

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Ανάπτυξη Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε ένα φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008 και της Τ.Π.1433 του ΕΛΟΤ»

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΠΠΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής:

Βρασίδης Λεώπουλος

Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Ιούνιος 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα

<i>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</i>	5
<i>ABSTRACT</i>	7
<i>Εισαγωγή</i>	9
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : Η πορεία προς τα Συστήματα Ποιότητας</i>	11
1.1 Γενικά για την Ποιότητα	11
1.2 Ορισμοί – Έννοια της ποιότητας	13
1.3 Διαχείριση Ποιότητας – Εξέλιξη – Βασικές Αρχές	14
1.4 Συστήματα Ποιότητας	16
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008</i>	18
2.1 Ο διεθνής οργανισμός ISO	18
2.2 Η σειρά προτύπων ISO 9000	19
2.3 Βασικές αρχές και δομή του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2008	19
2.4 Απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008	22
2.5 Τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας	22
2.6 Χρήση του προτύπου ISO 9001:2008	24
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : Ολική ποιότητα και εκπαίδευση</i>	25
3.1 Γενικά-Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	25
3.2 Ποιότητα στην εκπαίδευση	26
3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	27
3.4 Τα τροποποιημένα Σημεία του Deming για τους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς	30
3.5 Περιορισμοί και Δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση	33
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Το ISO 9001:2008 προσαρμοσμένο σε φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης</i>	35
4.1 Απαιτήσεις του προτύπου	36
4.2 Κεφάλαιο 4: Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας	37
4.3 Κεφάλαιο 5: Ευθύνη της Διοίκησης	38
4.3.1 Δέσμευση της διοίκησης, εστίαση στον πελάτη, πολιτική ποιότητας και σχεδιασμός	38

4.3.2 Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία.....	39
4.3.3 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση.....	40
4.4 Κεφάλαιο 6: Διαχείριση Πόρων	41
4.5 Κεφάλαιο 7: Υλοποίηση του προϊόντος.....	41
4.5.1 Σχεδιασμός της υλοποίησης του προϊόντος.....	41
4.5.2 Απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν και ανασκόπησή τους	42
4.5.3 Σχεδιασμός και Ανάπτυξη.....	42
4.5.4 Αγορές.....	44
4.5.5 Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών.....	44
4.6. Κεφάλαιο 8: Μετρήσεις, ανάλυση και βελτίωση	45
4.6.1 Παρακολούθηση και μέτρηση.....	45
4.6.2 Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος.....	46
4.6.3 Βελτίωση του ΣΠ.....	47
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Η οδηγία ΕΛΟΤ 1433 σε σύγκριση με το ISO 9001:2008 και το ISO 29990:2010</i>	<i>49</i>
5.1 Κεφάλαια 0 – 3: Εισαγωγή – Αντικείμενο, Πεδίο Εφαρμογής – Τυποποιητικές Παραπομπές – Όροι και Ορισμοί Εννοιών	49
5.2 Κεφάλαιο 4: Προϋποθέσεις λειτουργίας.....	51
5.2.1 Γενικά	52
5.2.2 Η ευθύνη της διοίκησης.....	52
5.2.3 Υποδομές, εξοπλισμός, μέσα.....	53
5.2.4 Εκπαιδευτές, ανθρώπινο δυναμικό και αρμοδιότητες.....	54
5.3 Κεφάλαιο 5: Τα χαρακτηριστικά της παρεχόμενης υπηρεσίας.....	54
5.3.1 Εκπαιδευτική πολιτική ποιότητας	54
5.3.2 Διαχείριση ποιότητας στην εκπαίδευση	55
5.4 Κεφάλαιο 6: Εκπαιδευτικός σχεδιασμός και προγραμματισμός	55
5.4.1 Τα δεδομένα του σχεδιασμού	56
5.4.2 Τα αποτελέσματα του σχεδιασμού	56
5.4.3 Προγραμματισμός.....	56
5.4.4 Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων	57
5.5 Κεφάλαιο 7: Υλοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	57
5.5.1 Υποδοχή των εκπαιδευόμενων.....	57

5.5.2 Ενημέρωση εκπαιδευόμενων και κηδεμόνων	58
5.5.3 Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος.....	59
5.5.4 Εξετάσεις.....	60
5.6 Κεφάλαιο 8: Έλεγχος, ανάλυση αποτελεσμάτων και βελτίωση	60
5.6.1 Μέτρηση της ικανοποίησης των εκπαιδευομένων	60
5.6.2 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης	61
5.6.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	61
5.6.4 Υλοποίηση διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών	62
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Σχεδιασμός του ΣΔΠ σύμφωνα με το ISO 9001 –Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και δυσκολίες εφαρμογής του</i>	<i>63</i>
6.1 Βήματα για την εφαρμογή του ISO 9001.....	63
6.2 Σημεία που δυσχεραίνουν τον σωστό σχεδιασμό και λειτουργία του ΣΔΠ σε έναν οργανισμό.....	67
6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την εφαρμογή του ISO 9001 στον τομέα της εκπαίδευσης.....	70
6.4 Ο οδηγός ISO IWA 2:2007	73
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: Συμπεράσματα.....</i>	<i>74</i>
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	76

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η έννοια της ποιότητας έχει τις ρίζες της στα βάθη των αιώνων, καθώς έχουν βρεθεί στοιχεία στην αρχαία Βαβυλώνα, αρχαία Αίγυπτο αλλά και αρχαία Ελλάδα τα οποία αποδεικνύουν νόμους που παρείχαν προδιαγραφές για διάφορα προϊόντα της εποχής. Στις μέρες μας έμφαση έχει δοθεί όχι μόνο στην ποιότητα του προϊόντος (οπότε και στην εφαρμογή εκ των υστέρων διορθωτικών ενεργειών όπου χρειαστεί), αλλά και στην ποιότητα όλων των διαδικασιών που σχετίζονται με το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Επίσης η σωστή οργάνωση του κάθε οργανισμού και η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης στις διεργασίες διατήρησης της ποιότητας στο εσωτερικό του, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που θα πληρούν τα κριτήρια της νομοθεσίας και των προτύπων αλλά και τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization, διακριτική ονομασία: ISO) είναι μια διεθνής οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που αποτελείται από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης. Τα πρότυπα του ISO εκπονούνται από τεχνικές επιτροπές και αποκτούν υποχρεωτικό χαρακτήρα όταν ενταχτούν σε νομοθεσία. Ο οργανισμός σήμερα έχει παράξει πρότυπα για τη διασφάλιση της ποιότητας σε όλους σχεδόν τους τομείς όπως παραγωγή, υπηρεσίες, κερδοσκοπικούς και μη οργανισμούς κ.λπ.

