστιτούτο και οι σύγχρονες απαιτήσεις από την εκπαίδευση, Διημερίδα: Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο.}

1. Συμμετοχή στην προσχολική εκπαίδευση.
2. Εκπαίδευση ειδικών αναγκών.
3. Άτομα που εγκαταλείπουν πρόωρα το σχολείο.
4. Γραμματισμός στην ανάγνωση, στα Μαθηματικά και στις φυσικές επιστήμες.
5. Γλωσσικές δεξιότητες.
6. Δεξιότητες Τ.Π.Ε.
7. Ικανότητα του πολίτη.
8. Δεξιότητες μεθοδολογία και μάθησης.
9. Ποσοστά ολοκλήρωσης της ανώτατης βαθμίδας της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από τους νέους.
10. Διαχώριση σχολείου. {βλ. Βλάχος Δ., Το παιδαγωγικό ινστιτούτο και οι σύγχρονες απαιτήσεις από την εκπαίδευση, Διημερίδα: Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο.}
11. Σχολεία ως πολυλειτουργικά τοπικά κέντρα μάθησης.
12. Επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών.
13. Διαστρωμάτωση των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης.
14. Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
15. Διακρατική κινητικότητα σπουδαστών της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
16. Συμμετοχή των ενηλίκων στη δια βίου μάθηση.
17. Δεξιότητες Ενηλίκων.
18. Μορφωτικό Επίπεδο του πληθυσμού.
19. Επενδύσεις για την εκπαίδευση και την κατάρτιση.

20. Αποδόσεις των επενδύσεων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση. {βλ. Βλάχος Δ., Το παιδαγωγικό ινστιτούτο και οι σύγχρονες απαιτήσεις από την εκπαίδευση, Διημερίδα: Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο.}

Οι στρατηγικοί στόχοι για την εκπαίδευση συγκεκριμενοποιούνται για την προγραμματική περίοδο 2007-2013 στο πλαίσιο των Στρατηγικών Στόχων που τίθενται από το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Εκπαίδευση και δια βίου μάθηση» του Υ.Π.Ε.Π.Θ. Σύμφωνα με το εν λόγω πρόγραμμα οι Σ.Σ. που πρέπει να επιτευχθούν είναι:

A) Αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και η προώθηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης. Η συγκεκριμένη προσπάθεια αποσκοπεί στην αύξηση των επενδύσεων για την αναμόρφωση, τον εκσυγχρονισμό και την αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς και στην ενδυνάμωση της κινητικότητας των μαθητών. Προωθείται η ενίσχυση της πρόσβασης και ισότιμης συμμετοχής όλων στο εκπαιδευτικό σύστημα και ιδιαίτερα ατόμων που χρήζουν ιδιαίτερης μέριμνας. Η αναβάθμιση συνδέεται με την εισαγωγή και της ένταξης των νέων τεχνολογιών, μέσω της επιμόρφωσης των καθηγητών και της ενίσχυσης των υποδομών και τα δίκτυα. {βλ. Βλάχος Δ., Το παιδαγωγικό ινστιτούτο και οι σύγχρονες απαιτήσεις από την εκπαίδευση, Διημερίδα: Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο.}

B) Η αναβάθμιση των συστημάτων αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης και επαγγελματικής εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας. Αναθεώρηση του τρόπου δόμησης και συνάρθρωσης των ειδικοτήτων και των Προγραμμάτων Σπουδών, καθορισμός των επαγγελματικών δικαιωμάτων, η θέσπιση ενός συστήματος αναγνώρισης για την τυπική μόρφωση.

Γ) Η ενίσχυση της δια βίου μάθησης. Ο συγκεκριμένος στόχος επικεντρώνεται στη δια βίου μάθηση των ενηλίκων (25-64 ετών).

Δ) Η ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου για την προαγωγή της έρευνας και της καινοτομίας. Ο συγκεκριμένος στόχος εστιάζει στην ενίσχυση της έρευνας και της τεχνολογικής ανάπτυξης στην Ελλάδα με φορείς υλοποίησης τα Ανώτατα Τεχνολογικά Ιδρύματα και τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας. {βλ. Βλάχος Δ., Το παιδαγωγικό ινστιτούτο και οι σύγχρονες απαιτήσεις από την εκπαίδευση, Διημερίδα: Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο.}

Οι βασικοί δείκτες αλληλοσχετίζονται, συμπληρώνονται και συναρτώνται με βασικούς δείκτες, στην προσπάθεια να αποτυπωθεί με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ακρίβεια η πραγματικότητα και να υπάρξει πλαίσιο σύγκλισης και

συγκρισιμότητας των ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών συστημάτων.

2.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

Για να έχουμε έγκυρα μετρήσιμα κριτήρια και διαδικασίες μέτρησης, επιτυγχάνεται με την κατάλληλη αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν τόσο οι μεθοδολογίες εξασφάλισης ποιότητας όσο και η διοίκηση ολικής ποιότητας. {βλ. Κόκκος, Α. (1999), δηλαδή με «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης» τόμος Γ'. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.}

Ερευνητικό εργαλείο, για την αποτίμηση και αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου αποτελούν οι δείκτες ποιότητας της εκπαίδευσης.

Επίσης, οι δείκτες ποιότητας δε μετρούν αλλά αξιολογούν. Πιο συγκεκριμένα, αφορούν όλα τα υποσυστήματα του εκπαιδευτικού συστήματος, ώστε να βελτιωθούν τα σχολεία, των αναλυτικών προγραμμάτων και του εκπαιδευτικού έργου γενικότερα {βλ. Κόκκος, Α. (1999)}.

Οι δείκτες εκπαίδευσης επιλέγονται ανάλογα με τον προσανατολισμό και τους στόχους εκπαιδευτικής πολιτικής για το πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό, ιδεολογικό, πολιτιστικό συγκείμενο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται {βλ. Oakes, J. (1986). Education Indicators: A Guide for Policymakers. The RAND Corporation, Santa Monica.} Σκοπός, είναι να επιτυγχάνεται και να εξελίσσεται σύμφωνα με το κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται.

Οι δείκτες μέτρησης της ποιότητας δύναται να προάγουν την εκπαιδευτική διαδικασία καθώς:

- Παρέχουν καλύτερη και πιο αξιόπιστη πληροφόρηση σε σχέση με την απόδοση του εκπαιδευτικού ιδρύματος.
- Επιτρέπουν την σύγκριση ανάμεσα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- Παρέχουν την δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς να οριοθετούν την θέση τους σε σχέση με τους άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.
- Παρέχουν πληροφόρηση στους λήπτες αποφάσεων.
- Συμβάλλουν στην ενημέρωση της κοινωνίας, η οποία επιθυμεί και έχει δικαίωμα να γνωρίζει που και πως διατίθενται οι πόροι με τους οποίους χρηματοδοτεί την εκπαίδευση. {βλ. Κόκκος, Α. (1999), «Διοίκηση Εκπαιδευτικών

Μονάδων, Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης» τόμος Γ'. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.}

Ένα εθνικό σύστημα δεικτών εκπαίδευσης πρέπει να παρέχει ακριβείς πληροφορίες για την κατάσταση της εκπαίδευσης και να συνεισφέρει στη βελτίωσή της.

2.4 Ο ΑΝΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ένας διαφορετικός τρόπος οργάνωσης της σχολικής εργασίας υπόσχεται πολλά όταν κινείται προς την επίτευξη των στόχων της σχολικής μάθησης. Στο πλαίσιο της Ολικής Ποιότητας, η οργάνωση της σχολικής εργασίας εντάσσεται σε ένα σύνολο στρατηγικών και τακτικών που τίθενται σε λειτουργία είτε από τον δάσκαλο είτε από τον μαθητή. Οι στρατηγικές και οι τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν προϋποθέτουν:

- Κριτική σκέψη και δημιουργική διάθεση.
- Κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα και έφεση για την επίτευξη των στόχων που τίθενται.
- Ωριμότητα και επίγνωση των στόχων της μάθησης.
- Αναγνώριση των σκοπών της μάθησης και σύνδεση με την καθημερινότητα.
- Ετοιμότητα για καινοτομία και αλλαγή.{βλ. Ζαβλανός, Μ. (2003). Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης.}

Οι εκπαιδευόμενοι για να κατακτήσουν τις γνώσεις της Ολικής Ποιότητας, πρέπει να εκπαιδευτούν και να εξοικειωθούν στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, στην εφαρμογή στρατηγικών και τακτικών που αναπτύσσουν οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί, στην υιοθέτηση νέων στάσεων και νοοτροπιών που αφορούν την διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας και της γνώσης {βλ. Ζαβλανός, Μ. (2003). Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης}.

Ο μαθητής είναι υποχρεωμένος να ανταποκρίνεται στις εργασίες που του αναθέτει ο εκπαιδευτικός να αποστηθίσει ή να αποδώσει με μεγαλύτερη πιστότητα το τι λέει το βιβλίο και να αναπαράγουν την ύλη που έχει διδαχθεί. Αλλά και ο εκπαιδευτικός είναι υποχρεωμένος, να ελέγχει και να αξιολογεί την επίδοση του μαθητή κατά την διάρκεια των μαθημάτων σε σχέση με αυτά που αναφέρει η σχολική ύλη {βλ. Ζαβλανός, Μ. (2003). Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης.} Δεν είναι ασύνδετες οι επιδόσεις των ελλήνων μαθητών με τον τρόπο

που λειτουργεί το εξεταστικό σύστημα. Το αποτέλεσμα μακροπρόθεσμα είναι απογοητευτικό και εκφράζεται με την αποστροφή για το ελεύθερο και δημιουργικό διάβασμα, την απέχθεια για την επιμόρφωση και την συσσώρευση αρνητικής ενέργειας από στα σχολικά χρόνια. Ακόμη δεν έχει γίνει κατανοητό στους σχεδιαστές της εκπαιδευτικής πολιτικής, ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση έχει συνάφεια με την ποιότητα της γνώσης, άρα τη δημιουργικότητα, τη φαντασία και την κριτική σκέψη που παρέχει στους μαθητές,ή την οικονομία χρόνου. Με τον περιορισμό της ανώφελης ύλης και με τη βελτίωση των παιδαγωγικών διαδικασιών θα υπάρχει η δυνατότητα να μένει χρόνος στον μαθητή να χαρεί τους καρπούς της εργασίας του, να παίξει, να ανατροφοδοτηθεί από το παιχνίδι και να επιστρέψει στην σχολική εργασία με όρεξη, διάθεση και ενέργεια. Το ερώτημα που τίθεται είναι: υπάρχει ένα σχολείο που θα συνδυάζει την ποιότητα εκπαίδευσης με την παιδαγωγική αξία του παιχνιδιού; Που βρίσκεται αυτό το σχολείο και πως λειτουργεί; Ποιοι δάσκαλοι εργάζονται και ποιοι μαθητές πηγαίνουν; {βλ. Ζαβλανός, Μ. (2003). Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης.}

Όσον αφορά τις στρατηγικές και τακτικές του εκπαιδευτικού συστήματος στοχεύουν στη συμμόρφωση των κανόνων του σχολικού χώρου. Ο εκπαιδευόμενος βαθμολογείται για την απόδοση του στο σχολικό χώρο, η οποία πρέπει να είναι πιστό αντίγραφο της σχολικής ύλης {βλ. Ζαβλανός, Μ. (2003). Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης.}

Οι στρατηγικές και τακτικές, κατακτούνται σε σχέση με τον εκπαιδευτικό και τον μαθητή, στη συνεχή βελτίωση της σχολικής εργασίας, μέσα από την παροχή κινήτρων, τη συμμετοχή, το ομαδικό πνεύμα, την κατανόηση των στόχων και την καλλιέργεια της αίσθησης ότι ο εκπαιδευτικός λειτουργεί ως μέντορας συνεργάτης, παιδαγωγός, πρότυπο εργασίας και στάση ζωής, ακόμη πρέπει να υπάρχει εξέλιξη για την υλοποίηση τους, ενθάρρυνση για βελτίωση αποτελεσμάτων αλλά και ο μαθητής να βιώνει τη σχολική τάξη ως χώρο δημιουργίας και προοπτικής. {βλ. Ζαβλανός, Μ. (2003).}

Για να βελτιωθεί το σύστημα σχολικής εργασίας, παρακάτω αναφέρονται κάποιες στρατηγικές που βοηθούν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές:

1. Ο εκπαιδευτικός περιγράφει τους στόχους και τα βήματα που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι, σε συζήτηση με τους μαθητές και τους γονείς. Αυτή η διαδικασία απαιτεί σχεδιασμό, οργάνωση υλοποίηση και αξιολόγηση του σχολικού έργου αλλά δημιουργείται και μία

καλή σχέση μεταξύ εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών {βλ. Ζαβλανός, Μ. (2003). Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης.}

2. Ο εκπαιδευτικός χρησιμοποιεί ως στρατηγική την τεχνική της ανατροφοδότησης, για αποτελεσματικότερη βελτίωση της διδασκαλίας. Η ανατροφοδότηση λειτουργεί με την καλή επικοινωνία, μεταξύ του σχολείου, μαθητών και γονέων {βλ. Ζαβλανός, Μ. (2003). Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης.}
3. Ο εκπαιδευτικός αγωνίζεται για τη βελτίωση της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί με την οργάνωση της σχολικής εργασίας, την ανανέωση των διδακτικών μεθόδων, την ενίσχυση των επικοινωνιακών προσόντων και την καλλιέργεια της σχολικής κουλτούρας, το ομαδικό πνεύμα και την άμιλλα {βλ. Ζαβλανός, Μ. (2003). Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης.}
4. Επιπλέον, επιβραβεύει τις προσπάθειες τους, τους ενθαρρύνει, και συμβουλεύει εύκολους τρόπους οργάνωσης της εργασίας τους. {βλ. Ζαβλανός, Μ. (2003). Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης.}
5. Ο μαθητής λαμβάνει πολλές πληροφορίες τις οποίες πρέπει να διαχειρίζεται σωστά, με την επεξεργασία, ταξινόμηση και να ανακαλεί τις πληροφορίες. Αυτό επιτυγχάνεται

2.5 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

Ο εκπαιδευτικός χαρακτηρίζεται επαγγελματικά έμπειρος με την υποδοχή του στο σχολείο αλλά και με την άσκηση του έργου του κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του ζωής (βλ. Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών και Επιμορφωτική Πολιτική στην Ελλάδα.. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 93-134), Πάτρα, Ε. Α. Π.),

Οι παράγοντες που ευνοούν την επαγγελματική ανάπτυξη είναι: η κουλτούρα της σχολικής μονάδας και η Συμβουλευτική, η ενδοσχολική επιμόρφωση, και η αξιολόγηση.

2.6 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ Ο ΕΚΠΑΙΔΕΤΙΚΟΣ

Ο εκπαιδευτικός δημιουργεί την έννοια της κουλτούρας, μέσα από την επαγγελματική του πρόοδο και είναι αλληλένδετη με την προσπάθεια της επαγγελματικής υποστήριξης του εκπαιδευτικού μέσα στο σχολικό περιβάλλον.(βλ. Ανθοπούλου, Σ.Σ. (1999α). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 17-91), Πάτρα, Ε. Α. Π.). Κατά την διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας του εκπαιδευτικού βιώνει συναισθήματα, απογοήτευσης, ανασφάλειας, ψυχοσωματική κόπωση παθητικότητα, επανάπαυση στη μονιμότητά του, πνευματική στασιμότητα και εγκατάλειψη των αρχικών του φιλοδοξιών (βλ. Ανθοπούλου, Σ.Σ. (1999β). Συμβουλευτική Υποστήριξη και Παρακίνηση Εκπαιδευτικού Προσωπικού. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 187-230), Πάτρα, Ε. Α. Π.).

Η απουσία υπηρεσίας Συμβουλευτικής μετακυλά την ευθύνη της στήριξης και παρακίνησης στο διευθυντή της μονάδας, με τη συνεισφορά μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού. Έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει δύο μεθόδους: α) να καθορίσει κώδικες συμπεριφοράς (ανθρώπινες σχέσεις, μέσα καλυτέρευσης της διδασκαλίας) ή β) να δημιουργήσει ομάδες εκπαιδευτικών που συνεργάζονται μεταξύ τους για να αναπτυχθεί η κουλτούρα της συνεργασίας. Η συνεργασία μπορεί να γίνει με συνεργατική διδασκαλία, παρατήρηση διδασκαλίας, από κοινού εκπόνηση διδακτικών προτάσεων, ανάληψη πρωτοβουλιών για επίλυση ειδικών καταστάσεων στο χώρο του σχολείου, υποδοχή και στήριξη νεοεισερχόμενων ή νεοδιοριζόμενων. Βασικό στοιχείο υποστήριξης και παρακίνησης είναι όχι μόνο η εξάλειψη παραγόντων που προκαλούν δυσαρέσκεια αλλά και η τόνωση εκείνων που προκαλούν ικανοποίηση (βλ. Everard, K.B. & Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση, Πάτρα, Ε. Α. Π.).

2.7 Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ.

Σύμφωνα με το Μαυρογιώργο (βλ. Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών και Επιμορφωτική Πολιτική στην Ελλάδα.. Στο Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 93-134), Πάτρα, Ε. Α. Π.) η επιμόρφωση είναι αναπόσπαστο μέρος της διαρκούς επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών Η αναγκαιότητά της γεννιέται μέσα από τα ακόλουθα στοιχεία : α) η βασική εκπαίδευση δεν αφορά όλο το εύρος της γνώσης, β) η ανεργία ακυρώνει τη βασική εκπαίδευση, γ) η γνώση γίνεται ξεπερασμένη πολύ γρήγορα, ε) η συχνότητα και το μέγεθος των κοινωνικο-οικονομικών, και τεχνολογικών αλλαγών φαίνονται στο σχολείο (πολυπολιτισμικότητα, παραβατικότητα, διαρροή, υποβάθμιση τίτλων σπουδών, κ.λ.π.) και στ) οι μεταρρυθμίσεις αλλάζουν τα δεδομένα στα αναλυτικά προγράμματα. Η επιμόρφωση συνεπώς είναι εξέχουσας σημασίας, τόσο για την ίδια την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών όσο και για τον εκσυγχρονισμό όλου του συστήματος.

Είναι επιτακτική ανάγκη ,λοιπόν, να ισχυροποιηθεί η επιμόρφωση καθώς έτσι ενδυναμώνεται τόσο ο εκπαιδευτικός, όσο και το ίδιο το σχολείο. Η επιμόρφωση μέσα στους κόλπους του σχολείου θα καλύψει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και θα τους στηρίξει έμπρακτα επαγγελματικά.

Σύμφωνα με τον Ξωχέλλη (βλ. Ξωχέλλης, Π. (2002). Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών Σήμερα: Διεθνής Αναγκαιότητα - Ελληνικές Εξελίξεις και Εμπειρίες. Εισήγηση στο 2ο Διεθνές Συνέδριο «Η Παιδεία στην Αυγή του 21ου Αιώνα. Ιστορικοσυγκριτικές Προσεγγίσεις» του Εργαστηρίου Ιστορικού Αρχείου Νεοελληνικής και Διεθνούς Εκπαίδευσης του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Πατρών, 2-4 Οκτωβρίου, Πάτρα. Ανάκτηση 5/3/2010 από World Wide Web: <http://www.elemedu.upatras.gr/eriande/synedria/synedrio2/praktika/ksixelis.htm>), η ενδοσχολική επιμόρφωση, εκφράζει μια διαφορετική φιλοσοφία, καθώς εκπληρώνει δύο βασικούς στόχους: α) ενισχύει την αυτονομία της σχολικής μονάδας και καλλιεργεί στους εκπαιδευτικούς τη διάθεση για συμμετοχή, με αποτέλεσμα να αποκτούν θετική στάση απέναντι στη δια βίου εκπαίδευση, β) υποστηρίζει την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση.

Μ'αυτόν τον τρόπο το ίδιο το διδακτικό προσωπικό αναλαμβάνει να κάνει επιμορφωτικές κινήσεις που θα το βοηθήσουν στην άσκηση του έργου του ενώ ταυτόχρονα πλάθονται άριστες προϋποθέσεις ,εφόσον η επιμόρφωση συντελείται στο χώρο που πρέπει. Το σχολείο διαδραματίζει τριπλό ρόλο για τους εκπαιδευτικούς: α) είναι ο χώρος που εργάζονται β) είναι ο χώρος που επιμορφώνονται γ) εκεί μπορούν να γίνουν καλύτεροι. Ο ίδιος ο εκπαιδευτικός εφόσον λαμβάνει μέρος στην επιμόρφωση του σχολείου, έχοντας μια σχετική αυτονομία, πραγματοποιεί αλλαγές στο σχολείο, στα πλαίσια της προσωπικής και επαγγελματικής του ανάπτυξης.

Η ενδοσχολική επιμόρφωση, σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (βλ. Μαυρογιώργος, Γ. (1996). Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών. Στο Α. Γκότοβος, Γ. Μαυρογιώργος και Π. Παπακωνσταντίνου Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πράξη (σελ. 85-103), Αθήνα, Gutenberg), μπορεί να αναπτυχθεί σε δύο πεδία:

- α) Στην επιμόρφωση των νεοδιοριζομένων και
- β) Στην ομάδα του διδακτικού προσωπικού του σχολείου ως μονάδα επιμόρφωσης.

2.8 Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΝΕΟΔΙΟΡΙΖΟΜΕΝΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ.

