

Ενότητα 2

ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ 1

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ –ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ & ΜΕΣ...

2.1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ –ΑΡΧΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚ...

2.1.4 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ -20ος ΑΙΩΝΑΣ

2.1.5 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ -20ος -21ος ΑΙΩΝΑΣ

2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.3.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ...

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ...

2.4 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.4.1 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ 2

2.5.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ENQA- ΕΘΑΕΕ

2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙ...

2.5.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Malcolm Baldrige Nation...

2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ

2.5.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤ...

2.5.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ -ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤ...

2.5.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ –EFQM-The European Fou...

2.5.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ CMM-Capability Maturi...

2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

2.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ-ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ

2.7 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ BENCHMARKING

2.7.1 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ BENCHMARKING ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝ...

2.8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

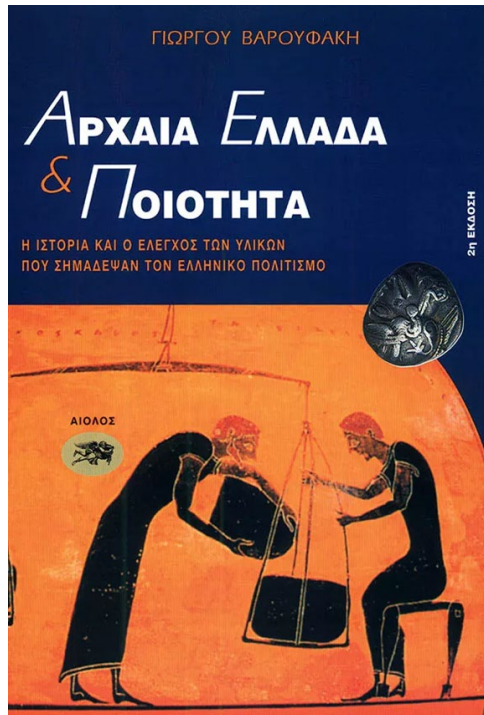
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ & ΜΕΣΑΙΩΝΑΣ

Η ενεπίγραφη στήλη της Ελευσίνας

Στο Βιβλίο του Καθηγητή Γ.Βαρουφάκη «Αρχαία Ελλάδα και Ποιότητα»,1996, γίνονται εκτενείς αναφορές για την ιστορία και τον έλεγχο υλικών στην Αρχαία Ελλάδα

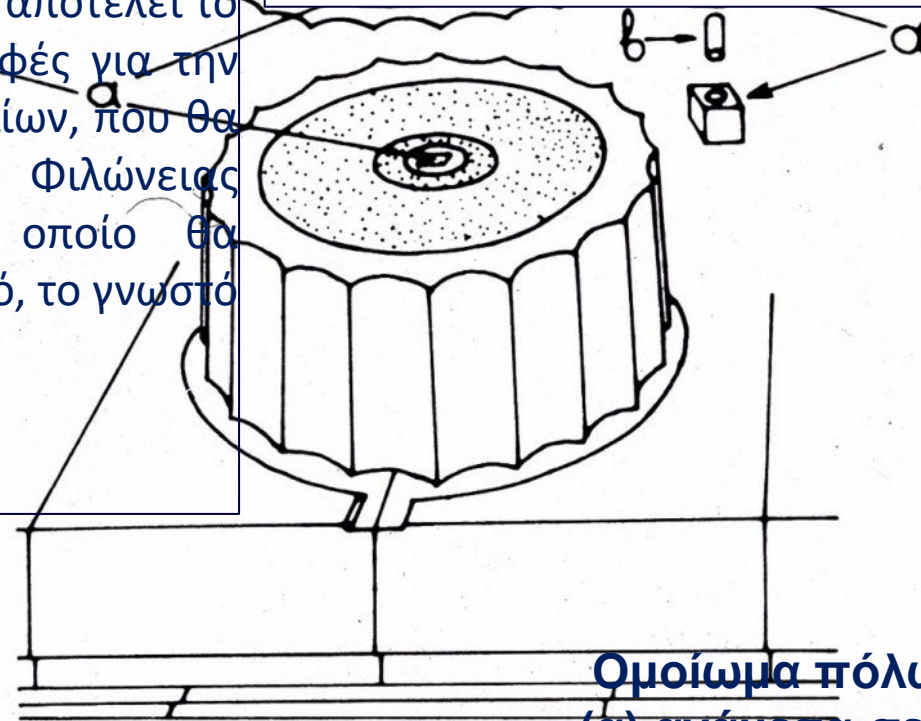
Αντίστοιχα στοιχεία υπάρχουν και στο βιβλίο του Material Testing in Classical GREECE,1987



2.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ-ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ & ΜΕΣΑΙΩΝΑΣ

Το 1863 ο Δ. Φίλιος ανακάλυψε στην Ελευσίνα την ενεπίγραφη στήλη του 4ου αιώνα π.Χ. (εικ. 1). Η μελέτη του κειμένου της από τον γράφοντα οδήγησε σε ένα πολύ ενδιαφέρον συμπέρασμα: Η εν λόγω επιγραφή αποτελεί το αρχαιότερο πρότυπο με αυστηρές προδιαγραφές για την κατασκευή των μπρούντζινων πόλων και εμπολίων, που θα συνέδεαν τους σπονδύλους των κίωνων της Φιλώνειας Στοάς, ενός πανέμορφου κτίσματος, το οποίο θα αναγειρόταν μπροστά από έναν αρχαιότερο ναό, το γνωστό Τελεστήριο της Ελευσίνας

ΓΙΩΡΓΟΣ ΒΑΡΟΥΦΑΚΗΣ - Ήταν Επίκουρος καθηγητής του Πανεπιστημίου Αθηνών, Πρόεδρος της Χαλυουργικής και επίτιμος Πρόεδρος του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), ασχολήθηκε από το 1959 με την αρχαία τεχνολογία και ιδιαίτερα με τα μέταλλα και το ρόλο που έπαιξαν στο ρυθμό ανέλιξης του πολιτισμού μας.



Ομοίωμα πόλων (β) και εμπολίων (α) ανάμεσα σε δύο σπονδύλους.

2.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ-ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ & ΜΕΣΑΙΩΝΑΣ

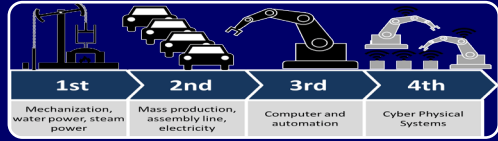
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΜΕΣΑΙΩΝΙΚΕΣ ΣΥΝΤΕΧΝΙΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ

Οι τεχνίτες άρχισαν να οργανώνονται σε **συνδικάτα** που ονομάζονται **συντεχνίες** στα τέλη του 13^{ου} αιώνα. Αυτές οι συντεχνίες ήταν υπεύθυνες για την ανάπτυξη **αυστηρών κανόνων για την ποιότητα** των προϊόντων και των υπηρεσιών. **Οι επιτροπές επιθεώρησης** επέβαλαν τους κανόνες **επισημαίνοντας τα άριστα προϊόντα με ειδικό σήμα ή σύμβολο.**

Οι ίδιοι οι τεχνίτες έβαζαν συχνά ένα **δεύτερο σημάδι** στα προϊόντα που παρήγαγαν. Αρχικά αυτό το σήμα χρησιμοποιήθηκε για την παρακολούθηση της προέλευσης ελαττωματικών αντικειμένων. Αλλά με την πάροδο του χρόνου το σήμα έφτασε **να αντιπροσωπεύει την καλή φήμη ενός τεχνίτη.**

Τα σήματα επιθεώρησης και τα σήματα **master craftsmen** **χρησίμευσαν ως απόδειξη ποιότητας** για τους πελάτες σε όλη τη μεσαιωνική Ευρώπη. Αυτή η προσέγγιση στην ποιότητα κατασκευής ήταν κυρίαρχη μέχρι τη **Βιομηχανική Επανάσταση στις αρχές του 19ου αιώνα.**

2.1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΑΡΧΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗΣ



ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ



Μέχρι τις αρχές του 19ου αιώνα, η μεταποίηση στον βιομηχανοποιημένο κόσμο έτεινε να ακολουθεί το μοντέλο της χειροτεχνίας. Το εργοστασιακό σύστημα, με έμφαση στην επιθεώρηση προϊόντων, ξεκίνησε στη Μεγάλη Βρετανία στα μέσα της δεκαετίας του 1750 και εξελίχθηκε στη Βιομηχανική Επανάσταση στις αρχές του 1800. Οι αμερικανικές πρακτικές ποιότητας εξελίχθηκαν το 1800 καθώς διαμορφώθηκαν από αλλαγές στις κυρίαρχες μεθόδους παραγωγής.



Χειροτέχνες: Μέθοδοι επιθεώρησης προϊόντων



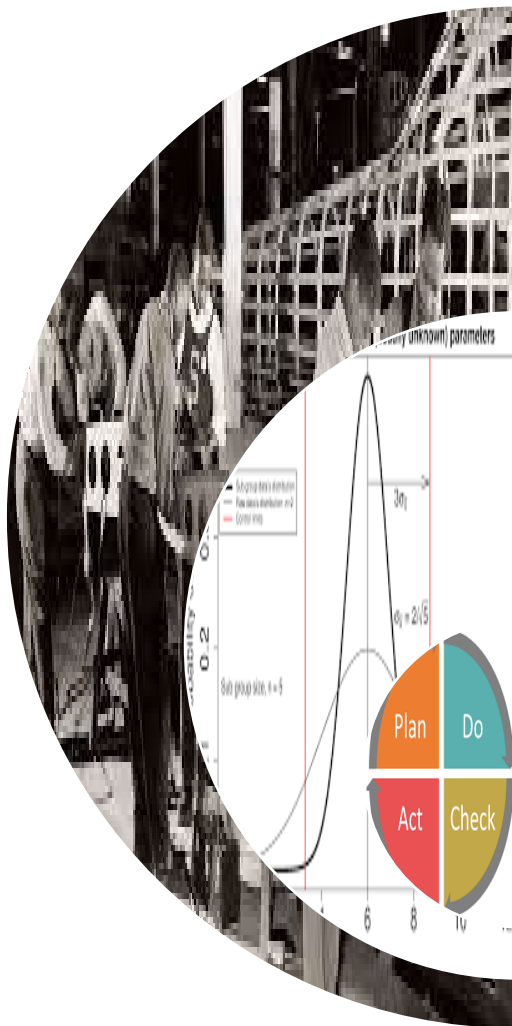
Εργοστασιακή παραγωγή: Η ποιότητα στο εργοστασιακό σύστημα εξασφαλιζόταν μέσω των δεξιοτήτων των εργαζομένων και από ελέγχους ή/και επιθεωρήσεις. Τα ελαττωματικά προϊόντα είτε τα επεξεργάζονταν εκ νέου είτε τα απορρίπταν.



Understanding Taylor's Differential Piece-Rate System

Σύστημα Taylor: Αύξηση παραγωγικότητας χωρίς αύξηση προσωπικού-αρνητική επίπτωση στην ποιότητα-έλεγχοι και επιθεωρήσεις.

2.1.4 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ - 20^{ος} ΑΙΩΝΑΣ



Δεύτερος Παγκόσμιος πόλεμος: ΗΠΑ: παραγωγή ειδών για το στρατό, έμφαση σε ποιότητα και ασφάλεια, έλεγχος σε κάθε μονάδα παραγωγής, μη εφικτό, ακολουθήθηκε η μέθοδος του δειγματοληπτικού ελέγχου

Αρχές του 20^{ου} Αιώνα: Εισαγωγή της έννοιας «**Διεργασία**». Ο Walter Shewhart άρχισε να επικεντρώνεται **στον έλεγχο των Διεργασιών** στα μέσα της δεκαετίας του 1920, κάνοντας την ποιότητα σχετική όχι μόνο για το τελικό προϊόν αλλά και για τις διεργασίες που το δημιουργήσαν. Ο Shewhart έθεσε **τα θεμέλια για τα διαγράμματα ελέγχου**, ένα σύγχρονο εργαλείο ποιότητας.

Ο W. Edwards Deming, στατιστικολόγος του Υπουργείου Γεωργίας ΗΠΑ, έγινε υπέρμαχος των μεθόδων **SQC (Statistical Quality Control)** του Shewhart και αργότερα έγινε **ηγέτης του κινήματος ποιότητας τόσο στην Ιαπωνία όσο και στις Ηνωμένες Πολιτείες.**

<https://asq.org/about-asq/honorary-members/shewhart>

<https://deming.org/some-statistical-logic-in-the-management-of-quality-by-w-edward-deming/>

2.1.4 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ -20^{ος} ΑΙΩΝΑΣ

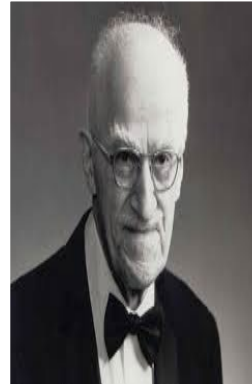


Deming, Juran και Ιαπωνία

Οι Ιάπωνες καλωσόρισαν τη συμβολή ξένων εταιρειών και καθηγητών, συμπεριλαμβανομένων των δύο Αμερικανών ειδικών στην ποιότητα:



Τον W. Edwards Deming, ο οποίος είχε απογοητευτεί από τους Αμερικανούς μάνατζερ όταν τα περισσότερα προγράμματα για τον στατιστικό έλεγχο ποιότητας τερματίστηκαν με το πέρας του πολέμου.



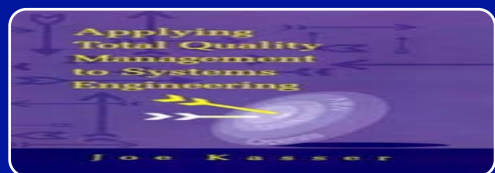
Τον Joseph M. Juran, ο οποίος προέβλεψε ότι η ποιότητα των ιαπωνικών προϊόντων θα ξεπερνούσε την αντίστοιχη των παραγόμενων στις Ηνωμένες Πολιτείες μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970 λόγω του επαναστατικού ρυθμού βελτίωσης της ποιότητας της Ιαπωνίας.

Οι στρατηγικές της Ιαπωνίας αντιπροσώπευαν τη **νέα προσέγγιση «ολικής ποιότητας»**. Αντί να βασίζονται αποκλειστικά στην επιθεώρηση προϊόντων, οι Ιάπωνες κατασκευαστές επικεντρώθηκαν στη βελτίωση **όλων των οργανωτικών διεργασιών μέσω των ανθρώπων που τις χρησιμοποιούσαν**. Ως αποτέλεσμα, η Ιαπωνία μπόρεσε να παράγει **προϊόντα υψηλότερης ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές**, προς όφελος των καταναλωτών σε όλο τον κόσμο

2.1.4 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ - 20^{ος} ΑΙΩΝΑΣ



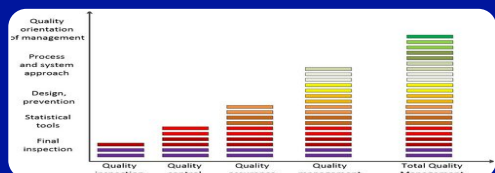
Η Αμερικανική Απάντηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας της Ιαπωνίας



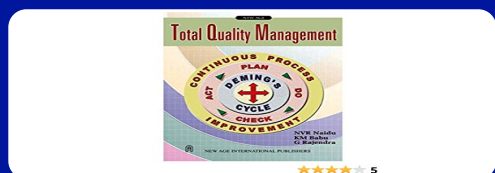
Αρχικά, οι κατασκευαστές των ΗΠΑ θεώρησαν ότι η ιαπωνική επιτυχία **σχετιζόταν με τις τιμές** και έτσι απάντησαν στον ιαπωνικό ανταγωνισμό με στρατηγικές που στόχευαν στη μείωση του κόστους εγχώριας παραγωγής και στον περιορισμό των εισαγωγών.



Αυτό, φυσικά, **δεν είχε αποτέλεσμα στην αμερικανική ανταγωνιστικότητα** ως προς την ποιότητα. Καθώς περνούσαν τα χρόνια, ο ανταγωνισμός των τιμών μειώθηκε, ενώ ο ανταγωνισμός ως προς την ποιότητα συνέχισε να αυξάνεται.



Οι διευθύνοντες σύμβουλοι μεγάλων αμερικανικών εταιρειών προχώρησαν και ανέλαβαν **προσωπική ηγεσία στο κίνημα για την ποιότητα**.



Η απάντηση των ΗΠΑ, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στα στατιστικά στοιχεία, αλλά και στις **προσεγγίσεις που περιλάμβαναν ολόκληρο τον οργανισμό**, έγινε επίσης γνωστή ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας [Total Quality Management (TQM)].

2.1.5 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ -20^{ος} -21^{ος} ΑΙΩΝΑΣ

Ακολούθησαν αρκετές άλλες σχετικές πρωτοβουλίες.

Η σειρά προτύπων διαχείρισης ποιότητας ISO 9000, για παράδειγμα, δημοσιεύτηκε το 1987.

Το Εθνικό Πρόγραμμα Ποιότητας Baldrige και το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige θεσπίστηκαν από το Κογκρέσο των ΗΠΑ την ίδια χρονιά.

Οι αμερικανικές εταιρείες στην αρχή άργησαν να υιοθετήσουν τα πρότυπα, αλλά τελικά συμμετείχαν.

2.1.5 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ -20^{ος} -21^{ος} ΑΙΩΝΑΣ

Ξεκινώντας το 1995, το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige πρόσθεσε ένα κριτήριο επιχειρηματικών αποτελεσμάτων στα μέτρα επιτυχίας των αιτούντων, καθώς και την εκπαίδευση και την υγειονομική περίθαλψη στις αρχικές του κατηγορίες: μεταποίηση, μικρές επιχειρήσεις και υπηρεσίες.

Υιοθέτηση του Six Sigma, μια μεθοδολογία που αναπτύχθηκε από τη Motorola (1986) για τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών της ελαχιστοποιώντας τα ελαττώματα και εξελίχθηκε σε μια οργανωτική προσέγγιση που πέτυχε καινοτομίες και σημαντικά αποτελέσματα.

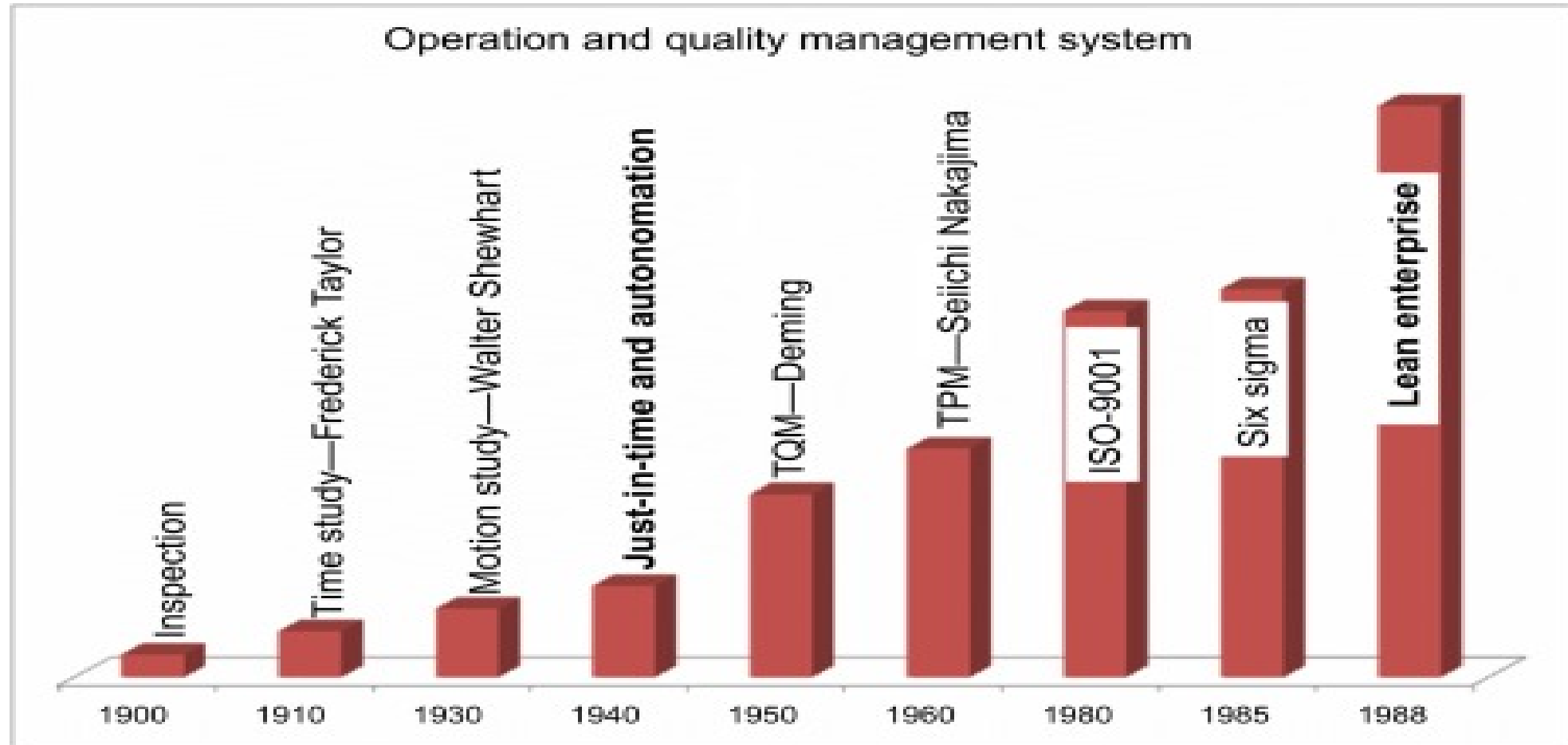
Η ανάπτυξη της λειτουργίας ποιότητας (Quality Function Deployment) αναπτύχθηκε από τον Dr. Yoji Akao ως μια διαδικασία εστίασης στις επιθυμίες ή τις ανάγκες των πελατών κατά το σχεδιασμό ή τον επανασχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Ειδικές εκδόσεις του κλάδου της σειράς προτύπων διαχείρισης ποιότητας ISO 9000 αναπτύχθηκαν για βιομηχανίες όπως η αυτοκινητοβιομηχανία (QS-9000 και ISO/TS 16949), η αεροδιαστημική (AS9000) και οι τηλεπικοινωνίες (TL 9000) και η περιβαλλοντική διαχείριση (ISO 14000).

Η ποιότητα έχει προχωρήσει πέρα από τον κατασκευαστικό τομέα σε τομείς όπως οι υπηρεσίες, η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση και η κυβέρνηση.