Καθώς η εκπαίδευση είναι ένας τομέας που επηρεάζει όλες τις πτυχές της οικονομίας ήταν αναμενόμενο να παραχθεί πρότυπο που θα είναι εφαρμόσιμο σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και ιδρύματα. Έτσι, παρ' όλο που υπάρχουν γενικά ιδιαιτερότητες για τον ορισμό της ποιότητας στην εκπαίδευση, το πρότυπο ISO 9001 εφαρμόζεται πλέον σε ευρωπαϊκό επίπεδο από ιδιωτικά σχολεία και πανεπιστήμια, έτσι ώστε να έχουν μια κοινή βάση αναφοράς και να πιστοποιούν την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχουν. Στην Ελλάδα εφαρμόζεται επίσης και σε φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης και κέντρα ξένων γλωσσών για τους ίδιους λόγους. Επειδή όμως για πολλά φροντιστήρια το ISO 9001:2008 αποδείχθηκε περισσότερο εκτενές από ότι χρειάζεται, ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) εξέδωσε, σε συνεργασία με επιχειρηματίες των φροντιστηρίων, την τεχνική προδιαγραφή ΕΛΟΤ 1433 που εξειδικεύει το ISO 9001 στην μικρότερη δομή αυτών των οργανισμών.

Στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί το πρότυπο 9001:2008 και θα εξηγηθεί πώς οι απαιτήσεις του μπορούν να εφαρμοστούν στον τομέα της εκπαίδευσης και ειδικότερα σε φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης ή ξένων γλωσσών. Ακόμη, θα αναλυθεί και η οδηγία του ΕΛΟΤ 1433, όπως και το πρότυπο 29990 και θα βρεθούν ομοιότητες και διαφορές μεταξύ τους. Το τελευταίο είναι ένα άλλο πρότυπο που βασίζεται επίσης στο ISO 9001 (αναθεωρήσεις 2005 και 2008) και έχει σκοπό να

δημιουργήσει μια κοινή βάση αναφοράς για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς όσον αφορά στο σχεδιασμό, ανάπτυξη και παροχή της «ανεπίσημης» εκπαίδευσης. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο με τον όρο «ανεπίσημη εκπαίδευση» νοείται και η επαγγελματική εκπαίδευση που παρέχεται εντός ή εκτός εταιρειών, η δια βίου εκπαίδευση κ.λπ.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: ISO 9001:2008, ISO 29990, ΕΛΟΤ 1433, φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης και κέντρα ξένων γλωσσών.

ABSTRACT

The concept of product quality is as old as human civilization. There have been laws in ancient Babylon, Egypt and Greece that were trying to make a common base for some products (buildings, metric system, food and metals, etc.). In current times, due the changes in economy, globalization and increased customer expectations the International Organization of Standardization (ISO) was founded (in 1947), with the aim to produce standards that assure the quality almost in all sector of economy: constructions, services, profit and non-profit organizations etc. Each standard is carried out by specified, technical committees. It complies with the laws and includes specific rules in order to succeed, where possible, uniformity in structures, documentation and auditing procedures.

These standards pay attention not only to the quality of the product, but also to the production processes. To accomplish this, they have some requirements such as: a good organization structure of the company with well determined competencies and responsibilities, control of every process involved in production and quality assurance, management and personnel involvement, keeping documents, ways to satisfy customers, revision of the QMS, documents etc.

Nowadays, it is well recognised that the level of education influences the development of economy. So, there was a need to assure the quality in this field, even though the exact meaning of “quality” in education is difficult to define due to the subjective nature of this service. Nevertheless, ISO 9001, after its revisions (in 2005 and 2008) was made more applicable to service sector (such as education) and is adopted by many universities, private schools etc. However, there are also providers of non-formal education and training around Europe. (Non-formal education and training could include vocational training, life-long and in-company training etc.). So, another standard, the ISO 29990, was developed to specify the requirements for providers of non-formal education and training. It is based to ISO 9001:2005, ISO 9001:2008, ISO 15489 and WAI accessibility guidelines. In Greece the sector of non-formal education also includes many private educational organizations that provide education complementary to the one of public schools, or foreign language knowledge. Because the requirements of ISO 9001 were too many for those institutions, the Greek Organization of Standardization (ELOT) has issued a technical specification, the ELOT 1433, that responds to the smaller structures and simpler processes of them.

In the current report the basic requirements of ISO 9001, ISO 29990 and the guide ELOT 1433 will be analysed, compared to each other and interpreted for providers of non-formal education in Greece, and specifically for complementary to public school education providers, and foreign language knowledge providers.

KEY WORDS: ISO 9001:2008, ISO 29990, ELOT 1433 guide, providers of non-formal education in Greece.

Εισαγωγή

Ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί στις μέρες μας υιοθετούν συστήματα ποιότητας για να διασφαλίσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν. Η παρούσα εργασία ασχολείται με την προσαρμογή και εφαρμογή των προτύπων ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης, και ειδικότερα σε φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης και κέντρα ξένων γλωσσών.

Το 1^ο κεφάλαιο της εργασίας αποσκοπεί στο να αποδώσει μερικές βασικές έννοιες και αρχές των συστημάτων ποιότητας. Αρχικά γίνεται μια αναδρομή για την εξέλιξη της ποιότητας, ενώ στη συνέχεια εξετάζονται ορισμοί που έχουν αποτυπωθεί για αυτήν, καθώς και οι αρχές στις οποίες βασίζεται σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα.

Το 2^ο κεφάλαιο αρχικά περιγράφει το σκοπό και τη λειτουργία του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (International Organization for Standardization, διακριτική ονομασία: ISO), ο οποίος εκδίδει τα πρότυπα ποιότητας που είναι ευρύτατα αποδεκτά τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Ακολουθώς, εξειδικεύει στη σειρά προτύπων ISO 9000 και περισσότερο στις βασικές αρχές και απαιτήσεις του ISO 9001:2008. Τέλος, τονίζεται η σημασία της τεκμηρίωσης του Συστήματος Ποιότητας, και περιγράφονται τα στάδια προς αυτήν.

Το 3^ο κεφάλαιο περιγράφει την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εξειδικεύει τις αρχές της στον τομέα της εκπαίδευσης. Επίσης τονίζονται οι δυσκολίες τόσο στην ερμηνεία της έννοιας της ποιότητας όσο και στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τομέα αυτόν, καθώς και οι λόγοι που τις δημιουργούν. Τέλος, αναφέρει τις δεκατέσσερις αρχές του Deming (πρωτοπόρου στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) στον τομέα της εκπαίδευσης.

Το 4^ο κεφάλαιο αναφέρει αρχικά κάποιες έννοιες του ISO 9001:2008 και περιγράφει πώς αυτές μπορούν να ερμηνευθούν για τον τομέα της εκπαίδευσης. Στη συνέχεια αναφέρει συνοπτικά τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008 και τις προσαρμόζει στη δομή και τη λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Στο 5^ο κεφάλαιο της εργασίας περιγράφονται οι βασικές απαιτήσεις της τεχνικής προδιαγραφής του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης 1433, η οποία έχει εκδοθεί ειδικά για το μέγεθος, τη φύση και τις ανάγκες των ελληνικών φροντιστηρίων μέσης εκπαίδευσης και κέντρων ξένων γλωσσών. Γενικά είναι πιο απλή από το ISO 9001:2008, λόγω του μικρότερου μεγέθους αυτών των επιχειρήσεων, όμως έχει πολλές αντιστοιχίες, οι οποίες εξετάζονται εδώ. Επίσης εξετάζονται αντιστοιχίες τόσο του ISO 9001:2008 όσο και της ΤΠ ΕΛΟΤ 1433 με το ISO 29990, το οποίο έχει

εκδοθεί με σκοπό να δημιουργήσει μια κοινή βάση αναφοράς για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς που παρέχουν «ανεπίσημη εκπαίδευση».