Ο νέος εκπαιδευτικός βιώνει ένα μεταβατικό στάδιο από μαθητής σε εκπαιδευτικός και τα προβλήματα είναι: (βλ. Κατσουλάκης, Σ. (1999). Η Ένταξη των Νέων Εκπαιδευτικών. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 231-262), Πάτρα, Ε. Α. Π.):

- “ οι δομές απομόνωσης στην τάξη,
- “ οι «αυτονόητες» υποχρεώσεις του (συνήθως του ανατίθενται οι δύσκολες τάξεις και επιπλέον δραστηριότητες),
- “ η απομάκρυνση, κατά το διορισμό του, από τον τόπο κατοικίας του,
- “ η έλλειψη εμπειρίας στη διαχείριση της τάξης,
- “ ε) ο συντονισμός των υποχρεώσεων,
- “ στ) η συνεργασία με τους συναδέλφους και τις μικροπολιτικές που αναπτύσσονται μέσα στο σύλλογο διδασκόντων.

Όλα τα προβλήματα μπορούν βελτιωθούν και ίσως να λυθούν με τη γνωριμία με τα μέλη του συλλόγου, με την ενημέρωσή του σε πρακτικά ζητήματα (χρήση βιβλιοθήκης, εποπτικού υλικού, κ.λ.π.) και σε θέματα τακτικής στο χειρισμό των

σπουδαστών θα καλλιεργήσει στον νέο εκπαιδευτικό το αίσθημα ότι ανήκει στην ευρύτερη ομάδα. Ακόμη οι έμπειροι συνάδελφοι μπορούν να αναλάβουν ρόλο συμβουλευτικό και να είναι ανοιχτοί σε συνεργασίες. Η παρακολούθηση δειγματικών διδασκαλιών, η συνεργατική διδασκαλία, η ευνοϊκότερη ισορροπία στην κατανομή μαθημάτων και γενικότερα κάθε είδους πρακτική ή συναισθηματική στήριξη συντείνουν στην ένταξη και επαγγελματική ανάπτυξη του νέου εκπαιδευτικού.

Ακόμη, ο διευθυντής μπορεί να βελτιώσει την προσαρμογή επειδή έχει ρόλο ηγέτη, ώστε να πληροφορήσει, προσανατολίσει και να τον παρακινήσει ώστε να μεταφερθεί η διδασκαλία στο επίκεντρο όλων των συζητήσεων μέσα στο σχολείο, προκειμένου να παρέχονται ευκαιρίες για διαρκή μάθηση (βλ. Κατσουλάκης, Σ. (1999). Η Ένταξη των Νέων Εκπαιδευτικών. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 231-262), Πάτρα, Ε. Α. Π.).

2.9 ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

Η επιμόρφωση του εκπαιδευτικού, δημιουργείται μέσα από τις αλληπάλληλες οργανώσεις συζητήσεων και διαλόγου, εισηγήσεων από τα μέλη του διδακτικού προσωπικού, αλλά και από άλλους ειδικούς, με την οργάνωση σεμιναρίων, παρακολούθηση διδασκαλιών, παρατήρηση στην τάξη κ.ά.,βλ. Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών και Επιμορφωτική Πολιτική στην Ελλάδα, στο οποίο το σχολείο έχει το δικαίωμα να διοργανώνει όλα τα παραπάνω που θα έχουν στόχο, την καινοτομία, την ερευνητική δράση, την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων προκλήσεων της σήμερα, αλλά και ζητήματα παιδαγωγικά, διδακτικά και ζητήματα κριτικής υποδοχής αλλαγών και μεταρρυθμίσεων { Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 93-134), Πάτρα, Ε. Α. Π.}

Οι συναντήσεις που αναφέραμε παραπάνω, γίνονται: με την έναρξη του σχολικού έτους, στη διάρκεια του σχολικού έτους αλλά και στο τέλος του σχολικού έτους. Για να είναι αποτελεσματικές οι συγκεκριμένες συναντήσεις θα πρέπει να υπάρχει ανοιχτή κριτική αλλά και την ενεργό συμμετοχή {βλ. Μαυρογιώργος, Γ.

(1999). Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών και Επιμορφωτική Πολιτική στην Ελλάδα.. Στο Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 93-134), Πάτρα, Ε. Α. Π.}

2.10 Ο ΤΡΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών είναι από τα σημαντικότερα στάδια για την επαγγελματική του εξέλιξη. Η οποία γίνεται από τον διευθυντή, με τον ρόλο του επόπτη, ως διορθωτική παρέμβαση. Υπάρχουν τρία είδη αξιολόγησης. Η πρώτη έχει σκοπό την πρόληψη ή την βελτίωση. Η δεύτερη σκοπεύει στην καταγραφή αδυναμιών και στις διαθρωτικές παρεμβάσεις και η τρίτη στοχεύει στον ανασχεδιασμό (βλ. Κατσουλάκης, Σ. (1999). Η Ένταξη των Νέων Εκπαιδευτικών. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 231-262), Πάτρα, Ε. Α. Π.)

Η σωστή αξιολόγηση γίνεται με την αντικειμενικότητα, τη ανοικτότητα στη συνεργασία αλλά και στην κριτική, η γνώση της παιδαγωγικής επιστήμης και των μεθόδων της αντικειμενικής αξιολόγησης, μπορούν να καταστήσουν τη διαδικασία της αξιολόγησης βασικό παράγοντα αυτοκριτικής, εξέλιξης και ανάπτυξης του εκπαιδευτικού. Με την σωστή αξιολόγηση εντοπίζονται προβλήματα, διατυπώνονται προτάσεις για συνεχή μετασχηματισμό και βελτίωση (βλ. Κουτούζης, Μ. (2008). Αξιολόγηση στην Εκπαιδευτική Μονάδα. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Τομ. Γ΄(2η έκδ.) Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης (σελ. 13-38), Πάτρα, Ε. Α. Π.). Η αξιολόγηση είναι μέσο εξέλιξης του επαγγέλματος και του ίδιου του φορέα. Επομένως, στοχεύει στην αναβάθμιση της ποιότητας.

2.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού είναι ένα επάγγελμα που μπορεί να αποβεί αρκετά δημιουργικό και πρόσχαρο. Η πραγματικότητα ,ωστόσο, φανερώνει πολλές αδυναμίες και λάθη ,στασιμότητα και κόπωση ενώ ο εκπαιδευτικός γίνεται

παθητικός δέκτης. Η επαγγελματική ανέλιξη του εκπαιδευτικού είναι ένα σύνθετο ζήτημα με πολλές παραμέτρους. Στο βαθμό που είναι δυνατόν η εκπαιδευτική μονάδα μπορεί, μέσα από την εσωτερική της πολιτική, να αναδείξει τρόπους επανασύνδεσης της άσκησης του εκπαιδευτικού έργου με την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού. Η κουλτούρα συνεργασίας, η βοήθεια του διευθυντή, η συλλογικότητα, η εσωτερική επιμορφωτική πολιτική της μονάδας και η αντικειμενική εσωτερική συλλογική αξιολόγηση μπορούν να αναβαθμίσουν την υπόληψη, το ήθος και το κουράγιο των εκπαιδευτικών ώστε να ασκούν το έργο τους δημιουργικά, καινοτόμα και μετασχηματιστικά. Από την άλλη η ανάδειξη της εκπαιδευτικής μονάδας και η αυξημένη δράση των εκπαιδευτικών δεν μπορούν να λειτουργήσουν ως άλλοθι για τις όποιες επιλογές της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Οι εκπαιδευτικοί και οι μονάδες χρειάζονται στήριξη και όχι λύσεις ατομικού χαρακτήρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

3.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Οι ορισμοί της ποιότητας που έχουν δοθεί κατά καιρούς είναι αρκετοί. Ποιότητα είναι η ικανότητα που έχει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία να ανταποκρίνεται ή και να ξεπερνάει τις προσδοκίες του πελάτη, σε μόνιμη βάση (Stevenson, 1999).

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002) ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορούμε να ονομάσουμε τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές, το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη και το βαθμό, στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Ένας άλλος ορισμός για την ποιότητα είναι: Ποιότητα είναι αυτά τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που συναντούν τις ανάγκες του πελάτη και συνεπώς,

παρέχουν ικανοποίηση στον πελάτη. Με αυτήν την έννοια, το νόημα της ποιότητας προσανατολίζεται στο εισόδημα. Ο σκοπός αυτής της υψηλότερης ποιότητας είναι να παρέχει μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη και κατά συνέπεια να αυξήσει το εισόδημα. Όμως, παρέχοντας περισσότερα ή και καλύτερα χαρακτηριστικά ποιότητας, συνήθως απαιτείται μια έρευνα και γι' αυτό το λόγο περιέχονται αυξήσεις στα κόστη. Συνεπώς, υψηλότερη ποιότητα σημαίνει μεγαλύτερο κόστος.

3.2. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕΣΩ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO

Η ποιότητα των προϊόντων συμβολίζεται μέσα από τα διεθνή πρότυπα ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 που είναι αλληλένδετα με τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας. Το Ελληνικό Ευρωπαϊκό πρότυπο είναι ΕΛΟΤ EN ISO 8402, που σύμφωνα με το συγκεκριμένο πρότυπο "ποιότητα είναι τα χαρακτηριστικά μιας οντότητας που ικανοποιεί ανάγκες". Οι ανάγκες αυτές μπορεί να είναι πτυχές επίδοσης, ευκολίας χρήσης, αξιοπιστίας, ασφάλειας, σχετιζόμενες με το περιβάλλον, οικονομικές και αισθητικής.

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικοί όροι που σχετίζονται με την ποιότητα:

- **Οντότητα:** Μία οντότητα μπορεί να είναι π.χ. μία δραστηριότητα ή μία διεργασία, ένα προϊόν, ένας οργανισμός, ένα σύστημα ή ένα πρόσωπο ή οποιοσδήποτε συνδυασμός των παραπάνω.

- **Διεργασία:** Σύνολο αλληλοσχετιζόμενων μέσων και δραστηριοτήτων, που μετασχηματίζουν εισερχόμενα στοιχεία σε εξερχόμενα.

- **Διαδικασία:** Προδιαγεγραμμένος τρόπος για την επιτέλεση μιας δραστηριότητας. Σε πολλές περιπτώσεις οι διαδικασίες τεκμηριώνονται (π.χ. διαδικασίες του συστήματος για την ποιότητα όπως αναφέρονται στο ISO 9001). Όταν μια διαδικασία τεκμηριώνεται, χρησιμοποιείται συχνά ο όρος «γραπτή διαδικασία» ή «τεκμηριωμένη διαδικασία».

- **Προϊόν:** Αποτέλεσμα δραστηριοτήτων ή διεργασιών. Ο όρος προϊόν μπορεί να περιλαμβάνει υπηρεσίες, υλικό από διεργασίες συνεχούς χαρακτήρα, λογισμικό ή συνδυασμό αυτών. Ένα προϊόν μπορεί να είναι υλικό (π.χ. συναρμολογήματα ή υλικά από διεργασίες συνεχούς χαρακτήρα) ή άυλο (π.χ. γνώσεις ή διανοήματα) ή συνδυασμός αυτών.

- **Υπηρεσία:** Αποτέλεσμα που προκύπτει από δραστηριότητες στο σημείο επαφής του προμηθευτή και του πελάτη και από δραστηριότητες του προμηθευτή, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του πελάτη.

- **Οργανισμός:** Εταιρεία, νομικό πρόσωπο, επιχείρηση ή ίδρυμα, περιορισμένης ευθύνης, άλλου νομικού καθεστώτος, δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, που έχει τη δική του λειτουργική και διοικητική δομή.

- **Πελάτης:** Παραλήπτης ενός προϊόντος που παρέχεται από ένα προμηθευτή. Ο πελάτης μπορεί να είναι π.χ. ο τελικός καταναλωτής, ο χρήστης, ο δικαιούχος ή ο αγοραστής. Ο πελάτης σε σχέση με τον οργανισμό, μπορεί να είναι είτε εξωτερικός είτε εσωτερικός.

- **Σχετική ποιότητα:** Όπου οι οντότητες κατατάσσονται ανάλογα με το βαθμό υπεροχής ή με κάποιο συγκριτικό τρόπο.

- **Στάθμη ποιότητας:** Υπό την έννοια της ποσότητας και το μέτρο της ποιότητας, όταν διενεργούνται ακριβείς τεχνικές αξιολογήσεις.

- **Κλάση:** Κατηγορία ή βαθμός αποδιδόμενος σε οντότητες, που έχουν την ίδια λειτουργία χρήσεως, αλλά υπόκεινται σε διαφορετικές απαιτήσεις για την ποιότητα.

- **Απαιτήσεις για την ποιότητα:** Έκφραση των αναγκών ή της μετάφρασης τους υπό τη μορφή ενός συνόλου απαιτήσεων δηλωμένων με ποιοτικούς ή ποσοτικούς όρους μιας οντότητας ώστε να είναι δυνατή η πραγματοποίηση και εξέταση της.

- **Έλεγχος:** Δραστηριότητες όπως η μέτρηση, ή εξέταση ή δοκιμή ή σύγκριση με ελεγκτήρες (καλίμπρες) ενός ή περισσοτέρων χαρακτηριστικών μιας οντότητας και η σύγκριση των αποτελεσμάτων με προδιαγραμμένες απαιτήσεις.

- **Πολιτική ποιότητας:** Το σύνολο των στόχων και κατευθύνσεων ενός οργανισμού σε σχέση με την ποιότητα, όπως αυτά εκφράζονται επίσημα από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης.

- **Διαχείριση ποιότητας:** Το σύνολο των δραστηριοτήτων της γενικότερης λειτουργίας της διοίκησης, οι οποίες προσδιορίζουν την πολιτική για την ποιότητα, τους στόχους και τις ευθύνες και μέσα στα πλαίσια του συστήματος ποιότητας, τα θέτουν σε εφαρμογή με μέσα όπως ο σχεδιασμός ποιότητας, ο έλεγχος της ποιότητας, η διασφάλιση της ποιότητας και η βελτίωση της ποιότητας.

- **Έλεγχος ποιότητας:** Τεχνικές και δραστηριότητες λειτουργικού χαρακτήρα, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την ποιότητα.

- **Διασφάλιση ποιότητας:** Όλες οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες, που εκφράζονται μέσα στο πλαίσιο του συστήματος για την ποιότητα, και αποδεικνύονται, στο βαθμό που απαιτείται, προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι μία οντότητα θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα. Η διασφάλιση της ποιότητας αποσκοπεί τόσο σε εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς στόχους. Η εσωτερική διασφάλιση της ποιότητας μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού παρέχει εμπιστοσύνη στην διοίκηση. Η εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας σε συμβασιακές ή άλλες καταστάσεις παρέχει εμπιστοσύνη στους πελάτες ή σε τρίτους. Μερικές ενέργειες ελέγχου της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας είναι αλληλένδετες.

- **Βελτίωση ποιότητας:** Οι ενέργειες που αναλαμβάνονται μέσα σε όλο τον οργανισμό για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και απόδοση των δραστηριοτήτων και διεργασιών προκειμένου να επιτευχθούν πρόσθετα οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους πελάτες.

- **Σύστημα ποιότητας:** Η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για την υλοποίηση της διαχείρισης της ποιότητας. Το σύστημα για την ποιότητα πρέπει να είναι όσο ευρύ χρειάζεται, προκειμένου να επιτυγχάνει τους σχετικούς με την ποιότητα στόχους.

- **Ολική διαχείριση ποιότητας:** Τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού, εστιαζόμενος στην ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στην συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στην μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία.

Από την προσεκτική μελέτη των παραπάνω όρων, διαπιστώνεται ότι οι παραπάνω ορισμοί στο πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402 περιέχουν μια σαφή ερμηνεία της ποιότητας και των σχετιζόμενων όρων που αποτελούν τη βάση για την ετοιμασία και χρήση των προτύπων που απαιτούνται για συμβατικές ή νομικές δεσμεύσεις.

3.2.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της.

Σε μια επιχείρηση, που εξ αρχής τα πράγματα γίνονται σωστά, δεν υπάρχουν οι παραπανίσιοι έλεγχοι και η δημιουργία ενός κλίματος γεμάτο άγχος και στρες εντός του εργασιακού χώρου. Η έλλειψη όλων των παραπάνω είναι πολύ σημαντική για τις

επιχειρήσεις που στοχεύουν στην αύξηση των κερδών. Επίσης είναι το ίδιο σημαντικό και για τους εργαζομένους γιατί θα δουλεύουν σε ένα περιβάλλον ευχάριστο και θα μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες των πελατών.

Όταν υπάρχει κακή ποιότητα προσβάλλονται τα παρακάτω στοιχεία της επιχείρησης:

- **Η φήμη της:** Έχει αποδειχθεί ότι καμιά διαφημιστική καμπάνια, όσο καλή και αν είναι, δεν μπορεί να υποκαταστήσει τη δύναμη που έχει και την επιρροή που ασκεί στην αγορά η καλή και σταθερή ποιότητα.

- **Το κόστος και το μερίδιο της αγοράς:** Κάθε προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και μειωμένο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

- **Η υπευθυνότητα για το προϊόν:** Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει αντίστοιχες νομικές διατάξεις που καθιστούν υπεύθυνους για τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου αντικειμένου όλους όσους αποτελούν την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης.

- **Η διεθνής εικόνα:** Η ποιότητα είναι πια γεγονός με διεθνείς επιπτώσεις τόσο για την εταιρία όσο και για τη χώρα στην οποία αυτή βρίσκεται.

Ο πελάτης που “κυνηγάει” το ποιοτικό προϊόν και όχι απλά ένα οποιοδήποτε , είναι διατεθειμένος να δώσει παραπάνω χρήματα ώστε να το αποκτήσει. Για να ικανοποιηθεί ένας πελάτης τέτοιας κλίμακας πρέπει όλος ο επιχειρησιακός κόσμος να αλλάξει και να κινείται γύρω από το αξίωμα: *«η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός της οποίας η βασική θεώρηση είναι να προσφέρει ποιότητα τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες της»*.

3.2.2. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι ποιοτικές διαστάσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι οι παρακάτω:

- **Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά:** χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης και στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών.

- **Η αξιοπιστία και ανθεκτικότητα:** οι κύριοι δείκτες που συνήθως χρησιμοποιούνται για τη μέτρησή τους είναι: α) ο μέσος χρόνος μέχρι το προϊόν να υποστεί την πρώτη βλάβη και β) ο μέσος χρόνος μεταξύ δύο διαδοχικών βλαβών.

- **Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές:** υπάρχουν διάφοροι δείκτες για την παρακολούθηση της ποιότητας παραγωγής τόσο μέσα στο σύστημα παραγωγής (π.χ. μέτρηση του αριθμού των ελαττωματικών) όσο και έξω από αυτό μετά την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (π.χ. ο αριθμός των παραπόνων).

- **Η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα:** όταν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής είναι το χρονικό διάστημα μέχρι το οποίο η επισκευή θεωρείται προτιμότερη από την αντικατάσταση.

- **Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση:** χαρακτηριστικά στοιχεία μέτρησης είναι η ευγένεια του προσωπικού, ο όγκος και η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων επισκευής και πώλησης ανταλλακτικών, ο χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών, το κόστος και η ταχύτητα.

- **Η αισθητική και η εμφάνιση:** αυτά αντανακλούν προσωπικά ερεθίσματα του καταναλωτή και περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως γεύση, μυρωδιά, αφή κ.λ.π.

- **Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας:** αυτή προέρχεται κυρίως από την ανεπαρκή πληροφόρηση του καταναλωτή για συγκεκριμένα προϊόντα, κάτι που κάνει την επιλογή του να βασίζεται όχι σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά ποιότητας, αλλά σε καθαρά υποκειμενικά.

3.2.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Πριν τη βιομηχανική επανάσταση, η Βιομηχανική παραγωγή ήταν υπεύθυνοι για την παραγωγή και για μια μορφή ποιοτικού ελέγχου. Τον 20^ο αιώνα οι εργάτες είχαν παρόμοια καθήκοντα και η επίβλεψη γινόταν από τους εργοδηγούς οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι.

Η αρχή της Βιομηχανικής Επανάστασης είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγάλων βιομηχανικών συγκροτημάτων, με αρκετό αριθμό εργαζομένων παραγωγής, για τον έλεγχο των οποίων ήταν υπεύθυνοι οι επιθεωρητές παραγωγής που ήταν υποχρεωμένοι να αναφέρονται στους αντίστοιχους εργοδηγούς.

Επειδή όμως ήταν δύσκολο να γίνεται ο έλεγχος από τους εργοδηγούς δημιουργήθηκε νέα θέση εργαζομένων, τους Εργοδηγούς Επιθεώρησης

Έπειτα δημιουργήθηκε η επιστήμη της στατιστικής, όπου βοήθησε αρκετά την εξέλιξη του ελέγχου των προϊόντων.

Παλαιότερα δεν υπήρχε ποιοτικός έλεγχος με αποτέλεσμα να υπάρχουν ελαττώματα στην κατασκευή των προϊόντων και έτσι δημιουργήθηκαν τα συστήματα

διασφάλισης της ποιότητας, ώστε να εξασφαλίσετε πληροί όλες τις προδιαγραφές. Αδυναμία παρουσιάζεται στα παραπάνω συστήματα γι' αυτό ο βασικός κορμός του συστήματος Διοίκησης της ολικής ποιότητας υποστηρίζει να υπάρχει αλυσίδα διαδικασιών και ανθρώπων ώστε να διατηρείται και να βελτιώνεται το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1. ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

4.1.1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΚΕΡΔΟΣ

Εάν υπάρχει βελτίωση στη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά και των εργαζομένων τότε θα υπάρξει μεγάλο κέρδος. Ακόμη, το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στο μεγάλο κέρδος αρκεί να είναι αρκετά καλό στην εργασία του και να μην υπάρχει σπατάλη χρόνου, διότι σε αυτή την περίπτωση υπάρχει μεγάλος υπερκαταναλωτισμός.