- Σημ. Περισσότερα στοιχεία για σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία για τη Διοίκηση της Ποιότητας αναφέρονται σε επόμενες ενότητες

2.1.5 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ -20^{ος} -21^{ος} ΑΙΩΝΑΣ



<https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/quality-management-system>
https://www.researchgate.net/figure/The-pillars-of-TPM-Source-Seiichi-Nakajima-The-Principles-and-Practice-of-TPM_fig1_327672117

TPM

2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- **ΠΟΙΟΤΗΤΑ ..
ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΓΙΑ ΕΣΑΣ ;**



2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- **Ποιότητα: Βαθμός στον οποίο το σύνολο των εγγενών χαρακτηριστικών του αντικειμένου (προϊόν/υπηρεσία/υλικό) ικανοποιεί απαιτήσεις (ISO 9000:2015)**
- Ο όρος «ποιότητα» μπορεί να χρησιμοποιείται με επίθετα όπως ανεπαρκής, καλή ή εξαιρετική
- **Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού καθορίζεται από την ικανότητά τους να ικανοποιούν τους πελάτες*/χρήστες/αποδέκτες υπηρεσιών και την επιδιωκόμενη ή την μη ηθελημένη επίδραση στα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη**
- **Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών περιλαμβάνει, πλέον της αναμενόμενης λειτουργίας και επίδοσης, την προσλαμβάνουσα αξία και το όφελος για το χρήστη/αποδέκτη υπηρεσιών**

* Στην περίπτωση των Εκπαιδευτικών Οργανισμών, με τον όρο πελάτη αναφερόμαστε στους φοιτητές και στα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη

2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Από την πλευρά του χρήστη

...το **τίμημα** που πλήρωσε ... θα ληφθεί κι αυτό υπόψη

Μία **υπηρεσία/ένα προϊόν υψηλών προδιαγραφών σε χαμηλή τιμή** είναι αυτό που θέλουν όλοι οι χρήστες και

αν οι **ανταγωνιστές μας** μπορούν να παρέχουν **υπηρεσία/προϊόν** των ίδιων προδιαγραφών σε χαμηλότερη τιμή,

ή υψηλότερων προδιαγραφών στην ίδια τιμή, **τότε έχουμε πρόβλημα !!!**

2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πολλοί είναι οι ορισμοί για την κουλτούρα ποιότητας

Παραδείγματα:

- Σύμφωνα με τον (David L. Goetsch, 2013) ως κουλτούρα ποιότητας ορίζεται «**ένα οργανωσιακό σύστημα αξιών που έχει ως αποτέλεσμα την ανάδυση ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού στην εδραίωση της ιδέας της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Αποτελείται από αξίες, παραδόσεις, διαδικασίες και προσδοκίες που προωθούν την ιδέα της ποιότητας.**»
- Berings et al. (2010) «Reflection on quality culture as a substantial element of quality management in higher education» (Σκέψεις για την κουλτούρα ποιότητας ως ουσιαστικό στοιχείο της διοίκησης ποιότητας στην Ανώτατη εκπαίδευση) αναφέρουν ότι η ομάδα εμπειρογνομόνων FLEMISH Bologna έχει ορίσει ότι: «**Η κουλτούρα ποιότητας είναι μια οργανωσιακή κουλτούρα που συμβάλλει στην ανάπτυξη της αποτελεσματικής και αποδοτικής φροντίδας για την ποιότητα.**».

<https://www.worldcat.org/title/quality-management-for-organizational-excellence-introduction-to-total-quality/oclc/755004259>

http://www.aic.lv/bologna/2010/Sem09-10/EUA_QUA_forum4/III.7 - Berings.pdf

2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ενδιαφέρουσα είναι και η αναφορά στο έγγραφο «EMBEDDING QUALITY CULTURE IN HIGHER EDUCATION (ΕΔΡΑΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) - A SELECTION OF PAPERS FROM THE 1ST EUROPEAN FORUM FOR QUALITY ASSURANCE (ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΦΟΡΟΥΜ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)» EUA 2007, σελ. 22

«Αναφορικά **με την κουλτούρα ποιότητας**, η ποιότητα δεν αντιμετωπίζεται ως μια διεργασία που μπορεί να λειτουργήσει **μόνο μέσω διαδικασιών αξιολόγησης και μέτρησης**, αλλά ως ένα σύνολο αξιών και πρακτικών που μοιράζεται το Εκπαιδευτικό ίδρυμα και που πρέπει να καλλιεργούνται σε πολλά επίπεδα (π.χ. λαμβάνοντας υπόψη την κουλτούρα στις αντίστοιχες ακαδημαϊκές μονάδες) και με διάφορα μέσα ταυτόχρονα.»

https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/EUA_QA_Forum_publication.pdf

2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η προσέγγιση απαιτεί τη **συμμετοχή** **πολλαπλών εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών**, αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι η κουλτούρα ποιότητας δεν μπορεί να εφαρμοστεί μόνο από τα πάνω, αν και μπορεί να είναι απαραίτητη μια **ισχυρή ηγεσία για την έναρξη και την προώθηση της διεργασίας** **εξ αρχής**.

«Η **μέτρηση της ποιότητας και ο έλεγχος της ποιότητας είναι αναμφίβολα σημαντικά στοιχεία** μιας τέτοιας προσέγγισης (όπως και κάθε συστήματος διοίκησης της ποιότητας), αλλά δεν μπορούν να θεωρηθούν ως εγγυητές της ποιότητας καθαυτής, αλλά μάλλον **πρέπει να ενσωματωθούν σε ένα γενικότερο πλαίσιο** που να συνάδει με τους **θεσμικούς στόχους** και να **επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση**.»

https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/EUA_QA_Forum_publication.pdf

2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο Rapp, ο τότε Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης Πανεπιστημίων (European University Association) στον πρόλογο της δημοσίευσης «Εξετάζοντας την Κουλτούρα Ποιότητας EUA, Examining Quality Culture Part 2: By Andrée Sursock» (2011, σελ. 6) **αναφέρει:**

«Η έννοια της κουλτούρας ποιότητας περιλαμβάνει **κοινές αξίες, πεποιθήσεις, προσδοκίες και δεσμεύσεις για την ποιότητα** που υποστηρίζονται από δομικά και διαχειριστικά στοιχεία και διεργασίες που ενισχύουν την ποιότητα.

Γιατί είναι σημαντική η κουλτούρα ποιότητας; Με απλά λόγια, επειδή είναι ο πιο αποτελεσματικός και ουσιαστικός τρόπος με τον οποίο οι μηχανισμοί διασφάλισης ποιότητας μπορούν να εξασφαλίσουν και να βελτιώσουν τα επίπεδα ποιότητας και να υποστηρίξουν μια δυναμική αλλαγής στα πανεπιστήμια.»

<https://eua.eu/downloads/publications/examining%20quality%20culture%20part%20ii%20processes%20and%20tools%20-%20participation%20ownership%20and.pdf>

2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο έγγραφο «Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)» - Έκδοση 2015 (Πρότυπα και κατευθυντήριες Αρχές για την Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ευρώπη) αναφέρεται στο κεφάλαιο **I. Πλαίσιο, πεδίο, σκοποί και αρχές:**

«Ένα επιτυχώς εφαρμοσμένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας παρέχει πληροφορίες για να διασφαλίσει την ποιότητα των δραστηριοτήτων του Ιδρύματος Ανώτατης Εκπαίδευσης (λογοδοσία), καθώς και συμβουλές και συστάσεις για το πώς μπορεί να βελτιώσει αυτό που κάνει (ενίσχυση).

Επομένως, η **διασφάλιση ποιότητας και η βελτίωση της ποιότητας** συνδέονται μεταξύ τους. **Μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη μιας κουλτούρας ποιότητας που αγκαλιάζεται από όλους: από τους φοιτητές, το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό μέχρι την ηγεσία και τη διοίκηση του ιδρύματος.»**

https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/EUA_QA_Forum_publication.pdf

2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στην Παράγραφο 1.1 «κατευθυντήριες αρχές» του ESG 2015, αναφέρονται επίσης τα εξής:

Οι πολιτικές και οι διεργασίες είναι οι βασικοί πυλώνες ενός συνεκτικού θεσμικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας που διαμορφώνει έναν κύκλο συνεχούς βελτίωσης και συμβάλλει στη λογοδοσία του ιδρύματος.

Υποστηρίζει την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας στην οποία όλα τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη αναλαμβάνουν την ευθύνη για την ποιότητα και συμμετέχουν στη διασφάλιση ποιότητας σε όλα τα επίπεδα του ιδρύματος.

Προκειμένου να διευκολυνθεί αυτό, η πολιτική έχει επίσημο καθεστώς και είναι διαθέσιμη στο κοινό.

Η ανάπτυξη της κουλτούρας ποιότητας σε ένα Οργανισμό χρειάζεται χρόνο. Η Ανώτατη διοίκηση πρέπει να ενσωματώσει και να ευθυγραμμίσει την Πολιτική Ποιότητας με το Όραμα, την Αποστολή και τη Στρατηγική και να φροντίζει για την εμπλοκή και την ευαισθητοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή της κουλτούρας ποιότητας χρειάζεται σαφείς κατευθύνσεις, έργα και προσωπικό παράδειγμα από τους διοικούντες.

2.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



2.3.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΟΡΙΣΜΟΙ

Όραμα: Η ικανότητα να σκέφτεται και να σχεδιάζει κανείς το μέλλον, χρησιμοποιώντας ευφυΐα και φαντασία, ιδίως στην πολιτική και τις επιχειρήσεις (Macmillan Dictionary).

Όραμα: Ευγενής, υψηλός στόχος, ιδανικό, στην πραγματοποίηση του οποίου προσβλέπει κάποιος. (Χρηστικό λεξικό της Νεοελληνικής Γλώσσας-Ακαδημία Αθηνών).

Όραμα: Οι προσδοκίες ενός Οργανισμού για την επιθυμητή του κατάσταση, δεόντως εναρμονισμένες με την αποστολή του (Πρότυπο ISO 21001:2018-Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί-Συστήματα Διαχείρισης για τους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς – Απαιτήσεις με οδηγίες χρήσης).

Αποστολή: Σημαντικό έργο που αναλαμβάνει να εκτελέσει κάποιος ή ομάδα ατόμων. (Χρηστικό λεξικό της Νεοελληνικής Γλώσσας-Ακαδημία Αθηνών).

Αποστολή: Ο λόγος ύπαρξης, η εντολή και το πεδίο εφαρμογής ενός Οργανισμού, μεταφρασμένα στο πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί (Πρότυπο ISO 21001:2018-Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί-Συστήματα Διαχείρισης για τους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς – Απαιτήσεις με οδηγίες χρήσης).

2.3.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΟΡΙΣΜΟΙ

Πολιτική: Οι προθέσεις και ο προσανατολισμός του οργανισμού, όπως εκφράζονται επίσημα από την ανώτατη Διοίκησή του*

Πολιτική ποιότητας: Πολιτική που αφορά στην ποιότητα*

Σημείωση 1: Εν γένει η πολιτική της ποιότητας είναι συμβατή με τη συνολική πολιτική του Οργανισμού ευθυγραμμίζεται με το όραμα και την αποστολή του και παρέχει το πλαίσιο για τον καθορισμό των στόχων ποιότητάς του*

*ISO 9000:2015 - Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας - Θεμελιώδεις Αρχές και Λεξιλόγιο

Πολιτική Ποιότητας: Μια τεκμηριωμένη δήλωση δέσμευσης ή πρόθεσης που πρέπει να εφαρμοστεί για την επίτευξη ποιότητας**

**Λεξιλόγιο για την ποιότητα ASQ (American Society for Quality)

[*https://www.iso.org/standard/45481.html](https://www.iso.org/standard/45481.html)

[**https://asq.org/quality-resources/quality-glossary](https://asq.org/quality-resources/quality-glossary)

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 21001:2018

Η ανώτατη διοίκηση έχει καθιερώσει, εφαρμόζει και διατηρεί Πολιτική:*

-Κατάλληλη για το σκοπό, μέγεθος και πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού

-Που παρέχει πλαίσιο για την καθιέρωση και την ανασκόπηση των Εκπαιδευτικών στόχων

-Που περιλαμβάνει δέσμευση για την παροχή πληροφοριών και απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των Εκπαιδευτικών σκοπών και στόχων

-Που περιλαμβάνει δέσμευση για την ικανοποίηση νομικών και άλλων απαιτήσεων και για συνεχή βελτίωση

Η πολιτική διατηρείται ως τεκμηριωμένη πληροφορία/έχει γνωστοποιηθεί εντός οργανισμού/είναι διαθέσιμη στα ενδιαφερόμενα μέρη

<https://www.iso.org/standard/66266.html>

*ISO 21001:2018 Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί- Συστήματα Διαχείρισης για τους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς – Απαιτήσεις με οδηγίες χρήση

2.3.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ



2.3.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ-ΟΤΕ

Όραμα: Το Όραμα του ΟΤΕ είναι η διασφάλιση της ανάπτυξης της εταιρίας και η διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην αγορά, προσφέροντας την καλύτερη δυνατή εμπειρία στον πελάτη, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην αγορά της Ν.Α Ευρώπης.

Αποστολή:

Η εξασφάλιση κερδοφόρου και αειφόρου ανάπτυξης, λαμβάνοντας υπόψη την άκρως ανταγωνιστική σημερινή αγορά.

Η προάσπιση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει και η δημιουργία νέων πηγών εσόδων.

Η βελτίωση της επαφής με τον πελάτη και η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που βασίζονται σε καινοτόμες τεχνολογίες.

Η περαιτέρω ανάπτυξη και διεύρυνση των προσφορών ευρυζωνικών υπηρεσιών (VDSL2).

Η μείωση του λειτουργικού κόστους και κατ' επέκταση η βελτίωση των τιμών των προσφερόμενων υπηρεσιών, υφιστάμενων και νέων.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με περαιτέρω ανάπτυξη των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, σε όλα τα επίπεδα.

Η προστιθέμενη αξία στις αγορές δραστηριοποίησης χάρη στην υιοθέτηση των αρχών της Εταιρικής Υπευθυνότητας.

2.3.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ-ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΥΓΕΙΑ

Το όραμά μας:

Να είμαστε το σημείο αναφοράς στην Ελλάδα για την παροχή υπηρεσιών υγείας υψηλής ποιότητας και να είμαστε ένα από τα καλύτερα νοσοκομεία της Ευρώπης.

Η αποστολή μας:

Να εργαζόμαστε διαρκώς με συνέπεια και επιμονή για την υλοποίηση του οράματος μας μέσω:

- Της παροχής άριστης ποιότητας υπηρεσιών, με διεθνή διαπίστευση και για το σύνολο αυτών.
- Της εκπαίδευσης και της συνεχούς ενημέρωσης του επιστημονικού και λοιπού προσωπικού μας καθώς και των άμεσων συνεργατών μας.
- Της επένδυσης σε νέες τεχνολογίες και τεχνικές, βασισμένες σε διεθνείς αναγνωρισμένες πρακτικές.
- Των πρακτικών άριστου εργοδότη για το προσωπικό μας.
- Της εταιρικής μας υπευθυνότητας και των στοχευμένων δράσεων που την αποδεικνύουν, αναλαμβάνοντας ευθύνη για το ρόλο μας στην αγορά, το περιβάλλον, το προσωπικό και τη χώρα μας.
- Της διάχυσης των καλών μας πρακτικών, όπου και όποτε κρίνουμε χρήσιμο ή αναγκαίο.

2.3.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΑΠΘ

ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΑΠΘ

Το ΑΠΘ να καταστεί ένα Άριστο Δημόσιο Πανεπιστήμιο με Διεθνή Ακτινοβολία

Η Αποστολή του ΑΠΘ, η οποία θα εκτελείται με τελικό στόχο την εκπλήρωση του οράματος, είναι να προσφέρει υψηλότατου επιπέδου εκπαίδευση, σε ένα πανεπιστήμιο φιλικό προς το περιβάλλον και προσβάσιμο σε όλους, να παράγει διεθνώς αναγνωρίσιμη έρευνα και να συνεισφέρει στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΘΑΕΕ

ΕΘΑΕΕ (ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ) - Πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας Ιούλιος 2021:

1. Πολιτική του Ιδρύματος για τη Διασφάλιση Ποιότητας

Τα ΑΕΙ θα πρέπει να εφαρμόζουν μια **Πολιτική Διασφάλισης Ποιότητας**, η οποία θα αποτελεί μέρος **του στρατηγικού τους σχεδιασμού**. Η πολιτική αυτή πρέπει να αναπτύσσεται και να εξειδικεύεται στους τομείς δράσης του ΑΕΙ, να δημοσιοποιείται και να εφαρμόζεται από όλα τα ενδιαφερόμενα Μέρη.

Η **Πολιτική Διασφάλισης Ποιότητας** αποτελεί το βασικό κείμενο, το οποίο θέτει τις αρχές λειτουργίας του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (**ΕΣΔΠ**) και της **συνεχούς βελτίωσης του Ιδρύματος**, καθώς και της **υποχρέωσής του για δημόσια λογοδοσία**.

<https://www.ethaae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/protypa-pistopoiisis>

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΘΑΕΕ

Στηρίζει την ανάπτυξη μιας κουλτούρας ποιότητας σύμφωνα με την οποία όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στο εσωτερικό του Ιδρύματος αναλαμβάνουν ευθύνη για την ποιότητα και συμμετέχουν στη διασφάλισή της. Η πολιτική αυτή έχει επίσημο χαρακτήρα και πρέπει να δημοσιοποιείται.

Η πολιτική ποιότητας πραγματοποιείται με:

τη δέσμευση για συμμόρφωση με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο του Ιδρύματος

τη θέσπιση, ανασκόπηση, επανασχεδιασμό και επαναπροσδιορισμό των στόχων της διασφάλισης ποιότητας, οι οποίοι βρίσκονται εναρμονίζονται πλήρως με τη στρατηγική του Ιδρύματος

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΡΟΠΤΥΧΙΑΚΩΝ/ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΘΑΕΕ

Τα ΑΕΙ θα πρέπει να εφαρμόζουν μια Πολιτική Διασφάλισης Ποιότητας, η οποία θα αποτελεί μέρος του Στρατηγικού τους Σχεδιασμού. Η Πολιτική αυτή θα πρέπει να αναπτύσσεται και να εξειδικεύεται (με τη συμμετοχή και εξωτερικών φορέων) στα ΠΠΣ-ΠΜΣ του Ιδρύματος και της Ακαδημαϊκής Μονάδας. Η Πολιτική αυτή θα πρέπει να δημοσιοποιείται και να εφαρμόζεται από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η πολιτική διασφάλισης ποιότητας της ακαδημαϊκής μονάδας εναρμονίζεται με την πολιτική ποιότητας του Ιδρύματος και διατυπώνεται με τη μορφή δήλωσης, η οποία δημοσιοποιείται και εφαρμόζεται με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Έχει ως αντικείμενο την επιδίωξη ειδικών στόχων, σχετικών με τη διασφάλιση ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών, τα οποία προσφέρει η ακαδημαϊκή μονάδα.

<https://www.ethaae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/protypa-pistopoiisis>

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΘ

Συνεχής βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση και την έρευνα

Συνεχής βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών και των υπηρεσιών του ΑΠΘ

Συνεχής βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της ποιότητας ζωής στο ΑΠΘ

Διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα

Ανάδειξη στην κοινωνία, στην πολιτεία, αλλά και στη διεθνή επιστημονική κοινότητα του έργου που συντελείται στο ΑΠΘ

Η πολιτική ποιότητας πραγματοποιείται με:

- τη δέσμευση για συμμόρφωση με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο του Ιδρύματος
- τη θέσπιση, ανασκόπηση, επανασχεδιασμό και επαναπροσδιορισμό των στόχων της διασφάλισης ποιότητας, οι οποίοι εναρμονίζονται πλήρως με τη στρατηγική του Ιδρύματος.

<https://qa.auth.gr/el/node/7234>

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΘ

Η πολιτική αυτή υποστηρίζει κυρίως:

Την οργάνωση του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

Την ανάληψη των ευθυνών της ηγεσίας του Ιδρύματος, των Τμημάτων και άλλων λειτουργικών μονάδων, των μελών του προσωπικού και των φοιτητών, καθώς και τον ρόλο που τους αναλογεί σχετικά με τη διασφάλιση ποιότητας.

Τη διαφύλαξη των ακαδημαϊκών αρχών, της δεοντολογίας, την αποτροπή των διακρίσεων, την ενθάρρυνση της συμμετοχής εξωτερικών φορέων στη διασφάλιση ποιότητας.

Τη συνεχή βελτίωση της μάθησης και της διδασκαλίας, της έρευνας και της καινοτομίας.

Τη διασφάλιση ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών και τη συμμόρφωσή τους με το ειδικό πρότυπο της ΑΔΙΠ.

Την αποτελεσματική οργάνωση των υπηρεσιών και την ανάπτυξη και διατήρηση των υποδομών.

Τη διάθεση και αποτελεσματική διαχείριση των αναγκαίων πόρων για τη λειτουργία του Ιδρύματος.

Την ανάπτυξη και ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού.

<https://qa.auth.gr/el/node/7234>

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΜΜΕ ΑΠΘ

Η πολιτική ποιότητας του Τμήματος ξεκινά με τους στόχους του Προπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών (ΠΠΣ). Οι στόχοι του Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος είναι:

Η υψηλή στάθμη και ποιότητα των σπουδών με διεθνή κριτήρια

Η καλλιέργεια της ερευνητικής και δημιουργικής σκέψης

Ο σωστός συνδυασμός βάθους και εύρους γνώσεων

Η εξειδίκευση σε τομείς αιχμής και η διεξαγωγή έρευνας διεθνούς στάθμης

Η επίτευξη των παραπάνω στόχων αποτελεί βασικό μέλημα του Τμήματος, και καθίσταται δυνατή χάρη στην υψηλή στάθμη των μελών του Τμήματος και στην ενεργό συμμετοχή των φοιτητών στις δραστηριότητές του

<https://www.jour.auth.gr/wp-content/uploads/2020/12/%CE%922.-%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82.pdf>

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΟΥ ΑΠΘ

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- ☐ Η πολιτική διασφάλισης ποιότητας του Τμήματος Κτηνιατρικής της Σχολής Επιστημών Υγείας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης **πραγματοποιείται με τη δέσμευση για συμμόρφωση με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο του Ιδρύματος.**
- ☐ Η πολιτική διασφάλισης ποιότητας πραγματοποιείται **με τη θέσπιση, ανασκόπηση, επανασχεδιασμό και επαναπροσδιορισμό των στόχων** διασφάλισης ποιότητας που συμπλέουν ολοκληρωτικά με τη στρατηγική του ιδρύματος.
- ☐ Η πολιτική διασφάλισης ποιότητας εφαρμόζεται με τη συμμετοχή **όλων των μελών του διδακτικού, διοικητικού και τεχνικού προσωπικού του Τμήματος** και υποστηρίζει τη **φυσιογνωμία του προπτυχιακού προγράμματος σπουδών με βάση τις διαδικασίες ποιότητας** και με σκοπό τη **συνεχή ανάπτυξη και πρόοδο του.**

<https://www.vet.auth.gr/wp-content/uploads/2021/11/%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%99%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97-%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%A6%CE%91%CE%9B%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%A3-%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3.pdf>

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΟΥ ΑΠΘ

Η πολιτική ποιότητας προσβλέπει στην πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων που σχετίζονται με τη διασφάλιση ποιότητας του προπτυχιακού προγράμματος σπουδών στους τομείς της Υγιεινής Τροφίμων Ζωικής Προέλευσης και Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας, Κτηνιατρικής και Εκτροφής των Παραγωγικών Ζώων και Κτηνιατρικής των Ζώων Συντροφιάς.