Στο 6^ο κεφάλαιο εξετάζεται η κατάσταση στην οποία μπορεί να βρίσκεται ένας οργανισμός πριν την απόφαση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας και περιγράφονται τα βήματα προς την εφαρμογή ενός σωστού Συστήματος Ποιότητας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση. Επίσης, επισημαίνονται τα σημεία που δυσχεραίνουν το σωστό σχεδιασμό και τη λειτουργία του. Τέλος, αναφέρονται πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την εφαρμογή του ISO 9001:2008 στον τομέα της εκπαίδευσης, όπως έχει διαπιστωθεί από οργανισμούς που έχουν ήδη λειτουργήσει το Σύστημα Ποιότητας για ικανό χρονικό διάστημα.

Στο 7^ο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : Η πορεία προς τα Συστήματα Ποιότητας

1.1 Γενικά για την Ποιότητα

Με ένα σύντομο ταξίδι στο χρόνο εύκολα διαπιστώνουμε ότι η ποιότητα έπαιξε πάντοτε σημαντικό ρόλο στην εδραίωση πολιτισμών, στην ανάπτυξη οργανωμένων κοινωνιών και γενικότερα στην εξέλιξη του ανθρώπινου γένους.

Η έρευνα σχετικά με την αρχαία τεχνολογία, όπως εξάλλου και με την σύγχρονη, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι στις οργανωμένες κοινωνίες κάθε εποχής η υψηλή πολιτισμική στάθμη συνδέεται πάντα με μια αναπτυγμένη τεχνολογία. Η τελευταία λειτουργεί στη βάση ενός συνόλου κανόνων, που διασφαλίζουν τον έλεγχο της ποιότητας και την προστασία του καταναλωτή. Επομένως η τυποποίηση, η πιστοποίηση, ο έλεγχος ποιότητας των προϊόντων (σίγουρα όχι με την σημερινή μορφή) δεν αποτελούν ανακάλυψη του σύγχρονου πολιτισμού μας.

Χαρακτηριστικά μπορεί να αναφερθεί το παράδειγμα της αρχαίας Βαβυλώνας, όπου ανάμεσα στους νόμους του βασιλιά Hammurabi (1792-1750 π.Χ) υπάρχει και ο κατά πολλούς αρχαιότερος κανονισμός σχετικά με την οικοδομή. Σύμφωνα με αυτόν, "... αν ένας οικοδόμος κτίσει μια κατοικία για κάποιον, αλλά δεν πραγματοποιήσει την εργασία σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς και πρότυπα με τρόπο όπου ένας τοίχος παρουσιάζει κλίση, τότε ο οικοδόμος οφείλει να τον ενισχύσει με δικά του έξοδα" [1].

Στην αρχαία Αίγυπτο υπήρχε τυποποίηση των μετρήσεων βασισμένη στο μήκος του βραχίονα του εκάστοτε Φαραώ και με βάση αυτό το μήκος κατασκευαζόταν το «μοναδιαίο ραβδί». Κάθε νομοταγής κατασκευαστής έπρεπε να έχει ένα αντίστοιχο ραβδί που όφειλε να το συγκρίνει με το μοναδιαίο κάθε πανσέληνο, ενώ η ποινή που του επιβαλλόταν σε περίπτωση σημαντικής απόκλισης ήταν ο θάνατος [2].

Στην Ελλάδα των κλασικών χρόνων λειτουργούσε ένας μηχανισμός ελέγχου της ποιότητας και της πιστοποίησης όλων των παραγόμενων προϊόντων. Οι προδιαγραφές των προτύπων τους ήταν πολύ αυστηρές και η μη τήρησή τους ισοδυναμούσε με σκληρές ποινές. Ο Αριστοτέλης στο έργο του "Αθηναίων Πολιτεία" αναφέρει ότι η Πολιτεία όριζε με κλήρο δέκα αγορανόμους, των οποίων καθήκον ήταν να επιβλέπουν την διακίνηση των αγαθών στην αγορά, ώστε να τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και να είναι ανόθευτα. Επίσης αναφέρεται η ύπαρξη "δοκιμαστών" οι οποίοι έκαναν έλεγχο της ποιότητας των αττικών αργυρών νομισμάτων και προέβαιναν στην κατάσχεση σε περίπτωση νοθείας.

Αξιοσημείωτο επίσης παράδειγμα τυποποίησης στην αρχαιότητα είναι η επιγραφή της Ελευσίνας του 4^{ου} π.χ. αιώνα. Το κείμενό της συνιστά μια παραγγελία για κατασκευή μπρούτζινων συνδέσμων που θα τοποθετούνταν στους κίονες της Φιλώνειας Στοάς. Σε κάποιο σημείο του κειμένου αναφέρεται με ακρίβεια και

αυστηρότητα η σύνθεση που θα έπρεπε να έχουν οι σύνδεσμοι. Φαίνεται λοιπόν ότι οι αρχαίοι Έλληνες εφάρμοζαν αυστηρές προδιαγραφές στις παραγγελίες τους και έναν εμπειρικό έλεγχο ποιότητας. Η ενεπίγραφη στήλη της Ελευσίνας αποτελεί το αρχαιότερο Ευρωπαϊκό Πρότυπο.

Με το πέρασμα των αιώνων η ανάγκη για διασφάλιση και έλεγχο της ποιότητας έγινε ακόμα πιο έντονη. Η έναρξη της Βιομηχανικής Επανάστασης είχε ως επακόλουθο την δημιουργία μεγάλων βιομηχανικών συγκροτημάτων, με μεγάλο αριθμό ομάδων παραγωγής, για τον έλεγχο των οποίων ήταν υπεύθυνοι οι λεγόμενοι επιθεωρητές παραγωγής. Με ταχείς ρυθμούς αυξάνεται η παραγωγικότητα μέσω του διαχωρισμού της παραγωγικής διαδικασίας σε επιμέρους τομείς. Ο καταμερισμός της εργασίας έφερε βελτίωση στους όγκους παραγωγής, όμως λειτούργησε εις βάρος της ποιότητας. Την περίοδο αυτή, ως αναγκαίο καλό, θέτονται οι βάσεις για την διασφάλιση της ποιότητας.

Στις μέρες μας διαπιστώνουμε ότι, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ραγδαία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών επέφεραν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και παραγωγής των προϊόντων. Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα που έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό την ποιότητα.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, βασικός στόχος των οργανισμών είναι η ποιότητα και η συνεχής βελτίωσή της, εξάλλου αποτελεί την βάση για την ίδια την επιβίωση τους. Η ποιότητα αναγνωρίζεται ως ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και την παροχή ικανοποιητικών υπηρεσιών. Το πλεονέκτημα που αποκτά μια επιχείρηση μέσω της βελτίωσης των προϊόντων της και η ικανοποίηση των καταναλωτών οδηγούν τα διοικητικά στελέχη σε μια αδιάκοπη προσήλωση στην ποιότητα [3].

Είναι κοινώς αποδεκτό λοιπόν ότι η ποιότητα αποτελούσε και αποτελεί βασικό ζητούμενο τόσο για τους οργανισμούς που παράγουν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες, όσο και για τους καταναλωτές αυτών. Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να δοθεί ορισμός και να αναλυθεί η έννοια της ποιότητας.