Οι περισσότερες εταιρίες έχουν ξεκινήσει προγράμματα ποιότητας για να έχουν μεγάλο κέρδος, όπως:

- Πρωτιά μέσω της ποιότητας (Xerox)
- Η ποιότητα με τον τρόπο της ICL (ICL)
- Πρόγραμμα ποιοτικών υπηρεσιών (NatWest)
- Πολιτισμός ολικής ποιότητας (Texas Instruments)
- Υπεροχή ολικής ποιότητας (Ford)
- Επίκεντρο η ποιότητα της επιχειρηματικής διαδικασίας (IBM)
- Στρατηγική ενίσχυσης της ποιότητας (National Semiconductors)

4.1.2 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το κόστος της ποιότητας είναι μια διαδικασία υπολογισμού όλου του κόστους που σχετίζεται με τη παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος ή μιας ποιοτικής υπηρεσίας. Το κόστος ποιότητας εμπεριέχει: το κόστος πρόληψης, το κόστος εκτίμησης, το κόστος εσωτερικής αποτυχίας, το κόστος υπερβολής των απαιτήσεων του πελάτη και τέλος, το κόστος των χαμένων ευκαιριών.

Κομβικά στοιχεία σπατάλης σε μια εταιρία περιλαμβάνουν τα υλικά, το κεφάλαιο και το χρόνο, εκ των οποίων ο χρόνος είναι μάλλον το στοιχείο με το μεγαλύτερο κόστος. Το ζήτημα που προκύπτει εδώ έχει να κάνει με την ορολογία και αφορά το αν το κόστος αυτό θα πρέπει να ονομάζεται "κόστος χαμηλής ποιότητας" ή κόστος μη συμμόρφωσης. Λογικά το κόστος ποιότητας περιλαμβάνει την "πρόληψη" που δεν είναι κόστος χαμηλής ποιότητας. Αντίθετα, το κόστος πρόληψης προκύπτει στην επιτυχία της πρώτης φοράς και στη δημιουργία ενός προγράμματος ολικής ποιότητας.

Το πιο σημαντικό είναι ότι στη βιβλιογραφία σχετικά με την ποιότητα τα τελευταία 50 χρόνια, ο όρος κόστος ποιότητας χρησιμοποιείται με το πολύ συγκεκριμένο περιεχόμενο που αναφέρθηκε, ως το συνολικό κόστος για την επίτευξη της ποιότητας, συνυπολογίζοντας την πρόληψη, την εκτίμηση, την εσωτερική και εξωτερική αποτυχία, την υπερβολή των απαιτήσεων και τις χαμένες ευκαιρίες.

4.2 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

4.2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης είναι κάτι που υιοθετείται από όλες τις επιχειρήσεις και έχει σκοπό την ανάδειξη των θετικών και αρνητικών στοιχείων με αποτέλεσμα την εκκίνηση ενεργειών βελτίωσης τους. Με τη συνεχή σύγκριση έχουμε συνεχή βελτίωση και την κατάκτηση της πρώτης θέσης στη παγκόσμια αγορά. Αυτή είναι και η βασική παράμετρος της ανταγωνιστικής ανάπτυξης: μια επιχείρηση να γίνει καλύτερη από την ανταγωνιστική της.

Όταν γίνεται με το σωστό τρόπο η ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση παράγει τα δεδομένα που χρειάζονται για το σχεδιασμό και την εκτέλεση

αποτελεσματικών επιχειρηματικών στρατηγικών, οι οποίες ικανοποιούν πλήρως τις συμφωνημένες απαιτήσεις του πελάτη.

Η διαδικασία ανταγωνιστικής συγκριτικής αξιολόγησης έχει τα εξής πέντε βήματα:

- Απόφαση του τι πρόκειται να αξιολογηθεί συγκριτικά. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προϊόντα και υπηρεσίες, πελάτες, επιχειρηματικές διαδικασίες και την αξιολόγηση και εκπαίδευση των υπαλλήλων.
- Επιλογή των ανταγωνιστών που είναι οι καλύτεροι όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τους ανθρώπους, των πλευρών μιας επιχείρησης που θέλουμε να λάβουμε υπόψη.
- Απόφαση των καταλληλότερων μετρήσεων που θα χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό του επιπέδου της απόδοσης των ανταγωνιστών και για την ανάπτυξη στρατηγικής συλλογής των στοιχείων που χρειάζονται για να γίνουν συγκρίσεις με νόημα και αξία.
- Καθορισμός των πλεονεκτημάτων του ανταγωνιστή και εκτίμηση αυτών σε σχέση με την απόδοση της εταιρίας.
- Ανάπτυξη σχεδίου δράσης. Χρησιμοποιούμε τα αναλυμένα δεδομένα για να θέσουμε στόχους ώστε να κερδίσουμε ή να διατηρήσουμε την πρώτη θέση και τους περιλαμβάνουμε στην επίσημη διαδικασία προγραμματισμού

Επομένως, η ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να οριστεί ως η συνεχής συστηματική διαδικασία για την αξιολόγηση εταιριών που είναι αναγνωρισμένες ως οι πρώτες του τομέα για την ανάπτυξη επιχειρήσεων και τη δημιουργία διαδικασιών που ενσωματώνουν την καλύτερη πρακτική και θέτουν παγκόσμια μέτρα σύγκρισης της απόδοσης.

Υπάρχουν τρεις τύποι συγκριτικής αξιολόγησης.

- 1) **Η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση:** λαμβάνει χώρα εντός του ίδιου του οργανισμού, συγκρίνοντας ανάλογες διαδικασίες εντός των θυγατρικών ή των παραρτημάτων της εταιρίας.
- 2) **Η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση:** μπορεί να είναι ανταγωνιστική, δηλαδή να συγκρίνει τις πρακτικές εργασίας εντός του ίδιου τομέα, είτε με άμεσους ανταγωνιστές είτε με εταιρίες που λειτουργούν εντός της ίδιας βιομηχανίας, αλλά σε άλλη αγορά.
- 3) **Η συγκριτική αξιολόγηση:** μπορεί επίσης να αφορά την καλύτερη πρακτική. Ανεξάρτητα από τη βιομηχανία, τη φύση της επιχείρησης, τον τύπο του προϊόντος ή της εργασίας, αυτός ο τύπος συγκριτικής αξιολόγησης στοχεύει στην υπεροχή.

4.2.2 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι Ιάπωνες, βασίζονται στην έννοια της συνεργίας, δηλαδή η διαδικασία πραγματοποιείται με την θεωρητική γνώση του εργάτη και με την πρακτική γνώση, ώστε να εξαρτάται ο ένας από τον άλλον για την αποτελεσματική διαχείριση των βιομηχανικών σχεδίων.

Η συνεργία, έχει και τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Συνεργασία στο σχεδιασμό ποιοτικών βελτιώσεων, νέων συστημάτων, στην τεκμηρίωση των διαδικασιών ή στην επίλυση των προβλημάτων., **Συναίνεση στο χειρισμό των συγκρουόμενων απόψεων**. Η επίτευξη ουσιώδους συμφωνίας, αν όχι ομοφωνίας, είναι καλύτερη από τη διάσπαση της ομάδας σε αντικρουόμενες πλευρες. **Δημιουργική σύγκρουση**. Η σύγκρουση μπορεί να έχει θετικές και αρνητικές συνέπειες. Μπορεί να ενθαρρύνει την οργανωτική ανανέωση και τη δημιουργικότητα. **Ομαδική νίκη**. Αντί για ατομική, η νίκη γίνεται ομαδικό επίτευγμα. Η αναγνώριση της ομάδας και των μελών της είναι ενσωματωμένη στα σχέδια βελτίωσης της ποιότητας.

Η έννοια της συνεργίας, βασίζονται στο περιεχόμενο και τη διαδικασία. Το περιεχόμενο αφορά το έργο ή το αντικείμενο των σχεδίων βελτίωσης της ποιότητας. Η διαδικασία αφορά τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται η ομάδα, πώς παίρνονται οι αποφάσεις, ποιος είναι ο αρχηγός, πώς συσχετίζονται οι άνθρωποι κ.ο.κ.

4.2.3 ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ

Οι εργαζόμενοι των εταιριών θα πρέπει να παίρνουν πρωτοβουλίες. Σύμφωνα με το πρόγραμμα ολικής ποιότητας οι εργαζόμενοι πρέπει να υλοποιήσουν έρευνες δεδομένων, τις διαδικασίες, τις λύσεις, την αναγνώριση και εν τέλει την επιτυχία που σχετίζεται με τη βελτίωση της ποιότητας και όλα τα παραπάνω με δική τους πρωτοβουλία. Ωστόσο τα προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας ασκούν την τεχνική της ενθάρρυνσης στις ομάδες εργασίας. Με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι, να αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη από αυτήν που τους αναλογεί, επίσης μετρούν την ποιότητα της παραγωγής τους με προδιαγραφές, και μελετάνε εάν επιτυγχάνονται οι στόχοι τους, και αναζητούν μόνοι τους τις λύσεις και τα διορθώνουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα τελευταία χρόνια μερικές εταιρίες έχουν τροποποιήσει ταχύως την επαγγελματική τους εμφάνιση. Πολλά από τα σχέδια και τις μεθόδους που έχουν χρησιμοποιήσει, τώρα ονομάζονται "ολική ποιότητα" ή "διοίκηση ολικής ποιότητας". Πολλές άλλες έννοιες έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί. Τέτοιες είναι: «μεταμόρφωση επιχείρησης, αριστοποίηση εμφάνισης, αριστοποίηση επιχείρησης και έξι σίγμα». Οι επιτυχίες αυτών των εταιριών έχουν αλλάξει δραματικά, ύστερα από το πώς βλέπουν την ποιότητα και τη διοίκηση επιχείρησης σήμερα. Ξανασκέφτονται τον τρόπο οργάνωσής τους, πώς διευθύνουν τους εαυτούς τους κ.λ.π..

Για πολλές εταιρίες είναι γνωστό πως τα προγράμματα ποιότητας ταχείας ανακατασκευής και ανασκευασίας υστερούν ποιοτικά. Τα προγράμματα καθορίζονται από 3 παράγοντες: ευθυγράμμιση, διασύνδεση και επανάληψη. Σε σύνδεση με τη διοίκηση ποιότητας, η δουλειά τους αλλάζει ολόκληρη την οργάνωση μιας εταιρείας.

Με το πέρασμα των χρόνων, βλέπουμε πως οι εταιρίες δίνουν περισσότερη βαρύτητα στη ποιότητα και στο πως θα την ανεβάσουν. Η ποιότητα συνδέεται άμεσα με την επιτυχία. Ο Juran είπε: *«όπως ο εικοστός αιώνας ήταν ο αιώνας της παραγωγής, ο εικοστός πρώτος θα είναι ο αιώνας της ποιότητας»*.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν καταλάβει ότι η ποιότητα είναι ένας εθνικός αντίπαλος στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Σε άλλες χώρες όπως η Αργεντινή, η Βραζιλία, η Γαλλία, η Ελλάδα, η Μαλαισία, το Μεξικό και η Σιγκαπούρη έχει δημιουργηθεί επικεφαλής από τα ανώτερα επίπεδα της κυβέρνησης και των επιχειρήσεων, για τη δημιουργία εθνικών προγραμμάτων ενημερότητας, εκπαίδευσης και βραβείων.

Στην Ευρώπη, η δημιουργία του ευρωπαϊκού ιδρύματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας το 1988 ήδη έχει σημαντικό αντίκτυπο στην κατανόηση της διοίκησης της ποιότητας σαν ένα ανταγωνιστικό εργαλείο. Η εισαγωγή το 1992 του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας υπήρξε η βασική επιρροή στην εξύψωση της ενημέρωσης στην διοίκηση και στην κατανόηση των αρχών και των μεθόδων της διοίκησης της

ποιότητας. Το αρχαιότερο βραβείο είναι, σαφώς, το βραβείο εφαρμογής Deming, το οποίο ξεκίνησε το 1951 από την ένωση των Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE). Αυτό το βραβείο προκάλεσε την υιοθέτηση του ελέγχου ποιότητας σχεδόν σε όλους τους τομείς της Ιαπωνικής βιομηχανίας.

5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι σχεδόν παγκόσμια παραδεκτοί στόχοι της ολικής ποιότητας είναι:

- ü Χαμηλότερο κόστος.
- ü Μεγαλύτερο εισόδημα.
- ü Χαρούμενοι πελάτες.
- ü Ενδυναμωμένοι υπάλληλοι.

5.2.1 ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι εκπαιδευτικοί της επιστήμης διοίκησης πρέπει να ακολουθούν και να εφαρμόζουν κάποιες συγκεκριμένες αρχές της ΔΟΠ στον οργανισμό όπου εργάζονται. Οι αρχές αυτές που αναλύονται παρακάτω, μπορούν να τροποποιηθούν από τον εκπαιδευτικό ή και να συμπληρωθούν, ώστε να υλοποιηθεί ο στόχος τους ώστε να επιτευχθεί η πολιτική ποιότητα τους. Οι αρχές είναι:

- 1) **Δέσμευση της ηγεσίας:** Δέσμευση των κορυφαίων στελεχών της ανώτατης διοίκησης και κυρίως του διευθυντή στις αρχές της ολικής ποιότητας. Χωρίς τη δική τους δέσμευση δεν είναι δυνατή καμία αλλαγή και οποιαδήποτε προσπάθεια από άλλους δε θα δώσει μόνιμα αποτελέσματα.
- 2) **Εφαρμογή σε έκταση:** Είναι αναγκαία η αντιμετώπιση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, και όχι μόνον από κάποιο ειδικό τμήμα ελέγχου που περιορίζεται μόνο σε τεχνικά θέματα, τα οποία δεν είναι εφικτά στις διάφορες θέσεις εργασίας. Η προσαρμογή της νοοτροπίας όλων των τμημάτων έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιδιαίτερης οργανωτικής κουλτούρας.
- 3) **Υπευθυνότητα σε βάθος:** Όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Η ηγεσία θα πρέπει να παραχωρήσει κάποιες από τις δυνάμεις και υπευθυνότητες στα κατώτερα επίπεδα. Ο καθένας θα πρέπει να ενθαρρύνεται στο να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στη σφαίρα της δικής του υπευθυνότητας.

- 4) **Πρόληψη, όχι θεραπεία:** Αυτή η αρχή εκφράζεται και σαν "επιτυχία με την πρώτη" ή "μηδέν ελαττωματικά" (zero defects). Η ποιότητα πρέπει να έχει ενσωματωθεί στη σχεδίαση των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής. Ο εκ των υστέρων ποιοτικός έλεγχος δημιουργεί ένα "κρυφό τμήμα παραγωγής ή εξυπηρέτησης" (hidden plant), όπου παράγονται ακατάλληλα προϊόντα και γίνεται σπατάλη πόρων για την εκ των υστέρων διόρθωσή τους αν όχι με την απόρριψή τους. Αυτή η σπατάλη υπολογίζεται να φτάνει μέχρι και το 35% του κόστους παραγωγής.
- 5) **Συνεχής εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων και μεθόδων βελτίωσης ποιότητας:** Η χρήση στατιστικών διαγραμμάτων κατανοητή από τους εργαζόμενους όπως και από τη διοίκηση, διευκολύνει τη συμμετοχή τους στην κατανόηση των διαφόρων λειτουργιών και στην ανεύρεση των αιτίων διακύμανσης στην ποιότητα και κατ' επέκταση στην ταχεία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.
- 6) **Έλεγχος ανταγωνιστικότητας:** Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να οριοθετείται συνεχώς με βάση μια σειρά δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών (benchmarking).
- 7) **Συνεχής βελτίωση:** Η κεντρική φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, kaizen κατά τους Ιάπωνες, είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης, καθώς επίσης, και της μείωσης της σπατάλης των πόρων.

5.2.2 ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μια από τις διαστάσεις της αποτελεσματικότητας είναι και η ανταγωνιστικότητα. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή του ανταγωνισμού έχουν ήδη πρόβλημα επιβίωσης. Ο σημερινός πελάτης έχει διαφοροποιηθεί πολλαπλά από τον πελάτη της προηγούμενης δεκαετίας. Για παράδειγμα, το παιδί του σχολείου θα δεχόταν τότε ευχαρίστως ένα ζευγάρι ανώνυμα καλά παπούτσια από ένα οποιοδήποτε κατάστημα χωρίς πρόβλημα.

Ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται την ποιότητα των προϊόντων από την οικονομική τιμή και αυτό θα προτιμήσουν. Κατά αυτόν τον τρόπο, για να μην υπάρχει ανταγωνιστικότητα θα πρέπει να υπάρχει καλή ποιότητα των προϊόντων με συγκεκριμένους όρους ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα, δηλαδή με δείκτες οριοθέτησης (benchmarks).

Η ΔΟΠ βασίζεται στην ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, βελτιώνοντας το περιβάλλον μεταξύ τους αλλά και την σχέση τους, αλλά εγκυμονεί και τον κίνδυνο του ανταγωνισμού. Όπως αναφέραμε και στο παραπάνω κεφάλαιο, η Ιαπωνία στηρίζει τις επιχειρήσεις της πάνω στην συνεργασία, για αποτελεσματικότερη εργασία, αλλά και για συνειδητοποιημένους πολίτες, αλλά και με αυτόν τον τρόπο να εξαλείφουν τα κοινωνικά προβλήματα.

Κατά αυτόν τον τρόπο και η ΔΟΠ εφαρμόζει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών, ώστε οι σχέσεις να αντέξουν στο χρόνο, επειδή η μία επιχείρηση έχει ανάγκη την άλλη. Κατά αυτόν τον τρόπο η οικονομία, αυξάνεται και ο ανταγωνισμός μειώνεται, διότι υπάρχει συνεργασία, και η μία εταιρία, θα προτείνει στον πελάτη κάποια άλλη, σύμφωνα με τις απαιτήσεις που ζητάει.

5.2.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Υπάρχουν κάποιοι μέθοδοι για τη δημιουργία αλλά και βελτίωση των προϊόντων. Η μέθοδος QFD, που γεννήθηκε στη Ιαπωνία και εξελίχθηκε από τη Mitsubishi και ολοκληρώθηκε από τη Toyota. Σήμερα χρησιμοποιείται από αρκετές εταιρίες στις Η.Π.Α. και στην Ευρώπη.

Η QFD είναι εργαλείο σχεδιασμού, για τις επιχειρήσεις και οργανισμούς ώστε να καλύψουν τις ανάγκες του πληθυσμού κατά το πρώτο στάδιο του σχεδιασμού και κατασκευής προϊόντων. Υπόψη λαμβάνεται η άποψη και οι απαιτήσεις του πελάτη και με την ενδιάμεση λειτουργία πραγματοποιείται από τον επόμενο εργαζόμενη η εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η μέθοδος ASI είναι ένα σύστημα μετατροπής των προϊόντων σε κάθε στάδιο παραγωγής. αυτό πραγματοποιείται μετά από έρευνες.

5.3 ΣΧΕΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

Ο τομέας της ποιότητας εξελίχθηκε ακολουθώντας τα στάδια του ελέγχου ποιότητας αλλά και τη διοίκηση ολικής ποιότητας.

Για να επιβεβαιωθεί η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας χρειάζεται να πραγματοποιηθούν κάποιες διαδικασίες λειτουργίας. Εφόσον, επιβεβαιωθεί η

ποιότητα του προϊόντος τότε είναι διασφαλισμένο ποιοτικά, δηλαδή οι ενέργειες και διαδικασίες που είναι προγραμματισμένες να υλοποιηθούν ώστε να δημιουργηθεί το προϊόν, επομένως πληροί τις συγκεκριμένες-υποχρεωτικές προδιαγραφές.

Όταν αναφέρουμε τη διοίκηση ολικής ποιότητας, εννοούμε τις μεθόδους και τις δραστηριότητες που γίνονται, από τον οργανισμό, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες του πελάτη αλλά και να γίνονται με λιγότερο κόστος.

Τα πρότυπα του ISO δημιουργήθηκαν με τον έλεγχο των προϊόντων. Η έκδοση του ISO 9000:1994 έχει σκοπό την καλή ποιότητα του προϊόντος και τη συνεχή βελτίωση του. Το ISO 9004:2000 και ISO 9001:2000, έχουν μεταξύ τους κάποιες διαφορές, το πρώτο κάνει προσπάθειες για την ικανοποίηση του πελάτη, και των στόχων του οργανισμού, ενώ το δεύτερο, έχει απαιτήσεις για την πιστοποίηση των οργανισμών με βάση τις απαιτήσεις του πελάτη (Τσιότρα, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

6.1 ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες υποψηφίων για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Baldrige: κατασκευαστικές εταιρίες, εταιρίες παροχής υπηρεσιών και μικρές επιχειρήσεις. Κάθε χρόνο δίνονται μέχρι δύο βραβεία σε κάθε κατηγορία. Αν οι αυστηρές προδιαγραφές του βραβείου δεν επιτευχθούν, το βραβείο δεν δίνεται. Τα πρώτα εννιά χρόνια του βραβείου (μέχρι το 1996) μόνο 28 από τα 54 πιθανά βραβεία απονεμήθηκαν.

6.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΡΑΒΕΙΟΥ

Οι αρχές της ολικής ποιότητας είναι αλληλένδετες με τα κριτήρια του βραβείου και είναι τα εξής :

- Οι πελάτες επηρεάζουν την ποιότητα. Όλοι ξεκινούν με τα θέλω τους.
- Οι υψηλόβαθμοι διευθυντές πρέπει να εφευρέσουν αξίες ποιότητας και να τιςβάλουν στις λειτουργίες και την κουλτούρα της εταιρίας.