Η πολιτική ποιότητας στοχεύει στη διατήρηση της ακαδημαϊκής φυσιογνωμίας, καθώς και στον ερευνητικό προσανατολισμό του Προγράμματος σπουδών.

2.4 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.4.1 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διασφάλιση Ποιότητας: μέρος της διαχείρισης της ποιότητας που εστιάζει στην παροχή εμπιστοσύνης ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις ποιότητας *

Διασφάλιση Ποιότητας: Με τον όρο διασφάλιση ποιότητας νοείται η συστηματική, δομημένη και συνεχής προσήλωση στην ποιότητα **

Διοίκηση της ποιότητας: διοίκηση που αφορά την ποιότητα *

Σημείωση 1: Ο όρος «διαχείριση/διοίκηση της ποιότητας» μπορεί να περιλαμβάνει την καθιέρωση πολιτικών ποιότητας και στόχων ποιότητας καθώς και διεργασίες, ώστε να επιτυγχάνονται οι εν λόγω στόχοι ποιότητας μέσω του σχεδιασμού ποιότητας, της διασφάλισης της ποιότητας, του ελέγχου της ποιότητας και της βελτίωσης της ποιότητας*

Σύστημα: σύνολο αλληλένδετων ή αλληλοεπιδρώντων στοιχείων

*ΕΛΟΤ EN ISO 9000:Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο
https://elot.gr/sites/default/files/migfiles/Parousiasi_ELOT_EN_ISO9000-9001_2015-10-14.pdf

** ΕΘΑΕΕ <https://www.ethae.gr/el/diasfalisi-poiotitas>

2.4.1 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύστημα διαχείρισης: σύνολο αλληλένδετων και αλληλοεπιδρώντων στοιχείων του οργανισμού για την καθιέρωση πολιτικών και στόχων, καθώς και διεργασιών ώστε να επιτυγχάνονται οι εν λόγω στόχοι.*

Σημείωση 1: Το σύστημα διαχείρισης μπορεί να ασχολείται με ένα μόνο θέμα ή με διάφορα θέματα, π.χ. διαχείριση της ποιότητας, χρηματοοικονομική διαχείριση, ή περιβαλλοντική διαχείριση.

Σημείωση 2: Τα στοιχεία του συστήματος διαχείρισης καθιερώνουν τη δομή του οργανισμού, τους ρόλους και τις υπευθυνότητες, το σχεδιασμό, τη λειτουργία, τις πρακτικές, τους κανόνες, τις πεποιθήσεις, τους στόχους και τις διεργασίες για την επίτευξη των εν λόγω στόχων.

Σημείωση 3: Το πεδίο εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης μπορεί να περιλαμβάνει το σύνολο του οργανισμού, ειδικές και αναγνωρισμένες λειτουργίες του, ειδικούς και αναγνωρισμένους τομείς του, ή μία ή περισσότερες λειτουργίες σε ολόκληρη ομάδα οργανισμών.

Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας: μέρος του συστήματος διαχείρισης που αφορά την ποιότητα.*

*ΕΛΟΤ EN ISO 9000:Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο
https://elot.gr/sites/default/files/migfiles/Parousiasi_ELOT_EN_ISO9000-9001_2015-10-14.pdf

2.4.1 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι επτά αρχές διαχείρισης της Ποιότητας.

Το Πρότυπο ISO 9000 κάνει αναφορά στις "Επτά αρχές διαχείρισης ποιότητας" οι οποίες θεωρούνται θεμελιώδεις για την επιχειρηματική επιτυχία. Αυτές οι αρχές έχουν αναγνωριστεί εδώ και πολλά χρόνια πως σχετίζονται με τα εξής:

1. *Εστίαση στον πελάτη/χρήστη*
2. *Ηγεσία*
3. *Ενεργό Συμμετοχή του Προσωπικού*
4. *Διεργασιακή Προσέγγιση*
5. *Βελτίωση*
6. *Τεκμηριωμένες Αποφάσεις*
7. *Διαχείριση σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη*



2.4.1 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Customer-focused - Εστίαση στον αποδέκτη/χρήστη υπηρεσιών

Total employee involvement - Εμπλοκή του συνόλου των εργαζομένων

Process-centered: Διεργασιοκεντρική προσέγγιση

Integrated system: Ολοκληρωμένο Σύστημα

Strategic and systematic approach: Στρατηγική και Συστηματική προσέγγιση

Continual improvement: Συνεχής Βελτίωση

Fact-based decision making: Αποφάσεις βασισμένες στα γεγονότα

Communications: Επικοινωνία

<https://asq.org/quality-resources/total-quality-management#Elements>

2.4.1 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΣΔΠ)

Το ΣΔΠ περιλαμβάνει δραστηριότητες με βάση τις οποίες ο οργανισμός προσδιορίζει τους στόχους του και καθορίζει τις διεργασίες και τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.



Το ΣΔΠ διαχειρίζεται τις αλληλοεπιδρώσες διεργασίες και τους πόρους που απαιτούνται για την παροχή αξίας και την υλοποίηση των αποτελεσμάτων για τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη.



Το ΣΔΠ επιτρέπει στην ανώτατη διοίκηση να βελτιστοποιήσει τη χρήση των πόρων λαμβάνοντας υπόψη τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες των αποφάσεών της.



Το ΣΔΠ παρέχει τα μέσα για τον προσδιορισμό ενεργειών που απαιτούνται για την αντιμετώπιση αναμενόμενων και απρόβλεπτων συνεπειών στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.

2.4.1 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το ΣΔΠ παρέχει το πλαίσιο για το σχεδιασμό, την εκτέλεση, την παρακολούθηση και τη βελτίωση των **επιδόσεων** των δραστηριοτήτων της διοίκησης της ποιότητας.

Το ΣΔΠ δεν χρειάζεται να είναι πολύπλοκο, αλλά να αντανακλά με ακρίβεια τις ανάγκες του Οργανισμού.

Υλοποίηση ΣΔΠ:

Διεργασία καθιέρωσης, τεκμηρίωσης, εφαρμογής, διατήρησης και συνεχούς βελτίωσης του Συστήματος Διοίκησης της Ποιότητας

2.4.1 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

B.1 Focus on learners and other beneficiaries		Εστίαση στους εκπαιδευόμενους και άλλους ωφελούμενους
B.2	Visionary leadership	Διορατική Ηγεσία
B.3	Engagement of people	Δέσμευση ανθρώπων
B.4	Process approach	Διεργασιακή Προσέγγιση
B.5	Improvement	Βελτίωση
B.6	Evidence-based decisions	Αποφάσεις βασισμένες σε γεγονότα
B.7	Relationship management	Διαχείριση σχέσεων
B.8	Social responsibility	Κοινωνική Υπευθυνότητα
B.9	Accessibility and equity	Προσβασιμότητα και ισότητα
B.10	Ethical conduct in education	Ηθική συμπεριφορά στην εκπαίδευση
B.11	Data security and protection	Ασφάλεια και προστασία Δεδομένων

ISO 21001:2018 <https://www.iso.org/standard/66266.html>

2.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.5.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΝQA - ΕΘΑΕΕ

ENQA: The European Association for Quality Assurance in Higher Education

ESG 2015=Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)-Πρότυπα και Κατευθυντήριες Οδηγίες για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Ευρωπαϊκή Ανώτατη Εκπαίδευση

- Μέρος 1: Πρότυπα και Κατευθυντήριες Οδηγίες για την Εσωτερική Διασφάλιση Ποιότητας
- Μέρος 2: Πρότυπα και Κατευθυντήριες Οδηγίες για την Εξωτερική Διασφάλιση Ποιότητας
- Μέρος 3: Πρότυπα και Κατευθυντήριες Οδηγίες για τους φορείς (agencies) Διασφάλισης Ποιότητας

Σημείωση: το θέμα θα αναπτυχθεί στην ΕΝΟΤΗΤΑ 3

2.5.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΝQA- ΕΘΑΕΕ

Η Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΕΕ), είναι ανεξάρτητη διοικητική αρχή και έχει ως αποστολή της τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση.

Το 2018 η ΑΔΙΠ ξεκίνησε τη διαδικασία της ακαδημαϊκής πιστοποίησης του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας και των Προγραμμάτων Σπουδών των ελληνικών ΑΕΙ με βάσει τα κάτωθι Πρότυπα.

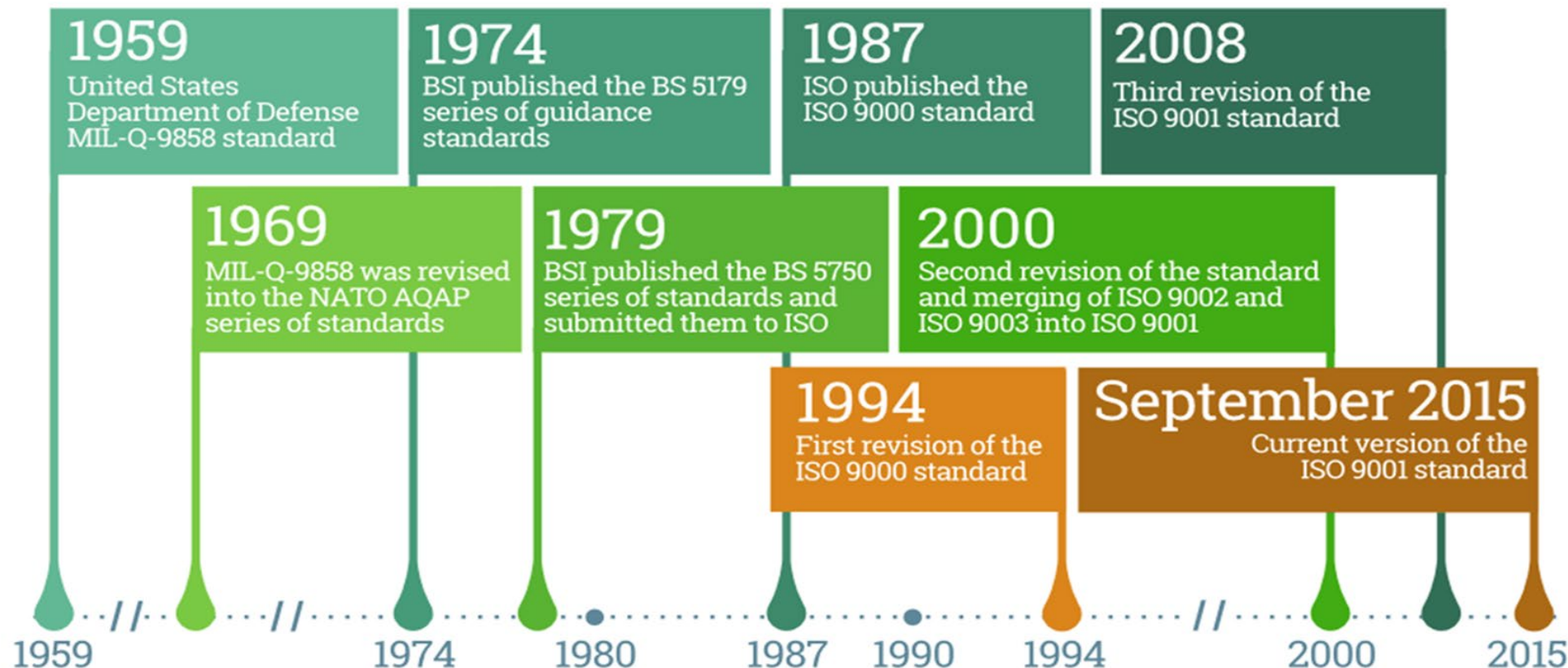
- Πρότυπο Πιστοποίησης Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας
- Πρότυπο Πιστοποίησης Προγράμματος Προπτυχιακών Σπουδών
- Πρότυπο Πιστοποίησης Ξενόγλωσσου Προγράμματος Σπουδών
- Πρότυπο Πιστοποίησης Νέου Προγράμματος Προπτυχιακών Σπουδών
- Πρότυπο Πιστοποίησης Νέου Προγράμματος Προπτυχιακών Σπουδών σε λειτουργία
- Πρότυπο Πιστοποίησης Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών
- Πρότυπο Πιστοποίησης Νέου Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών
- Πρότυπο Πιστοποίησης Κέντρου Επιμόρφωσης και Διά Βίου Μάθησης

Σημείωση: το θέμα θα αναπτυχθεί στην ΕΝΟΤΗΤΑ 3

2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO*

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000

History of Quality Management System Standards



* ISO INTERNATIONAL ORGANISATION FOR STANDARDISATION - ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ <https://www.iso.org/home.html>

2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO



International
Organization for
Standardization

ISO 9000:2015 - Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας - Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο

ISO 9001:2015 - Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Απαιτήσεις

ISO 9004:2018 - Διαχείριση για τη διαχρονική επιτυχία ενός οργανισμού – Η προσέγγιση της διαχείρισης της ποιότητας

ISO/TS 9002:2016 - Οδηγίες για την εφαρμογή του ISO 9001:2015

Ένας οργανισμός μπορεί να αξιολογηθεί και να καταχωρηθεί μόνο με βάση το πρότυπο ISO 9001. Ο οργανισμός δεν μπορεί να αξιολογηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9000 ή ISO 9004.

Οι σειρές προτύπων ISO 9000 δεν παρέχουν προδιαγραφές για προϊόντα ή υπηρεσίες και αποσκοπούν στην παροχή μιας γενικής προσέγγισης για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να παρέχει προϊόντα ή/και υπηρεσίες, τα οποία ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις πελατών-χρηστών εταιρειών ή κανονισμών.

2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO

ISO 29993:2017

Υπηρεσίες μάθησης για μη τυπική εκπαίδευση-Απαιτήσεις για την υπηρεσία



ISO 21001:2018(en)

Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί-Συστήματα Διαχείρισης για τους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς
–Απαιτήσεις με οδηγίες χρήσης



2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 9001:2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος (Εθνικός, Ευρωπαϊκός, Διεθνής)

Αντικείμενο

Εισαγωγή

- 0.1 Γενικά
- 0.2 Αρχές Διαχείρισης της Ποιότητας
- **0.3 Διεργασιακή προσέγγιση**
 - 0.3.1 Γενικά
 - 0.3.2 Κύκλος βελτίωσης
 - 0.3.3 Προσέγγιση διακινδύνευσης

<https://www.iso.org/standard/62085.html>

2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 9001:2015

1 Αντικείμενο

2 Τυποποιητική παραπομπή

3 Όροι και ορισμοί εννοιών

4 Πλαίσιο λειτουργίας του Οργανισμού

5 Ηγεσία



2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 9001:2015

6 Σχεδιασμός

6.1 Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών

6.2 Στόχοι ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξή τους

6.3 Σχεδιασμός αλλαγών

7 Υποστήριξη



2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 9001:2015

8 Λειτουργία

8.1 Προγραμματισμός και έλεγχος της λειτουργίας

8.2 Απαιτήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες

8.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών

8.4 Έλεγχος των εξωτερικά παρεχόμενων διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών

8.5 Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών

8.6 Αποδέσμευση προϊόντων και υπηρεσιών

8.7 Έλεγχος των μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων

2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 9001:2015

9 Αξιολόγηση επιδόσεων

9.1 Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση

9.2 Εσωτερική επιθεώρηση

9.3 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση

10 Βελτίωση

10.1 Γενικά

10.2 Μη συμμόρφωση και διορθωτικές ενέργειες

10.3 Συνεχής βελτίωση

Παράρτημα Α (Πληροφοριακό) Αποσαφήνιση νέας δομής, ορολογίας και εννοιών

Παράρτημα Β (πληροφοριακό) Άλλα Διεθνή Πρότυπα στην διαχείριση ποιότητας και τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας που έχουν εκπονηθεί από την ISO/TC 176



Συνεχής βελτίωση

2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 21001:2018

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ISO 9001:2015

5.1.2 Εστίαση στους εκπαιδευόμενους και στους άλλους ωφελούμενους

5.1.3 Επιπλέον Οδηγίες για την εκπαίδευση ατόμων με ειδικές ανάγκες

2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 21001:2018

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ISO 9001:2015

7.1.3 Εγκαταστάσεις

7.1.4 Περιβάλλον λειτουργίας εκπαιδευτικών διεργασιών

7.1.6 Γνώση του Οργανισμού

7.2.2 Πρόσθετες απαιτήσεις για την εκπαίδευση με ειδικές ανάγκες

2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 21001:2018

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ISO 9001:2015

8 Λειτουργία

8.1 Οργανωσιακός σχεδιασμός και έλεγχος

8.1.1 Γενικά.

8.1.2 Ειδικός οργανωσιακός σχεδιασμός και έλεγχος των εκπαιδευτικών προϊόντων και υπηρεσιών

8.1.3 Πρόσθετες απαιτήσεις για την εκπαίδευση ατόμων με ειδικές ανάγκες

8.2 Απαιτήσεις για τα εκπαιδευτικά προϊόντα και τις υπηρεσίες

8.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προϊόντων και υπηρεσιών

2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 21001:2018

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ISO 9001:2015

8.5 Παράδοση των εκπαιδευτικών προϊόντων και υπηρεσιών

8.6 Αποδέσμευση των εκπαιδευτικών προϊόντων και υπηρεσιών

8.7. Έλεγχος των μη συμμορφούμενων εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων

9.1.2 Ικανοποίηση των εκπαιδευομένων, των άλλων δικαιούχων και του προσωπικού

2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 21001:2018

■ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Εξωτερικά θέματα:

-Τεχνολογικά

-Ανταγωνισμού

-Αγοράς

-Πολιτιστικά

-Κοινωνικά

-Πολιτικά

-Νομικά

-Οικονομικά

-Περιβαλλοντικά

Εσωτερικά θέματα:

-Αξίες

-Κουλτούρα

-Γνώση

-Επιδόσεις

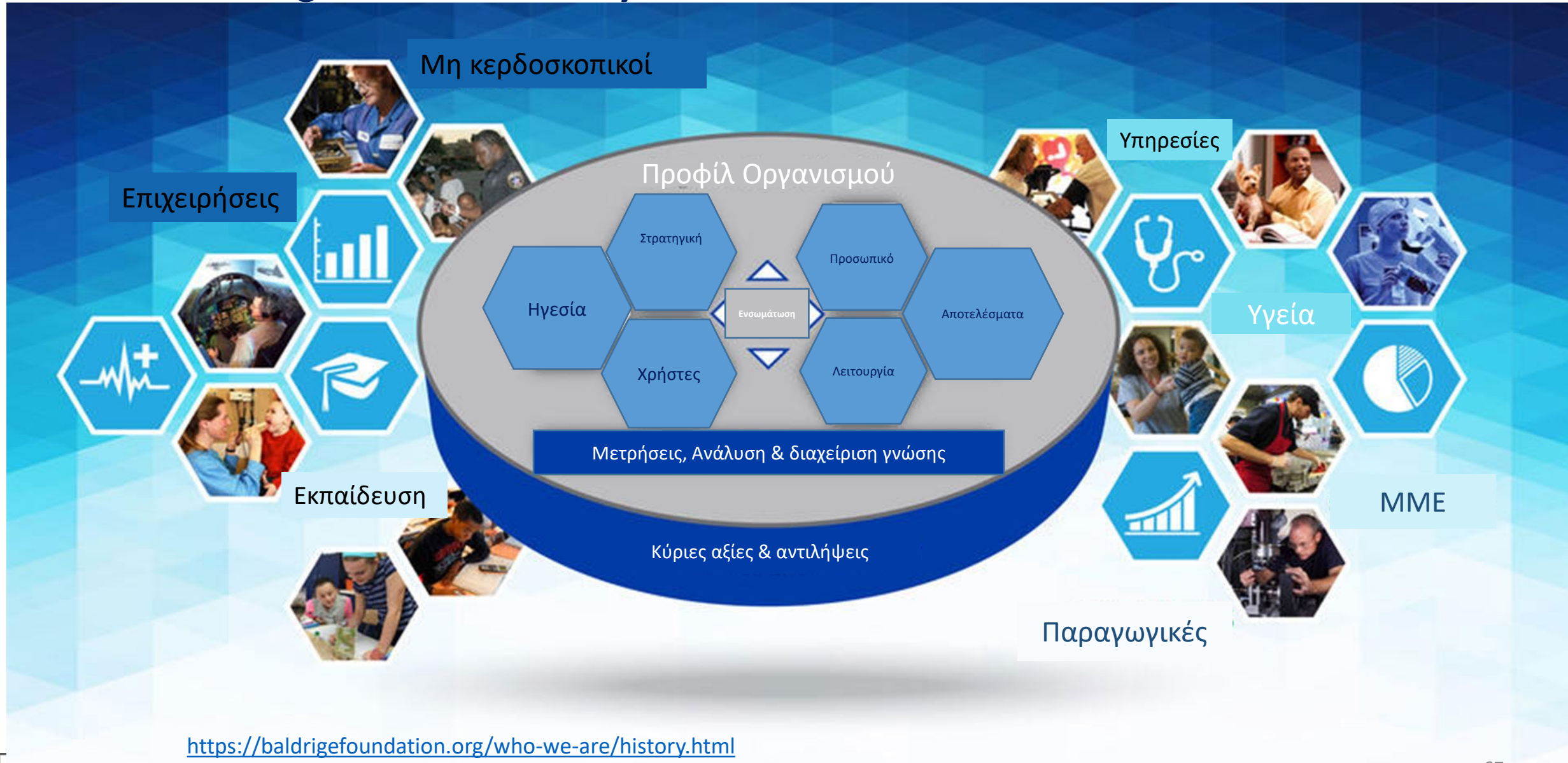
2.5.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 21001:2018

ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 21001:2018



2.5.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Malcolm Baldrige National Quality Award



<https://baldrigefoundation.org/who-we-are/history.html>

2.5.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Malcolm Baldrige National Quality Award

Το νομοθετικό πλαίσιο στις ΗΠΑ για το Malcolm Baldrige National Quality Awards υιοθετήθηκε, με Νόμο, τον Αύγουστο του 1987.

Στη συνέχεια εκπονήθηκαν οι κατευθυντήριες γραμμές και κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από επιχειρήσεις, βιομηχανικούς, κυβερνητικούς και άλλους οργανισμούς για την αξιολόγηση των προσπαθειών τους για βελτίωση της ποιότητας, που απαιτούσε ο Νόμος.