1.2 Ορισμοί – Έννοια της ποιότητας

Η ποιότητα γενικά είναι δύσκολο να οριστεί, παρά το γεγονός ότι όλοι έχουμε την εμπειρία της στην καθημερινότητά μας. Είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αναπτύσσεται σε όλες τις πτυχές της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας, από τον σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων ως την συνολική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Οι ορισμοί για την ποιότητα που έχουν δοθεί κατά καιρούς, από πρωτοπόρους επιστήμονες, είναι πολλοί και μας βοηθούν να κατανοήσουμε το σύγχρονο επιχειρηματικό και καταναλωτικό περιβάλλον. Ο **Edwards Deming**, Αμερικανός στατιστικολόγος που κλήθηκε στην Ιαπωνία μετά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο για να βοηθήσει στην ανάκαμψη της Ιαπωνικής βιομηχανίας, θεωρεί ότι «η ποιότητα είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας». Σύμφωνα με τον Deming η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να οριστεί ως «η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη» [4].

Ένας άλλος Αμερικανός, μηχανικός αυτή τη φορά, ο **Joseph Juran** πίστευε ότι η διοίκηση της ποιότητας μπορεί να εξεταστεί ως ένα οργανωμένο σύνολο βασικών λειτουργιών για την ποιότητα. Η δική του εκδοχή για την ποιότητα έχει ως εξής: «είναι η καταλληλότητα για σκοπό και χρήση και δεν είναι ποτέ τυχαία, αλλά αποτέλεσμα κατάλληλου σχεδιασμού» [5]. Ο Ιάπωνας **Kaoru Ishikawa** ταυτίζει την ποιότητα με την ικανοποίηση του πελάτη και τονίζει πως η ποιότητα δεν αφορά μόνο την ποιότητα των προϊόντων, αλλά έχει σχέση με την ποιότητα των ανθρώπων, των διαδικασιών και με κάθε άλλη πτυχή ενός οργανισμού.

Ο **Philip Crosby** όρισε την ποιότητα σύμφωνα με την αρχή των «μηδέν λαθών-κάνοντας το σωστά με την πρώτη φορά». Κατά αυτόν «ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές και επιτυγχάνεται με πρόληψη και όχι με διαπίστωση της αστοχίας». Ο **Genichi Taguchi** προτείνει ότι «ποιότητα είναι η απώλεια που προξενεί στην κοινωνία ένα προϊόν ή υπηρεσία από την στιγμή της αποστολής του».

Ο επίσημος ορισμός της ποιότητας όπως δίνεται στο ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2005 είναι ο εξής: «Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών ικανοποιούν απαιτήσεις».

Είναι λοιπόν κατανοητό ότι η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να κυμαίνεται από χειρίστη μέχρι άριστη, ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο τηρούνται οι αντίστοιχες απαιτήσεις. Επίσης φαίνεται ότι η ποιότητα σχετίζεται άμεσα με τα εσωτερικά στοιχεία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, οπότε ο σχεδιασμός της πρέπει να γίνεται εντός των τελευταίων. Επομένως μπορούμε να

πούμε ότι η έννοια της ποιότητας αφορά στο σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητα τους να ικανοποιούν εκφρασμένες ή αναμενόμενες ανάγκες [6].

1.3 Διαχείριση Ποιότητας – Εξέλιξη – Βασικές Αρχές

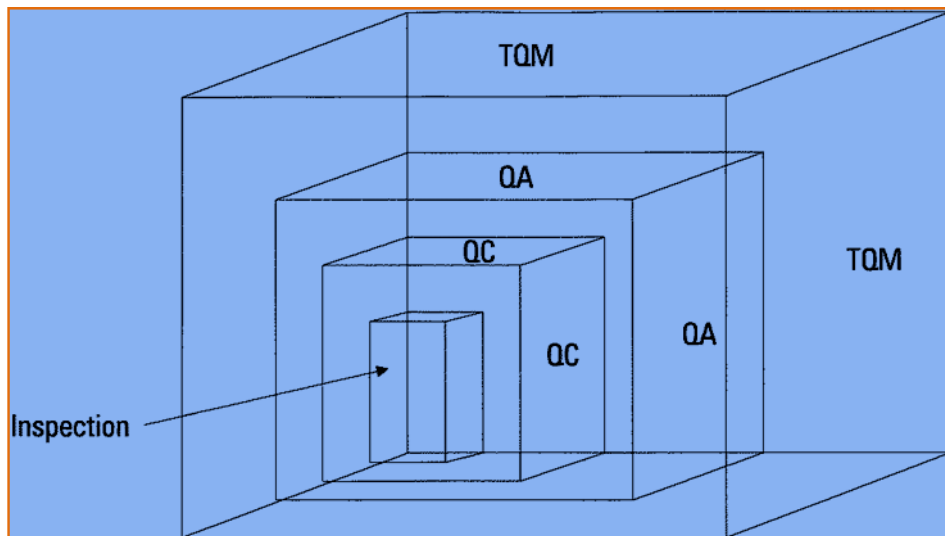
Η έννοια της Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management) περιλαμβάνει ένα σύνολο προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών στα πλαίσια της λειτουργίας ενός οργανισμού. Η διενέργεια αυτών των δραστηριοτήτων έχει ως στόχο να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τον φορέα, θα πληρούν όλες τις υφιστάμενες σχετικές προδιαγραφές ποιότητας, σε συνεχή βάση και με αξιοπιστία. Σύμφωνα με το ISO 9001:2008, είναι το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών που:

- καθορίζουν την πολιτική, τους στόχους και τις αρμοδιότητες σχετικά με την ποιότητα.
- υλοποιούν τα παραπάνω με ελέγχους ποιότητας, μηχανισμούς διασφάλισης και δραστηριότητες βελτίωσης ποιότητας.

Η Διαχείριση Ποιότητας δεν πρέπει να συγχέεται με τις ενέργειες που σχετίζονται με τον έλεγχο ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Διαχείριση Ποιότητας δεν σημαίνει ποιοτικός έλεγχος και δεν σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα κατασκευής του προϊόντος. Είναι πολύ ευρύτερη ως έννοια και σχετίζεται με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας ολόκληρου του οργανισμού.

Η ΕΞΕΛΙΞΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες η διαχείριση της ποιότητας έχει εξελιχθεί ραγδαία. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται αυτή η εξέλιξη, όπου διακρίνουμε τέσσερα ξεχωριστά στάδια:



ΣΧ.1 : η εξέλιξη της διαχείρισης ποιότητας

Η **επιθεώρηση (Inspection)** περιλαμβάνει ενέργειες όπως μέτρηση, εξέταση, δοκιμή κάποιων χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τα συστήματα αυτά βασίζονται στη λογική ότι οι ενέργειες γίνονται μετά την δημιουργία των ελαττωματικών προϊόντων, χωρίς να υπάρχουν ενέργειες πρόληψης και εμπλοκή προμηθευτών ή πελατών.