- Η ποιότητα προκύπτει από καλό σχεδιασμό και συστήματα και διαδικασίες που έχουν εφαρμοστεί.
- Η συνεχής βελτίωση είναι στοιχείο της σωστής διαχείρισης όλων των συστημάτων και διαδικασιών.
- Οι εταιρίες πρέπει να εφαρμόζουν στόχους και να έχουν στρατηγικές και λειτουργικά σχέδια για να πετύχουν το σκοπό στην ποιότητα.
- Ο γρηγορότερος χρόνος ανταπόκρισης για όλες τις λειτουργίες και τις διαδικασίες πρέπει να είναι μέρος των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας.
- Οι λειτουργίες της εταιρίας και η αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε συμβάντα που έχουν επαναληφθεί.
- Οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων πρέπει να έχουν την κατάλληλη κατάρτηση και να είναι ενεργοί στις δραστηριότητες για την βελτίωση της ποιότητας.
- Τα συστήματα ποιότητας ανταποκρίνονται την ποιότητα σχεδιασμού και την πρόληψη των λαθών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΠΡΟΤΥΠΑ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

7.1 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ

Η τυποποίηση και δημιουργία Ελληνικών προδιαγραφών γίνεται το 1970 χωρίς να υπάρχουν εμφανή αποτελέσματα, μέχρι τότε δεν υπήρχε ποιοτικός έλεγχος.

Στη συνέχεια, εμφανίστηκε η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, με σκοπό την παρότρυνση αλλά και την αρχή εκκίνησης της Ελληνικής Βιομηχανίας.

Το 1978 εμφανίζεται ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.),, ο οποίος αναλαμβάνει την υλοποίηση Ελληνικών προδιαγραφών, αλλά και ποιοτικών ελέγχων ακόμη, δίνει το σήμα του σε νέα προϊόντα της Ελληνικής Βιομηχανίας, εφόσον πληρούν τις προδιαγραφές που έχει εκδώσει. Τέλος, αυτήν την στιγμή, ο ΕΛΟΤ, είναι ο μοναδικός αναγνωρισμένος φορέας από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας Ελληνικός που πιστοποιεί συστήματα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000.

7.2 ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ (ISO)

Ένα σύστημα ποιότητας για να εφαρμοστεί θα πρέπει να υπάρχει μια πολιτική ποιότητας. Οι απαιτήσεις ενός συστήματος εξασφαλίζονται, από το ISO 9000, με τις κατάλληλες μεθόδους. Για να είναι αποδοτικό ένα σύστημα ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, θα πρέπει να υπάρχει οργάνωση, το αίσθημα της ευθύνης, να υπάρχουν οι κατάλληλοι πόροι αλλά και να ακολουθείται η σωστή διαδικασία. Επίσης, όλες οι διαδικασίες που γίνονται θα πρέπει να έχουν κατάλληλη επεξεργασία, έλεγχο και επικοινωνία.

7.3 ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ MARKETING

Το πεδίο των δημοσίων σχέσεων και του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να ωφεληθεί από μια ανεξάρτητη υπηρεσία πιστοποίησης, MQA, που παρέχει υπηρεσίες εκτίμησης σε οργανισμούς που θέλουν να αναπτύξουν συστήματα ποιότητας. Αν η εταιρεία επιτύχει την προδιαγραφή εξασφάλισης ποιότητας που ορίζει η MQA, παίρνει ένα πιστοποιητικό εξαιρετικής απόδοσης και το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το σήμα MQA.

7.4 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι οργανισμοί ποιότητας, διαρκώς αυξάνονται, διότι υπάρχει ζήτηση για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα των Εθνικών Οργανισμών Ποιότητας. Παγκόσμια υπάρχουν 70 οργανισμοί εθνικών προγραμμάτων απόδοσης ποιότητας και 70 οργανισμοί εθνικών ISO και προγραμμάτων διοίκησης ποιότητας.

Οι οργανισμοί ποιότητας επιτυγχάνουν διαρκώς την ανάπτυξη τους και την επέκταση στις νέες αγορές συνοδεύονται από μεγάλες προσπάθειες των μεγάλων εταιρειών και τη εμφάνιση πρωτοβουλιών από τις κυβερνήσεις να γίνουν οι χώρες και οι περιφέρειές περισσότερο ανταγωνιστικές. Οι δραστηριότητες από τις κυβερνήσεις αφορούν τα διατάγματα, τις επιχορηγήσεις σε ομάδες ποιότητας, τα σχήματα οικονομικών κινήτρων, τη διάθεση ερευνητικών πόρων, την υποστήριξη εργασιών συγκριτικής αξιολόγησης, τη ενεργό συμμετοχή σε δραστηριότητες προώθησης και το μοίρασμα πληροφοριών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

8.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μιλώντας για υπηρεσία, εννοούμε, τις δραστηριότητες του προμηθευτή κατά την επαφή του με τον πελάτη, αλλά και τα αποτελέσματα από τις δραστηριότητες των προμηθευτών ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών (ISO, 1992)

Πολλές εταιρείες παροχής υπηρεσιών νομίζουν την ποιότητα ως μια λέξη σημαντική για τον ανταγωνισμό, επειδή έχει επίπτωση στους καταναλωτές, αλλά διαρκώς και καθημερινά οι πελάτες συνειδητοποιούν τη σημασία της ποιότητας και της ποσότητας (Coxe, 1990). Αλλά, είναι ιδιαίτερα περίπλοκη η διαδικασία για την ποιότητα παροχής υπηρεσιών όσον αφορά τον καθορισμό αλλά και τη μέτρηση της συγκεκριμένης ποιότητας (Marshall και Murdoch, 2001).

Σύμφωνα με τους Lewis και Booms (1983) περιγράφουν την ποιότητα παροχής υπηρεσιών, ως μέτρο το οποίο ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Ακόμη, σύμφωνα με τους Zeithaml κ.α. (1990) η ποιότητα παροχής υπηρεσιών πρέπει να έχει ως βάση, τις προσδοκίες των πελατών (Marshall και Murdoch, 2001).

Οι φορείς παροχής της υπηρεσίας πρέπει να έχουν καλή σχέση με τους πελάτες, διότι οι πελάτες πρέπει να είναι ικανοποιημένοι. Αυτό ισχύει στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών αλλά και στις εταιρίες που κατασκευάζουν προϊόντα. Όταν αναφέρουμε εταιρείες παροχής υπηρεσιών εννοούμε εταιρείες παροχής οικονομικών υπηρεσιών, υγειονομικής περίθαλψης, υπηρεσιών τουρισμού και φιλοξενίας, ασφαλιστικές και υπηρεσίες εκπαίδευσης και διδασκαλίας.

Οι Sinha και Ghoshal (1999) υποστήριξαν ότι, υπάρχει μεγάλη αντίθεση μεταξύ της κατασκευής και της παροχής υπηρεσιών. Ακόμη, στον τομέα των υπηρεσιών, όπου η παραγωγή, η παράδοση και η κατανάλωση εμφανίζονται, η έννοια της ποιότητας αναφέρεται στη σύγκριση αυτών που οι πελάτες αναμένουν και αυτών που βιώνουν. Οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα υπηρεσιών, σύμφωνα με το τι θέλουν ή με αυτό που πραγματικά παραλαμβάνουν ή αντιλαμβάνονται ότι παραλαμβάνουν (Berry κ.α., 1988). Αυτή η αντιληπτή ποιότητα, και ότι αρνητικό της

υπηρεσίας από την αντιληπτή υπηρεσία αποτελεί ένα ποιοτικό «χάσμα» (Gronroos, 2000, Parasuraman κ.α., 1985).

8.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Σύμφωνα με τους Parasuraman κ.α. (1988), οι υπηρεσίες μπορούν να περιγραφούν από τον καταναλωτή σύμφωνα με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. «**Έλλειψη απτότητας (Intangibility)**». Οι υπηρεσίες είναι άυλες, που σημαίνει ότι πριν αγοραστούν δεν μπορεί κανείς να τις δει, να τις γευθεί, να τις ακούσει, να τις αγγίξει κλπ. Οι καταναλωτές που πληρώνουν για τις υπηρεσίες, ουσιαστικά δεν έχουν εμπειρία και άποψη πριν το πάρουν μαζί τους. Κατά συνέπεια, αναζητούνται προϊόντα που να συνδέονται με τις υπηρεσίες όπως τα πιστοποιητικά, οι πιστωτικές κάρτες, εγγυήσεις ασφαλιστικής κάλυψης, και διάφορες άλλες συμφωνίες, τα οποία μπορεί μεν να αντιπροσωπεύσουν την υπηρεσία, δεν ταυτίζονται όμως με την ίδια την υπηρεσία.
2. «**Ετερογένεια (Heterogeneity)**». Οι υπηρεσίες ποικίλλουν μεταξύ τους, διότι οι άνθρωποι είναι αυτοί οι οποίοι τις εκτελούν. Με αποτέλεσμα, από μια ποιοτική προοπτική, οι υπηρεσίες είναι δύσκολο να τροποποιηθούν. Δηλαδή, κάθε ομιλητής μπορεί να περιγράψει την ίδια σειρά μαθημάτων με τις ίδιες συγκεκριμένες προδιαγραφές με τρόπο τελείως διαφορετικό εάν επαναλάβει την διαδικασία.
3. «**Έλλειψη διαιρετότητας (Inseparability)**». Μεταξύ της παραγωγής και της κατανάλωσης. Μια υπηρεσία βιώνεται ή καταναλώνεται συνήθως την ώρα της παράδοσης, ενώ συχνά ο πελάτης ζει την εμπειρία όλης της διαδικασίας. Δηλαδή, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ σπουδαστών - καθηγητών δεν μπορούν να αποφεύγονται κατά τη διαδικασία της διδασκαλίας. Γι' αυτό, τα λάθη ή η αριστεία της υπηρεσίας μπορούν να συμβούν σε οποιοδήποτε σημείο της διαδικασίας παράδοσης της υπηρεσίας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση από την πλευρά των πελατών συμβαίνει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.
4. «**Φθαρτότητα (Perishability)**». Οι υπηρεσίες δε μπορούν να αποθηκευτούν και να συσκευαστούν για κάθε πελάτη σε κάθε συναλλαγή υπηρεσιών. Παραπάνω, αναφέραμε τρία χαρακτηριστικά, όπου στα πρώτα τρία, κάθε πελάτης θα ζήσει ένα διαφορετικό επίπεδο ποιότητας στις υπηρεσίες που προσφέρονται από την ίδια επιχείρηση ή από τον ίδιο υπάλληλο (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988).

Το μεγάλο πρόβλημα όλων εταιρειών παροχής υπηρεσιών είναι η εμπειρία, μιας υπηρεσίας ανάμεσα στον παρέχοντα την υπηρεσία και τον πελάτη. Δηλαδή το γεγονός ότι μια υπηρεσία καταναλώνεται ταυτόχρονα τη στιγμή που προσφέρεται. Με δεδομένο ότι μια υπηρεσία στερείται υλικής υπόστασης, γεγονός που δυσχεραίνει την επικοινωνία της επιχείρησης, γίνεται φανερό ότι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών είναι δύσκολο να συστηματοποιήσει το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει.

8.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι καταναλωτές συχνά παρατηρείται να εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής και παράδοσης.

Ο πελάτης πριν υλοποιήσει συναλλαγή θα πρέπει να έχει ενημερωθεί, από την υπηρεσία. (Kelley κ.α., 1990). Και με αυτόν τον τρόπο ο καταναλωτής εμπλέκετε στην ποιότητα της υπηρεσίας αλλά και στην δική του ικανοποίηση(Mills κ.α.1983, σ.302).

Εάν οι υπηρεσίες που απευθύνονται στον καταναλωτή είναι ελλιπής έχει ως αποτέλεσμα τα προβλήματα και την αποτυχία της υπηρεσίας, π.χ. οι μαθητές που δεν παραδίδουν τις εργασίες τους.

Επομένως, η παραγωγικότητα και η ποιότητα των υπηρεσιών δεν εξαρτώνται μόνο από την απόδοση του προσωπικού του φορέα παροχής υπηρεσιών, αλλά και από την θέληση του καταναλωτή, η οποία μπορεί να καταστήσει την διαχείριση της ποιότητας προβληματική.

Πολλές υπηρεσίες, επιθυμούν τη προσωπική επαφή μεταξύ φορέα παροχής υπηρεσιών και του καταναλωτή.

Εάν αυτή η προσωπική επαφή γίνει αντιληπτή ως ικανοποιητική ή όχι από τον καταναλωτή αυτό μπορεί να εξαρτηθεί από αρκετούς παράγοντες, που εξαρτώνται από την εξωτερική εμφάνιση του φορέα παροχής υπηρεσιών και την αντιληπτή

ικανότητά του, ως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, και τη διαπροσωπική έλξη μεταξύ των συμμετεχόντων. Αν και μερικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι πιθανό να συμβάλουν στην ετερογένεια και τη μεταβλητότητα υπηρεσιών, ωστόσο δεν είναι εύκολο να ελεγχθούν (Hill, 1995) .

8.4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Τα περισσότερα εννοιολογικά πλαίσια για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών στηρίζονται σε εργαλεία του γνωστικού αντικείμενου της Έρευνας Μάρκετινγκ (Gummesson, 1991). Αυτά τα πλαίσια μετρούν την ποιότητα μέσω των αντιλήψεων των πελατών (Gronroos, 1984), με τις προσδοκίες των πελατών να έχουν ουσιαστική επιρροή σε αυτές τις αντιλήψεις. Υποστηρίζεται ότι τα κριτήρια που καθορίζονται από τους πελάτες θα πρέπει να αποτελούν σημείο αναφοράς στη μέτρηση της ποιότητας (Zeithaml κ.α., 1990).

Το μοντέλο "χάσματος" προσδοκιών - αντιλήψεων (Parasuraman, Zeithaml και Berry, 1985) υποθέτει ότι οι πελάτες αγοράζουν τις υπηρεσίες με ορισμένες προσδοκίες. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών προκύπτει από τη σύγκριση των προσδοκιών του πελάτη για τις υπηρεσίες που πρόκειται να λάβει, με τις αντιλήψεις του για την απόδοση της εταιρείας που παρέχει τις συγκεκριμένες υπηρεσίες, με τις προσδοκίες είτε να επιβεβαιώνονται είτε να διαψεύδονται. Η ποιότητα των υπηρεσιών μετριέται από το μέγεθος του χάσματος μεταξύ της αναμενόμενης και της αντιληπτής παραδοθείσας υπηρεσίας (Parasuraman, Zeithaml και Berry, 1985). Το επίπεδο επιβεβαίωσης ή διάψευσης των προσδοκιών παραμένει το κυρίαρχο παράδειγμα στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών (Andreassen, 2000).

Τα πράγματα περιπλέκονται ακόμη περισσότερο λόγω και της θεωρητικής διάκρισης της ποιότητας των υπηρεσιών σε δύο επιμέρους συνιστώσες, δηλαδή την τεχνική ποιότητα και τη λειτουργική ποιότητα. Η τεχνική ποιότητα αφορά αυτό που παρέχεται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας των υπηρεσιών (γνώσεις, πράγματα απτά, τεχνικές λύσεις, κ.λπ.). Η λειτουργική ποιότητα από την άλλη, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η υπηρεσία παρέχεται, δηλαδή τη συμπεριφορά σε

διαπροσωπικό επίπεδο που διαμορφώνεται από τους υπάλληλους των υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας (Gronroos, 1982).

Αναγνωρίζοντας το ρόλο του καταναλωτή στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, οι Kelley κ.α.(1990) προσθέτουν δύο περαιτέρω συστατικά σε αυτό το πλαίσιο της ποιότητας υπηρεσιών – την τεχνική ποιότητα πελατών και τη λειτουργική ποιότητα πελατών. Η πρώτη αναφέρεται σε αυτό που ο καταναλωτής συνεισφέρει στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, ενώ το δεύτερο αφορά το πώς ο καταναλωτής συμπεριφέρεται κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας – είναι δηλαδή ο καταναλωτής φιλικός, συνεργάσιμος, με σεβασμό είτε επιθετικός, καταχρηστικός, ασεβής. Η σημασία των παραπάνω σχετικά με τις υπηρεσίες και την ποιότητα των υπηρεσιών είναι ότι, στην προσπάθεια διαχείρισης της των υπηρεσιών, δεν αρκεί να εστιάσει κανείς στο προσωπικό των φορέων παροχής υπηρεσιών, αλλά προσοχή πρέπει επίσης να δοθεί στο κίνητρο και τη συμπεριφορά του καταναλωτή.

8.4.1 ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ

Για όποιον επιθυμεί να διαχειριστεί την ποιότητα των υπηρεσιών, το σημαντικότερο είναι να κατανοήσει τις προσδοκίες των πελατών, το πώς αναπτύσσονται αυτές οι προσδοκίες, και τη σημασία τους σε σχέση με την ποιότητα υπηρεσιών. "Η γνώση αυτού που αναμένουν οι πελάτες είναι το πρώτο, και ενδεχομένως κρισιμότερο, βήμα στην παράδοση της ποιότητας υπηρεσιών" (Zeithaml κ.α., 1990, σ. 51). Υπάρχει κάποια διαφωνία στη βιβλιογραφία σχετικά με την ακριβή φύση της έννοιας των προσδοκιών σε αυτό το πλαίσιο. Όπως επισημαίνει ο Teas (1994, σ. 135), οι προσδοκίες έχουν οριστεί ποικιλοτρόπως ως επιθυμίες, τα θέλω, κανονιστικές προσδοκίες, ιδανικά πρότυπα, τι θα έπρεπε να προσφέρει ο προμηθευτής, και ένα ζευγάρι κανονιστικών προτύπων που περιλαμβάνει αυτό που ο καταναλωτής ελπίζει να λάβει, και τις επαρκείς υπηρεσίες. Ενώ αυτή η συζήτηση φαίνεται να έχει συνέχεια, γενικά υπάρχει συμφωνία στο ότι οι περισσότεροι καταναλωτές εισάγονται στη διαδικασία μιας υπηρεσίας έχοντας κάποιες προσδοκίες, οι οποίες κυμαίνονται από λάθος καθορισμένες όταν αφορούν άγνωστες καταστάσεις μέχρι καθορισμένες με σαφήνεια σε οικείες καταστάσεις. Όπως υποδεικνύεται και παραπάνω, εάν αυτές οι προσδοκίες ικανοποιούνται ή όχι αυτό θα καθορίσει την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών.

Στην προσπάθεια να εξηγηθεί ο τρόπος που διαμορφώνονται τέτοιες προσδοκίες, μερικοί συγγραφείς όπως οι McCallum και Harrison (1985), αλλά και οι Smith και Huston (1986) ανατρέχουν στη βιβλιογραφία σε κείμενα διαμόρφωσης γνώσεων. Αυτός ο τύπος κειμένων έχει περιγραφεί ως μια προκαθορισμένη στερεότυπη ακολουθία ενεργειών που καθορίζει μια καλά γνωστή κατάσταση (Schank και Abelson, 1977). Κατά συνέπεια, ένα γνωστικό κείμενο θα διευκρινίσει το σύνολο των ενεργειών που διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη κατάσταση, τη σειρά με την οποία θα εμφανίζονταν κανονικά, τα άτομα που θα εκτελούσαν τις ενέργειες, και το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται. Κατά συνέπεια, μέσω της επαναλαμβανόμενης κατανάλωσης μιας υπηρεσίας, ο καταναλωτής μπορεί να αναπτύξει ένα κείμενο για εκείνη την υπηρεσία, η οποία θα διαμορφώσει τις προσδοκίες του. Από τη στιγμή που θα διαμορφωθούν, αυτές οι προσδοκίες θα αποτελέσουν τη βάση αξιολόγησης για τις επόμενες συναλλαγές υπηρεσιών. Οι Zeithaml κ.α. (1990) εντοπίζουν κάποιους συγκεκριμένους παράγοντες οι οποίοι μπορεί να επηρεάσουν τις προσδοκίες των πελατών. Αυτοί είναι:

- ✓ Επικοινωνία και πληροφορίες που παρέχονται από φίλους και γνωστούς (Word of Mouth).
- ✓ Προσωπικές ανάγκες οι οποίες καθορίζονται από προσωπικά χαρακτηριστικά και καταστάσεις (Personal needs).
- ✓ Προηγούμενη εμπειρία από τη συγκεκριμένη υπηρεσία ή κάποια άλλη σχετική (Past experience).
- ✓ Επικοινωνία από την ίδια την εταιρία που παρέχει τις υπηρεσίες, όπως διαφήμιση στον τύπο ή στην τηλεόραση, ενημερωτικά φυλλάδια και προφορικές υποσχέσεις από τους εργαζόμενους στον φορέα της υπηρεσίας (External communications to consumers).

8.4.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο Oliver (1981) όσον αφορά την ικανοποίηση επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη φύση της ικανοποίησης που σχετίζεται με τις συναλλαγές, και τη διαφοροποιεί από τις στάσεις (attitude), ως εξής:

Η τοποθέτηση είναι ο σχετικά υπομονετικός συναισθηματικός προσανατολισμός του καταναλωτή για ένα προϊόν, ένα κατάσταση ή μια διαδικασία (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών), ενώ η ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση

μετά από μια εμπειρία διάψευσης που ενεργεί στο επίπεδο βάσης των τοποθετήσεων και είναι χαρακτηριστική της κατανάλωσης. Η τοποθέτηση, επομένως, μετριέται σε όρους που αφορούν γενικότερα το προϊόν ή το κατάστημα και είναι λιγότερο προσανατολισμένη σε καταστάσεις.