<https://baldrigefoundation.org/who-we-are/history.html>

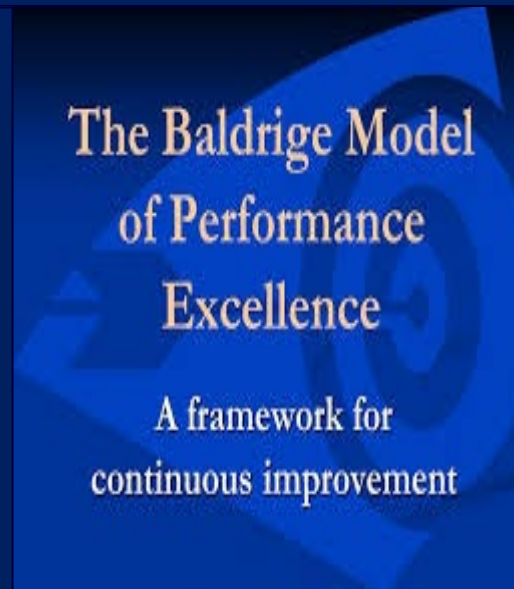
2.5.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Malcolm Baldrige National Quality Award-Excellence Framework (Education)

Το Baldrige είναι ένα μη προδιαγεγραμμένο πλαίσιο που επιτρέπει σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, να βελτιώσει τα αποτελέσματα και να γίνει πιο ανταγωνιστικός. Ενσωματώνει αποδεδειγμένες πρακτικές για τρέχοντα θέματα ηγεσίας και διοίκησης σε ένα σύνολο ερωτήσεων που βοηθούν στη διαχείριση όλων των στοιχείων του οργανισμού ως ενοποιημένο σύνολο.

Οι βασικές αρχές και έννοιες του πλαισίου περιλαμβάνουν:

Συστήματα με προοπτική
Διορατική ηγεσία
Φοιτητοκεντρική αριστεία
Εκτίμηση των ανθρώπων
Κινητικότητα και ανθεκτικότητα
Οργανωτική μάθηση



Επικέντρωση στην επιτυχία και την καινοτομία
Διοίκηση με βάση τα γεγονότα
Κοινωνική συνεισφορά
Ηθική και διαφάνεια
Παροχή αξίας και αποτελεσμάτων

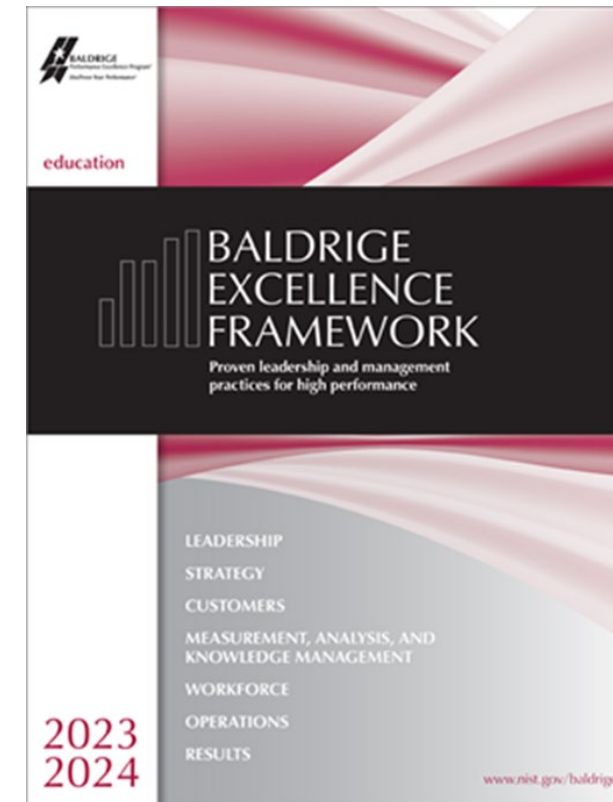
<https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/education>

2.5.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Malcolm Baldrige National Quality Award-Excellence Framework (Education)

Τα Κριτήρια Baldrige για την εκπαίδευση είναι οργανωμένα σε επτά κατηγορίες που αντιπροσωπεύουν βασικούς τομείς του οργανισμού :

- (1) Ηγεσία
- (2) Στρατηγική
- (3) Πελάτες/χρήστες υπηρεσιών
- (4) Μέτρηση, Ανάλυση και Διαχείριση Γνώσης
- (5) Εργαζόμενοι
- (6) Λειτουργίες και
- (7) Αποτελέσματα



2.5.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Malcolm Baldrige National Quality Award-Excellence Framework (Education)

Ακολουθούν μερικές από τις βασικές έννοιες και τα κρίσιμα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι σημερινοί οργανισμοί και τα οποία είναι συνυφασμένα με αυτές τις κατηγορίες:

- Κινητικότητα, ανθεκτικότητα και μετασχηματισμός
- Διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού
- Καινοτομία
- Ποικιλομορφία, ισότητα, συμπερίληψη και προσβασιμότητα
- Ανθεκτικότητα εφοδιαστικής αλυσίδας
- Κοινωνικές συνεισφορές, περιβαλλοντική βιωσιμότητα και κυκλική οικονομία
- Ψηφιακή οικονομία και η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση
- Κυβερناسφάλεια

2.5.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Malcolm Baldrige National Quality Award-Excellence Framework (Education)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ

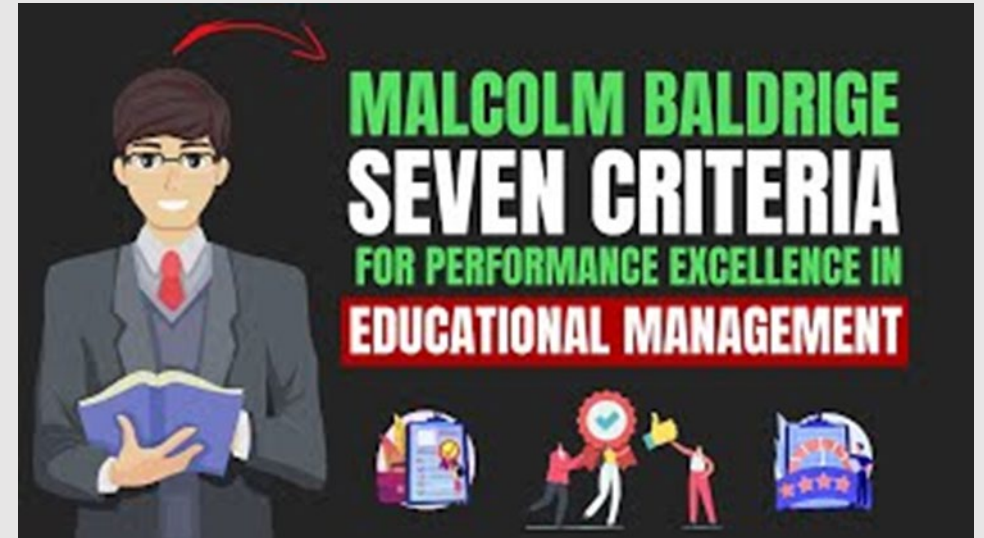
1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

A. ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

1. Εκπαιδευτικό πρόγραμμα και προσφερόμενες υπηρεσίες
2. Αποστολή, όραμα, αξίες και κουλτούρα
3. Προφίλ εργαζομένων
4. Ενεργητικό-περιουσιακά στοιχεία
5. Νομοθετικό πλαίσιο

B. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Οργανωτική δομή
2. Φοιτητές, άλλοι ωφελούμενοι, ενδιαφερόμενα μέρη
3. Προμηθευτές, συνεργάτες και εταίροι



2.5.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Malcolm Baldrige National Quality Award-Excellence Framework (Education)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ

2 Κατάσταση Οργανισμού

A. Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

1. Θέση ως προς τον ανταγωνισμό
2. Αλλαγές στην ανταγωνιστικότητα
3. Συγκριτικά δεδομένα

B. Στρατηγική

Γ. Σύστημα Βελτίωσης της Επίδοσης

Λεπτομέρειες αναφέρονται στο έγγραφο -2023–2024 Baldrige Performance Excellence Framework (Education) Education Criteria Commentary

<https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary-education>

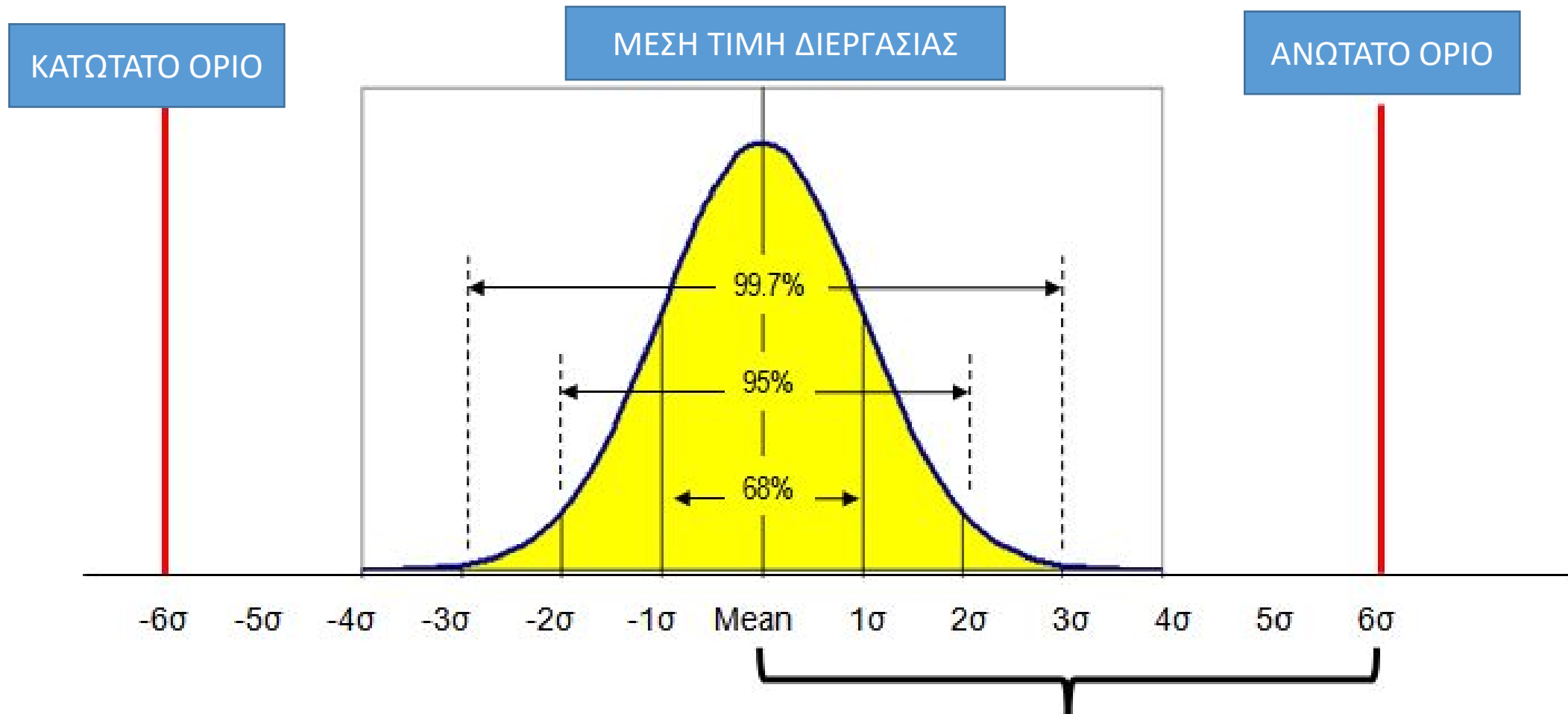
2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ

Το σίγμα μετρά την μεταβλητότητα μιας διεργασίας και ουσιαστικά δείχνει την απόκλιση από τη μέση τιμή της απόδοσης της υπηρεσίας. Ο κυριότερος στόχος της στρατηγικής έξι σίγμα είναι να **μειώσει τη μεταβλητότητα του χαρακτηριστικού που εξετάζεται ως ένδειξη της απόδοσης της υπηρεσίας μέσα σε κάποια ορισμένα όρια**, που είναι και οι προδιαγραφές της υπηρεσίας.

Στην ουσία, επίπεδο ποιότητας έξι σίγμα σημαίνει **αριθμός αστοχιών ανά εκατομμύριο ευκαιριών (Defects per million opportunities -DPMO) ίσος με 3,4**. Το κυριότερο μέσο για να επιτευχθεί επίπεδο ποιότητας έξι σίγμα είναι η **απαλοιφή των αιτιών που προκαλούν προβλήματα στην ποιότητα και τη διεργασία πριν αυτές οδηγήσουν στη δημιουργία ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών**.

Το έξι σίγμα συχνά ορίζεται ως **«ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο τη μείωση των ελαττωματικών σε 3,4 περιπτώσεις ανά εκατομμύριο ευκαιριών ή, αλλιώς, σε ποσοστό 0,0003%»** (Chakrabarty και Tan, 2007).

2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ



<https://www.leansixsigmadefinition.com/glossary/six-sigma/>

2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ

Το σημείο σύγκρισης που χρησιμοποιείται για την κατάταξη της ποιότητας ή της επίδοσης είναι το sigma score.

Η επίδοση παγκόσμιας κατάταξης ταυτίζεται με ένα σκορ 6 σίγμα, δηλαδή ένα επίπεδο επίδοσης 3,4 DPMO.

ΕΠΙΠΕΔΟ SIGMA	ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΑ /ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΟ	ΑΠΟΔΟΣΗ
6	3.4	99.99966%
5	230	99.977%
4	6,210	99.38%
3	66,800	93.32%
2	308,000	69.15%
1	690,000	30.85%

<https://www.leansixsigmadefinition.com/glossary/six-sigma/>

2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ

ISO 13053-1-Quantitative methods in process improvement Six Sigma-Part 1: DMAIC (define, measure, analyse, improve, control) methodology - Ποσοτικές μέθοδοι για τη βελτίωση διεργασίας 6σ - Μέρος 1: Μεθοδολογία DMAIC (καθορίζω, μετρώ, αναλύω, βελτιώνω, ελέγχω).

Ο κύριος σκοπός της εφαρμογής της μεθόδου Six Sigma είναι να λύσει ένα δεδομένο πρόβλημα προκειμένου να συνεισφέρει στους επιχειρηματικούς στόχους ενός οργανισμού.

Η μεθοδολογία Six Sigma θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο όταν η λύση σε ένα πρόβλημα δεν είναι γνωστή.

Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες μεθοδολογίας Six Sigma μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- συλλογή δεδομένων,
- εξαγωγή πληροφοριών από τα δεδομένα μέσω ανάλυσης,
- σχεδιασμός λύσης,
- επιβεβαίωση ότι έχουν επιτευχθεί τα επιθυμητά αποτελέσματα.

<https://www.iso.org/standard/52901.html>

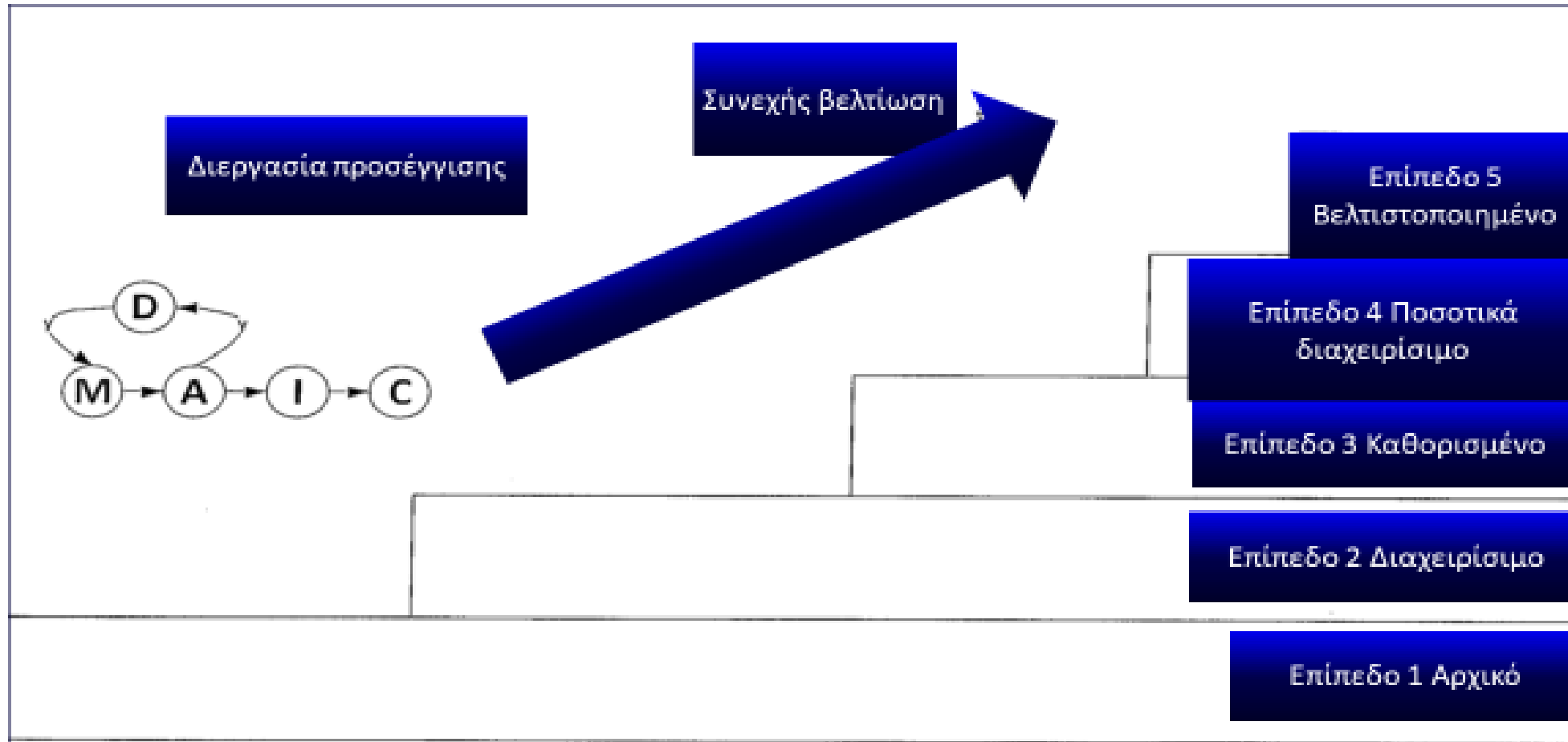
2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ	Φάση Six Sigma	Περιγραφή
Ποιο είναι το πρόβλημα;	Καθορίστε	Καθορίστε ένα πρόβλημα στρατηγικό για να το επεξεργαστείτε
Πού βρίσκεται η διεργασία;	Μετρήστε	Μετρήστε την τρέχουσα επίδοση της διεργασίας που θέλετε να βελτιώσετε
Τι το προκαλεί;	Αναλύστε	Αναλύστε τη διεργασία για να εντοπίσετε τη γενεσιουργό αιτία της χαμηλής απόδοσης της διεργασίας
Τι μπορεί να γίνει;	Βελτιώστε	Βελτιώστε τη διεργασία μέσω δοκιμής και μελετώντας πιθανές λύσεις για να καταλήξετε σε μία αποτελεσματική βελτιωμένη διεργασία
Πώς μπορεί να διατηρηθεί στη νέα κατάσταση;	Ελέγξτε	Ελέγξτε τη βελτιωμένη διεργασία καθορίζοντας μία τυποποιημένη διεργασία , ικανή να λειτουργήσει και να βελτιώνεται συνεχώς ώστε να διατηρείται διαχρονικά η επίδοση

2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ



2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ

ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Ο στόχος των μετρήσεων της μεθόδου 6σ είναι η ποσοτικοποίηση της επίδοσης μιας διεργασίας.

Μπορούν να εφαρμοστούν διάφορες μετρήσεις για την ποσοτικοποίηση ενός προβλήματος που στοχεύει στην επίλυση σε ένα ή περισσότερα έργα Six Sigma.

Οι συνεχείς μετρήσεις αυτών των δεικτών θα μας πουν περισσότερα για το «κατά πόσο» πρέπει να βελτιωθούν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ένας επιπλέον, συνολικός δείκτης είναι - το κόστος της κακής ποιότητας.

<https://www.iso.org/standard/52901.html>

2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ

ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Ποσοστό επιστροφής (RR): Το RR ορίζεται ως ο αριθμός των επιστροφών - ή των αιτημάτων για επιστροφές - ενός δεδομένου προϊόντος / μη αποδεκτής υπηρεσίας σε μια καθορισμένη περίοδο, όπως ένας μήνας, διαιρούμενος με τον αριθμό των αποστολών.

Αριθμός αναφορών προβλημάτων (NPR): Το NPR ορίζεται ως ο αριθμός των αναφορών προβλημάτων που προέρχονται από το χρήστη κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης περιόδου, όπως ένας μήνας, όπου οι αναφορές σχετίζονται με την ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας. Ένα προϊόν μπορεί να είναι είτε ένα κομμάτι υλικού, μια έκδοση λογισμικού, ένα σύστημα εγκατεστημένο στην εγκατάσταση του πελάτη/χρήστη ή μια υπηρεσία που παρέχεται σε έναν πελάτη/χρήστη.

Οι αναφορές μερικές φορές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τη σοβαρότητά τους: κρίσιμες, μείζονες και δευτερεύουσες. Σε τέτοιες περιπτώσεις, το NPR χωρίζεται σε τρία διαφορετικά επίπεδα

2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ

ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Έγκαιρη παράδοση (On Time Delivery-OTD): Το OTD μετρά την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων /υπηρεσιών στους πελάτες/χρήστες. Ορίζεται ως το ποσοστό των παραγγελιών που παραδίδονται στους πελάτες/χρήστες σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους και για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.

Κόστος κακής ποιότητας (Cost of poor quality-COPQ): Το παραδοσιακό κόστος ποιότητας (Cost of quality -COQ) περιλαμβάνει το κόστος σε ολόκληρο τον οργανισμό για τις κατηγορίες πρόληψης, αξιολόγησης, εσωτερικής και εξωτερικής αστοχίας.

Ένα μεγάλο μέρος του COQ σχετίζεται συχνά με το κόστος κακής ποιότητας ή COPQ που προκύπτει από την παραγωγή/παροχή και την επιδιόρθωση/ανάκληση ελαττωματικών προϊόντων/υπηρεσιών με αστοχίες, είτε ως εσωτερική αστοχία είτε ως εξωτερική αστοχία.

2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ

ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ



Αυτό το κόστος καλύπτει όλες τις φάσεις από την αποστολή του ελαττωματικού προϊόντος/υπηρεσίας ή την αντικατάστασή του, τη διάγνωση της βασικής αιτίας για τα ελαττώματα, την επισκευή/αλλαγή του ελαττωματικού προϊόντος/υπηρεσίας ή την απόρριψή, την εκ νέου δοκιμή/έλεγχο, την επανασυνσκευασία του νέου προϊόντος ή και την εκ νέου παροχή της υπηρεσίας κ.λπ.



Δεν περιλαμβάνει τυχόν απώλειες για τον πελάτη /χρήστη ούτε το κόστος που προκύπτει από την έλλειψη ικανοποίησης του πελάτη/χρήστη.