Ο **έλεγχος ποιότητας (Quality Control)** περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές ενέργειες που πραγματοποιούνται προκειμένου να εκπληρωθούν οι προδιαγραφές ποιότητας. Η πρόοδος που σημειώθηκε με τον έλεγχο ποιότητας σχετίζεται με την χρήση πιο εξελιγμένων μεθόδων. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν κάποια στοιχειώδη παρακολούθηση των δεδομένων των διαδικασιών και οδηγούν σε λιγότερα ενδεχόμενα ύπαρξης ελαττωματικών προϊόντων. Ο έλεγχος ποιότητας χρησιμοποιεί πιο εξελιγμένα εργαλεία από την επιθεώρηση, όμως διενεργείται μετά την παρασκευή του προϊόντος, οπότε στο κόστος κατασκευής προστίθεται και αυτό της επιδιόρθωσης.

Το επόμενο στάδιο είναι η **διασφάλιση ποιότητας (Quality Assurance)**, η οποία περιλαμβάνει όλες τις προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που είναι απαραίτητες για να παρέχουν την αναγκαία εμπιστοσύνη, ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας. Η έννοια της ποιότητας έχει μεταβεί πλέον στο στάδιο της πρόληψης των προβλημάτων στην ρίζα τους, δηλαδή στη διαδικασία. Δεν είναι πλέον αρκετό να χαρακτηρίζεται ελαττωματικό ένα αγαθό μετά την παρασκευή του, πρέπει να συντελείται πρόληψη ώστε να επιτυγχάνεται συνεχής βελτίωση [7].

Το τελευταίο και υψηλότερο επίπεδο στην εξέλιξη της διαχείρισης ποιότητας είναι η **διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management)** ή απλά Δ.Ο.Π. Είναι

η διοικητική φιλοσοφία μέσω της οποίας ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών και οι προσδοκίες της κοινωνίας και του οργανισμού, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση του κόστους και μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων. Η Δ.Ο.Π. απαιτεί οι αρχές της διαχείρισης ποιότητας να εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και εκτείνεται πέρα από τον οργανισμό περιλαμβάνοντας τις σχέσεις πελατών – προμηθευτών. Επιπλέον συνοδεύεται από διοικητικές πρακτικές που δίνουν κεντρικό ρόλο στον ανθρώπινο παράγοντα και συμβάλλουν στην συνεχή βελτίωση του συστήματος. Οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. (που συναντάμε και στα διεθνή πρότυπα ISO) είναι οι ακόλουθες:

- 1. Εστίαση στον πελάτη:** οι οργανισμοί βασίζονται στους πελάτες τους, επομένως πρέπει να αντιλαμβάνονται τις τρέχουσες και μελλοντικές τους ανάγκες. Οφείλουν να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και να προσπαθούν να υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους. Έτσι οι πελάτες επιλέγουν πάλι τον οργανισμό και το ίδιο συστήνουν σε άλλους υποψήφιους πελάτες.
- 2. Εμπλοκή των εργαζομένων:** οι άνθρωποι ανεξάρτητα από το ιεραρχικό τους επίπεδο, είναι ο σημαντικότερος πόρος του οργανισμού. Η πλήρης συμμετοχή των ανθρώπων επιτρέπει την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους προς όφελος του οργανισμού.
- 3. Διαρκής βελτίωση:** βασίζεται σε μια ιαπωνική φιλοσοφία επονομαζόμενη kaizen (καλή αλλαγή), η οποία έχει ως στόχο τη συνεχιζόμενη αναζήτηση μεθόδων προκειμένου μια εταιρεία να είναι πιο αποτελεσματική.
- 4. Αμοιβαία ευεργετικές σχέσεις με τους προμηθευτές:** η επιχείρηση και οι προμηθευτές της αλληλοεξαρτώνται και η αμοιβαία συνεργασία τους αυξάνει την ικανότητα τους να προσφέρουν αξία. Εξάλλου η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν οι προμηθευτές επηρεάζουν την συνολική ποιότητα των τελικών προϊόντων.

1.4 Συστήματα Ποιότητας

Στις προηγούμενες παραγράφους έγινε εμφανές ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι διαχείρισης ποιότητας εστιάζουν στον έλεγχο των χαρακτηριστικών του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας (προϊόν ή υπηρεσία), δηλαδή επικρατεί μια εκ των υστέρων προσέγγιση όσον αφορά τον έλεγχο. Αντίθετα τα συστήματα ποιότητας εστιάζουν στον έλεγχο ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας και όχι μόνο του αποτελέσματος της. Ο έλεγχος επεκτείνεται σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης που επηρεάζουν την ποιότητα, όπως στις προμήθειες, στην παραγγελιοληψία και σε άλλες. Σε ένα σύστημα ποιότητας

λαμβάνονται σοβαρά υπόψη η οργάνωση της εταιρείας, οι μέθοδοι και οι πόροι που απαιτούνται για την διασφάλιση της ποιότητας [6].

Ένα σύστημα ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο στην θέσπιση κανόνων με τους οποίους η παραγωγική διαδικασία συμμορφώνεται με προδιαγραφές και απαιτήσεις. Πρόκειται για ένα δυναμικό σύστημα που αναγνωρίζει ότι θα υπάρξουν λάθη και αστοχίες αλλά σκοπός του είναι να εξασφαλίσει ότι θα βρεθούν, θα επιλυθούν και δεν θα επαναληφθούν. Επίσης για ένα σύστημα ποιότητας είναι σημαντικό να είναι τεκμηριωμένο με ακρίβεια. Κάθε μέλος του οργανισμού πρέπει να έχει διαθέσιμη οποιαδήποτε πληροφορία χρειαστεί και τα έντυπα πρέπει να επικαιροποιούνται όταν συμβαίνει αλλαγή των διαδικασιών.

Με την βοήθεια διεθνών προτύπων που χρησιμοποιούνται ως οδηγοί, εφαρμόζονται τα συστήματα ποιότητας σε κάθε είδους οργανισμό. Τα πρότυπα αυτά περιέχουν γενικές οδηγίες για την πορεία που καλείται να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την εγκαθίδρυση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και όχι εξειδικευμένες προδιαγραφές. Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 αποτελείται από τέτοια πρότυπα και στην συνέχεια θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008

2.1 Ο διεθνής οργανισμός ISO

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization, διακριτική ονομασία: ISO) είναι μια διεθνής οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που αποτελείται από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης. Ο οργανισμός ιδρύθηκε το 1947 και παράγει τα παγκόσμια βιομηχανικά και εμπορικά πρότυπα. Πρόκειται για μια μη κυβερνητική οργάνωση η οποία όμως λειτουργεί σαν μια κοινοπραξία με ισχυρούς κυβερνητικούς συνδέσμους, εξαιτίας της ικανότητάς της να θέτει πρότυπα που οι κυβερνήσεις κρίνουν ότι πρέπει να τηρούνται διά νόμων ή συνθηκών .

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης είναι γνωστός ως ISO και αυτή είναι η διεθνής ονομασία του. Το ISO δεν είναι αρκτικόλεξο, αλλά συντομευμένη μορφή που προέρχεται από την ελληνική λέξη **ίσος** που έχει δώσει το πρόθεμα iso – σε πολλές λέξεις άλλων γλωσσών. Αυτήν ακριβώς την «δέσμευση ισότητας» που υπάρχει στην Τυποποίηση ήθελαν να αναδείξουν οι 25 ιδρυτικές χώρες του ISO επιλέγοντας αυτό το συμβολικό όνομα.