Η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών, επομένως, αποτελεί μια σφαιρική κρίση, ενώ η ικανοποίηση συσχετίζεται με μια συγκεκριμένη συναλλαγή. Κατά συνέπεια, οι δύο έννοιες συσχετίζονται, δεδομένου ότι τα γεγονότα που καθορίζουν την ικανοποίηση με την πάροδο του χρόνου οδηγούν στις αντιλήψεις για την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

8.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο πιο κοινός ορισμός αποδίδεται με την έννοια που προσδιορίζεται από την αντίληψη του πελάτη για τελειότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Δηλαδή η ποιότητα της υπηρεσίας προσδιορίζεται από την αίσθηση του πελάτη για την υπηρεσία που του προσφέρθηκε (Berry, Parasuraman, και Zeithaml, 1988· Parasuraman, Zeithaml, και Berry, 1985). Η υπόθεση που υποβόσκει είναι ότι ο πελάτης προσδιορίζει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας αφού την καταναλώσει, δηλαδή η αντίληψη του καταναλωτή προσδιορίζει την ποιότητα της υπηρεσίας.

Οι Bitner και Hubbert (1994) καθόρισαν την ποιότητα ως τη γενική καταναλωτική εντύπωση της σχετικής κατωτερότητας ή ανωτερότητας της οργάνωσης και των υπηρεσιών της.

Η παραδοσιακή προσέγγιση για τον καθορισμό της ποιότητας υπηρεσιών υπογραμμίζει ότι η ποιοτική αντίληψη υπηρεσιών είναι μια σύγκριση των καταναλωτικών προσδοκιών με την πραγματική απόδοση (Gronroos, 1984· Lewis και Booms, 1983· Parasuraman, Zeithaml και Berry, 1985· Parasuraman, Zeithaml και Berry, 1990).

8.5.1 ΑΝΑΦΟΡΑ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Παρακάτω παρουσιάζονται αναφορικά όλα τα μοντέλα εκτίμηση υπηρεσιών:

- 1) Μοντέλο Ιδεώδους Σημείου (Ginter, 1974).
- 2) Μοντέλο του Kano (1996).
- 3) Μοντέλο Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών (Gronroos, 2001).

- 4) Συνδυαστικό Μοντέλο Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών (Brogowitch, Delene και Lyth 1990).
- 5) Το μοντέλο SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992).
- 6) Το μοντέλο του OLIVER(1997).
- 7) Μοντέλο Fornell (1989).
- 8) Ο ευρωπαϊκός δείκτης ικανοποίησης πελατών (1997).

8.5.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ SERVQUAL (SERVICE QUALITY)

Αν και έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία και τεχνικές μέτρησης, οι πιο γνωστές και με μεγαλύτερη επίδραση μελέτες είναι εκείνες που πραγματοποιήθηκαν από τους Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, και Leonard L. Berry σχετικά με την ανάπτυξη του οργάνου SERVQUAL (Gronroos, 2000). Το πρότυπο αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών SERVQUAL είναι ένα όργανο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, που χρησιμοποιείται ευρέως από οργανώσεις παροχής υπηρεσιών. Στην αρχική μελέτη τους οι Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) μέσα από μια ποιοτική έρευνα και ανάλυση διαπίστωσαν ότι υπήρχαν δέκα καθοριστικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν τις αντιλήψεις των πελατών για την παρεχόμενη υπηρεσία. Εντούτοις, ως αποτέλεσμα της ποσοτικής έρευνας και ανάλυσης που ακολούθησε (Zeithalm,1988) μείωσαν τις δέκα καθορισμένες διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών στις εξής πέντε: απτότητα / υλικά στοιχεία (tangibles), αξιοπιστία (reliability), ανταπόκριση (responsiveness), ασφάλεια (assurance) και συναισθηματική κατανόηση (empathy).

Το όργανο SERVQUAL αναπτύχθηκε βασισμένο στη συνέχεια σε αυτές τις πέντε καθορισμένες διαστάσεις, που βαθμολογούνται κάνοντας χρήση 22 τυποποιημένων προτάσεων (items). Οι προτάσεις αυτές βαθμολογούνται σε μια κλίμακα Likert 7 βαθμών με πόλους βαθμολόγησης από 1= «διαφωνώ απόλυτα» έως 7= «συμφωνώ απόλυτα». Επίσης, δε βαθμολογούνται μόνο τις αντιλήψεις, αλλά και τις προσδοκίες, ενώ για τις 5 διαστάσεις θα πρέπει να υπάρξει μια μέτρηση σημαντικότητας της κάθε μιας από αυτές.

Πρόκειται για μια τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση μιας «ανάλυσης χάσματος» που αφορά την απόδοση ενός

οργανισμού στην ποιότητα των αντιληπτών δηλαδή πραγματικών παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τις ανάγκες για ποιότητα υπηρεσιών που έχουν οι πελάτες.

Το μοντέλο SERVQUAL είναι μια εμπειρική μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών για να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών της. Η μέθοδος περιλαμβάνει την κατανόηση των αναγκών για υπηρεσίες όπως τις αντιλαμβάνονται οι πελάτες που συνιστούν την «αγορά στόχου». Αυτές οι μετρούμενες αντιλήψεις για την ποιότητα υπηρεσιών του εν λόγω οργανισμού, συγκρίνονται έπειτα με έναν ιδεατό οργανισμό. Η προκύπτουσα ανάλυση χάσματος μπορεί έπειτα να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

Τα στοιχεία συλλέγονται μέσω ερευνών σε ένα δείγμα πελατών. Σε αυτές τις έρευνες, οι πελάτες ανταποκρίνονται όπως ήδη αναφέρθηκε σε μια σειρά ερωτήσεων που βασίζονται στις πέντε (5) βασικές διαστάσεις των υπηρεσιών.

8.6 ΣΥΝΟΨΗ

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία είναι δυνατή μια αξιολόγηση του χάσματος μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής απόδοσης, μαζί με μια ταξινόμηση της σπουδαιότητας των διαστάσεων των υπηρεσιών, αφού το μοντέλο SERVQUAL λαμβάνει υπόψη της αντιλήψεις των πελατών για την σπουδαιότητα που έχουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά των υπηρεσιών. Αυτό επιτρέπει σε μια οργάνωση να θέσει προτεραιότητες, να χρησιμοποιήσει τους πόρους της για να βελτιώσει τα κρισιμότερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών της και να μεγιστοποιήσει την ποιότητα των υπηρεσιών της ελέγχοντας ταυτόχρονα το απαιτούμενο κόστος. Αναφέρεται παραδειγματικά ότι σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) προέκυψε το συμπέρασμα ότι υπήρξε συνέπεια από την πλευρά των πελατών όσον αφορά τη βαθμολόγηση δύο διαστάσεων, ανεξάρτητα από το είδος της βιομηχανίας. Συγκεκριμένα, οι πελάτες θεώρησαν την αξιοπιστία ως το σημαντικότερο παράγοντα που συμβάλλει στην ποιότητα των υπηρεσιών και την απτότητα ως τον παράγοντα ελάχιστης σημασίας. Η εφαρμογή κάποιου συστήματος διοίκησης ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών προϋποθέτει ότι οι προσδοκίες των πελατών είναι ο κύριος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη στον ποιοτικό προγραμματισμό. Επιπλέον, η Διοίκηση πρέπει να ξεκαθαρίσει την εταιρική κουλτούρα στα θέματα ποιότητας προκειμένου να

εξασφαλίσει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Δεδομένου ότι η φύση των επιχειρήσεων αυτών δεν είναι απτή και αδιάσπαστη, αλλά φθαρτή και ετερογενής, η απόδοση των υπηρεσιών δεν είναι ποσοτικά προσδιορίσιμη, αλλά είναι συνδεδεμένη κυρίως με την αντίληψη των πελατών. Το χάσμα μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας και του αναμενόμενου επιπέδου υπηρεσιών είναι ο βασικός καθοριστικός παράγοντας στην αξιολόγηση της απόδοσης, από την πλευρά των πελατών. Επομένως, η ικανότητα των υπαλλήλων, η υποκίνηση και οι σωστές απόψεις είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να εξασφαλίσουν την ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ οι ικανοποιητικές εγκαταστάσεις και η υποστήριξη μπορούν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον για να επιτυγχάνεται άριστη απόδοση υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000 – ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

9.1 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διασφάλιση ποιότητας είναι οι ενέργειες και διαδικασίες που γίνονται για να επιβεβαιώσει ότι ένα προϊόν πληροί τις κατάλληλες προδιαγραφές.

Σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι η οργάνωση, τα αναγκαία μέτρα, και το προσωπικό. Για να επιβεβαιωθεί η ποιότητα πρέπει όλες οι προδιαγραφές που αφορούν ένα προϊόν ή υπηρεσία να είναι κατάλληλες ώστε να εφαρμοστούν. Ακόμη πρέπει να εφαρμόζονται οι απαιτήσεις του πελάτη, ώστε να μην υπάρξει πρόβλημα.

Οι προϋποθέσεις ενός συστήματος ποιότητας για τα παραπάνω, είναι η εκπαίδευση και η έρευνα, καθώς συγκεντρώνονται πληροφορίες, πραγματοποιείται ο σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων και η λεπτομερής παρουσίαση των ειδικών οδηγιών πρέπει να γίνουν πριν από την εισαγωγή οποιασδήποτε διαδικασίας.

Η Διασφάλιση της Ποιότητας γίνεται με την ολική ενοποίηση και τον έλεγχο όλων των στοιχείων μέσα σε μια συγκεκριμένη περιοχή, έτσι ώστε κανένα να μην

επικαλύπτει ή να είναι βοηθητικό κάποιου άλλου. Τέτοια στοιχεία καλύπτουν έννοιες όπως η διοίκηση, ο οικονομικός έλεγχος, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, ο σχεδιασμός, η προμήθεια, η παραγωγή, η εγκατάσταση και η εκτέλεση εντολών. Όταν πρόκειται να γίνει μια τέτοια ενοποίηση στοιχείων, το πρώτο βήμα είναι ο ορισμός και η αποσαφήνιση καθενός από αυτά. Άρα πρέπει να εμφανίζεται η απαιτούμενη υπευθυνότητα για τη θεμελίωση των προδιαγραφών και την ενοποίηση και έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων. Η διασφάλιση της ποιότητας είναι πρωταρχικά μια διοικητική λειτουργία που δεν είναι δυνατό να ανατεθεί σε «αντιπροσώπους» ή «ειδικά τμήματα της επιχείρησης».

Τα χαρακτηριστικά του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας είναι τα παρακάτω :

- § Αποδίδει ικανοποιητικά τις επενδύσεις που έγιναν σ' αυτό.
- § Έχει επικουρικό παράγοντα της παραγωγικότητας.
- § Είναι το καλύτερο μέσο για να φτιαχτεί κάτι σωστά την πρώτη φορά.
- § Είναι μια πολύ υγιής μορφή διοίκησης.
- § Είναι υπευθυνότητα για όλους.

Η εφαρμογή τέτοιου συστήματος δε σχετίζεται ούτε υπόσχεται βελτίωση της ποιότητας. Το ουσιαστικό κέρδος της επιχείρησης που θα εγκαθιδρύσει ένα τέτοιο σύστημα θα είναι η σταθερότητα της Ποιότητας και η αξιοπιστία των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Αυτό είναι σημαντικό τόσο για τους εσωτερικούς (στελέχη και απλοί εργαζόμενοι στην επιχείρηση) και εξωτερικούς (είτε αυτοί είναι άλλες επιχειρήσεις, είτε οι τελικοί καταναλωτές) πελάτες της επιχείρησης όσο και για την ίδια την επιχείρηση.

9.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι αρκετά σημαντικό για μια υπηρεσία να εφαρμόσει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

Ο Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης είναι ένας εξειδικευμένος οργανισμός για τη δημιουργία προτύπων. Σήμερα αποτελείται από τους Εθνικούς Φορείς Τυποποίησης 91 χωρών και έχει περίπου 187 Τεχνικές Επιτροπές. Κάθε Τεχνική Επιτροπή είναι υπεύθυνη για καθένα από τους αρκετούς τομείς εξειδίκευσης. Το αντικείμενο του Διεθνούς Οργανισμού Πιστοποίησης είναι να προωθήσει την ανάπτυξη της τυποποίησης και των συναφών παγκόσμιων δραστηριοτήτων με στόχο τη διευκόλυνση της διεθνούς ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών και την ανάπτυξη

της συνεργασίας στη σφαίρα των πνευματικών, επιστημονικών, τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα της εργασίας του Διεθνούς Οργανισμού Πιστοποίησης δημοσιεύονται σαν Διεθνή Πρότυπα.

9.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

9.3.1 ISO 9000: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ

Αυτό το πρότυπο περιγράφει μια εισαγωγή, ένα πακέτο ορισμών που προέρχονται από το πρότυπο ISO 8402, τον ορισμό της συμβασιακής και μη συμβασιακής καταστάσεως, τους τύπους των άλλων προτύπων (9001 – 9004), την προσυμβολαϊκή αξιολόγηση, οδηγίες για τη δημιουργία και επανεξέταση των συμβολαίων και μία αναφορική λίστα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας.

Επιπλέον, αναφέρει κατευθυντήριες γραμμές για το πώς μπορεί να τεθεί σε λειτουργία ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Περιγράφει τη σχέση μεταξύ των εννοιών της ποιότητας και επεξηγεί τους όρους που πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη χρήση των μοντέλων ISO 9001, 9002 και 9003. Εφαρμόζει την έννοια των βαθμίδων παρουσίασης που σχετίζεται με τις αποδείξεις που μπορεί να ζητήσει κάθε πελάτης όσον αφορά την επάρκεια του συστήματος ποιότητας και τη συμμόρφωση του προϊόντος στις δεδομένες προδιαγραφές. Τα τρία μοντέλα του ISO 9000 αντιπροσωπεύουν τρεις διαφορετικές μορφές λειτουργικής ή οργανικής ικανότητας, κατάλληλες για διμερείς συμβάσεις.

9.3.2 ISO 9001: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το μοντέλο ISO 9001 μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η συμμόρφωση του προμηθευτή είναι απαραίτητη σε κάποιες καταστάσεις σε όλο τον κύκλο παραγωγής, από το σχεδιασμό μέχρι την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (ανάπτυξη, σχεδίαση, παραγωγή, εγκατάσταση και τρόπος εξυπηρέτησης μετά την πώληση). Εφαρμόζεται όταν το συμβόλαιο χρειάζεται προσοχή στο σχεδιασμό και υπάρχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις στην απόδοση του προϊόντος. Αλλά και αυτό το μοντέλο περιέχει όλα τα

χαρακτηριστικά των άλλων μοντέλων, συμπεριλαμβανομένων και αυτών του ISO 9004, αρκετά πιο αυστηρά.

9.3.3 ISO 9004: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το συγκεκριμένο μοντέλο, περιέχει ενενήντα Στοιχεία Συστήματος Ποιότητας, τα οποία πρέπει να υπολογίζονται στο σχεδιασμό υπόψη αλλά και στην εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Κατά αυτόν τον τρόπο εξετάζονται κάθε μια από τις ευρύτερες κατηγορίες των 22 στοιχείων ποιότητας που αναφέρονται στο μοντέλο ISO 9000 και ακόμη και οι προδιαγραφές του συστήματος. Συνοψίζοντας, το ISO 9004 περιέχει αρκετούς καταλόγους με τα στοιχεία που δημιουργούν το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας με αναφορά στα παρακάτω:

- 1.Στις ευθύνες διοίκησης,
2. Στο μάρκετινγκ,
- 3.Στη σχεδίαση,
- 4.Στις προμήθειες,
- 5.Στην παραγωγή
- 6.Στις διαδικασίες μέτρησης,
- 7.Στον έλεγχο των υλικών
- 8.Στη χρήση στατιστικών μεθόδων
- 9.Στην ασφάλεια των χώρων και του εξοπλισμού,
- 10.Στην τεκμηρίωση των διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Ο κατασκευαστής χρειάζεται να καταλάβει λεπτομερειακά κάθε λειτουργία (διαδικασία) για να μπορέσει να αποφασίσει τι θα επιλέξει, για τα κατάλληλα στοιχεία που απαιτούνται για κάθε βήμα της. Ο στόχος είναι η μείωση του κόστους λειτουργίας του συστήματος και συγχρόνως η μεγιστοποίηση των κερδών. Το ISO 9004 επεμβαίνει βοηθώντας δίνοντας τις κατευθυντήριες γραμμές. Χρησιμεύει για εσωτερική χρήση και δε μπορεί να εφαρμοστεί σε συμβασιακές καταστάσεις (συμφωνίες μεταξύ προμηθευτή-πελάτη).

Η εγκυρότητα της ποιότητας μέσω των διεθνών προτύπων προσφέρεται με τον προσδιορισμό ενός συγκεκριμένου μοντέλου, για το σύστημα ποιότητας που είναι γνωστός εφαρμοσμένο για προϊόντα ή υπηρεσίες. Είναι πολύ σημαντικό να

τονίζει ότι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 περιλαμβάνουν οδηγίες για την πορεία που καλείται να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση για την εγκαθίδρυση του συστήματος εγγύησης της ποιότητάς της και όχι εξειδικευμένες προδιαγραφές.

Ακόμη, άλλο χαρακτηριστικό, είναι η καταμέτρηση του κόστους της έλλειψης ποιότητας και ότι δεν υπάρχει εγκυρότητα στη βελτίωση της.

Επομένως, για να είναι αποτελεσματική η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφωθεί μια ανταγωνιστική πολιτική, ώστε να ξαναδημιουργούνται αλλά και να αλλάζουν οι στόχοι ποιότητας αλλά και η ικανοποίηση τους.

9.4 ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000:2000

Η σειρά προτύπων ISO 9000: :2000, έχει τρία έγγραφα:

Το ISO 9000:2000: Γίνεται διαχείριση της ποιότητας- και έχει έννοιες ποιότητας και λεξιλόγιο.

ISO 9001:2000: Γίνεται διαχείριση της ποιότητας- υπάρχουν απαιτήσεις (αντικαθιστά τα παλαιότερα πρότυπα ISO 9001, 9000 και 9003).

ISO 9004: Γίνεται διαχείριση της ποιότητας – υπάρχουν οδηγίες για βελτίωση της απόδοσης προϊόντων.

Οι επιχειρήσεις, που είναι πιστοποιημένες σε κάποιο από τα πρότυπα της σειράς που αναφέραμε παραπάνω, σε τρία χρόνια θα κάνουν τη μετάβαση, εφόσον προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των νέων προτύπων.

Η νέα σειρά ISO 9000 έχει βγάλει από τον τίτλο του προτύπου ISO 9001 τον όρο "διασφάλιση ποιότητας", αλλά οι υποχρεώσεις του προτύπου ISO 9004 είναι στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το πρότυπο ISO 9001:2000 προσδιορίζει τις λίγες απαιτήσεις για την εξέλιξη ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, ενώ το πρότυπο ISO 9004:2000 προσφέρει καθοδήγηση για συνεχής εξέλιξη της απόδοσης της επιχείρησης μέσα από τη καλυτέρευση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας εκτός από τις ελάχιστες απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Τα δύο αυτά πρότυπα ISO 9004:2000 και προτύπου ISO 9001:2000 σκοπός είναι για να εφαρμοστούν μαζί με τις πιο ευαισθητοποιημένες επιχειρήσεις.

Αντίθετα με την προηγούμενη σειρά προτύπων η οποία αναφέρονταν σε επιχειρήσεις κατασκευαστικού τομέα, η νέα σειρά είναι περισσότερο φιλική για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και περισσότερο συμβατή με τις απαιτήσεις των

προτύπων περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14000. Επιπλέον, η καινούρια σειρά είναι πιο εύκολη όσον αφορά το διάβασμα και την κατανόησή της, το οποίο πρόκειται να βοηθήσει τις μικρότερες επιχειρήσεις. Τέλος, η νέα σειρά προτύπων θα πρέπει να είναι πολύ χρήσιμη από την προηγούμενη σειρά για τις επιχειρήσεις, εφόσον δίνει σημασία στη βελτίωση, στην επικοινωνία, στην αποτελεσματική αρχηγεία, στη διοίκηση βάσει διαδικασιών και στην ικανοποίηση του πελάτη.

Η αναθεώρηση των προτύπων ISO 9000 στηρίχθηκε στις παρακάτω οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας :

- Ø Επιχείρηση κοντά στον πελάτη
- Ø Ηγεσία
- Ø Ανθρώπινη συμμετοχή
- Ø Προσέγγιση διαδικασιών
- Ø Προσέγγιση συστήματος
- Ø Συνεχής εξέλιξη
- Ø Λήψη αποφάσεων βάσει γεγονότων
- Ø Σχέσεις αμοιβαίας ωφέλειας με τους προμηθευτές

Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 αντικατοπτρίζει ένα μεγάλο βήμα προόδου στη διασφάλιση της ποιότητας, αφού στοχεύει στη 'διασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη' και όχι απλά στη 'διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος'. Κανονίζει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να έχει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας ώστε να εκφέρει εμπιστοσύνη ότι μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών για τα προϊόντα.

9.5 ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9000 – ΒΡΑΒΕΙΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πολλά έθνη και τοπικά έχουν ιδρύσει τα βραβεία ποιότητας. Το πιο γνωστό είναι, το βραβείο του Deming στην Ιαπωνία, το εθνικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) στις Ηνωμένες Πολιτείες και το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας, ένα περιφερειακό ευρωπαϊκό βραβείο.