2.5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ SIX SIGMA -6σ

ΡΟΛΟΙ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ
Champion – Πρωταθλητής	Στέλεχος ανώτατης Διοίκησης-Στρατηγική
Deployment Manager – Διευθυντής Ανάπτυξης - προώθησης	Προώθηση – συντονισμός
Project Sponsor – Υπεύθυνος έργου	Υπεύθυνος για το συγκεκριμένο έργο
Master Black Belt – Κύρια Μαύρη Ζώνη	Προπόνηση και καθοδήγηση
Black Belt – Μαύρη Ζώνη	Έργα βελτίωσης
Green Belt – Πράσινη Ζώνη	Υποστήριξη και εκτέλεση έργων
Yellow Belt – Κίτρινη ζώνη	Συμμετοχή στην υποστήριξη του έργου

2.5.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



2.5.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σχετικές προσεγγίσεις - Γνωστοί «γκουρού» της ποιότητας

Έχουμε ήδη αναφερθεί στον Deming και στον Juran.

Σημαντική συμβολή στην Ολική Ποιότητα είχε και Philip Crosby.

- Το βιβλίο του «**Quality is free**» βασίζεται στην ιδέα ότι η **εξοικονόμηση πόρων από τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας αποδίδει.**
- Μία δεύτερη ιδέα του είναι η αντίληψη ότι τα λάθη, οι αποτυχίες, η σπατάλη και η καθυστέρηση—όλα τα «κακής ποιότητας προβλήματα»—μπορούν να εξαλειφθούν εντελώς εάν ο οργανισμός έχει τη θέληση. **Αυτή είναι η αμφιλεγόμενη ιδέα του για μηδέν ελαττώματα. (Zero defects)**
- **Και οι δύο ιδέες είναι πολύ ελκυστικές για τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης.** Η ιδέα ότι η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να αυτοχρηματοδοτηθεί και **μπορεί να οδηγήσει σε εξάλειψη της αποτυχίας**, ειδικά αν αυτό θα μπορούσε να σημαίνει **αποτυχία φοιτητών**, είναι μια ιδέα που λίγα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης μπορούν να αγνοήσουν.

<https://asq.org/about-asq/honorary-members/crosby>

2.5.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο Crosby, όπως και όλοι οι άλλοι «γκουρού», έχει τονίσει ότι η διαδρομή προς τα μηδέν ελαττώματα είναι δύσκολη, αν και εφικτή. Όπως έχει γράψει, «Η ποιότητα είναι δωρεάν. **Δεν είναι δώρο, αλλά είναι δωρεάν.** Αυτό που κοστίζει χρήματα είναι η κακή ποιότητα — όλες εκείνες οι ενέργειες που σε οδηγούν στο να μην κάνεις σωστά τη δουλειά από την πρώτη φορά».

IN A TRUE ZERO-
DEFECTS APPROACH,
THERE ARE NO
UNIMPORTANT ITEMS.

QUOTEHD.COM

Phil Crosby
American Author

THE PROBLEM OF QUALITY MANAGEMENT
IS NOT WHAT PEOPLE DON'T KNOW ABOUT
IT. THE PROBLEM IS WHAT THEY THINK THEY
DO KNOW.

- PHILIP B. CROSBY -

LIBQUOTES.COM

2.5.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

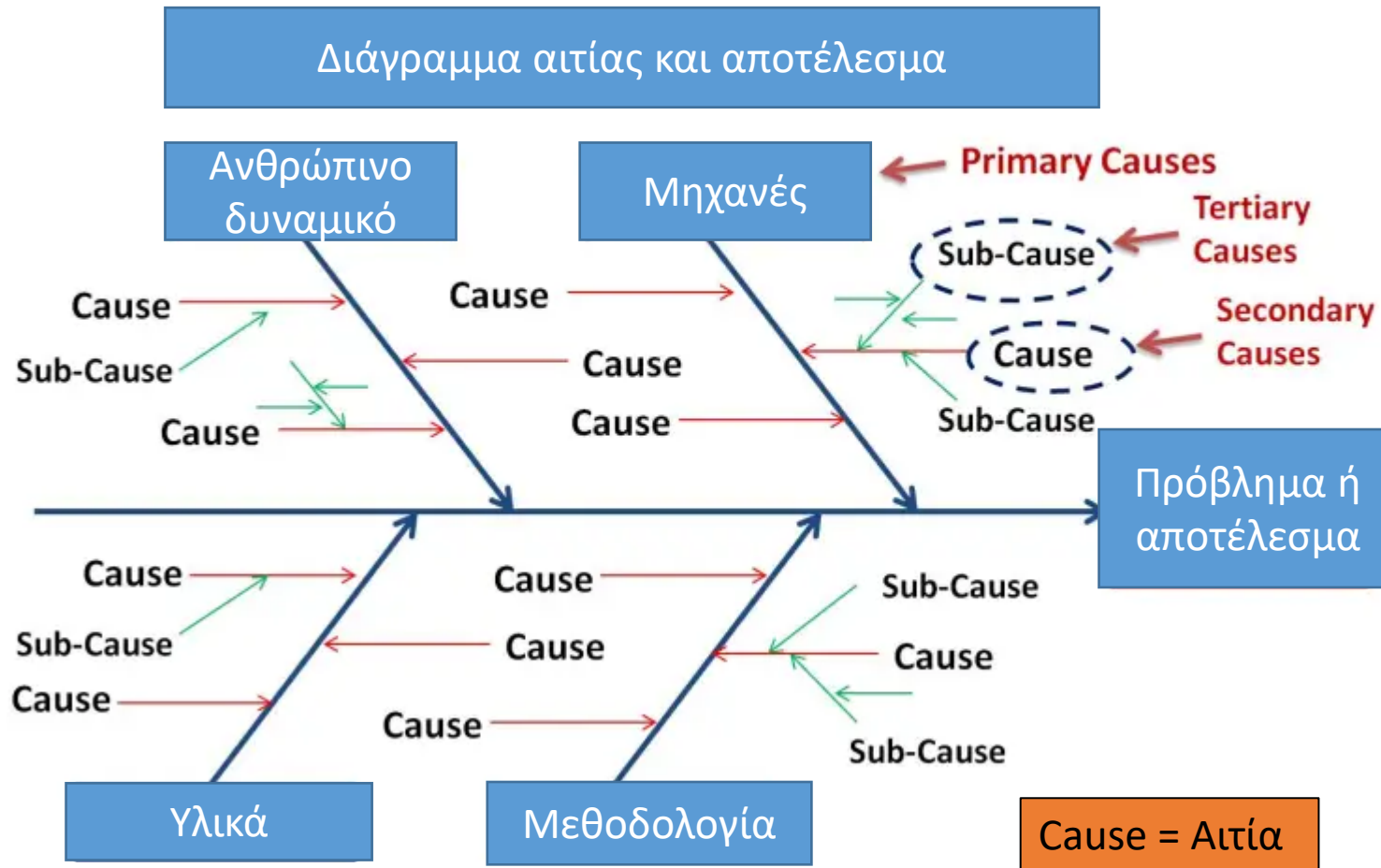
Καoru Ishikawa ήταν χημικός, μηχανικός και διευθυντής επιχειρήσεων

Ίσως η πιο σημαντική συμβολή του Ishikawa ήταν ο βασικός του ρόλος **στην ανάπτυξη της ιαπωνικής στρατηγικής για την ποιότητα.**

Ένα από τα πρώτα επιτεύγματα του Ishikawa ήταν η συμβολή του **στην επιτυχία των κύκλων ποιότητας.** Επιπλέον **το διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος -που συχνά ονομάζεται διάγραμμα Ishikawa και ίσως το επίτευγμα για το οποίο είναι περισσότερο γνωστός- έχει παράσχει ένα ισχυρό εργαλείο,** που μπορεί εύκολα να χρησιμοποιηθεί από μη ειδικούς για την ανάλυση και την επίλυση προβλημάτων.

<https://asq.org/about-asq/honorary-members/ishikawa>

2.5.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



<https://techqualitypedia.com/fishbone-diagram-ishikawa-diagram/>

Κύκλος Ποιότητας
Μεθοδολογία για τη βελτίωση
της Ποιότητας



90 PERCENT OF ALL PROBLEMS CAN BE SOLVED BY USING THE TECHNIQUES OF DATA STRATIFICATION, HISTOGRAMS, AND CONTROL CHARTS. AMONG THE CAUSES OF NONCONFORMANCE, ONLY ONE-FIFTH OR LESS ARE ATTRIBUTABLE TO THE WORKERS.

- KAORU ISHIKAWA -

libquotes.com

2.5.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι Κύκλοι Ποιότητας είναι δραστηριότητες ομάδων ατόμων, οι οποίοι συναντώνται κατά διαστήματα και σε εθελοντική βάση με βασικό σκοπό την επίλυση προβλημάτων.

Τα άτομα που συνθέτουν τις ομάδες αυτές είναι άτομα από το ίδιο εργασιακό περιβάλλον, που εργάζονται μαζί, συναθροίζονται και συζητούν σε ισότιμη βάση μαζί -στα πλαίσια λειτουργίας των Κύκλων Ποιότητας- με κύριο στόχο την συλλογική αντιμετώπιση προβλημάτων.

Η δραστηριότητα αυτή:

- Ενισχύει την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος
- Βοηθά στον προσδιορισμό και την επίτευξη λογικών στόχων που βρίσκονται στις δυνατότητες αυτών
- Βοηθά στην ανάπτυξη της επικοινωνίας και την ανταλλαγή των απόψεων, εμπειριών
- Βελτιώνει το ηθικό
- Ενδυναμώνει και προωθεί την λήψη πρωτοβουλιών
- Αναπτύσσει ικανότητες στην επίλυση προβλημάτων
- Προωθεί το αίσθημα ευθύνης, εμπιστοσύνης, σεβασμού, επαγγελματισμού & επιχειρηματικής συνείδησης.

2.5.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

- Διάγραμμα ροής (Flow chart)
- Ιστόγραμμα (Histogram or bar graph)
- Γραφήματα (Run-charts)
- Φύλλα ελέγχου (Check sheets & checklists)
- Διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος (Cause & effect diagram)
- Διάγραμμα Pareto (Pareto principle)
- Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

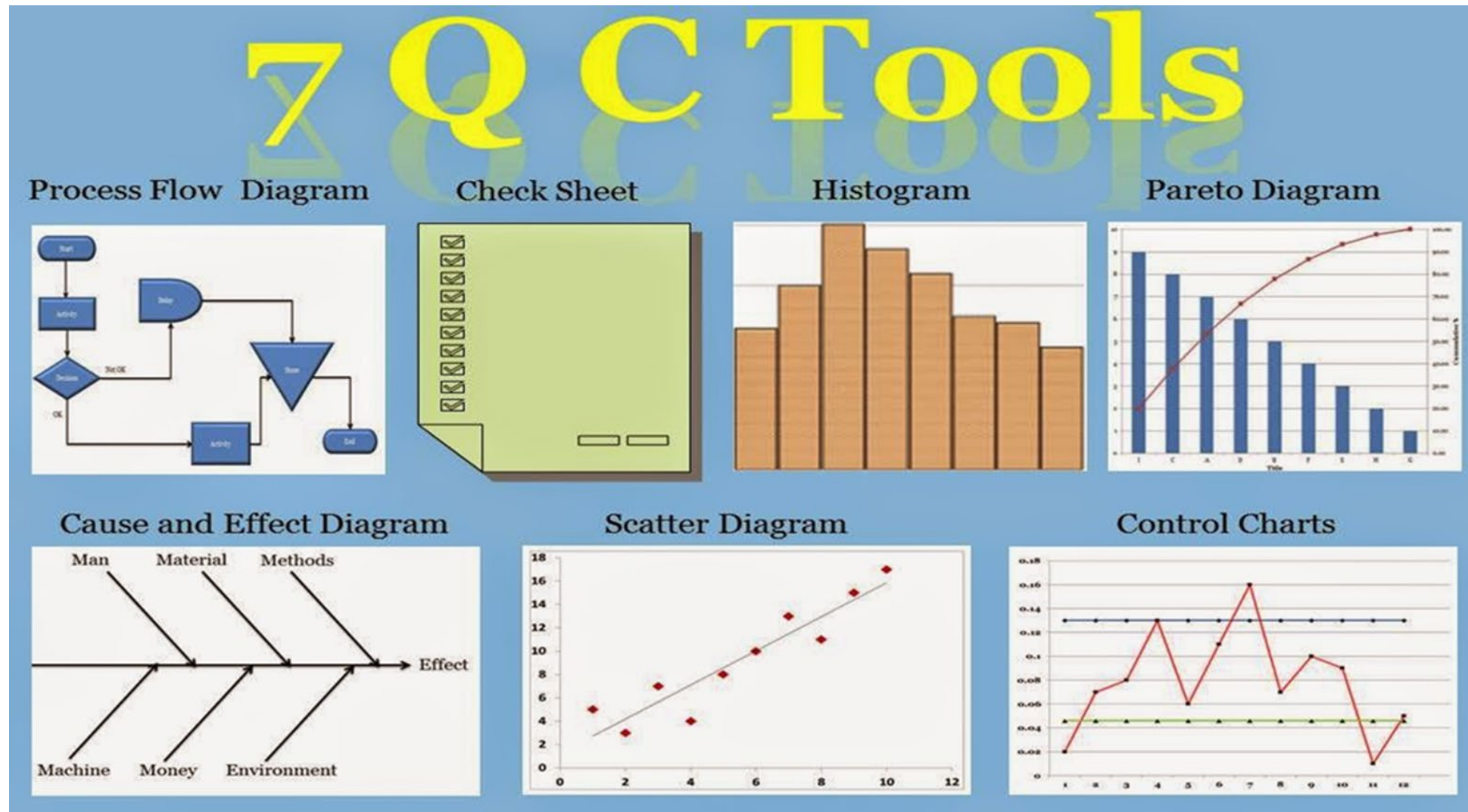
- Διάγραμμα δένδρου (Tree diagram)
- Διαγνωστικές και θεραπευτικές διαδρομές (Diagnostic & remedial journeys)
- Διάγραμμα διασποράς (Scatter diagram)
- Διάγραμμα ελέγχου (Control chart)
- Διάγραμμα συνάφειας (Affinity diagram)
- Διάγραμμα ανάλυσης πεδίου δυνάμεων (Force field analysis)
- Τεχνική της πολλαπλής ψήφου (Multivoting)

<https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/download/2335/2638/6361>

ΠΗΓΗ: <https://epublishing.ekt.gr> | e-Εκδότης: EKT «10th International Conference in Open & Distance Learning - November 2019, Athens, Greece - PROCEEDINGS

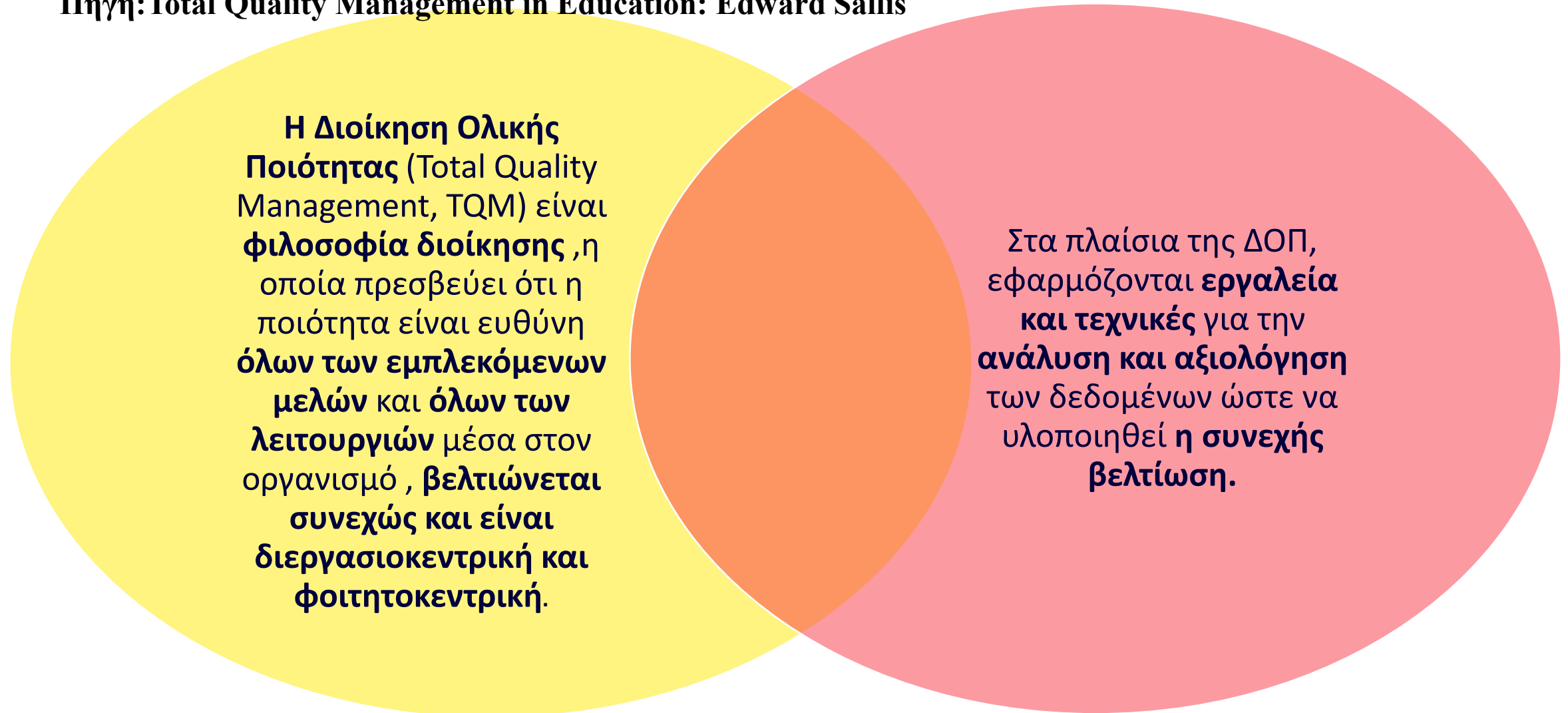
2.5.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ



2.5.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πηγή: Total Quality Management in Education: Edward Sallis



<https://doi.org/10.4324/9780203417010>

2.5.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ως προσέγγιση, η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει **μια μόνιμη αλλαγή** σε έναν Οργανισμό που δεν εστιάζει στη βραχυπρόθεσμη σκοπιμότητα, αλλά **στη μακροπρόθεσμη βελτίωση της ποιότητας**.

Η Συνεχής καινοτομία, βελτίωση και αλλαγή είναι σημαντικές πτυχές της ΔΟΠ και όταν εφαρμόζονται από τους Οργανισμούς οδηγούν σε έναν κύκλο συνεχούς βελτίωσης.

Οι επικεφαλής , για να δημιουργήσουν κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης πρέπει να εμπιστεύονται το προσωπικό τους και να του αναθέτουν τις κατάλληλες αρμοδιότητες, ώστε να αναλάβει το προσωπικό τη δική του ευθύνη σε ό,τι αφορά στην ποιότητα.

<https://doi.org/10.4324/9780203417010>

2.5.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι μεγάλης κλίμακας, εμπνευσμένη και αγκαλιάζει όλες τις δραστηριότητες, αλλά η πρακτική εφαρμογή του είναι μικρής κλίμακας, εξαιρετικά ρεαλιστική και σταδιακή. Η δραστική παρέμβαση δεν είναι το μέσο αλλαγής για τη ΔΟΠ. (Μέθοδος Kaizen/ Ιαπωνία-Juran, «elephant-sized Projects to 'bite-sized' assignments»)

Η ΔΟΠ απαιτεί αλλαγή στην κουλτούρα

Εσωτερικοί πελάτες /χρήστες υπηρεσιών

Ο καλύτερος τρόπος ανάπτυξης της αντίληψης της εστίασης στον εσωτερικό πελάτη/χρήστη είναι να εντοπίσει το κάθε μέλος του προσωπικού τα άτομα στα οποία παρέχει υπηρεσίες.

- Σε ποιον παρέχετε κυρίως υπηρεσίες;
- Ποιος βασίζεται σε εσάς για να κάνει σωστά τη δουλειά του;

2.5.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Εσωτερικό marketing

Είναι το προσωπικό που κάνει τη διαφορά στην ποιότητα. Αναπτύσσει το εκπαιδευτικό υλικό που πρέπει να ικανοποιεί τους «πελάτες» αποδέκτες/χρήστες υπηρεσιών.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο **για την επικοινωνία με το προσωπικό για να διασφαλιστεί ότι τηρούνται όλοι ενήμεροι για το τι συμβαίνει στο Ίδρυμα Ανώτατης Εκπαίδευσης και έχουν την ευκαιρία να ανατροφοδοτήσουν με ιδέες.**

Οι νέες ιδέες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να γνωστοποιούνται στο προσωπικό αποτελεσματικά.

Το προσωπικό δεν μπορεί να μεταφέρει το μήνυμα του στους πιθανούς αποδέκτες/χρήστες υπηρεσιών χωρίς την κατάλληλη γνώση των «προϊόντων/υπηρεσιών» και χωρίς ενθουσιασμό για τους στόχους του ιδρύματος.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι ένα στάδιο μετά την επικοινωνία ιδεών. Είναι μια θετική και προορατική διεργασία όπου απαιτείται η δέσμευση για την ενημέρωση του προσωπικού και την αξιοποίηση των σχολίων αυτού.

2.5.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Επαγγελματισμός

Η προσέγγιση της ολικής ποιότητας απαιτεί αλλαγές στην παραδοσιακή φιλοσοφία των διδασκόντων ώστε να γίνει κατανοητή η φοιτητοκεντρική προσέγγιση.

Η εκπαίδευσή των διδασκόντων και του υπόλοιπου προσωπικού στις έννοιες που αφορούν στη διοίκηση της ποιότητας είναι απαραίτητη προϋπόθεση.

Η ολική ποιότητα σημαίνει κάτι περισσότερο από το να είσαι «ευγενικός και χαμογελαστός με τους πελάτες». Χρειάζεται να ακούς και να ξεκινάς το διάλογο σχετικά με τους φόβους και τις φιλοδοξίες των ανθρώπων.

Οι βέλτιστες πλευρές του επαγγελματισμού αφορούν στην ενσυναίσθηση και την τήρηση υψηλών ακαδημαϊκών και επαγγελματικών προτύπων. Ο συνδυασμός των βέλτιστων πλευρών του επαγγελματισμού με τη ολική ποιότητα είναι απαραίτητος για την επιτυχία.

2.5.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η **χρήση της αυτοαξιολόγησης** είναι ένα εξαιρετικό πρώτο διαγνωστικό βήμα στην πορεία προς την ολική ποιότητα. Η **λίστας ελέγχου (CHECK LIST) αυτοαξιολόγησης** είναι ένα πρότυπο με το οποίο το Ίδρυμα Ανώτατης Εκπαίδευσης μπορεί να μετρήσει τον εαυτό του. Παρέχει ένα πλαίσιο για την οικοδόμηση της κατανόησης της ποιότητας.

Επιτρέπει στον οργανισμό να διακρίνει **τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του** και μέσα από μια τέτοια ανάλυση να αποφασίσει **πώς να πετύχει τις επιθυμητές βελτιώσεις**. Ως εκ τούτου, **η αυτοαξιολόγηση είναι ένας καταλύτης** για τη βελτίωση της εκπαίδευσης. Από τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης μπορεί ένα Ίδρυμα Ανώτατης Εκπαίδευσης να δημιουργήσει **ένα σχέδιο δράσης για τη μελλοντική του ανάπτυξη**.