Στον ISO συμμετέχουν 163 εθνικοί οργανισμοί, ενώ αποτελείται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές και περίπου 2000 ομάδες εργασίας. Η συμμετοχή των μελών διαφοροποιείται σύμφωνα με την οικονομική κατάσταση κάθε ιδρύματος και διακρίνονται σε Πλήρη Μέλη, Μη-πλήρη μέλη και Συνδρομητές, από τα οποία δικαίωμα ψήφου έχουν μόνο τα Πλήρη Μέλη. Κάποια από τα μέλη του οργανισμού ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα, ενώ άλλα εντάσσονται στο κυβερνητικό πλαίσιο της χώρας.

Τα διεθνή πρότυπα ISO είναι ευρύτατα αποδεκτά τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, παρότι ο χαρακτήρας τους είναι προαιρετικός. Αυτή η ευρεία αποδοχή οφείλεται κυρίως στους εξής λόγους: α) βασίζονται στη γνώση και την τεχνογνωσία των ειδικών, ανά θέμα, β) είναι ακριβή και έγκυρα, γ) εκπονούνται από ομάδες ειδικών από όλο τον κόσμο και δ) αποτελούν μια διεθνή γενική συναίνεση και μάλιστα της ευρύτερης δυνατής βάσης εμπλεκόμενων ομάδων.

Τα διεθνή πρότυπα τα οποία αναπτύσσει και εκδίδει ο ISO παρέχουν πρακτικές λύσεις σε όλους τους τύπους οργανισμών, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης, καλύπτοντας πλήρως και τις τρεις διαστάσεις ανάπτυξης: την οικονομική, την περιβαλλοντική και την κοινωνική. Χάρη στην ανάπτυξη ορισμένων “οικογενειών προτύπων”, όπως η σειρά προτύπων ISO 9000 έχει διευρυνθεί το αντικείμενο των δραστηριοτήτων του Οργανισμού, περιλαμβάνοντας διοικητικά-διαχειριστικά θέματα και πρακτικές.

2.2 Η σειρά προτύπων ISO 9000

Η οικογένεια των προτύπων ISO 9000, είναι μια σειρά προτύπων που θέτει τις απαιτήσεις για ενσωμάτωση της διαχείρισης ποιότητας στο σχεδιασμό, την παραγωγή και παράδοση των προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών. Η σειρά αυτή αναπτύχθηκε για να βοηθήσει οργανισμούς κάθε τύπου και μεγέθους να εφαρμόσουν αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης ποιότητας και αποτελείται από τέσσερα κύρια πρότυπα που υποστηρίζονται από πλήθος τεχνικών αναφορών:

- ISO 9000, Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας-Βασικές αρχές και λεξιλόγιο: περιγράφει τις βασικές αρχές των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και προσδιορίζει την ορολογία τους.
- ISO 9001, Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας-Απαιτήσεις: το πρότυπο αυτό καθορίζει τις απαιτήσεις ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, όπου η ικανότητα ενός οργανισμού να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη και των ισχυόντων κανονισμών πρέπει να επιδεικνύεται.
- ISO 9004, Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας-Οδηγίες για βελτίωση της απόδοσης: το πρότυπο αυτό παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες τόσο για την αποτελεσματικότητα, όσο και την αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.
- ISO 19011, Οδηγίες για επιθεώρηση περιβαλλοντικών συστημάτων ή/και συστημάτων ποιότητας: το πρότυπο αυτό περιλαμβάνει οδηγίες για επιθεωρήσεις συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Όλα τα παραπάνω πρότυπα αποτελούν ένα συνεκτικό σύνολο που υποστηρίζει τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι οι εταιρείες επιθεωρούνται και πιστοποιούνται μόνο ως προς το πρότυπο ISO 9001 και όχι ως προς τα άλλα πρότυπα.

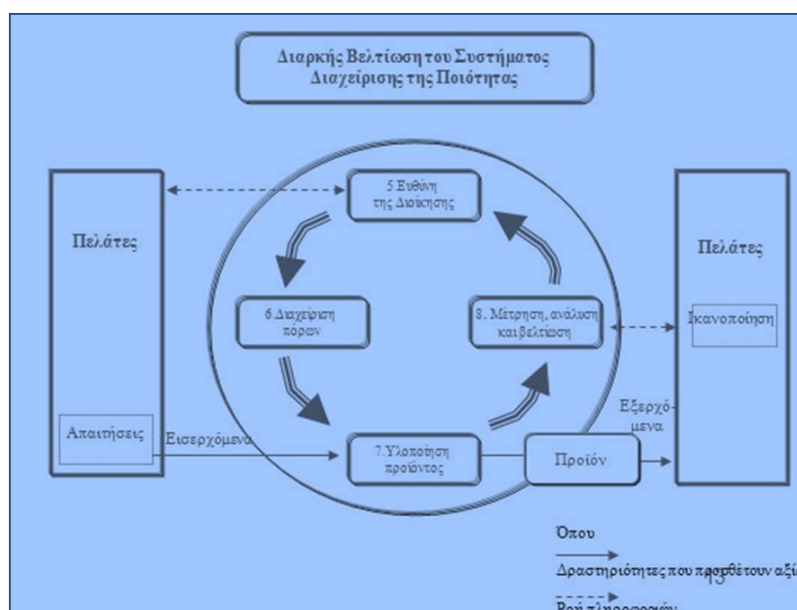
2.3 Βασικές αρχές και δομή του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2008

Το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008 αποτελεί την τέταρτη κατά χρονολογική σειρά έκδοση του προτύπου ISO 9001 και είναι τεχνική αναθεώρηση της προηγούμενης έκδοσης (ISO 9001:2000). Στην Ελλάδα έχει μεταφραστεί και εκδοθεί από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.) ως "ΕΛΟΤ EN ISO 9001 Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας-Απαιτήσεις".

Το πρότυπο αυτό δεν στοχεύει στην ομοιομορφία της δομής των Συστημάτων Ποιότητας των επιχειρήσεων οι οποίες αποφασίζουν να το ακολουθήσουν, αλλά

στην παροχή συμπληρωματικών προδιαγραφών. Μέσω των τελευταίων η επιχείρηση ικανοποιεί τις σχετικές με την δραστηριότητα της κανονιστικές απαιτήσεις, ταυτόχρονα με τις απαιτήσεις των πελατών. Όπως και στην προηγούμενη έκδοσή του, το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008 βασίζεται στις αρχές που προαναφέρθηκαν στην παράγραφο 1.3 και επιπλέον στις ακόλουθες :