Τα βραβεία εφαρμόζουν σκέψεις και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM). Συνήθως πραγματοποιείται συζήτηση ερωτήσεων σχετικά με τις σχέσεις κριτηρίων και το περιεχόμενο των προτύπων είναι του ISO 9004.

Ο σκοπός των προτύπων ISO 9000 είναι να διευκολυνθεί η αγορά. Για να πραγματοποιηθεί αυτός ο σκοπός, τα πρότυπα ISO 9000 έρχονται πιο κοντά στις

λειτουργίες του κάθε είδους του οργανισμού. Τα πρότυπα ISO 9000 προορίζονται για πραγματοποίηση από τη μεγάλη πλειοψηφία των οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

10.1. NISSAN

Η Nissan Motors είναι μία Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία που ιδρύθηκε το 1933 και εδρεύει στην πόλη Yokohama. Παλαιότερα παρήγαγε αυτοκίνητα με την επωνυμία Datsun, τα οποία εξήγαγε κυρίως στην Ασία και την κεντρική και νότια Αμερική. Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκόσμιου Πολέμου, διέκοψε την εξαγωγή επιβατικών και φορτηγών αυτοκινήτων, μετά τη λήξη του όμως συνέχισε να παράγει μοντέλα αυτοκινήτων, με αποτέλεσμα σήμερα να είναι μία από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες παγκοσμίως.

Στις αρχές του '50, ξεκινά η δραστηριοποίηση της εταιρίας στον τομέα σχεδίασης και εξέλιξης κινητήρων για πυραύλους, καθώς και η παραγωγή περονοφόρων οχημάτων. Προς το τέλος της δεκαετίας, ιδρύει και το πρώτο εργοστάσιο που βρίσκεται εκτός Ιαπωνίας, στην Ταϊβάν. Τα επόμενα χρόνια, συνεχίζει την ίδρυση εργοστασίων της σε πόλεις των ΗΠΑ και οι συνολικές εξαγωγές της, το 1969, ξεπερνούν το 1.000.000 μονάδες. Στην συνέχεια ξεκινά η δραστηριοποίηση της εταιρίας στον τομέα σχεδίασης και εξέλιξης κινητήρων που προορίζονται για σκάφη και τη δεκαετία του 1980, Μετονομασία όλων των μοντέλων της εταιρίας παγκοσμίως σε Nissan. Υιοθέτηση νέας, ενιαίας εταιρικής ταυτότητας και εικόνας.

Το 1999 ένα μερίδιο της εταιρίας αγοράστηκε από την Γαλλική αυτοκινητοβιομηχανία Renault S.A με ταυτόχρονη αμοιβαία αγορά μετοχών. Προς το τέλος του 20ού αιώνα, με τη Nissan να αντιμετωπίζει σοβαρές οικονομικές

δυσκολίες, η εταιρεία συνήψε εταιρική συμμαχία με την γαλλική Renault (Renault S.A. France). Η συμφωνία Renault-Nissan ήταν η μοναδική του είδους της αφού περιλάμβανε μια ιαπωνική και γαλλική επιχείρηση, κάθε μία με την δική της πολιτική και νοοτροπία. Η συμμαχία Renault-Nissan είναι μοναδική, επειδή δυο εταιρίες παγκόσμιας εμβέλειας συνεργάστηκαν για κοινό όφελος. Η Renault κατέχει το 44,3% των μετοχών της Nissan, ενώ η Nissan μόλις το 15% των μετοχών της Renault. Στο πλαίσιο του «σχεδίου αναγέννησης της Nissan» υπό τον πρόεδρο Carlos Ghosn, η επιχείρηση ανανεώθηκε. Πολλοί κορυφαίοι οικονομολόγοι θεωρούν αυτή την αλλαγή μία από τις πιο θεαματικές εταιρικές ανανεώσεις στην ιστορία, με την Nissan να καταγράφει υψηλά κέρδη.

Έτσι η Nissan, παρά τις όποιες δυσκολίες, μέχρι και σήμερα βρίσκεται ανάμεσα στις τρεις μεγαλύτερες Ιαπωνικές εταιρίες που διεκδικούν το μεγάλο αγοραστικό κοινό της Αμερικής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι το γεγονός ότι οι κινητήρες VQ της Nissan σε συστοιχία V6 έχουν ψηφιστεί μέσα στους δέκα καλύτερους κινητήρες της χρονιάς σε έναν ετήσιο διαγωνισμό των Ward's 10 Best Engines που διοργανώνει το περιοδικό αυτοκινήτου Ward's AutoWorld.

Μία υπηρεσία after-sale που παρέχει η εταιρία Nissan είναι η απόσυρση. Η εταιρεία, παρέχει πλήρη υποστήριξη και εξυπηρέτηση και στην περίπτωση της κρατικής απόσυρσης παλαιών οχημάτων. Αφορά την απόσυρση ενός παλιού αυτοκινήτου της εταιρίας, σε κέντρο Ανακύκλωσης ή σε σχετικό σημείο συλλογής ΟΤΚΖ (Όχημα Τέλους Κύκλου Ζωής) με προσδοκώμενο αποτέλεσμα την μείωση του κόστους αγοράς από τον αγοραστή ενός καινούριου μοντέλου αυτοκινήτου, καθώς και τη μείωση του κόστους στο ειδικό τέλος ταξινόμησης. Η συγκεκριμένη ενέργεια χρηματοδοτείται από την ευρωπαϊκή ένωση μέχρι και τις 20 Δεκεμβρίου 2012.

Οι προϋποθέσεις που απαιτείται να πληρεί ο ενδιαφερόμενος για να αποσύρει το παλιό του αυτοκίνητο είναι :

- Να πρόκειται για επιβατικό όχημα με ημερομηνία 1ης αδείας έως και 31 / 12 / 1998
 - Να μην έχει καταστραφεί από ατύχημα, πυρκαγιά, εμπρησμό ή βανδαλισμό
 - Να διαθέτει όλα τα μηχανικά μέρη και στοιχεία του αμαξώματός του.
- Να προσκομιστεί προς παράδοση σε Κέντρο Ανακύκλωσης ή σε σχετικό σημείο συλλογής ΟΤΚΖ (Όχημα Τέλους Κύκλου Ζωής).

Η δεύτερη υπηρεσία after-sale που παρέχει η εταιρεία, είναι η εγγύηση. Η εγγύηση, περιλαμβάνει service και ανταλλακτικά από εξειδικευμένους τεχνίτες στο εξουσιοδοτημένο συνεργείο της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η εγγύηση αφορά:

1) Γνήσια Ανταλλακτικά Nissan

Τα Γνήσια Ανταλλακτικά εγγυώνται την τέλεια εφαρμογή και ποιότητα η οποία έχει σχεδιαστεί και ελεγχθεί ξεχωριστά για κάθε συγκεκριμένο μοντέλο και τύπο κινητήρα. Η προσοχή που δίνεται τόσο στην ποιότητα όσο και στον σχεδιασμό των ανταλλακτικών Nissan, έχει σαν αποτέλεσμα την ακρίβεια στην τοποθέτηση επιτρέποντας να προσφέρουν εγγύηση για ένα χρόνο για όλα τα Γνήσια Ανταλλακτικά Nissan. Τα Γνήσια Ανταλλακτικά Nissan και η σωστή συντήρηση του αυτοκινήτου διασφαλίζουν την καλύτερη λειτουργία και εμφάνιση του. Η χρήση μη γνήσιων ανταλλακτικών μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην απόδοση και την αξία μεταπώλησης του Nissan.

2) Γνήσια Αξεσουάρ Nissan

Τα γνήσια Αξεσουάρ της Nissan, έχουν σχεδιαστεί βάσει της ποιότητας και της αξιοπιστίας Nissan και με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες σας. Τα γνήσια αξεσουάρ της Nissan, σας προσφέρουν την αξιοπιστία και την απόδοση που χρειάζεστε συν το ότι καλύπτονται από την εργοστασιακή εγγύηση.

3) Ανταλλακτικά Φανοποιεία

Τα γνήσια Ανταλλακτικά Φανοποιεία είναι σχεδιασμένα ειδικά για το αυτοκίνητό σας. Όμως, πολλές ασφαλιστικές εταιρίες επιτρέπουν την χρήση μη – γνήσιων ανταλλακτικών για την επισκευή του Nissan σας. Τα μη – γνήσια ανταλλακτικά, φτιάχνονται συχνά από υλικά που δεν ταιριάζουν με τις προδιαγραφές και τα δεδομένα της Nissan και μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την ασφάλειά σας, την εγγύηση και την αξία του αυτοκινήτου σας καθώς δημιουργούν εκτεταμένα έξοδα λόγω φθοράς από χρήση. Σε πάνω από 40 χώρες, ο νόμος λέει ότι θα πρέπει να ενημερώνεται ο πελάτης εάν χρησιμοποιηθούν μη – γνήσια ανταλλακτικά για την επισκευή του αυτοκινήτου του. Ορισμένες χώρες, περιορίζουν τις ασφαλιστικές εταιρίες από το να εξουσιοδοτούν την χρήση μη – γνήσιων ανταλλακτικών φανοποιεία κατά την διάρκεια ισχύος της εγγύησης καινούργιου αυτοκινήτου. καθώς δημιουργούν εκτεταμένα έξοδα λόγω φθοράς από χρήση. Σε πάνω από 40 χώρες, ο νόμος λέει ότι θα πρέπει να ενημερώνεται ο πελάτης εάν χρησιμοποιηθούν μη – γνήσια ανταλλακτικά για την επισκευή του αυτοκινήτου του. Ορισμένες χώρες, περιορίζουν τις ασφαλιστικές εταιρίες από το να εξουσιοδοτούν την χρήση μη –

γνήσιων ανταλλακτικών φανοποιείας κατά την διάρκεια ισχύος της εγγύησης καινούργιου αυτοκινήτου.

10.2. ΠΛΑΙΣΙΟ

Η Εταιρεία έχει πλέον καθιερωθεί στην Έλληνική αλλά και Ευρωπαϊκή αγορά ειδών Η/Υ & Γραφείου:

- ετήσιες Πωλήσεις άνω των 400 εκατομ. €
- για συνεχόμενες χρονιές κατατάσσεται στις 500 ταχύτερα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις στην Ευρώπη
- στους 200 μεγαλύτερους συναρμολογητές Η/Υ της Ευρώπης
- στους 100 σημαντικότερους διανομείς ειδών Γραφείου στην Ευρώπη

Η Εταιρεία εφαρμόζει με επιτυχία πολυκαναλικό (multichannel) σύστημα Πωλήσεων - Marketing (Καταστήματα, Telemarketing, Κατάλογοι ειδών - προσφορών, Internet sales (μέσω λειτουργικών web sites), ενώ επενδύει συνεχώς σε Ανθρώπινο Δυναμικό και Υποδομές

Τα αποτελέσματα αυτά έχουν έλθει σαν αποτέλεσμα του υψηλού επιπέδου των στελεχών της ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E., της σημαντικής εμπειρίας και τεχνογνωσίας αλλά και της γενικότερης φιλοσοφίας management της Εταιρείας, καθώς και του σύγχρονου και «Πελατοκεντρικού» τρόπου οργάνωσής της.

Η ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E. στηρίζει και ελέγχει την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών της με την εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, συμβατού με το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας ISO 9001, το οποίο έχει ήδη πιστοποιηθεί και εφαρμόζεται από το 2002.

Σκοπός της Εταιρείας μας είναι η παραμονή της ως Market Leader στον τομέα των άμεσων πωλήσεων ειδών Η/Υ και ειδών Γραφείου, με παράλληλη συνεχή αύξηση των σχετικών μεριδίων αγοράς.

Επιχειρηματικοί Στόχοι, μέσω της επίτευξης των οποίων θα υλοποιείται ο σκοπός της Εταιρείας μας, είναι:

- Η πλήρης και με κάθε τρόπο εξυπηρέτηση του Πελάτη, με ανταγωνιστικούς όρους - σε συνδυασμό με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες

- Η επίτευξη υψηλών ρυθμών ανάπτυξης – διατήρηση της Εταιρείας μας στις 500 πιά γρήγορα αναπτυσσόμενες Εταιρείες στην Ευρωπαϊκή αγορά
- Η συνεχής «παραγωγή» πρωτοπορίας
- Να αποτελεί η Εταιρεία μας ένα φυτώριο δυναμικών Στελεχών

Στρατηγική για την επίτευξη των παραπάνω Σκοπών και Στόχων αποτελούν:

- Η ύπαρξη ενός εύπλαστου Εταιρικού μηχανισμού, ο οποίος να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε νέα δεδομένα
- Η υπερ-πλήρης προϊοντική γκάμα

Το πολυκαναλικό σύστημα Marketing & Διανομής

- Η παροχή πολλαπλών υπηρεσιών στον Πελάτη, στο πνεύμα του “one – to – one Marketing”
- Η έμφαση στις υποδομές και στην τεχνολογία, για την υποστήριξη των κρίσιμων διεργασιών της Εταιρείας

10.2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS

Βασική πολιτική και σκοπός της ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E. είναι η από κάθε άποψη και πλήρης ικανοποίηση των Πελατών της.

Γενικότερους και βασικούς στόχους της Πολιτικής Ποιότητας αποτελούν:

Η εξασφάλιση της υψηλής ποιότητας των παρεχομένων στους Πελάτες της Εταιρείας Προϊόντων, Ειδών & Υπηρεσιών, με τα τεχνικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τις διατυπωμένες ανάγκες της αγοράς, και σε συνδυασμό με τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους της Εταιρείας

- Η συνεχής βελτίωση της Ποιότητας και των χαρακτηριστικών των παρεχομένων Προϊόντων και Υπηρεσιών, αλλά και γενικότερα της Ποιότητας σε όλες τις διεργασίες και διαδικασίες της Εταιρείας

Ειδικότερους στόχους αποτελούν:

- Η ικανοποίηση των Πελατών
- Ο χρόνος "ανταπόκρισης" στις εντολές (παραγγελίες) των Πελατών
- άλλοι Στόχοι Ποιότητας & Παραγωγικότητας, οι οποίοι αποτελούν ένα "ενιαίο σύνολο" και παρακολουθούνται συστηματικά

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων η Διοίκηση της ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E.:

- Εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας, το οποίο συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου EN ISO 9001, μέσω αποτελεσματικών μεθόδων σχεδίασης και παρακολούθησης της επιτυγχανόμενης ποιότητας και προδιαγραφών, σε όλα τα στάδια Παραγωγής Προϊόντων & Παροχής Υπηρεσιών
- Ερευνά συστηματικά την αγορά, σε θέματα που αφορούν σε προδιαγραφές – χαρακτηριστικά Προϊόντων & Υπηρεσιών, καθώς και σε θέματα ικανοποίησης των Πελατών
- Δεσμεύεται να εξασφαλίζει τους απαιτούμενους Ανθρώπινους & υλικούς πόρους
- Εκπαιδεύει το προσωπικό της Εταιρείας σε θέματα Διαχείρισης Ποιότητας και παροτρύνει την εμπέδωση “πνεύματος Ποιότητας” στην Εταιρεία
- Σχεδιάζει, υιοθετεί και παρακολουθεί την εφαρμογή συστήματος Δεικτών & Στόχων Ποιότητας και Απόδοσης, με απώτερο στόχο τον καλύτερο δυνατό έλεγχο και βελτιστοποίηση των Διεργασιών Παραγωγής Προϊόντων & Παροχής Υπηρεσιών
- Ελέγχει την ορθή εφαρμογή των Διεργασιών & Διαδικασιών Διαχείρισης Ποιότητας
- Κοινοποιεί την παρούσα Πολιτική Ποιότητας σε όλο το Προσωπικό της Εταιρείας και φροντίζει για την συνεχή αναβάθμισή της, ώστε να είναι πάντα συμβατή με τους γενικότερους Εταιρικούς στόχους

10.2.2 ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS

Η ΠΛΑΙΣΙΟ έχει σχεδιάσει, αναπτύξει και εφαρμόζει ένα ΣΔΠ ως τον κύριο τρόπο και μηχανισμό για την διαχείριση της ποιότητας και για την διασφάλιση ότι η παροχή Υπηρεσιών της συμμορφώνεται με τα εφαρμοζόμενα Πρότυπα και τις εκάστοτε προδιαγραφές.

Η βασική Δομή του ΣΔΠ της Εταιρείας αποτελείται από τα εξής επίπεδα:

**I. ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**II. ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ &
MANUALS / GUIDELINES / ΟΔΗΓΙΩΝ**

III. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΙ ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ / ΠΙΝΑΚΕΣ

IV. ΕΝΤΥΠΑ / ΑΡΧΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΔΠ

V. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ / ΠΡΟΤΥΠΑ / ΆΛΛΑ «ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ» ΕΓΓΡΑΦΑ

Η ΠΛΑΙΣΙΟ έχει αναπτύξει και τεκμηριώσει ένα Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας (QM), το οποίο καλύπτει τις απαιτήσεις του Προτύπου EN ISO 9001 : 2008

Το QM κάνει αναφορά στις επί μέρους Διεργασίες & Διαδικασίες Ποιότητας και περιγράφει την βασική δομή της τεκμηρίωσης του ΣΔΠ της Εταιρείας.

Η Εταιρεία έχει εγκαταστήσει και χρησιμοποιεί Μηχανογραφικό Σύστημα, βασισμένο σε Δίκτυο Προσωπικών Υπολογιστών (PCs), το οποίο χρησιμοποιείται για την υποστήριξη όλων των βασικών Δραστηριοτήτων / παροχή των Υπηρεσιών της, την υποστήριξη των γενικότερων εργασιών του Λογιστηρίου, την Γραμματειακή Υποστήριξη, αλλά και την υποστήριξη εφαρμογής του ΣΔΠ της Εταιρείας.

10.2.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο σκοπός του παρόντος QM της ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E. είναι:

- Να περιγράψει με λεπτομέρεια την λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ), το οποίο αναπτύχθηκε και εφαρμόζεται, με σκοπό τον έλεγχο, διασφάλιση και διατήρηση / βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων από την Εταιρεία Προϊόντων & Υπηρεσιών
- να προσδιορίσει τις αρμοδιότητες και υπευθυνότητες των βασικών στελεχών της Εταιρείας, με σκοπό την επιτυχή λειτουργία του ΣΔΠ
- να αποτελέσει την βάση για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των Προϊόντων και Υπηρεσιών της Εταιρείας και για την ανάπτυξη “πνεύματος ποιότητας” στην Εταιρεία

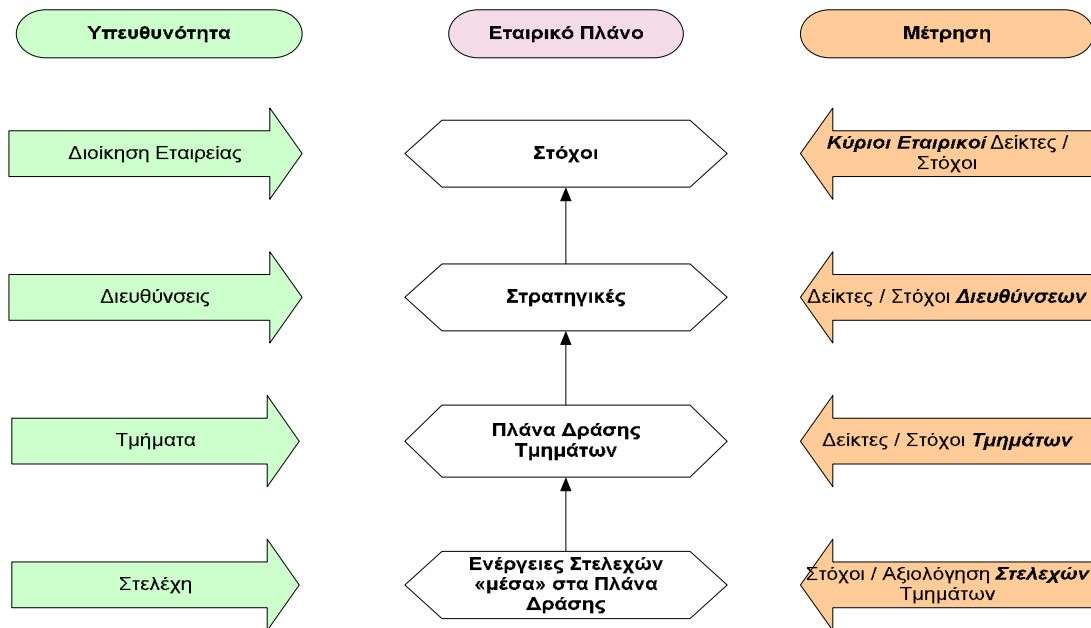
- να δημιουργήσει μία βάση εμπιστοσύνης προς τους Πελάτες της Εταιρείας, ως προς το ότι η ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E. έχει την δυνατότητα να παρέχει προς αυτούς Προϊόντα και Υπηρεσίες υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών, σύμφωνα με τις απαιτήσεις / ανάγκες τους ή / και τα εφαρμοζόμενα Πρότυπα
- να επιδείξει προς το Προσωπικό της Εταιρείας την προσήλωση της Διοίκησης και την σημασία την οποία η Διοίκηση αποδίδει στο θέμα της Ποιότητας και στην πλήρη ικανοποίηση των Πελατών της

10.2.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

A) ΔΕΙΚΤΕΣ & ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Εταιρεία έχει προχωρήσει στην αναλυτική καταγραφή όλων των κρίσιμων Διεργασιών της, με μορφή λεπτομερών flow charts. Βασιζόμενη στην ανάλυση αυτή, η Διοίκηση της Εταιρείας, σε συνεννόηση με τους Προισταμένους και τα στελέχη των εμπλεκόμενων Τμημάτων, έχει προχωρήσει στην επιλογή, εφαρμογή και παρακολούθηση Δεικτών Ποιότητας και Απόδοσης (Quality & Performance Indices), μέσω των οποίων παρακολουθείται και διαπιστώνεται, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ο βαθμός ελέγχου & απόδοσης των κρίσιμων διεργασιών παροχής υπηρεσιών της Εταιρείας (monitoring of process control & process capability). Για αρκετούς από τους παραπάνω δείκτες, έχουν ήδη τεθεί και ανάλογοι στόχοι (objectives), τους οποίους η Διοίκηση θεωρεί ότι αποτελούν, στην ουσία, τις προδιαγραφές της παροχής υπηρεσιών της Εταιρείας.

ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E.: Εταιρικός Προγραμματισμός - Σχεδιασμός



Β) ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΣΔΠ

Όλα τα έγγραφα και στοιχεία (σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή), τα οποία είναι απαραίτητα για την λειτουργία του ΣΔΠ υπόκεινται σε καθεστώς ελέγχου της Έκδοσης, Έγκρισης, Κωδικοποίησης και Διανομής τους. Στόχος είναι:

- Η διασφάλιση ότι όλοι οι παραλήπτες έχουν πρόσβαση ή κατέχουν την τελευταία έκδοση των αντιστοίχων εγγράφων, η οποία έχει εγκριθεί & διανεμηθεί από εξουσιοδοτημένο προσωπικό.
- Η άμεση ενημέρωση των κατόχων τους για οποιαδήποτε μεταβολή τους.
- Η απόσυρση μη ισχυουσών εκδόσεων.

Τύποι εγγράφων και στοιχείων που υπόκεινται σε καθεστώς ελέγχου είναι:

- Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Διεργασίες / Διαδικασίες Ποιότητας, Οδηγίες Εργασίας & Ελέγχου, Manuals Τμημάτων
- Πίνακες στοιχείων του ΣΔΠ
- Έντυπα - Αρχεία του ΣΔΠ
- Πρότυπα / Προδιαγραφές

Γ) Έλεγχος Αρχείων ΣΔΠ

Τα «αποτελέσματα» των Δραστηριοτήτων του ΣΔΠ της ΠΛΑΙΣΙΟ καταχωρούνται, όπου αυτό απαιτείται, σε σχετικά έντυπα, τα οποία με την σειρά τους

δημιουργούν τα σχετικά αρχεία ποιότητας και «αποδεικνύουν» την ορθή λειτουργία του ΣΔΠ της Εταιρείας.

Τα αρχεία Ποιότητας συλλέγονται, φυλάσσονται και διατηρούνται σε καλή κατάσταση, για προδιαγεγραμμένο χρονικό διάστημα. Ο υπεύθυνος, η θέση τήρησης και ο χρόνος διατήρησης κάθε αρχείου τεκμηριώνονται στον συγκεντρωτικό Πίνακα ελέγχου εντύπων & αρχείων T(6)

Καταστροφή Αρχείων είναι δυνατό να εξουσιοδοτήσει μόνο ο ΥΔΠ της Εταιρείας.

Τα Αρχεία του ΣΔΠ τηρούνται σε έγγραφη μορφή ή σε ηλεκτρονική μορφή (αρχεία Η/Υ) .

Τα Αρχεία του ΣΔΠ είναι άμεσα προσιτά στο αρμόδιο Προσωπικό της Εταιρείας, ή σε άλλα πρόσωπα με εξουσιοδότηση για πρόσβαση σε αυτά, ενώ παράλληλα προστατεύονται από αναρμόδια χρήση και Πρόσωπα.

Επιπρόσθετα, η ΠΛΑΙΣΙΟ δείχνει μεγάλη ευαισθησία όσον αφορά στην διαφύλαξη του απορρήτου των στοιχείων των Πελατών της, μέσω υποδομής για την "διαφύλαξη" τυχόν ευαίσθητων - προσωπικών δεδομένων τα οποία η ίδια διαχειρισθεί.

Δ) Ανασκόπηση ΣΔΠ από την Διοίκηση της Εταιρείας

Έχει τεκμηριωθεί και εφαρμόζεται ειδική Διαδικασία που αφορά στην Ανασκόπηση του Σ.Δ.Π. από την Διοίκηση και την Επιτροπή Ποιότητας της ΠΛΑΙΣΙΟ.

Η Ανασκόπηση του Σ.Δ.Π. της Εταιρείας πραγματοποιείται τουλάχιστον μία φορά ανά 12 μήνες. Σε περίπτωση που υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της Εταιρείας, ή άλλοι σοβαροί λόγοι, είναι δυνατόν να υπάρξει και έκτακτη, ενδιάμεση Ανασκόπηση, μετά από πρόταση του ΥΔΠ.

Κατά την Ανασκόπηση, ο ΥΔΠ προετοιμάζει έκθεση, την οποία υποβάλλει στο Συμβούλιο Ποιότητας. Εξετάζονται:

- Τα αποτελέσματα των Εσωτερικών Επιθεωρήσεων του ΣΔΠ της Εταιρείας
- Ικανοποίηση & Παράπονα Πελατών
- Μη Συμμορφώσεις , Διορθωτικές & Βελτιωτικές Ενέργειες του ΣΔΠ
- Αναφορές του Φορέα Πιστοποίησης του ΣΔΠ
- Τυχόν αλλαγές που πρέπει να "ενσωματωθούν" στην λειτουργία της Εταιρείας και το ΣΔΠ της Εταιρείας, λόγω αλλαγών στην εφαρμοζόμενη Νομοθεσία, Πρότυπα αναφοράς του ΣΔΠ . (πχ. ISO 9001) κλπ.
- Ανασκόπηση της πορείας των διαφόρων Προϊόντων και Υπηρεσιών στην Αγορά και απόφαση για Σχεδιασμό / Ανάπτυξη νέων Προϊόντων / Υπηρεσιών
- Ανάλυση των Δεικτών και Στόχων Ποιότητας / Απόδοσης και του βαθμού επίτευξής των Στόχων (πχ. ποσοστό Μη-Συμμορφώσεων, πληρότητα και ταχύτητα εκτέλεσης, Διεργασιών, ικανοποίηση των Πελατών κλπ), και οι αναγκαίες σχετικές ενέργειες διόρθωσης και βελτίωσης του ΣΔΠ
- Η αξιολόγηση των Προμηθευτών και Υπεργολάβων της Εταιρείας.
- Θέματα Εκπαίδευσης του Προσωπικού

Τα αποτελέσματα και οι αποφάσεις της Ανασκόπησης του ΣΔΠ καταγράφονται σε ειδικό έντυπο και ο ΥΔΠ φροντίζει για την υλοποίησή τους.

10.2.5 ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

A) Σχεδιασμός Διεργασιών Παραγωγής Προϊόντων & Υπηρεσιών

Με σκοπό τον έλεγχο των κρίσιμων διεργασιών της (παραγωγής προϊόντων & υπηρεσιών), η ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E. προσδιορίζει με ακρίβεια την ροή και τα κρίσιμα σημεία κάθε διεργασίας, καθώς επίσης θέτει τους κατάλληλους δείκτες, μέσω των οποίων παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα κάθε διεργασίας.

Σε κάθε φάση παραγωγής προϊόντων & υπηρεσιών, σε όλες τις διεργασίες της Εταιρείας, κατάλληλα σχεδιασμένα σημεία ελέγχου, επαλήθευσης & επικύρωσης των παραγομένων, εξασφαλίζουν την παροχή, τελικά, στον Πελάτη, προϊόντων & υπηρεσιών εντός προδιαγραφών (και την πλήρη ικανοποίηση του τελευταίου).

Τα δεδομένα παραγωγής προϊόντων - παροχής υπηρεσιών & τα αποτελέσματα των ελέγχων καταγράφονται και φυλάσσονται σε ειδικά αρχεία.

10.2.6 ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

A) ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η ΠΛΑΙΣΙΟ προσδιορίζει τις γενικές απαιτήσεις των Πελατών της, και τις γενικές προδιαγραφές των προσφερομένων προϊόντων & υπηρεσιών, μέσω:

- Ερευνών Αγοράς – απαιτήσεων & προτιμήσεων Πελατών
- Ερωτηματολογίων & άλλων μεθόδων μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών
- Συγκέντρωση και ανάλυση της ισχύουσας Νομοθεσίας

Παράλληλα, οι προδιαγραφές και απαιτήσεις του Πελάτη, σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, καθορίζονται από τα στοιχεία της κλήσης - αίτησης του Πελάτη και τις σχετικές με την ζήτησή του λεπτομέρειες, οι οποίες και καταγράφονται λεπτομερώς.

B) ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Τα στελέχη των Τμημάτων της Εταιρείας (Πωλήσεις, Telemarketing, Marketing, Service, Logistics), έρχονται σε επαφή με ενεργούς, νέους ή και υποψήφιους Πελάτες, καταγράφουν τις απαιτήσεις / ανάγκες τους και «επανέρχονται» με κατάλληλες προσφορές προϊόντων – υπηρεσιών.

Η τελική ανασκόπηση των απαιτήσεων των Πελατών της Εταιρείας πραγματοποιείται κατά την φάση της αποδοχής μιας παραγγελίας – προς εκτέλεση - , ή κατά την φάση της προετοιμασίας μιας σχετικής προσφοράς.

Γ) ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Η ΠΛΑΙΣΙΟ σχεδιάζει και υλοποιεί συγκεκριμένη επικοινωνιακή πολιτική με τους Πελάτες της, με τελικό στόχο την ορθή, έγκαιρη και πλήρη ενημέρωση πάνω στα προσφερόμενα προϊόντα & υπηρεσίες, άλλα θέματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος

και, βεβαίως, την εξυπηρέτηση των Πελατών. Άξονες της υλοποίησης της πολιτικής αυτής αποτελούν:

- Η "Multichannel" πολιτική προσέγγισης Πελατών
- Τα web sites της Εταιρείας (B2B, B2C & WAP site)
- Οι πολυπληθείς & πολυποίκιλοι Κατάλογοι Προϊόντων & Προσφορών
- Υλικό P.O.S.
- Συμμετοχή σε Εκθέσεις
- Διαφήμιση & Καταχωρίσεις σε διάφορα Μέσα
- Η υποδοχή Πελατών & κλήσεων Πελατών στα γραφεία της Εταιρείας, και, κυρίως, στα Καταστήματα ΠΛΑΙΣΙΟ
- Η υποδομή για γρήγορη & αποτελεσματική αντιμετώπιση των κλήσεων Πελατών για εξυπηρέτηση, καθώς και χειρισμού προβλημάτων / παραπόνων Πελατών

10.2.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

A) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ/ΟΡΓΑΝΩΣΗ "ΣΥΝΘΕΤΩΝ" ΈΡΓΩΝ IT

Η ΠΛΑΙΣΙΟ έχει αναπτύξει - εφαρμόζει συγκεκριμένη διεργασία για τον προγραμματισμό & έλεγχο του σχεδιασμού / υλοποίησης σύνθετων έργων Πληροφορικής.

Γενικότερα, τέτοια "σύνθετα" έργα διακρίνονται σε :

- Έργα σχεδιασμού / προγραμματισμού / υλοποίησης υποδομής Η/Υ, S/W & Telecom στα νέα Καταστήματα της Εταιρείας
- Έργα τα οποία η Εταιρεία αναλαμβάνει για λογαριασμό Πελατών της

Στην πρώτη περίπτωση, την όλη ευθύνη του project (project manager) έχει ο Δ/ντής Ανάπτυξης Καταστημάτων, σε στενή συνεργασία με τον Δ/ντή Τεχνικού (στην περίπτωση Έργων Πελατών, ως project manager ορίζεται ο Δ/ντής Τεχνικού).

Ο σχεδιασμός & υλοποίηση έργων IT «θεμελιώνονται» με :

- Το υψηλό επίπεδο, εμπειρία και τεχνογνωσία των στελεχών της Εταιρείας
- την εφαρμογή διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων
- την συνεχή επαφή της Εταιρείας με τις τεχνολογικές εξελίξεις, την αγορά και τους Πελάτες

Σε κάθε project IT:

- Καθορίζεται το είδος και η «κατηγορία» του project
- Καθορίζεται η ομάδα και ο project manager
- Καθορίζονται οι απαραίτητοι πόροι, οι φάσεις ανάπτυξης, με τα «παραδοτέα» και τα κριτήρια έγκρισης της κάθε φάσης του project
- Καθορίζεται το χρονικό πλαίσιο και οι υπεύθυνοι ανάπτυξης / ελέγχου κατά φάση, στοιχεία που αποτυπώνονται σε κατάλληλα έντυπα

B) ΔΕΔΟΜΕΝΑ / ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ / ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ / ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο project manager ελέγχει την πληρότητα και επάρκεια και διατυπώνει σαφώς τα δεδομένα και τις προδιαγραφές του υπό ανάπτυξη project, οι οποίες και καταγράφονται σε ειδικό έντυπο.

Τα «αποτελέσματα» των φάσεων ανάπτυξης (προδιαγραφές project, φάσεις, εφαρμοζόμενες τεχνολογίες και λύσεις, στοιχεία προϊόντων κλπ) ανασκοπούνται, σύμφωνα με τον προγραμματισμό του project, και αναθεωρούνται ώστε να ικανοποιούν τις προδιαγραφές του project. Η καταγραφή των τελευταίων γίνεται προφανής μέσω εγγράφων όπως η τεχνική προσφορά ενός project IT, η σύμβαση του project ή και άλλα έγγραφα.

Γ) ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η Επαλήθευση σχεδιασμού αφορά στον έλεγχο ότι το νέο προϊόν / παραδοτέο ενός project ικανοποιούν, κατ'αρχήν, όλες τις προδιαγραφές του project, μία προς μία. Σε περίπτωση κατά την οποία, κατά τον έλεγχο Επαλήθευσης, απαιτηθούν αλλαγές, αυτές σημειώνονται σε κατάλληλο έντυπο

Μετά και τον επιτυχή έλεγχο επαλήθευσης Σχεδιασμού, το νέο προϊόν / παραδοτέο μπαίνουν σε φάση προγραμματισμού και τελικής υλοποίησης (εγκαταστάσεις, δοκιμές). Κατά την τελευταία αυτή φάση, και με βάση τα αποτελέσματα των τελικών ελέγχων, γίνεται και η Επικύρωση του σχεδιασμού, καθώς και η «πιστοποίηση» της επάρκειας της υποδομής & διεργασιών της Εταιρείας για την «υποστήριξη» ντου νέου προϊόντος – / παραδοτέου.

10.2.8 ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Α) ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΣΗΣ) & ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο έλεγχος των δραστηριοτήτων παραγωγής / παροχής υπηρεσιών της ΠΛΑΙΣΙΟ συνίσταται σε :

την δραστηριοποίηση έμπειρου και κατάλληλα εκπαιδευμένου Προσωπικού το γενικότερο σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου των Τμημάτων της Εταιρείας

ελέγχους ποιότητας σε κατάλληλα σημεία / φάσεις κατά την παροχή υπηρεσιών

την χρήση εξοπλισμού συναρμολόγησης, service, logistics, telemarketing H/W – S/W γενικότερα, ο οποίος είναι τελευταίας τεχνολογίας και συντηρείται συστηματικά

την τεκμηρίωση των φάσεων παραγωγής & παροχής υπηρεσιών, με επικέντρωση σε σημεία – κλειδιά και την χρήση κατάλληλων δεικτών ποιότητας & απόδοσης

B) ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ & ΙΧΝΗΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑ

Έχουν αναπτυχθεί και τεκμηριωθεί συγκεκριμένες Διαδικασίες για την εξασφάλιση της ταυτοποίησης και της άμεσης «αναγνώρισης» όλων των Προϊόντων, ειδών και Υπηρεσιών κατά τις διάφορες δραστηριότητες της Εταιρείας.

Όλα τα εξαρτήματα, συσκευές & είδη μαρκάρονται κατάλληλα, ενώ, όπου απαιτείται, η ταυτότητα και προέλευσή τους γίνονται φανερές με την χρήση ειδικών ετικετών αναγνώρισης είδους. Η ιχνηλασιμότητα ειδών / εξαρτημάτων συναρμολόγησης εξασφαλίζεται μέσω της χρήσης / καταγραφής στοιχείων των αντίστοιχων Αριθμών Σειράς (Serial Numbers), μοναδικών ανά εξάρτημα / προϊόν.

Τα διάφορα έντυπα & δεδομένα που αφορούν στην παραγωγή ή στις παρεχόμενες από την Εταιρεία Υπηρεσίες κωδικοποιούνται, μαρκάρονται, ελέγχονται ως προς τον αριθμό έκδοσής τους και, τελικά, αρχειοθετούνται κατάλληλα, ώστε να εξασφαλίζεται η ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα της παροχής υπηρεσίας και των ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν.

Γ) ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΙΔΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Τα κυριώτερα «είδη» Πελατών, τα οποία διαχειρίζεται η Εταιρεία και τα οποία «χρησιμοποιεί» για την παροχή των υπηρεσιών της, είναι συσκευές & παρόμοια είδη, τα οποία παραδίδονται στην Εταιρεία, στα σημεία παραλαβής Service, για να υποστούν έλεγχο / επιδιόρθωση.

Η Εταιρεία ελέγχει διεξοδικά, αποθηκεύει σε συγκεκριμένους χώρους και μεταχειρίζεται με ιδιαίτερη προσοχή τις παραπάνω συσκευές, τις επιστρέφει δε στους Πελάτες μετά από σειρά συγκεκριμένων ελέγχων.

Δ) ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΙΔΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η Εταιρεία φροντίζει για την:

- ταυτοποίηση, μαρκάρισμα, / προστασία των υπό παραγωγή / έλεγχο / διακίνηση / service προϊόντων & συσκευών
- διατήρηση σε καλή κατάσταση όλων των παραπάνω ειδών
- κατάλληλη υποδομή και διαδικασίες ελέγχου των Αποθηκών της Εταιρείας
- ταυτοποίηση, μαρκάρισμα, ασφαλή αρχειοθέτηση όλων των σχετικών με παραγγελίες / προσφορές / συμβάσεις / έργα εγγράφων & στοιχείων.

Οι Αποθήκες της ΠΛΑΙΣΙΟ είναι πλήρως αυτοματοποιημένες (κεντρικός έλεγχος Διεργασιών μέσω SAP, αυτόματοι ραουλόδρομοι SAVOYE κλπ), ώστε να διασφαλίζονται η ταχύτητα στην ετοιμασία - διανομή των παραγγελιών των Πελατών, η αύξηση της παραγωγικότητας και η ελαχιστοποίηση των λαθών .

10.2.9 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΔΠ

A) ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Η ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E. εφαρμόζει σύστημα συνεχούς βελτίωσης του ΣΔΠ, μέσω:

- Της συνεχούς εφαρμογής της Πολιτικής Ποιότητας της Εταιρείας

- Της παρακολούθησης κατάλληλων Δεικτών Ποιότητας & Απόδοσης και της στοχοθέτησης / αναθεώρησης αντίστοιχων Στόχων
- Αξιολόγησης ευρημάτων Εσωτερικών & Εξωτερικών Επιθεωρήσεων του ΣΔΠ
- Χειρισμού και αξιολόγησης Διορθωτικών & Προληπτικών Ενεργειών
- Συστηματικής ανάλυσης δεδομένων λειτουργίας του ΣΔΠ
- Χρήσης Εργαλείων Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management Tools) και, όπου απαιτείται, κατάλληλων Στατιστικών Τεχνικών
- Των τακτικών ανασκοπήσεων του ΣΔΠ από την Διοίκηση

B) ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ & ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Η ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E. έχει τεκμηριώσει και εφαρμόζει μηχανισμό λήψης Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών, κάθε φορά που αυτό κρίνεται απαραίτητο, ώστε να εντοπίζονται οι εστίες δημιουργίας των προβλημάτων, να διερευνούνται οι αιτίες δημιουργίας και να σχεδιάζονται και εφαρμόζονται οι αντίστοιχες Διορθωτικές / Προληπτικές ενέργειες για την πρόληψη και αποφυγή επανάληψης των προβλημάτων.

Τέτοια προβλήματα είναι, μεταξύ άλλων:

- Μη Συμμορφώσεις υπηρεσιών & παραδοτέων υπηρεσιών (εγγράφων, συμβάσεων κλπ)
- Αναφορές Προβλημάτων ή ανάγκης βελτίωσης λειτουργίας του ΣΔΠ (αναφορά από το Προσωπικό ή κατά τις εσωτερικές επιθεωρήσεις ή κατά τις ανασκοπήσεις)
- Παράπονα Πελατών
- Θέματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση των Προμηθευτών - Υπεργολάβων

Οποιοσδήποτε εργαζόμενος μπορεί να προτείνει διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες, εάν κρίνει ότι αυτό μπορεί να διορθώσει ή να προλάβει μία ανεπιθύμητη κατάσταση. Η ευθύνη της τελικής έγκρισης ανήκει στον Προϊστάμενο του αρμόδιου τμήματος ή και τον Δ/ντα Σύμβουλο, σε συνεννόηση με τον ΥΔΠ.

Κάθε Διορθωτική ή Προληπτική ενέργεια τεκμηριώνεται με την χρήση ειδικού εντύπου, εγκρίνεται από τον Προϊστάμενο του αρμόδιου τμήματος, συμφωνείται με τον ΥΔΠ και παρακολουθείται για την σωστή εφαρμογή και την “αναίρεση” του προβλήματος.