2.5.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – EFQM-The European Foundation of Quality Management

Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) για την αυτοαξιολόγηση TQM είναι ένα από τα πιο εξελιγμένα μοντέλα αυτοαξιολόγησης. Το EFQM πιστεύει ότι η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης είναι καταλύτης για την προώθηση της βελτίωσης.

Ο ορισμός της αυτοαξιολόγησης EFQM είναι ο ακόλουθος:

Η αυτοαξιολόγηση είναι μια ολοκληρωμένη, συστηματική και τακτική ανασκόπηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού που αναφέρονται στο μοντέλο αριστείας EFQM, στη συνέχεια παρακολουθούνται για να αξιολογηθεί η πρόοδος.

<https://efqm.org/>

2.5.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – EFQM-The European Foundation of Quality Management

Το Μοντέλο EFQM που συμπληρώνεται με την τεχνολογική πλατφόρμα EFQM, Assessbase (efqm.org/ assessbase) είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο διοίκησης που επιτρέπει στη Διοίκηση, υπαλλήλους, ακαδημαϊκούς, μέλη ομάδων, φοιτητές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν πώς ένας οργανισμός θα έπρεπε να θέσει τον Σκοπό του.

Κεντρικό στοιχείο της λογικής του Μοντέλου EFQM, το “κόκκινο νήμα” δηλαδή είναι η σύνδεση μεταξύ του Σκοπού και της Στρατηγικής ενός οργανισμού και πώς χρησιμοποιείται για να τον βοηθήσει να δημιουργήσει Αειφόρο Αξία για τα πιο σημαντικά Ενδιαφερόμενα Μέρη και να προσφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα.

<https://mailchi.mp/dcb386013301/r92xqmgp3q>

2.5.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – EFQM-The European Foundation of Quality Management



<https://mailchi.mp/dcb386013301/r92xqmgp3q>

2.5.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – EFQM-The European Foundation of Quality Management

Η δομή του μοντέλου EFQM βασίζεται στην απλή αλλά ισχυρή λογική της υποβολής τριών ερωτήσεων:

ΓΙΑΤΙ

«Γιατί» υπάρχει αυτός ο Οργανισμός ; Τι σκοπό εκπληρώνει; Γιατί η συγκεκριμένη Στρατηγική...
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

ΠΩΣ

«Πώς» σκοπεύει να επιτύχει τον σκοπό και τη στρατηγική του...
ΕΦΑΡΜΟΓΗ

ΤΙ

«Τι» Έχει επιτύχει πραγματικά μέχρι σήμερα; «Τι» Σκοπεύει να πετύχει αύριο...
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

<https://mailchi.mp/dcb386013301/r92xqmgp3q>

2.5.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – EFQM-The European Foundation of Quality Management

ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Κατεύθυνση

- Κριτήριο 1: Σκοπός, Όραμα & Στρατηγική
- Κριτήριο 2: Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία

Υλοποίηση

- Κριτήριο 3: Εμπλοκή ενδιαφερομένων ομάδων
- Κριτήριο 4: Δημιουργία Αειφόρου Αξίας
- Κριτήριο 5: Βελτίωση της Απόδοσης και προώθηση του Μετασχηματισμού

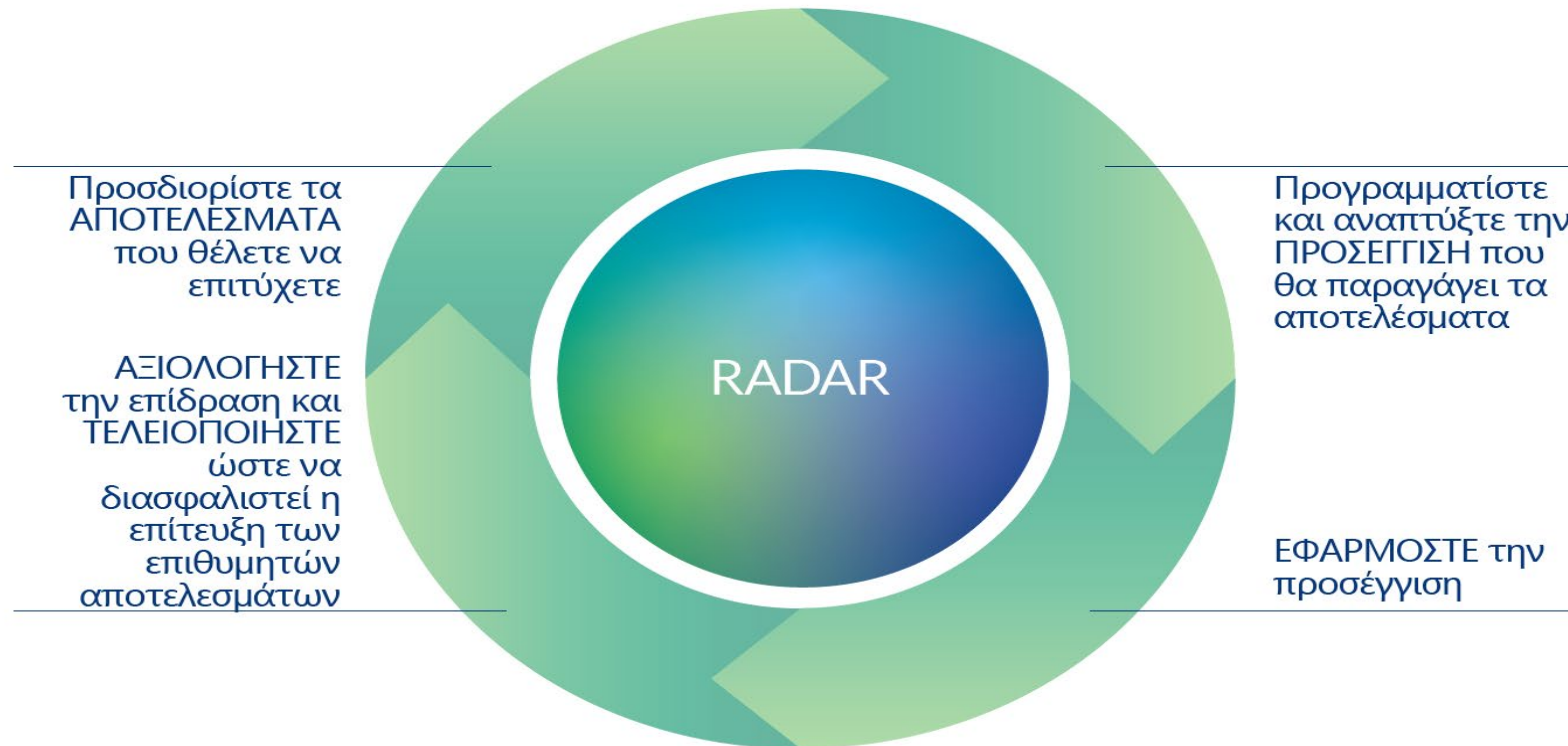
Αποτελέσματα

- Κριτήριο 6: Αντιλήψεις των Ενδιαφερομένων Ομάδων
- Κριτήριο 7: Στρατηγική και Λειτουργική Επίδοση

<https://mailchi.mp/dcb386013301/r92xqmgp3q>

2.5.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – EFQM-The European Foundation of Quality Management

- Διαγνωστικό Εργαλείο EFQM RADAR
Results-Approach-Deployed-Assessment-Refinement
(Αποτελέσματα-Προσεγγίσεις-Εφαρμογή-Αξιολόγηση-Τελειοποίηση)



2.5.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – EFQM-The European Foundation of Quality Management

ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ

EFQM Global Award
Award Winner Outstanding
Achievement

Recognised by EFQM

7 Star

6 Star

5 Star

Qualified by EFQM

Validated by EFQM

Η Μονάδα Οικονομικής & Διοικητικής Υποστήριξης του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας (ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ) του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης βραβεύθηκε στις 12 Δεκεμβρίου 2019 με «Recognised for Excellence 3 Star».

(EFQM Excellence Award)

https://efqm.org/wp-content/uploads/2022/06/EFQM_Recognition_brochure.pdf

2.5.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

CMM-Capability Maturity Model-Μοντέλο Ωριμότητας και Ικανότητας

Το Μοντέλο CMM προέκυψε ως αποτέλεσμα ενδελεχούς έρευνας πάνω στις, αποδεδειγμένα, καλύτερες πρακτικές που αφορούσαν την επεξεργασία λογισμικού παγκοσμίως, τόσο σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης όσο και σε επίπεδο ιδιωτικού τομέα.

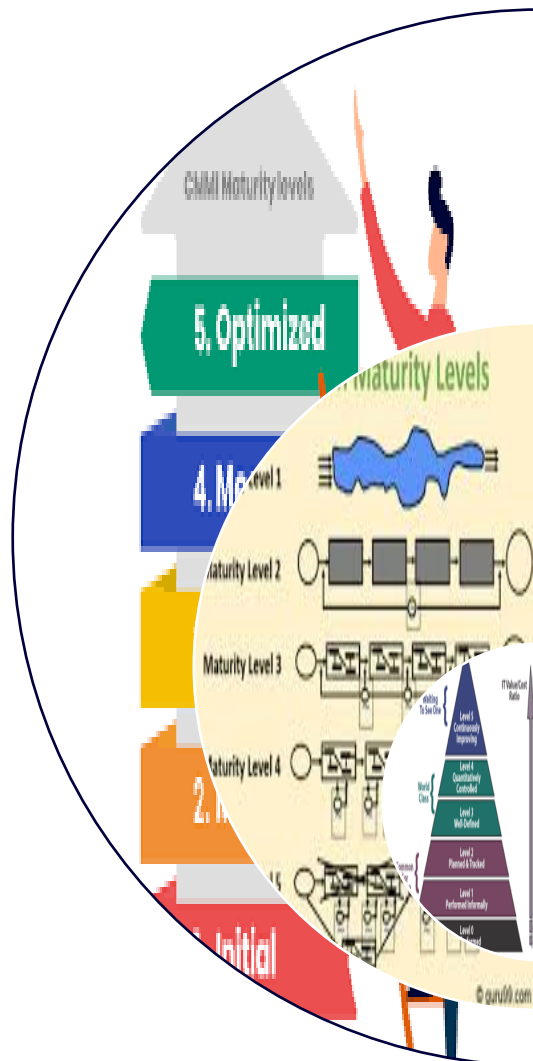


Το Μοντέλο Ικανότητας και Ωριμότητας (CMM) αναπτύχθηκε στο Ίδρυμα Κατασκευής Λογισμικού (Software Engineering Institute ή SEI) του Πανεπιστημίου Carnegie Mellon, με τη συνεργασία και της Mitre Corporation, κατόπιν σχετικής παραγγελίας του Υπουργείου Άμυνας των ΗΠΑ.

https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf

2.5.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

CMM-Capability Maturity Mode-Μοντέλο Ωριμότητας και Ικανότητας



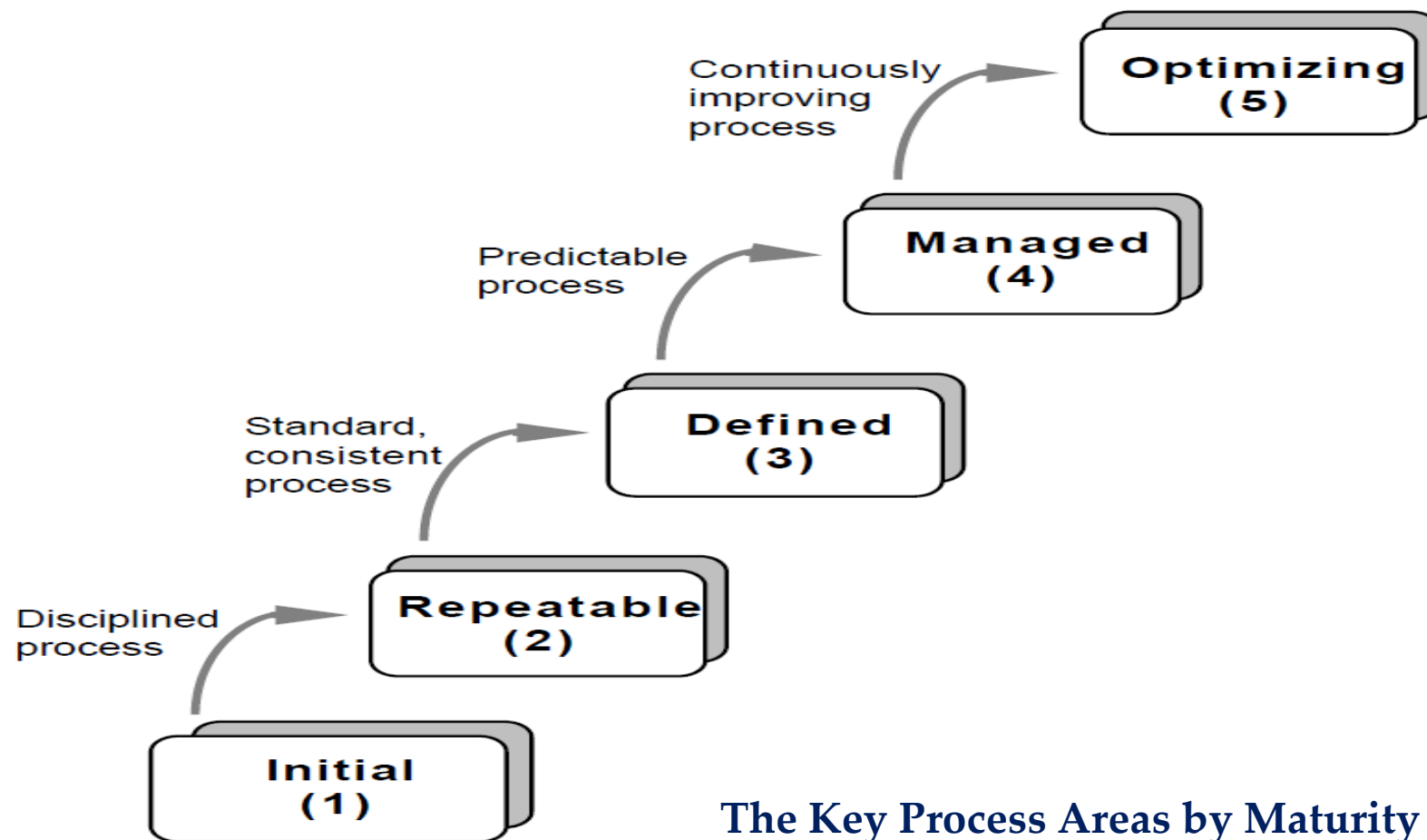
Το CMM είναι **ένα πλαίσιο** που καθορίζει **πέντε επίπεδα ωριμότητας** για τη διεργασία της συνεχούς βελτίωσης. Αυτό το πλαίσιο είναι αναπόσπαστο στα περισσότερα συστήματα διοίκησης που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας ανάπτυξης και παράδοσης για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Τα πέντε επίπεδα ωριμότητας

Τα πέντε επίπεδα ωριμότητας ορίζουν μια κλίμακα για τη **μέτρηση της ωριμότητας των διεργασιών λογισμικού** ενός οργανισμού και για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της ικανότητας αυτών των διεργασιών.

2.5.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

CMM-Capability Maturity Model-Μοντέλο Ωριμότητας και Ικανότητας



The Key Process Areas by Maturity Level
Βασικές Περιοχές Διεργασιών ανά επίπεδο Ωριμότητας

Capability Maturity ModelSM
for Software, Version 1.1

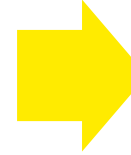
2.5.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

CMMI-Capability Maturity Model Integration-Μοντέλο Ωριμότητας και Ικανότητας Ενσωμάτωση

Διάδοχος του
CMM



Συνδυάζει μια σειρά από
μοντέλα ωριμότητας σε ένα
ολοκληρωμένο μοντέλο.
Αναπτύχθηκε από το
Ινστιτούτο Μηχανικής
Λογισμικού του
Πανεπιστημίου Carnegie
Mellon



Το CMMI μπορεί να
χρησιμοποιηθεί για να
καθοδηγήσει τη
βελτίωση της
διεργασίας σε ένα
έργο, ένα τμήμα ή
έναν ολόκληρο
οργανισμό.

ΠΗΓΗ: Standard CMMI® Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPISM) A, Version 1.3: Method Definition Document

2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Διεργασία *

Σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, οι οποίες αξιοποιούν τους πόρους, για να παράγουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα

Σημείωση 1: Εάν το «επιδιωκόμενο αποτέλεσμα» της διεργασίας αποκαλείται προϊόν ή υπηρεσία εξαρτάται από το συγκεκριμένο της αναφοράς.

Σημείωση 2: Οι εισροές στη διεργασία εν γένει είναι αποτελέσματα άλλων διεργασιών και τα αποτελέσματα της διεργασίας αποτελούν τις εισροές άλλων διεργασιών.

Σημείωση 3: Δύο ή περισσότερες διεργασίες που είναι αλληλένδετες και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε σειρά μπορούν επίσης να αναφέρονται ως διεργασία.

Σημείωση 4: Οι διεργασίες στον Οργανισμό εν γένει σχεδιάζονται και εκτελούνται υπό ελεγχόμενες συνθήκες με σκοπό την προσθήκη αξίας.

*** ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2015 Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο**

2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η ανάλυση, η μέτρηση και η βελτίωση των διεργασιών αποτελεί μία από τις πλέον βασικές προϋποθέσεις για το σχεδιασμό, την εφαρμογή, τη διατήρηση και τη βελτίωση όλων των Μοντέλων/Συστημάτων Διαχείρισης/Διοίκησης Ποιότητας. (ΜΣΔΠ)

Για να μπορέσουμε να βελτιώσουμε μία διεργασία πρέπει πρώτα να την αποτυπώσουμε, να εντοπίσουμε τον/τους διαχειριστές της και να μετρήσουμε τις επιδόσεις τις.

Τα ΜΣΔΠ αποτελούνται από αλληλένδετες διεργασίες. Όταν, λοιπόν, οι δραστηριότητες ενός Οργανισμού είναι κατανοητές και διαχειρίζονται ως αλληλένδετες διεργασίες, οι οποίες λειτουργούν ως ένα συνεκτικό σύστημα τότε τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα επιτυγχάνονται συνεχώς πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η διεργασιακή προσέγγιση συνεπάγεται το συστηματικό καθορισμό και τη διαχείριση των διεργασιών και των αλληλεπιδράσεών τους, ώστε να επιτυγχάνονται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, σύμφωνα με την πολιτική ποιότητας και τη στρατηγική του Οργανισμού.

Η διαχείριση των διεργασιών χωριστά και του συστήματος, ως συνόλου δύναται να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας τον κύκλο βελτίωσης με έμφαση στη θεώρηση βάσει διακινδύνευσης που στοχεύει στην αξιοποίηση των ευκαιριών και την πρόληψη των ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων.

2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Τα πιθανά οφέλη είναι:

α) αυξημένη ικανότητα να επικεντρώνεται η προσπάθεια σε βασικές διεργασίες και ευκαιρίες για βελτίωση,

β) συνεχή και προβλεπόμενα αποτελέσματα μέσω συστήματος συντεταγμένων διεργασιών,

γ) βελτιστοποιημένες επιδόσεις μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης διεργασιών, της αποδοτικής αξιοποίησης των πόρων και του περιορισμού των εμποδίων διατμηματικής λειτουργίας και

δ) η δυνατότητα του Οργανισμού να δημιουργεί εμπιστοσύνη στα ενδιαφερόμενα μέρη όσον αφορά τη συνέπεια, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του.

ΠΗΓΗ: ISO 9000:2015

2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Τα πρώτα βήματα συνήθως είναι ο καθορισμός:

των απαιτούμενων εισερχόμενων και τα προσδοκώμενα εξερχόμενα των διεργασιών,

της αλληλουχίας και της αλληλεπίδρασης των διεργασιών,

και η εφαρμογή των κριτηρίων και των μεθόδων (περιλαμβανομένης της παρακολούθησης και της μέτρησης καθώς και των σχετικών δεικτών επιδόσεων) που χρειάζονται ώστε να διασφαλίζεται τόσο η αποτελεσματική λειτουργία όσο και ο έλεγχος των διεργασιών,

των αναγκαίων πόρων και η διασφάλιση της διαθεσιμότητά τους,

και η ανάθεση αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων για τις εν λόγω διεργασίες,

2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν προς αυτή την κατεύθυνση περιλαμβάνουν:

-
- ```
graph TD; A[Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν προς αυτή την κατεύθυνση περιλαμβάνουν:] --> B[α) τον καθορισμό των στόχων του συστήματος και των διεργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων,]; B --> C[β) την καθιέρωση αρμοδιοτήτων, υπευθυνοτήτων και υποχρεώσεων λογοδοσίας για τις διεργασίες διαχείρισης,]; C --> D[γ) την κατανόηση των δυνατοτήτων του Οργανισμού και των υπαρχόντων περιορισμών σε πόρους,]; D --> E[δ) τον προσδιορισμό των διεργασιακών αλληλεξαρτήσεων και την ανάλυση της επίδρασης τροποποιήσεων μεμονωμένων διεργασιών στο συνολικό σύστημα,];
```
- α) τον καθορισμό των στόχων του συστήματος και των διεργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων,
  - β) την καθιέρωση αρμοδιοτήτων, υπευθυνοτήτων και υποχρεώσεων λογοδοσίας για τις διεργασίες διαχείρισης,
  - γ) την κατανόηση των δυνατοτήτων του Οργανισμού και των υπαρχόντων περιορισμών σε πόρους,
  - δ) τον προσδιορισμό των διεργασιακών αλληλεξαρτήσεων και την ανάλυση της επίδρασης τροποποιήσεων μεμονωμένων διεργασιών στο συνολικό σύστημα,

ΠΗΓΗ: ISO 9000:2015

## 2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν προς αυτή την κατεύθυνση περιλαμβάνουν: (Συν.)



ε) τη διαχείριση των αλληλένδετων διεργασιών ως σύστημα, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι ποιότητας του Οργανισμού αποτελεσματικά και αποδοτικά,

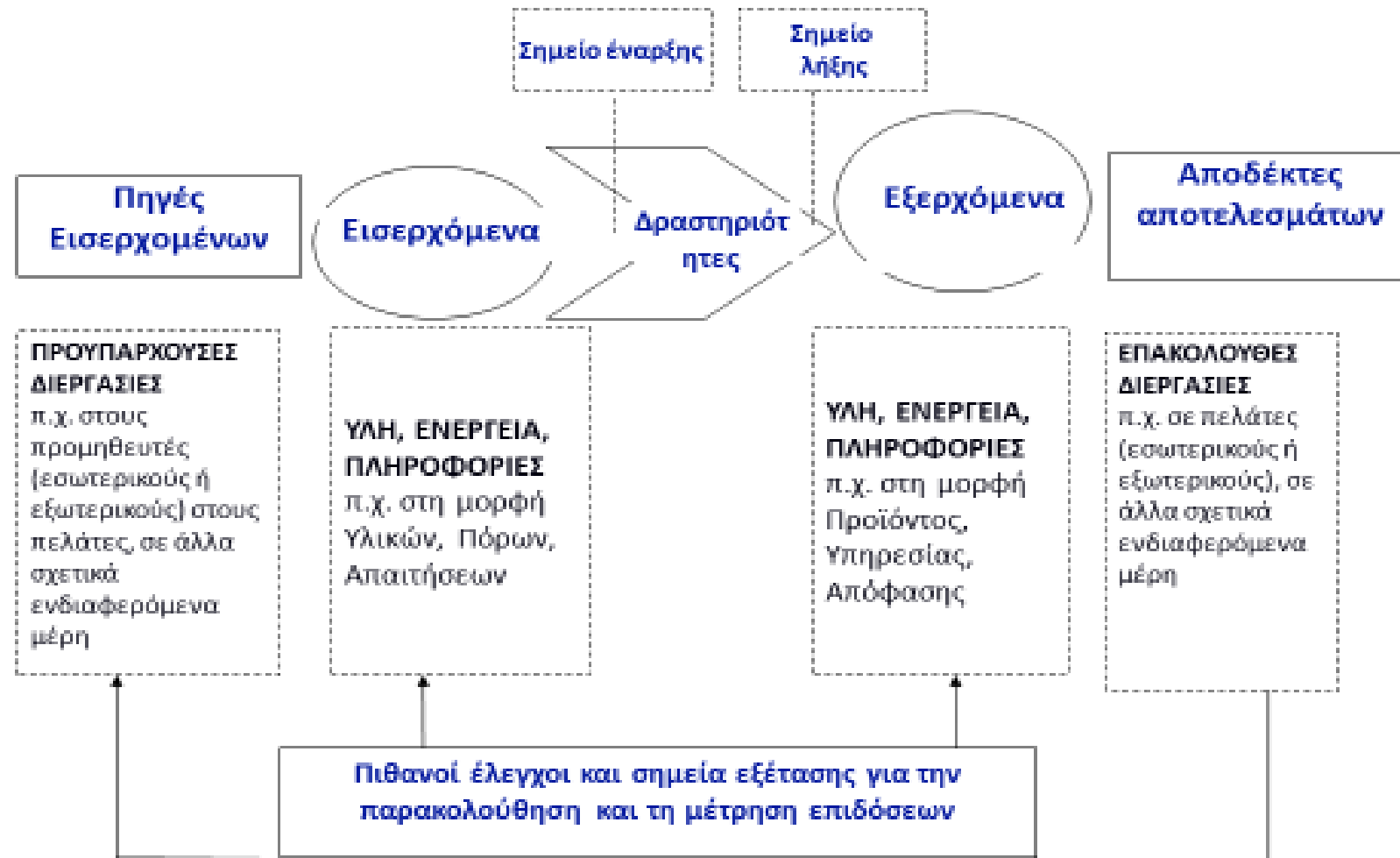


στ) τη διασφάλιση, ότι είναι διαθέσιμη η απαραίτητη πληροφόρηση, ώστε να λειτουργούν και να βελτιώνονται οι διεργασίες και να παρακολουθούνται, αναλύονται και αποτιμώνται οι επιδόσεις του συνολικού συστήματος και



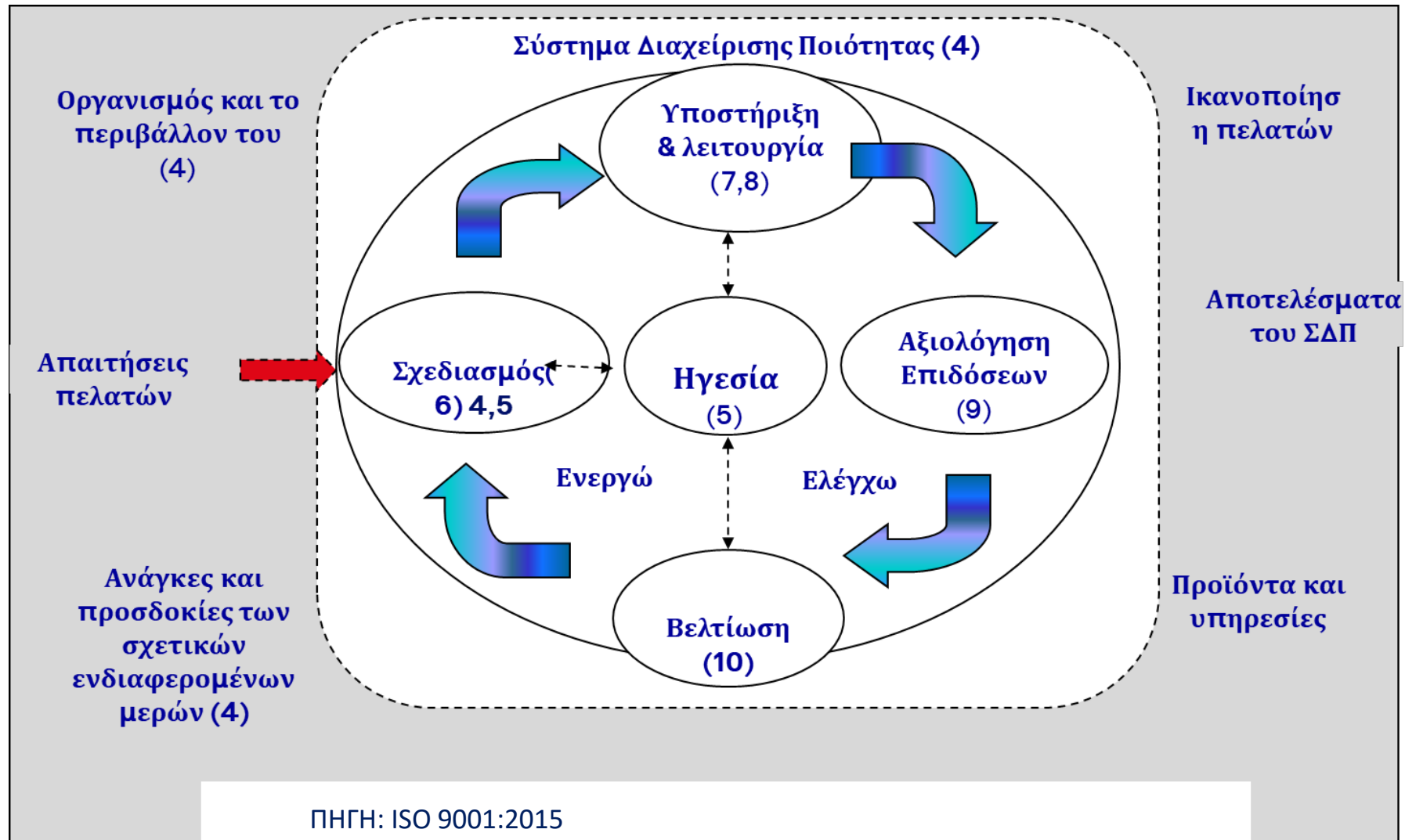
ζ) τη διαχείριση της διακινδύνευσης, που μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα των διεργασιών και των συνολικών αποτελεσμάτων του ΣΔΠ.

## 2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ



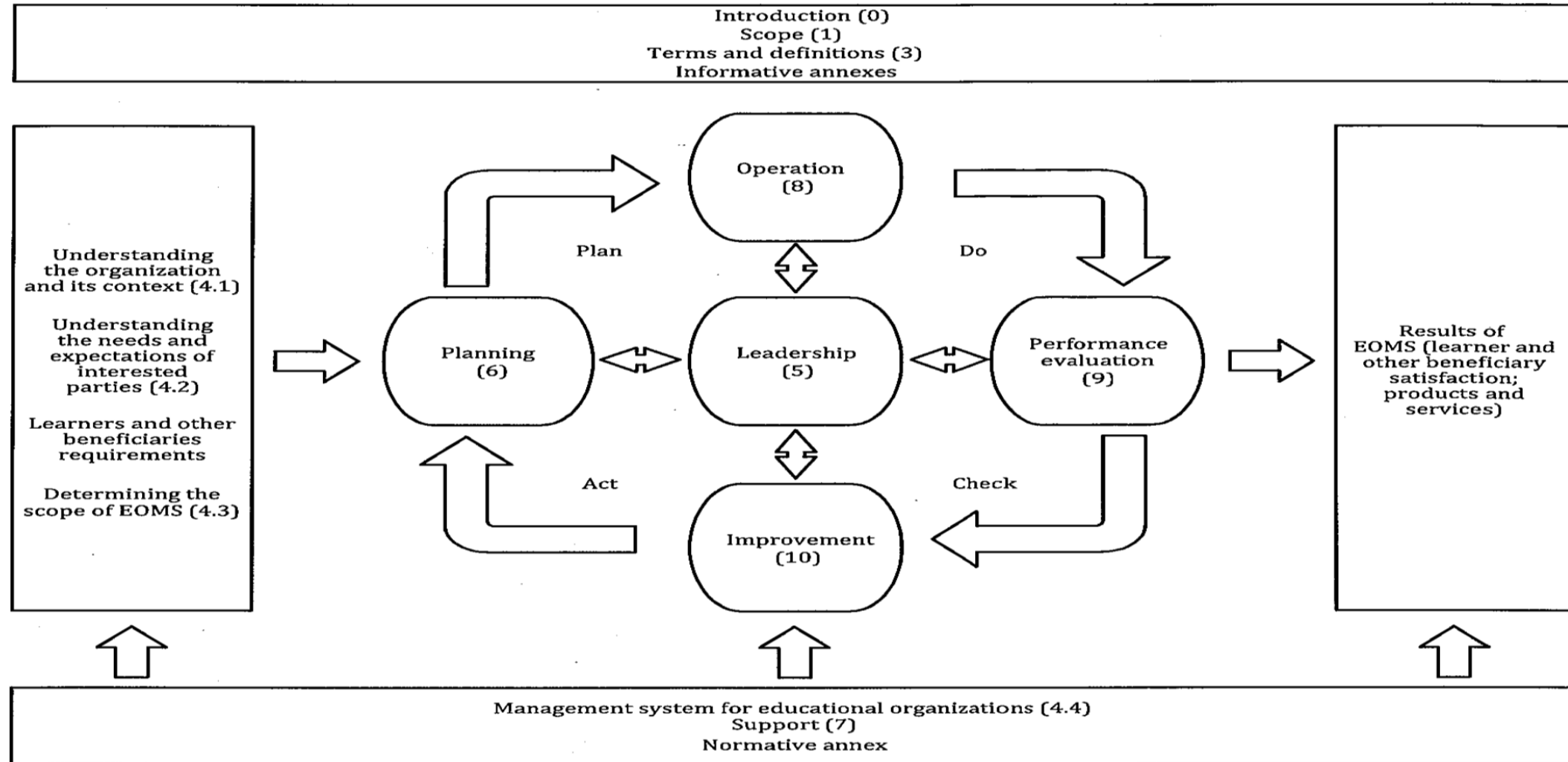
Σχηματική απεικόνιση των στοιχείων μιας διεργασίας

## 2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ



## 2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

EOMS in the framework of ISO 21001

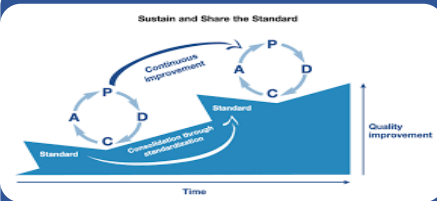


NOTE Numbers in brackets refer to clauses in this document.

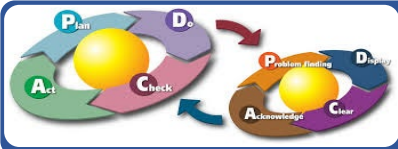
## 2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ



Η μεθοδολογία του κύκλου βελτίωσης μπορεί εν συντομία να περιγραφεί ως ακολούθως:



α) Σχεδιάζω: καθιερώνω τους στόχους του συστήματος και τις διεργασίες του, τους πόρους που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη αποτελεσμάτων, σε συμφωνία με τις απαιτήσεις των πελατών /χρηστών και την πολιτική του Οργανισμού, προσδιορίζω και διαχειρίζομαι απειλές και ευκαιρίες



β) Εκτελώ: θέτω σε εφαρμογή ό,τι σχεδιάστηκε



γ) Ελέγχω: παρακολουθώ και (όπου εφαρμόζεται) μετρώ τις διεργασίες και τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες ως προς την πολιτική, τους στόχους και τις απαιτήσεις και τις προγραμματισμένες δραστηριότητες και παρουσιάζω τα αποτελέσματα.



δ) Βελτιώνω: αναλαμβάνω ενέργειες για τη βελτίωση των επιδόσεων, όταν απαιτείται.

## 2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ



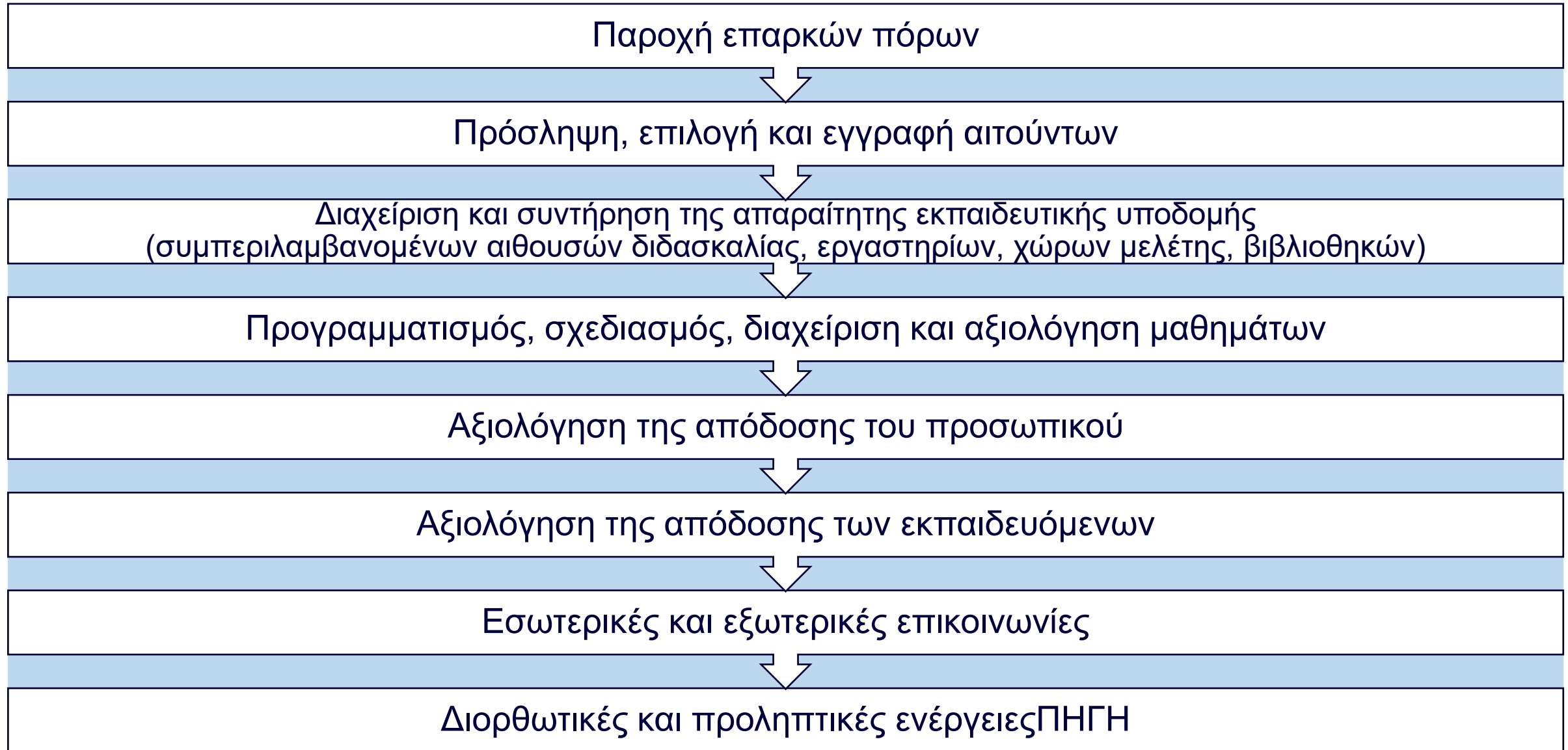
## 2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ



Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης εργαλείου  
ποιότητας για τους δημόσιους  
οργανισμούς

<https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>

## 2.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ-ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



## 2.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ-ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Πρόσληψη προσωπικού

Συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού

Ανασκόπηση από τη διοίκηση

Συμμόρφωση με την ασφάλεια και την υγεία

Έκδοση εκπαιδευτικού υλικού (συμπεριλαμβανομένων βιβλίων, άρθρων σε περιοδικά)

Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις για πιστοποίηση

Ενημέρωση των σχετικών μερών για αλλαγές στην πολιτική, τη στρατηγική ή τις οδηγίες

Διατήρηση τεκμηριωμένων πληροφοριών



## 2.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ-ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Έκδοση και διασφάλιση της αναγνώρισης της μάθησης που επιτυγχάνεται και έχει πρόσβαση ως τεκμηριωμένη πληροφορία

Ανταπόκριση σε σχόλια, ερωτήματα και παράπονα από ενδιαφερόμενα μέρη

Λειτουργία συστημάτων υποστήριξης και προσανατολισμού εκπαιδευόμενων καταγγελίες προσφυγές και κατά των διακρίσεων

**Συλλογή και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με:**

Δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευόμενων

Συμμετοχή, διατήρηση, ολοκλήρωση μαθημάτων

Προορισμός των εκπαιδευόμενων μετά τις σπουδές

Ικανοποίηση του εκπαιδευόμενου

Απόδοση εκπαιδευόμενου

Δημοσίευση πληροφοριών σχετικών με τα μαθήματα

## 2.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ-ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 1: Πολιτική διασφάλισης της ποιότητας του ΑΠΘ



ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 2. Διάθεση και διαχείριση πόρων



ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 3. Θέσπιση στόχων διασφάλισης ποιότητας



ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 4: Εσωτερική αξιολόγηση



ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 5. Συλλογή δεδομένων ποιότητας: μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση



ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 6. Δημοσιοποίηση πληροφοριών

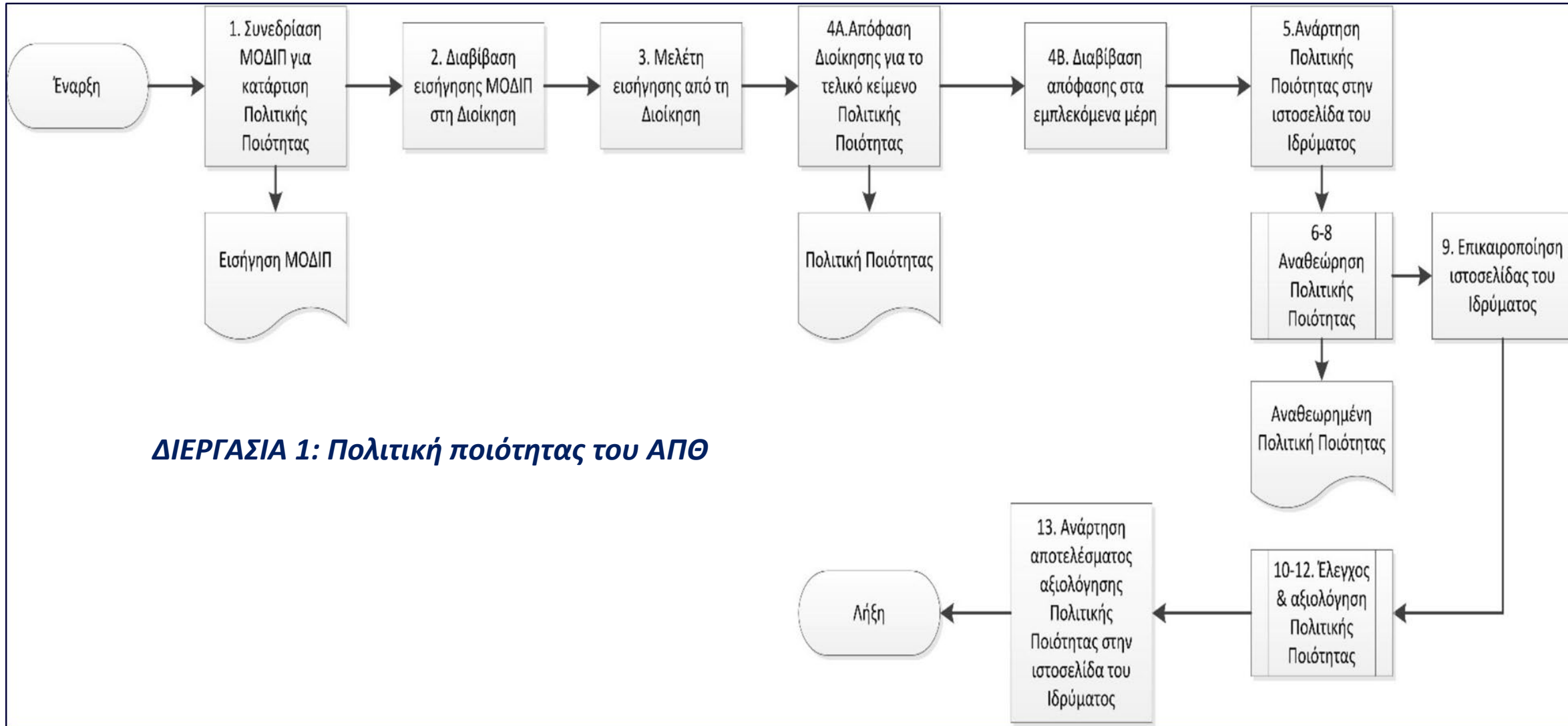


ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 7: Εξωτερική αξιολόγηση

ΠΗΓΗ: Εγχειρίδιο Ποιότητας Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ΑΠΘ Σύμφωνα με τις σχετικές απαιτήσεις της ΕΘΑΕΕ

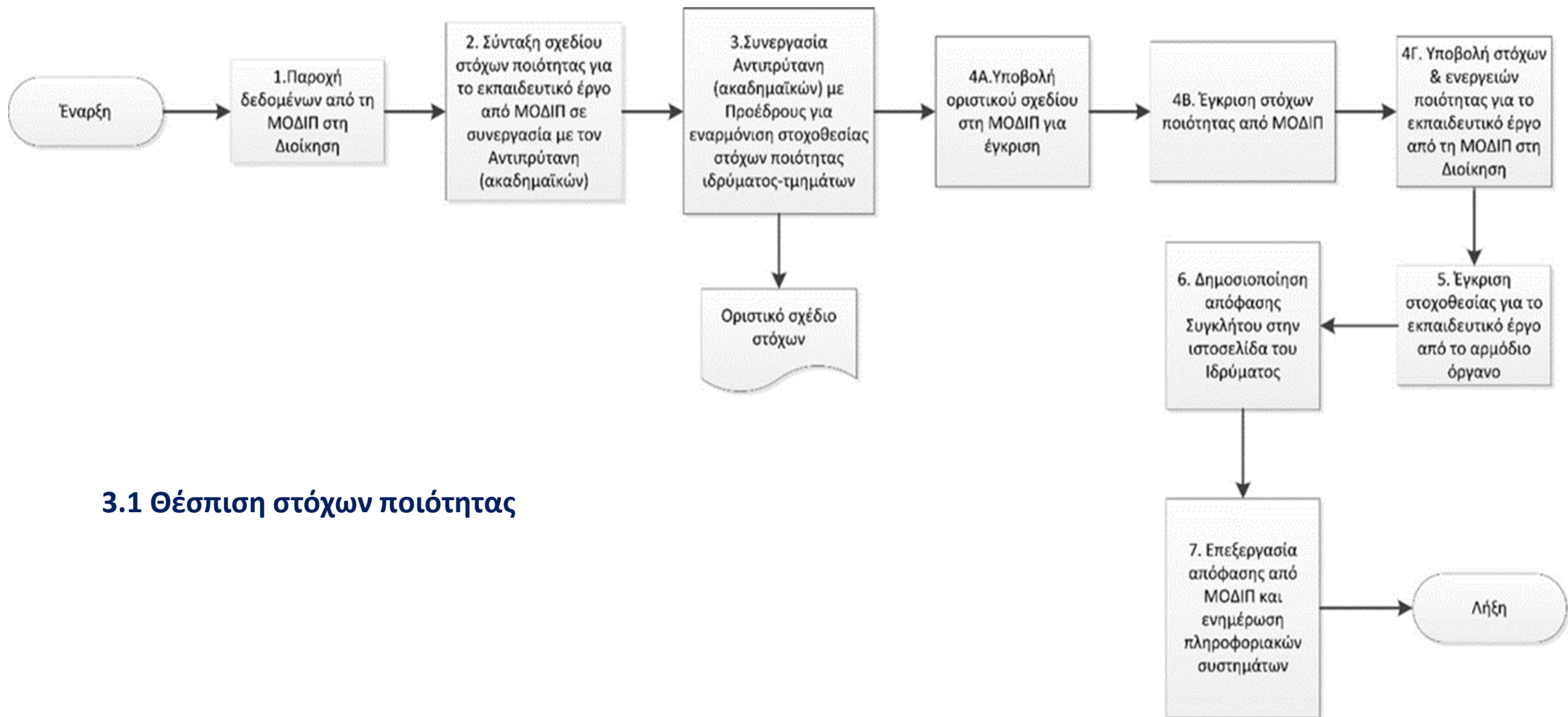
[https://www.ethaae.gr/images/articles/%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B7\\_%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82/810-hqa\\_qualitymanual\\_251119f.pdf](https://www.ethaae.gr/images/articles/%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B7_%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82/810-hqa_qualitymanual_251119f.pdf)

## 2.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ-ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



**ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 1: Πολιτική ποιότητας του ΑΠΘ**

## 2.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ-ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



### 3.1 Θέσπιση στόχων ποιότητας

[A3. Εγχειρίδιο Ποιότητας ΕΣΔΠ-ΑΠΘ.pdf \(auth.gr\)](#)

## 2.7 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ BENCHMARKING

Σύμφωνα με τον Robert C. Camp η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία εντοπισμού και υλοποίησης των βέλτιστων πρακτικών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα της διεργασίας της συγκριτικής αξιολόγησης. Παράλληλα ο ίδιος αναφέρει ότι μόνο μέσα από την κατανόηση των βέλτιστων πρακτικών μπορεί να προσδιοριστεί ο τρόπος βελτίωσης.