Κάθε Διορθωτική Ενέργεια, που επιφέρει αλλαγή σε περισσότερες από μία Διεργασίες / Διαδικασίες, πρέπει να έχει την έγκριση του Δ/ντα Συμβούλου της ΠΛΑΙΣΙΟ

Σε οποιαδήποτε περίπτωση, κατά την οποία, μετά τον “πρώτο κύκλο” ενεργειών, χρειασθούν συμπληρωματικές ενέργειες, ο ίδιος κύκλος αρχίζει από την αρχή.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στον εντοπισμό, καταγραφή, διερεύνηση αιτιών, χειρισμό – αντιμετώπιση και αξιολόγηση των Παραπόνων Πελατών.

Όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο, λαμβάνονται επίσης αποφάσεις για μακροπρόθεσμες Διορθωτικές ενέργειες, οι οποίες αποσκοπούν στην Πρόληψη

τυχόν Μη-Συμμορφώσεων και σχετικών προβλημάτων, τα οποία είναι πιθανόν να εμφανισθούν.

Ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι στην επιθεώρηση ISO είναι η επισκόπηση της διοίκησης

Θα πρέπει να υπάρχει φάκελλος , που να περιέχει ανασκοπήσεις που έγιναν από τη διοίκηση με περιοδικότητα 1 τουλάχιστον (επιθυμητές ή δύο) φορές.

Σε αυτές τις ανασκοπήσεις θα πρέπει να περιέχονται για εκείνες τις χρονικές περιόδους τα παρακάτω έγγραφα :

1. Αποτελέσματα επιθεωρήσεων
2. Πλήρες feedback από το customer care με ανάλυση :
 - Παραπόνων
 - Προβλημάτων (π.χ. το 1% των παραγγελιών παρουσιάζει πρόβλημα) με αναφορές από πού προέρχονται συνήθως (π.χ. αν συνήθως είναι πρόβλημα λάθους της αποθήκης, λάθους των πωλητών που ρίχνουν τις εντολές αγοράς, ελλείψεις προϊόντων, κτλ)
 -
3. Λίστες με τους ελέγχους των προϊόντων (θεωρητικά, πριν φέρουμε ένα προϊόν , το ελέγχει ο Στρατηγάκης και βγάζει την τεχνική άποψη)
4. Εμπορικά στοιχεία :
 - Πορεία πωλήσεων
 - Πορεία μικτών
 - Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων
 - Αποτελέσματα πιθανών απογραφών
 -
5. Καταστάσεις προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών
6. Προτάσεις των διευθυντών τμημάτων για βελτίωση
7. Στόχοι νέας περιόδου

10.2.10 ΜΕΤΡΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ

A) ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E., δίνοντας πρωταρχική βαρύτητα στην ικανοποίηση των Πελατών της, σχεδιάζει και υλοποιεί την συστηματική μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των τελευταίων. Στην υπάρχουσα κατάσταση, η συστηματική μέτρηση της ικανοποίησης γίνεται με"

- την τηλεφωνική κλήση Πελατών B2B από το Τμήμα Telemarketing και την ζωντανή, on-line, συμπλήρωση και επεξεργασία ειδικού ερωτηματολογίου
- κατά περίπτωση ειδικές Έρευνες Ικανοποίησης

την καταγραφή όλων των περιπτώσεων προβλημάτων – παραπόνων Πελατών, και του τρόπου χειρισμού των, σε ειδικό menu του Λογισμικού ERP (SAP)

B) ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ

Η ορθή εφαρμογή των τεκμηριωμένων Διαδικασιών & Οδηγιών Εργασίας του ΣΔΠ, η συμμόρφωση με τα εφαρμοζόμενα Πρότυπα και Προδιαγραφές, αλλά και η ανάγκη αλλαγών - βελτιώσεων αυτών, εξετάζονται σε Προγραμματισμένες τακτικές Εσωτερικές Επιθεωρήσεις του ΣΔΠ της Εταιρείας.

Ο ΥΔΠ της ΠΛΑΙΣΙΟ προετοιμάζει, κάθε χρόνο, πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων, το οποίο καλύπτει όλες τις Διεργασίες, Διαδικασίες και τα Τμήματα της Εταιρείας, τα οποία συμπεριλαμβάνονται στο ΣΔΠ

Τουλάχιστον μία φορά ανά έτος, επιθεωρούνται όλα τα παραπάνω. Συχνότερες Επιθεωρήσεις είναι δυνατόν να επιβάλλονται, σε συγκεκριμένες Διεργασίες ή Τμήματα της Εταιρείας, από τυχόν εμφανιζόμενα ειδικότερα προβλήματα ή από άλλους σοβαρούς λόγους, κατόπιν σχετικής απόφασης του ΥΔΠ.

Οι Επιθεωρήσεις διεξάγονται από κατάλληλα εκπαιδευμένο Προσωπικό της Εταιρείας ή εξωτερικούς εξειδικευμένους Συμβούλους (Εσωτερικούς Επιθεωρητές της ΠΛΑΙΣΙΟ).

Κατά την Επιθεώρηση ισχύει το ασυμβίβαστο Επιθεωρούμενου - Επιθεωρητή. (Ο Επιθεωρητής δεν πρέπει να έχει άμεση σχέση με το Επιθεωρούμενο τμήμα).

Οι Εσωτερικοί Επιθεωρητές συντάσσουν Αναφορές Επιθεωρήσεων, τις οποίες παραδίδουν, μετά το τέλος κάθε Επιθεώρησης, στον ΥΔΠ. Ο ΥΔΠ συγκεντρώνει τις αναφορές, ανακοινώνει τα αποτελέσματα στους Προϊσταμένους των αντιστοίχων τμημάτων και, σε περίπτωση Μη Συμμορφώσεων, συναποφασίζονται οι τυχόν απαραίτητες Διορθωτικές Ενέργειες.

Τα ευρήματα των Εσωτερικών Επιθεωρήσεων απασχολούν και την Διοίκηση της Εταιρείας, ενώ αποτελούν και ένα από τα θέματα που εξετάζονται κατά την ανασκόπηση του ΣΔΠ από το Συμβούλιο Ποιότητας.

Γ) ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ & ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η ποιότητα των παραγομένων Προϊόντων & Υπηρεσιών & των παραδοτέων αυτών ελέγχεται, σε συγκεκριμένες φάσεις – κλειδιά των αντίστοιχων Διεργασιών.

Οι πραγματοποιούμενοι έλεγχοι περιγράφονται ανάλογα, ενώ τα στελέχη που πραγματοποίησαν τους ελέγχους, καθώς και τα αποτελέσματα των ελέγχων (traceability της παροχής υπηρεσιών) γίνονται φανερά μέσα από τα αντίστοιχα αρχεία.

Δ) ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΗ-ΣΥΜΜΟΡΦΟΥΜΕΝΩΝ ΕΙΔΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Όταν και όπου εντοπίζονται Μη-Συμμορφούμενα είδη ή υπηρεσίες, κατά την διεξαγωγή των προβλεπόμενων ελέγχων, τότε αυτά δεσμεύονται, σημαίνονται με κατάλληλη σήμανση, διαχωρίζονται από τα αποδεκτά με “χωροταξικό” ή άλλο

κατάλληλο διαχωρισμό (αναλόγως της «φύσης» τους) και επανεξετάζονται όσον αφορά την διάθεσή τους ή προώθησή τους σε επόμενη φάση. Τελικός σκοπός είναι, βεβαίως, η αποφυγή παραγωγής & διάθεσης προϊόντων / υπηρεσιών σε Πελάτες της ΠΛΑΙΣΙΟ ή η κατά λάθος «χρησιμοποίησή» τους σε μετέπειτα φάσεις των «Παραγωγικών» διαδικασιών της Εταιρείας.

Ο αρμόδιος Προϊστάμενος κάθε Τμήματος της ΠΛΑΙΣΙΟ έχει την τελική ευθύνη διαχείρισης των Μη-Συμμορφουμένων ειδών / υπηρεσιών. Ο τελευταίος επίσης ενημερώνει τον ΥΔΠ για την καταγραφή (σοβαρών) περιστατικών σε κατάλληλα έντυπα.

Τα «εισερχόμενα» ή «παραγόμενα» Μη-Συμμορφούμενα είδη & υπηρεσίες είναι δυνατόν να :

- § επιστραφούν στον αντίστοιχο Προμηθευτή (αντικατάσταση ελαττωματικών ειδών – διαδικασία RMA)
- § χρησιμοποιηθούν - ενσωματωθούν, κατόπιν σχετικών οδηγιών ή συμφωνίας με Πελάτη, και με ειδικούς όρους - τιμές
- § καταστραφούν - ανακυκλωθούν ως «άχρηστα»
- § "επαναληφθούν" / επανασχεδιασθούν (πχ. προβληματικά τμήματα – φάσεις υπηρεσιών)

Ο ΥΔΠ κρατά συστηματικά αρχεία των περιπτώσεων Μη-Συμμορφούμενων ειδών / υπηρεσιών και του ανάλογου χειρισμού τους, τα οποία υφίστανται (απλή) στατιστική επεξεργασία για την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι βασικοί λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις στη χρήση Σ.Δ.Π. είναι η βελτίωση της λειτουργίας, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και η παροχή εμπιστοσύνης προς τους πελάτες.

Κατ' αρχήν είναι σημαντικό το γεγονός ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν την ανάγκη όχι μόνο να διασφαλίσουν μια επιθυμητή ποιότητα στα προϊόντα τους, αλλά και να μπορούν να το αποδείξουν στους πελάτες τους, πράγμα που επιτυγχάνεται μέσω της πιστοποίησης της ποιότητάς τους.

Το Σ.Δ.Π. καθοδηγεί τις επιχειρήσεις στην οργάνωση των διαδικασιών ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων τους, θέτοντας δικλείδες ασφαλείας στον έλεγχο της ποιότητας και δημιουργώντας ένα αυτοελεγχόμενο σύστημα ποιοτικού ελέγχου, το οποίο μέσω της συνεχούς αξιολόγησης και διόρθωσης ακολουθεί τις απαιτήσεις του προτύπου.

Η πορεία προς την ποιότητα σε κάθε επιχείρηση είναι μοναδική και εξαρτάται από τις συνθήκες τις αγοράς, το μέγεθος της εταιρείας, τις εσωτερικές ιδιομορφίες και τα χαρακτηριστικά της και από άλλους πολλούς παράγοντες. Κατά τη φάση της

εγκατάστασης του Σ.Δ.Π. παρατηρείται συχνά η ανάγκη για διόρθωση των αρχικά σχεδιασμένων διαδικασιών.

Σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης χρειάζεται να τονίσουμε ότι δεν αποτελεί απλή υπόθεση καθώς βασίζεται σε μετρήσεις και δείκτες απόδοσης. Μέσω αυτών αξιολογούνται οι αντιλήψεις των πελατών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης των επιθυμιών τους.

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη διαδικασία στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι βασική παράμετρος της συνολικής βελτίωσης της ποιότητας καθώς δημιουργείται σύνδεση με τους στόχους αλλά και τη τεχνογνωσία των επιχειρήσεων.

Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων είναι επίσης σημαντικός παράγοντας. Εξασφαλίζει την πιστότητα των στελεχών στην επιχείρηση και την ικανότητά τους να εργάζονται με ενθουσιασμό, δημιουργικότητα και αποδοτικότητα.

Στην παρούσα εργασία αναλύθηκε ο όρος της ποιότητας στον τομέα της παροχής υπηρεσιών και περιγράφηκαν πρότυπα και μοντέλα μέτρησης της ποιότητας με ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση του μοντέλου Servqual. Το μοντέλο παρουσιάστηκε αναλυτικά και μελετήθηκε η αξιοπιστία του και η δυνατότητα εφαρμογής του σε περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών.

Στη συνέχεια δόθηκε έμφαση στον τομέα της εκπαίδευσης και στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ολοκληρώνοντας πρέπει να τονισθεί ότι η υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και η ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης είναι κλειδιά για την επιβίωση της. Η πιστοποίηση κατά ISO είναι απλά ένα σημείο εκκίνησης. Η ποιότητα δεν είναι κάτι που συμβαίνει τυχαία. Προγραμματίζεται, κοστίζει, κατακτάται.

Σε κάθε περίπτωση είναι περίπτωση είναι η φθηνότερη επένδυση που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση, η οποία αποδεδειγμένα αποφέρει καρπούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

1. Ζωγόπουλος Ε. (2011), «Ανάλυση Παραγόντων και Κριτηρίων και Υλοποίηση Μοντέλου Βελτίωσης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση». Αθήνα: Αυτοέκδοση.
2. Κόκκος, Α. (1999), «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης» τόμος Γ'. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.
3. Ματσαγγούρας Η. (2004), «Ομαδοσυνεργατική διδασκαλία και μάθηση», Αθήνα: Γρηγόρης.
4. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), « Η ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Π.Ι.
5. Κάντας Αρ, (1995), Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία Διεργασίες ομάδας - Σύγκρουση –Ανάπτυξη και αλλαγή – Κουλτούρα – Επαγγελματικό άγχος, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
6. Μαλλιάρης Π. Γ., (1990), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς.
7. Πετράκης Μ, (1989), Έρευνα Μάρκετινγκ, Τεχνική Ανάπτυξη Project, Interbooks, Αθήνα.
8. Σαϊτης Χ, (1998), Management Ολικής Ποιότητας: μια μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης, στο περιοδικό Διοικητική ενημέρωση, τεύχος 11, Μάιος.
9. Τζωρτζάκης Κ.& Τζωρτζάκη Α, (1996), Μάρκετινγκ η Ελληνική Προσέγγιση, Rosili, Αθήνα.

10. Τόκας Δημήτριος (2005), Το Μάρκετινγκ στην εκπαίδευση Εισαγωγικές Έννοιες – Θεωρητικό Υπόβαθρο Σαΐτης Αθήνα.
11. Ζαβλανός, Μ. (2003). Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης.
12. Καφίρη-Γιακουμάκη, Μ. (1996). Ολική Ποιότητα: μια ευρωπαϊκή πρόκληση. Εφημερίδα Ελευθεροτυπία 23/4/98.
13. Κουτούζης, Μ (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
14. Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21 αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Έκδοση 3η , Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
15. Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Αικ. (2003). Στρατηγική Διαχείρισης των Πολιτισμικών Μονάδων . Στο «Πολιτισμική Πολιτική και Διοίκηση» Τόμος Β. Βινιεράτου Μαρίζα, Γεωργίου Αρις, Γλύτση Ελ., Κιούκας Αντ., Κοσκινά Αικ., Μπουσουλέγκα Χριστ., Οικονόμου Μαρία, Σκούρα Βουβουλά, Ταξοπούλου Ιφ., Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Αικ. ΕΑΠ, Πάτρα.Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.
16. Γεωργίου Δ. Τσιότρα,(2002) «Βελτίωση Ποιότητας» Εκδόσεις Ε.Μπένου, σελ 23-24.
17. Ιωάννης Α. Δαγκλής, Η έρευνα για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σελ 23, Πρακτικά Δημερίδας: Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό σχολείο.
18. Βλάχος Δ., Το παιδαγωγικό ινστιτούτο και οι σύγχρονες απαιτήσεις από την εκπαίδευση, Δημερίδα: Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο.
19. Ανθοπούλου, Σ.Σ. (1999α). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 17-91), Πάτρα, Ε. Α. Π.
20. Ανθοπούλου, Σ.Σ. (1999β). Συμβουλευτική Υποστήριξη και Παρακίνηση Εκπαιδευτικού Προσωπικού. Στο Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 187-230), Πάτρα, Ε. Α. Π.
21. Κατσουλάκης, Σ. (1999). Η Ένταξη των Νέων Εκπαιδευτικών. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση

- Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 231-262), Πάτρα, Ε. Α. Π.
22. Κουτούζης, Μ. (2008). Αξιολόγηση στην Εκπαιδευτική Μονάδα. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Τομ. Γ΄(2η έκδ.) Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης (σελ. 13-38), Πάτρα, Ε. Α. Π.
23. Μαυρογιώργος, Γ. (1996). Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών. Στο Α. Γκότοβος, Γ. Μαυρογιώργος και Π. Παπακωνσταντίνου Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πράξη (σελ. 85-103), Αθήνα, Gutenberg.
24. Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών και Επιμορφωτική Πολιτική στην Ελλάδα.. Στο Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 93-134), Πάτρα, Ε. Α. Π.
25. Μαυρογιώργος, Γ. (2003). Ανιχνεύοντας την εκπαιδευτική πολιτική για τον εκπαιδευτικό στα επιχειρησιακά προγράμματα (ΕΠΕΑΕΚ) του Υπουργείου Παιδείας. Στο: Μπαγάκης, Γ. (Επιμέλεια), Ο Εκπαιδευτικός και η Ευρωπαϊκή Διάσταση στην Εκπαίδευση (σελ. 249-265), Αθήνα, Μεταίχμιο.
26. Μαυρογιώργος, Γ. (χ.χ), Πρακτικές Ασκήσεις Διδασκαλίας: πέρα από τις εκδοχές του πρακτικού και της άσκησης Ανάκτηση 5/3/2010 από World Wide Web: <http://pep.uoi.gr/gmavrog/praktikes.htm>.
27. Ξωχέλλης, Π. (2002). Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών Σήμερα: Διεθνής Αναγκαιότητα - Ελληνικές Εξελίξεις και Εμπειρίες. Εισήγηση στο 2ο Διεθνές Συνέδριο «Η Παιδεία στην Αυγή του 21ου Αιώνα. Ιστορικοσυγκριτικές Προσεγγίσεις» του Εργαστηρίου Ιστορικού Αρχείου Νεοελληνικής και Διεθνούς Εκπαίδευσης του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Πατρών, 2-4 Οκτωβρίου, Πάτρα. Ανάκτηση 5/3/2010 από WorldWideWeb:http://www.elemedu.upatras.gr/eriande/synedria/synedrio2/praktika/k_soxelis.htm.
28. Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, Πανελλήνιο Εκπαιδευτικό Συνέδριο: «Η Ποιότητα του Εκπαιδευτικού Έργου από την αποτύπωση του Συστήματος στο Σχεδιασμό των Παρεμβάσεων, Αθήνα 2007, σελ.18.
29. Λογοθέτη, Ν., (1992) «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», εκδόσεις Interbooks, Κεφ. 5ο, σελ. 141.
30. Μπρίνια, Β . «Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης».

31. Δερβιτσιώτη, Κ.Ν. ,(1993), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Σταμούλη, σελ 43.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

1. Cleary, T.S. (2001). Indicators of quality. *Planning for Higher Education*, 29(3), 19-28.
2. Cheng, Y. & Tam ,W. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, 5, (1), 22-31.
3. Dexter, S.L., Anderson, R.E. and Becker, H.J. (1999). Teachers' Views of Computers as Catalysts for Changes in Their Teaching Practice. *Journal of Research on Computing in Education*, 31 (3), 221-239.
4. Evans, J & Lindsay, W. (2002). *The Management and Control of Quality*. Southwestern.
5. Kankaanranta, M. (2005). International perspectives on the pedagogically innovative uses of technology, *Human Technology*, 2, pp.109-110.
6. McNabb, M .L. (1999). *Technology connections for school improvement: Teachers' guide*, North Central Regional Educational Laborator.
7. Oakes, J. (1986). *Education Indicators: A Guide for Policymakers*. The RAND Corporation, Santa Monica.
8. Parker, N. K. (2004). «The Quality Dilemma in Online Education. In Anderson, T., Elloumi, F. *Theory and Practice of Online Learning*, 385-409. Athabasca, Canada: Athabasca University.
9. Javeau Claude, (1996), Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο, Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή, Μτφ Τζανόνε – Τζώρτζη Κατ., Αθήνα, Τυπωθήτω.
10. Kotler Ph. & Fox K. F. A.,(1995), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, 2η εκδ. Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs , σ xi.
11. Kotler Ph., (2000) “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος”, 9^η Έκδοση EMI Interbooks Αθήνα 2000, τόμος Α.
12. David A Carvin,(1987) “Competing on the eight dimensions of quality”, *Harvard Business Review* , σελ101.
13. Stephen George, Arnold Weimerskirch(1994), *Strategies and Techniques Proven at Today's most successful Companies*, John Willey & Sons, Inc.
14. Feigenbaum,(1992) « Total Quality Control», McGraw-Hill, σελ7.

15. European Commission, (2003b). Improving the Education of Teachers and Trainers. ProgressReport, Working Group A, November 2003.
16. European commission, (2002b). The key Competences in a Knowledge based Economy. A first step towards selection, definition and description. Brussels.
17. European Commission, (2003β). I.C.T. in Education and Training. Progress Report. Working Group C, November 2003.
18. Council of E.U.&European Commission,(2002). Detailed workgroup for the implementation of 13 objectives. Barcelona.
19. European Council,(2001), Presidency Conclusions. Stockholm.
20. European Council,(2000). Presidency Conclusions. Lisbon.
21. Everard, K.B. & Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση, Πάτρα, Ε. Α. Π.
22. Garvin, D.A(1988) Managing Quality-The Strategic and Competitive Edge.The free Press. New York.σελ 319.
23. . Juran, J,M (1989) Juran on Leadership for Quality, An executive Handbook. The Free Press, σελ 37.
24. James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος,Αθήνα.
25. Vincent K. Omachonou(1994), «Principles of Total Quality, St Lucie Press, σελ 7.
26. Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 2008.
27. European Commission, 2003e. Investing efficiently in education and training, an imperative for Europe.
28. European Commission, 2004b. improving the education of teachers and trainers: An imperative for Europe.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. <http://ierapetra.files.wordpress.com/2008/04/1introduction>.
2. www.philipcrosby.com
3. <http://el.wikipedia.org/>