Τονίζει επίσης, ότι «η διαδικασία αναγνώρισης, κατανόησης και προσαρμογής βέλτιστων πρακτικών από οργανισμούς με τοπική και διεθνή παρουσία εντός και εκτός του κλάδου, βοηθά έναν οργανισμό να βελτιώσει την απόδοσή του και να επιτύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα».

[https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/learning/management\\_thinking/interviews/camp.htm](https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/learning/management_thinking/interviews/camp.htm)

## 2.7 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ BENCHMARKING

Στη συγκριτική αξιολόγηση, η **εστίαση είναι στη διεργασία της δια-οργανωτικής μάθησης**. Απαιτεί, όπως και η διασφάλιση ποιότητας, να υπάρχουν οι στόχοι για τη βελτίωση της επίδοσης του ιδρύματος. Επίσης, απαιτεί μεθόδους για τη διάγνωση της τρέχουσας κατάστασης του ιδρύματος, δηλαδή κάποια μορφή αξιολόγησης ή μέτρησης.

Ωστόσο, η συγκριτική αξιολόγηση βλέπει τη μέτρηση ως εργαλείο για να εντοπίζονται τα σημεία που χρειάζονται βελτιώσεις και όχι ως αυτοσκοπό. Επίσης δίνει μεγαλύτερη προσοχή στις διεργασίες εκμάθησης τρόπων για την επίτευξη βελτίωσης σε σύγκριση με περισσότερες μεθόδους διασφάλισης ποιότητας.

[https://www.ehea.info/media.ehea.info/file/Transparency/75/1/benchmarking\\_report\\_1101\\_607751.pdf](https://www.ehea.info/media.ehea.info/file/Transparency/75/1/benchmarking_report_1101_607751.pdf)

## 2.7 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ BENCHMARKING

Η συγκριτική αξιολόγηση διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

- **Εσωτερική:** η μελέτη επιτυχημένων διεργασιών που εφαρμόζουν τμήματα, διευθύνσεις, εργαστήρια ενός Οργανισμού με σκοπό την εφαρμογή και την επέκτασή τους στο σύνολο των δραστηριοτήτων και των οργανωτικών μονάδων.
- **Εξωτερική:** η σύγκριση με σχετικές διεργασίες, πολιτικές, επιτεύγματα ανταγωνιστών, συνεργαζόμενων και άλλων οργανισμών με σκοπό την εφαρμογή τους, υπό προϋποθέσεις, στον ενδιαφερόμενο Οργανισμό.
- Η εξωτερική αξιολόγηση περιλαμβάνει και την **τεχνολογική συγκριτική αξιολόγηση** όπου διερευνώνται οι τεχνολογικές ικανότητες άλλων, σχετικής δραστηριότητας, Οργανισμών καθώς και η δυνατότητα εφαρμογής από τον ενδιαφερόμενο Οργανισμό.

Πηγή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Βασίλης Ν. Κέφης, 2014

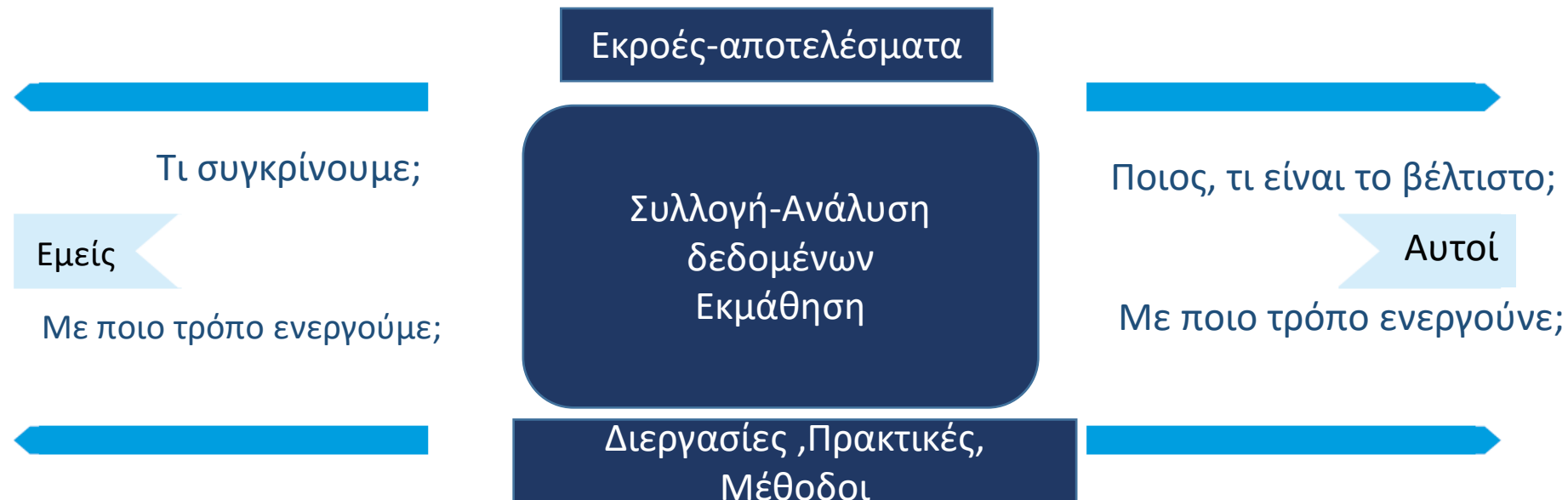
## 2.7 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ BENCHMARKING



VIDEO ROBERT CAMP BENCHMARKING

## 2.7.1 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ BENCHMARKING ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η συγκριτική αξιολόγηση προχωρά με την εκμάθηση καλών πρακτικών για πρωτογενείς ή/και υποστηρικτικές διεργασίες μέσω της μελέτης αυτών των διεργασιών σε άλλους οργανισμούς με καλύτερες επιδόσεις, με βάση την αξιολόγηση των σχετικών επιδόσεων (εάν είναι δυνατόν μέσω μέτρησης βασικών δεικτών απόδοσης) σε δικούς τους και άλλους οργανισμούς.



## 2.7.1 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ BENCHMARKING ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Αν δύο ή περισσότεροι οργανισμοί πιστεύουν ότι μπορούν να μάθουν κάτι ο ένας από τον άλλον, π.χ. Η διεργασία Α από τον οργανισμό Χ είναι μια καλή πρακτική, όπως και η διεργασία Β από τον οργανισμό Ψ, τότε μπορεί να είναι σε θέση να συμμετάσχουν σε αμοιβαία συγκριτική αξιολόγηση ή να σχηματίσουν μια ομάδα συγκριτικής αξιολόγησης.

Η συγκριτική αξιολόγηση σχετίζεται με τη διασφάλιση ποιότητας και ειδικότερα με την έννοια της συνεχούς θεσμικής αξιολόγησης, καθώς για να προβούν τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης σε συγκριτική αξιολόγηση θα πρέπει να χαρτογραφήσουν, να αναλύσουν και να αξιολογήσουν τις εσωτερικές τους διεργασίες. Ο ορθός εντοπισμός και η επίγνωση της δικής του πρακτικής, για το κάθε ίδρυμα, είναι απαραίτητα για την επιτυχή συγκριτική αξιολόγηση.

## 2.7.1 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ BENCHMARKING ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στην έκθεσή του ENQA «Συγκριτική αξιολόγηση στη βελτίωση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης» (Hämäläinen et al., 2002), επιχειρήθηκε η κατανόηση των αρχών της πραγματικής συγκριτικής αξιολόγησης, παρέχοντας συγκεκριμένα παραδείγματα και συμπεράσματα σχετικά με τις προοπτικές για την ευρωπαϊκή συγκριτική αξιολόγηση στα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Το ENQA παρέχει μια λίστα με 32 χαρακτηριστικά που δίνονται για τη συγκριτική αξιολόγηση, με τα κύρια να είναι συνεργατική/ ανταγωνιστική, ποιοτική/ ποσοτική, εσωτερική/εξωτερική, σιωπηρή/ρητή, οριζόντια/κάθετη, προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα ή αναζήτηση εμπειρίας, με διάφορους σκοπούς (πρότυπα, σημεία αναφοράς, βέλτιστες πρακτικές) και ενδιαφέροντα (για σύγκριση, βελτίωση, συνεργασία), ανάλογα με τους στόχους της συγκριτικής αξιολόγησης.

<https://www.engq.eu/wp-content/uploads/benchmarking.pdf>

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματα των εξωτερικών και εσωτερικών αξιολογήσεων, με βάση τα Πρότυπα ΕΘΑΕΕ (ENQA), τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για τη χρηματοδότηση καθώς και αποτελέσματα από συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά και Διεθνή Συστήματα αξιολόγησης ως ένα πρώτο βήμα για τη συγκριτική αξιολόγηση τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική.

2.7.1 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ BENCHMARKING ΣΤΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

| α/α        | ΑΕΙ     | Ενότητα Α | Ενότητα Β | Ενότητα Γ | Ενότητα Δ | Ενότητα Ε | Σύνολο<br>Μορίων Mi |
|------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| 1          | ΑΠΘ     | 1.140     | 508       | 0         | 801       | 0         | 2.449               |
| 2          | ΓΠΑ     | 909       | 473       | 503       | 0         | 0         | 1.885               |
| 3          | ΔΠΘ     | 1.043     | 243       | 283       | 0         | 0         | 1.569               |
| 4          | ΔΙΠΑΕ   | 653       | 0         | 175       | 782       | 0         | 1.610               |
| 5          | ΕΚΠΑ    | 1.278     | 720       | 0         | 1.192     | 0         | 3.190               |
| 6          | ΕΜΠ     | 1.350     | 827       | 748       | 0         | 0         | 2.924               |
| 7          | ΕΛΜΕΠΑ  | 636       | 160       | 0         | 403       | 0         | 1.200               |
| 8          | ΙΠ      | 829       | 0         | 194       | 0         | 323       | 1.347               |
| 9          | ΟΠΑ     | 960       | 0         | 501       | 572       | 0         | 2.033               |
| 10         | ΠΑ      | 950       | 345       | 706       | 0         | 0         | 2.002               |
| 11         | ΠΑΔΑ    | 737       | 0         | 232       | 0         | 240       | 1.209               |
| 12         | ΠΔΜ     | 690       | 133       | 0         | 0         | 230       | 1.053               |
| 13         | ΠΑΘΕΣ   | 935       | 335       | 0         | 353       | 0         | 1.623               |
| 14         | ΠΙ      | 971       | 306       | 0         | 0         | 531       | 1.808               |
| 15         | ΠΑΚΡΗ   | 1.188     | 0         | 732       | 486       | 0         | 2.406               |
| 16         | ΠΑΜΑΚ   | 973       | 0         | 0         | 480       | 594       | 2.047               |
| 17         | ΠΑΠΑΤ   | 986       | 328       | 549       | 0         | 0         | 1.863               |
| 18         | ΠΑΠΕΙ   | 1.011     | 452       | 0         | 486       | 0         | 1.948               |
| 19         | ΠΑΠΕΛ   | 657       | 0         | 171       | 0         | 184       | 1.012               |
| 20         | ΠΠΚΠΕ   | 814       | 215       | 0         | 730       | 0         | 1.759               |
| 21         | ΠΟΚΡΗ   | 1.013     | 408       | 0         | 500       | 0         | 1.921               |
| 22         | ΧΠ      | 1.302     | 480       | 0         | 0         | 528       | 2.309               |
| 23         | ΑΣΠΑΙΤΕ | 452       | 0         | 125       | 27        | 0         | 603                 |
| Σύνολα     |         | 21.477    | 5.933     | 4.920     | 6.810     | 2.630     | 41.770              |
| Μέσος Όρος |         |           |           |           |           |           | 1.816               |

ΕΙΣΗΓΗΣΗ ΕΘΑΕΕ 2023

Πίνακας 3. Μοριοδότηση των ΑΕΙ σύμφωνα με τα ποιοτικά κριτήρια

Α) συνεχής βελτίωση των βασικών ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων του Πανεπιστημίου,

Β) ερευνητική δραστηριότητα, αριστεία στην έρευνα και επιδόσεις του επιστημονικού προσωπικού,

Γ) διασύνδεση με την κοινωνία, την αγορά εργασίας και αξιοποίηση της παραγόμενης γνώσης,

Δ) διεθνοποίηση και

Ε) ποιότητα του πανεπιστημιακού περιβάλλοντος.

<https://www.ethaae.gr/images/%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%AE%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7 %CE%91%CE%A3%CE%A5 %CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82 %CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%BF%CF%81%CE%AE%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82 %CE%91%CE%95%CE%99 2023 web.pdf>

## 2.8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. BALDRIGE-CRITERIA-EDUCATION-COMMENTARY 2023-2024
2. "CMMI® FOR DEVELOPMENT, VERSION 1.3 CMMI-DEV, V1.3 "
3. EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE- 2023–2024 BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK
4. FIVE MOST IMPORTANT QUESTIONS-PETER FERDINAND DRUCKER, 2015
5. HANDBOOK CMU/SEI-2011-HB-001 SOFTWARE ENGINEERING PROCESS MANAGEMENT UNLIMITED DISTRIBUTION SUBJECT TO THE COPYRIGHT
6. ISO 10002:2018-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ
7. ISO 13053-2:2011: (REVIEWED 2020) QUANTITATIVE METHODS IN PROCESS IMPROVEMENT — SIX SIGMA PART 2:TOOLS AND TECHNIQUES
8. ISO 21001:2018:ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ-ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ –ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΜΕ ΟΔΗΓΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ
9. ISO 29993:2017- LEARNING SERVICES OUTSIDE FORMAL EDUCATION
10. ISO 9000 : 2015 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ
11. ISO 9001 : 2015 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ
12. ISO 9001 : 2015 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ
13. ISO 9004 :2018 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ – Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
14. ISO/TS 9002:2016:ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ISO 9001:2015

## 2.8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

15. ISO\_13053-1\_2015:QUANTITATIVE METHODS IN PROCESS IMPROVEMENT, SIX SIGMA, PART 1: DMAIC METHODOLOGY
16. JURAN ON LEADERSHIP FOR QUALITY-AN EXECUTIVE HANDBOOK-J.M.JURAN,1989
17. MATERIALS TESTING IN CLASSICAL GREECE, Γ.ΒΑΡΟΥΦΑΚΗΣ,1987
18. "STANDARD CMMI® APPRAISAL METHOD FOR PROCESS IMPROVEMENT (SCAMPISM) A, VERSION 1.3: METHOD DEFINITION DOCUMENT«
19. TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND SIX SIGMA, TAUSEEF AIZED,2019
20. TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION, THIRD EDITION, EDWARD SALLIS
21. ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ Γ.ΒΑΡΟΥΦΑΚΗΣ,1996
22. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΟΙΚΤΗ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΑΠΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΟΙΚΤΗ & ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΤΟΜ. 10, ΑΡ. 3Α (2019)
23. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΒΑΣΙΛΗΣ Ν. ΚΕΦΗΣ,2014
24. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΔΡ ΑΚΡΙΒΟΣ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΣ, ΔΡ ΨΑΡΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ, ΑΘΗΝΑ 2008
25. ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΘ
26. ΕΚΤ «10TH INTERNATIONAL CONFERENCE IN OPEN & DISTANCE LEARNING - NOVEMBER 2019, ATHENS, GREECE - PROCEEDINGS
27. ΝΟΜΟΣ 4940/2022
28. ΝΟΜΟΣ 4957/2022
29. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΘ
30. ΥΑ ΑΡΙΘΜ. 75165/Ζ1/2022

## 2.8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. [https://aic.lv/bolona/2010/Sem09-10/EUA\\_QUA\\_forum4/III.7 - Berings.pd](https://aic.lv/bolona/2010/Sem09-10/EUA_QUA_forum4/III.7_-_Berings.pd)
2. <https://asq.org/about-asq/honorary-members/crosby>
3. <https://asq.org/about-asq/honorary-members/ishikawa>
4. <https://asq.org/about-asq/honorary-members/shewhart>
5. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary>
6. <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management#Elements>
7. <https://baldrigefoundation.org/who-we-are/history.html>
8. <https://deming.org/some-statistical-logic-in-the-management-of-quality-by-w-edward-deming/>
9. <https://doi.org/10.4324/9780203417010>
10. <https://efqm.org/>
11. [https://efqm.org/wp-content/uploads/2022/06/EFQM Recognition brochure.pdf](https://efqm.org/wp-content/uploads/2022/06/EFQM_Recognition_brochure.pdf)
12. [https://elot.gr/sites/default/files/migfiles/Parousiasi ELOT EN ISO9000-9001 2015-10-14.pd](https://elot.gr/sites/default/files/migfiles/Parousiasi_ELOT_EN_ISO9000-9001_2015-10-14.pd)
13. <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/download/2335/2638/6361>
14. <https://epublishing.ekt.gr/>
15. <https://eua.eu/downloads/publications/examining%20quality%20culture%20part%20ii%20processes%20and%20tools%20-%20participation%20ownership%20and.pdf>
16. <https://mailchi.mp/dcb386013301/r92xqmgp3q>
17. <https://qa.auth.gr/el/node/7234>
18. [https://read.oecd-ilibrary.org/education/benchmarking-higher-education-system-performance\\_be5514d7-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/benchmarking-higher-education-system-performance_be5514d7-en#page1)
19. [https://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalReport/1993\\_005\\_001\\_16211.pdf](https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf)
20. <https://resources.sei.cmu.edu/library/author.cfm?authorID=4737>
21. <https://techqualitypedia.com/fishbone-diagram-ishikawa-diagram/>
22. [https://www.ehea.info/media.ehea.info/file/Transparency/75/1/benchmarking\\_report\\_1101\\_607751.pdf](https://www.ehea.info/media.ehea.info/file/Transparency/75/1/benchmarking_report_1101_607751.pdf)
23. [https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/learning/management\\_thinking/interviews/camp.htm](https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/learning/management_thinking/interviews/camp.htm)
24. <https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/benchmarking.pdf>

## 2.8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

25. [https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/EUA\\_QA\\_Forum\\_publication.pdf](https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/EUA_QA_Forum_publication.pdf)
26. <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>
27. <https://www.ethaae.gr/el/diasfalisi-poiotitas>
28. <https://www.ethaae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/protypa-pistopoiisis>
29. [https://www.ethaae.gr/images/articles/%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B7\\_%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82/810-hqa\\_qualitymanual\\_251119f.pdf](https://www.ethaae.gr/images/articles/%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B7_%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82/810-hqa_qualitymanual_251119f.pdf)
30. [https://www.ethaae.gr/images/%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%AE%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7\\_%CE%91%CE%A3%CE%A5\\_%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82\\_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%BF%CF%81%CE%AE%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82\\_%CE%91%CE%95%CE%99\\_2023\\_web.pdf](https://www.ethaae.gr/images/%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%AE%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7_%CE%91%CE%A3%CE%A5_%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%BF%CF%81%CE%AE%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82_%CE%91%CE%95%CE%99_2023_web.pdf)
31. <https://www.iso.org/home.html>
30. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
31. <https://www.iso.org/standard/52901.html>
32. [https://www.jour.auth.gr/wp-content/uploads/2020/12/%CE%922.-\\_%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82.pdf](https://www.jour.auth.gr/wp-content/uploads/2020/12/%CE%922.-_%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82.pdf)
33. <https://www.leansixsigmadefinition.com/glossary/six-sigma/>
34. <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/education>
35. <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary-education>
36. <https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/quality-management-system>
37. <https://www.sei.cmu.edu/>
38. <https://www.vet.auth.gr/wpcontent/uploads/2021/11/%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%99%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%A6%CE%91%CE%9B%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%A3-%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3.pdf>
39. <https://www.worldcat.org/title/quality-management-for-organizational-excellence-introduction-to-total-quality/oclc/755004259>

# ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ