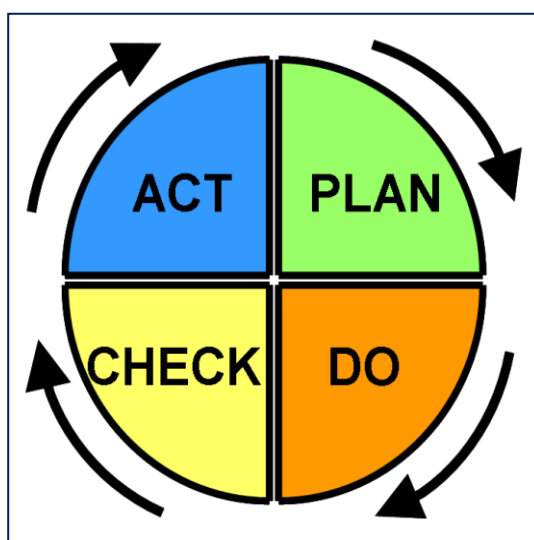
- **Ηγεσία:** οι επικεφαλές διαχειρίζονται την οργάνωση της επιχείρησης βάση του σκοπού της. Είναι αναγκαίο να εξασφαλίζουν αρμονικό κλίμα, σωστή κατεύθυνση και κατάλληλο εσωτερικό περιβάλλον. Δημιουργούν το περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι εμπλεκόμενοι συμμετέχουν πλήρως στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- **Συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση:** ο προσδιορισμός, η κατανόηση και διαχείριση ενός συστήματος αλληλοεξαρτώμενων διεργασιών ως ένα ενιαίο σύστημα, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού κατά την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του.
- **Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων:** αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στη λογική ή διαισθητική ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών.
- **Διεργασιοκεντρική προσέγγιση:** Η δομή του προτύπου βασίζεται στην διεργασιακή προσέγγιση. Με βάση αυτή το επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποδοτικά όταν η διαχείριση των σχετικών πόρων και δραστηριοτήτων γίνεται ως μία ενιαία διεργασία. Ένας οργανισμός για να λειτουργεί αποτελεσματικά, θα πρέπει να διαχειρίζεται τις διεργασίες του και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις, δεδομένου ότι το εξερχόμενο μιας διεργασίας είναι εισερχόμενο μιας άλλης. Το διεργασιακό μοντέλο φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



ΣΧ.2 : Διεργασιακό μοντέλο (πηγή :ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000)

Το πρότυπο αποτελείται από οκτώ κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιέχει γενικές πληροφορίες για τις περιπτώσεις που ένας οργανισμός χρειάζεται να εφαρμόσει το πρότυπο και πληροφορίες για τις απαιτήσεις του. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο πρότυπο ISO 9000, διατάξεις του οποίου αποτελούν βασικές διατάξεις και του παρόντος προτύπου. Στο τρίτο κεφάλαιο δηλώνεται ότι ισχύουν οι ορισμοί που δίδονται στο ISO 9000. Στα υπόλοιπα κεφάλαια του προτύπου παρουσιάζονται οι απαιτήσεις του, των οποίων θα γίνει στη συνέχεια περιληπτική αναφορά.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι το πρότυπο προτρέπει τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν τη Μεθοδολογία “Σχεδιάζω-Εκτελώ-Ελέγχω-Ενεργώ ” ή το μοντέλο PCDA (Plan-Do-Check-Act) όπως είναι πιο γνωστό.



ΣΧ.3 : PDCA model (πηγή www.iso.org)

Σχεδιάζω: Ορίζω τις πολιτικές της εταιρείας και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις των πελατών, σχεδιάζω τους στόχους και τις διεργασίες ώστε να επιτευχθούν η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, η δημιουργία αξίας και αύξηση των εσόδων της εταιρείας.

Εκτελώ: Εφαρμόζω τις προκαθορισμένες διεργασίες.

Ελέγχω: Παρακολουθώ και μετρώ τις διεργασίες και το προϊόν ως προς τις πολιτικές, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις απαιτήσεις-προδιαγραφές. Καταγραφώ και αρχειοθετώ τα αποτελέσματα.

Ενεργώ: Αναλαμβάνω δράσεις για την διαρκή βελτίωση της επίδοσης των διεργασιών.

2.4 Απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008

Όπως αναφέρθηκε στα τελευταία πέντε κεφάλαια του προτύπου περιέχονται οι απαιτήσεις του. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά ανά κεφάλαιο.

4. Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας: Σκοπός είναι να διασφαλίσει την εφαρμογή ενός τεκμηριωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας και την καθιέρωση αρχείων, τα οποία δίνουν πληροφορίες για τη διαρκή βελτίωση και επιβεβαιώνουν τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές.

5. Ευθύνη της διοίκησης: Σκοπός είναι να δεσμεύσει τη διοίκηση για την εφαρμογή και την διαρκή βελτίωση της διαχείρισης της ποιότητας, χρησιμοποιώντας ως μέσα την πολιτική, τον σχεδιασμό και την ανασκόπηση.

6. Διαχείριση πόρων: Σκοπός είναι να προσδιορίσει επαρκείς πόρους για την διασφάλιση της συμμόρφωσης του προϊόντος σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, την υποδομή και το περιβάλλον εργασίας.

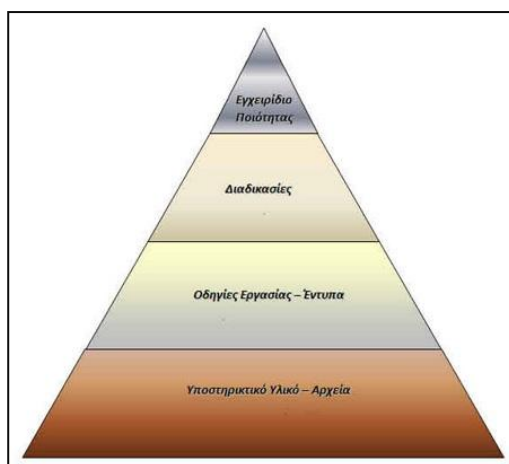
7. Υλοποίηση προϊόντος: Σκοπός είναι να εξασφαλίσει ότι ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η παράδοση του προϊόντος ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη. Περιλαμβάνει όλους τους τομείς του επιχειρησιακού προγραμματισμού, του σχεδιασμού, της ανάπτυξης συμβολαίων, όλα τα θέματα ελέγχου παραγωγής και παροχής υπηρεσιών.

8. Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση: Σκοπός είναι να σχεδιάσει και να εφαρμόσει μετρήσεις και συστήματα, διασφαλίζοντας ότι ικανοποιούνται οι προδιαγραφές του προϊόντος και οι απαιτήσεις των πελατών. Αυτό το κεφάλαιο περιέχει τη συλλογή και χρήση πληροφοριών για τις επιδόσεις, καθώς και αναφορές σε εσωτερικές επιθεωρήσεις, διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

2.5 Τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Κάθε οργανισμός που εγκαθιδρύει ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας (ΣΔΠ) θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να αποδεικνύει ότι αυτά που προβλέπονται στο πλαίσιο του ΣΔΠ υλοποιούνται και τηρούνται. Ο έλεγχος της συνολικής δομής ενός ΣΔΠ ονομάζεται **τεκμηρίωση (Documentation)** του ΣΔΠ. Η σπουδαιότητα της τεκμηρίωσης έγκειται στην εξασφάλιση πως οι ενέργειες των εμπλεκόμενων είναι επακριβώς ορισμένες, καθορισμένες τόσο χρονικά όσο και τροπικά. Εξάλλου η τεκμηρίωση παρέχει τις αναγκαίες αποδείξεις σε έναν εξωτερικό επιθεωρητή, ότι η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με καταγεγραμμένους νόμους και διαδικασίες.

Η τεκμηρίωση ενός ΣΔΠ αποτελείται από έγγραφα τεσσάρων επιπέδων, όπως φαίνεται στο σχήμα.



ΣΧ.4 : Επίπεδα τεκμηρίωσης ενός ΣΔΠ

Επίπεδο 1: Το Εγχειρίδιο Ποιότητας (ΕΠ) περιέχει γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση, για το εφαρμοζόμενο Σύστημα Ποιότητας και αναφέρει γενικά τον τρόπο με τον οποίο καλύπτονται οι απαιτήσεις του προτύπου. Το ΕΠ περιέχει επίσης την Πολιτική Ποιότητας, η οποία αποτελεί την κορυφαία «δήλωση-δέσμευση» της επιχείρησης για την ποιότητα. Τα βασικά περιεχόμενα του ΕΠ είναι:

- Σκοπός και πεδίο εφαρμογής του Συστήματος Ποιότητας.
- Γενική παρουσίαση της Εταιρείας.
- Πολιτική και στόχοι ποιότητας.
- Οργανωτική δομή (οργανόγραμμα) και βασικές αρμοδιότητες των στελεχών.
- Παρουσίαση της δομής της τεκμηρίωσης του Συστήματος Ποιότητας.
- Περιγραφή των αλληλεπιδράσεων των διεργασιών του Συστήματος Ποιότητας.

Επίπεδο 2: Οι διαδικασίες αποσαφηνίζουν τον τρόπο με τον οποίο η Πολιτική Ποιότητας υλοποιείται στην πράξη, καθορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι διαφορές δραστηριότητες. Σε περιπτώσεις που απαιτείται, οι διαδικασίες παραπέμπουν σε ειδικότερα έγγραφα (π.χ. οδηγίες εργασίας).

Επίπεδο 3: Στο επίπεδο αυτό περιλαμβάνονται όλα τα ειδικά έγγραφα που περιγράφουν αναλυτικά τον τρόπο διεκπεραίωσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και σε αρκετές περιπτώσεις είναι έγγραφα εξωτερικής προέλευσης (π.χ. εγχειρίδια εξοπλισμού, δελτία δεδομένων ασφαλείας).

Επίπεδο 4: Η τεκμηρίωση του ΣΔΠ ολοκληρώνεται με την αρχειοθέτηση διαφόρων εντύπων που συμπληρώνονται κατά την υλοποίηση του, καθώς και άλλων εντύπων που είναι απαραίτητα για την λειτουργία του ΣΔΠ (π.χ. νομοθεσία, κανονισμοί) [8]. Η σκοπιμότητα της τήρησης αρχείων έγκειται στο γεγονός ότι μέσω αυτών αποδεικνύεται η αποτελεσματική λειτουργία του ΣΔΠ και η συμμόρφωση με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις του.

2.6 Χρήση του προτύπου ISO 9001:2008

Το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008 εστιάζει στην αποτελεσματικότητα ενός Συστήματος Ποιότητας, προς τελική ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών μιας επιχείρησης. Είναι δυνατόν να εφαρμόζεται εσωτερικά σε ολόκληρο τον οργανισμό ή μόνο σε κάποια τμήματα του, καθώς και από τρίτους φορείς που αλληλοσυνδέονται με τον οργανισμό στο πλαίσιο συμβάσεων. Η “γενικευτική” φύση του προτύπου επιτρέπει τη χρήση και την εφαρμογή του από οποιουδήποτε τύπου επιχείρηση. Εξαιτίας αυτής της γενικευτικής φύσης του μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλα πρότυπα.

Τέλος το πρότυπο επιτρέπει την εύκολη δημιουργία βάσεων δεδομένων της επιχείρησης και την χρήση εφαρμογών λογισμικού για την ηλεκτρονική διαχείριση του Συστήματος Ποιότητας. Αυτό οφείλεται στη μορφή του προτύπου που είναι απόλυτα δομημένη, ενώ ταυτόχρονα οι απαιτήσεις για τα πληροφοριακά στοιχεία και δεδομένα της επιχείρησης που ζητά το πρότυπο είναι ξεκάθαρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Ολική ποιότητα και εκπαίδευση

3.1 Γενικά-Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Δ.Ο.Π., είναι ένα σύστημα διοίκησης-διαχείρισης επιχειρήσεων και οργανισμών, το οποίο αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία το 1950 από τον Αμερικανό καθηγητή William Edwards Deming και υιοθετήθηκε από τους Ιαπωνικούς οργανισμούς. Το σύστημα αυτό επεκτάθηκε αργότερα στην Αμερική και μόλις τη δεκαετία του '80 άρχισε να εφαρμόζεται στην Ευρώπη.

Η Δ.Ο.Π. πολύ περισσότερο είναι μια διοικητική φιλοσοφία, για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Αποτελεί έναν νέο τρόπο διαχείρισης που επιδιώκει την συμμετοχή όλης της επιχείρησης, όλων των τμημάτων, όλων των εργαζομένων και όλων των δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα. Η βάση της, αφού πρόκειται για φιλοσοφία, υπαγορεύει τη χρήση επιστημονικών μεθόδων και εργαλείων, ενώ στηρίζεται σε αξίες που εστιάζουν στο άτομο και στη δύναμη της ομαδικής δράσης. Μέσω λοιπόν της πλήρους συμμετοχής όλων των εργαζομένων, επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη [10].

Στο σημείο αυτό μπορούμε να αναφέρουμε συνοπτικά κάποιους παράγοντες στους οποίους βασίστηκε η νέα φιλοσοφία της ΔΟΠ.

- Η γνώση και κατανόηση των συστημάτων

Ενώ οι παραδοσιακές μορφές διοίκησης αντιμετώπιζαν τα συστήματα ως τυπική διασύνδεση επιμέρους στοιχείων, η ΔΟΠ αντιμετωπίζει το σύστημα ως ένα ζωντανό οργανισμό, στον οποίο όλα τα επιμέρους τμήματα συλλειτουργούν και το καθένα καλύπτει τις αδυναμίες του άλλου.

- Η ψυχολογία

Η ικανότητα κάθε οργανισμού να επιτύχει υψηλά επίπεδα ποιότητας εξαρτάται από την προθυμία των εργαζομένων να δουλέψουν σε υψηλό επίπεδο, που συμβαίνει με παρακίνηση. Η τελευταία πρέπει να είναι εσωτερική, καθώς όπως έλεγε ο Deming “συνδέεται με την ανάγκη για εκτίμηση και αυτοσεβασμό”.

- Η στατιστική

Η αξιολόγηση με τη χρήση στατιστικών εργαλείων, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη λήψη κάθε απόφασης και την επίλυση προβλημάτων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας. Η αριθμητική ανάλυση των στατιστικών δεδομένων

χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη λειτουργία του οργανισμού, θεωρώντας ότι το σύστημα και όχι το άτομο καθορίζει την ποιότητα της απόδοσης [11].

Στη συνέχεια θα δούμε την εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση, καθώς και την αναγκαιότητα ύπαρξης της σε αυτόν τον ζωτικό τομέα.

3.2 Ποιότητα στην εκπαίδευση

Τα τελευταία χρόνια το θέμα της ποιότητας στην εκπαίδευση έχει αναδειχθεί σε έναν από τους πιο σημαντικούς ερευνητικούς τομείς, καθώς τα αποτελέσματα της είναι κρίσιμα για τις οικονομικές και κοινωνικές σχέσεις. Η ανάγκη για ποιοτική εκπαίδευση αυξάνεται καθημερινά και είναι αποτέλεσμα των νεότερων εξελίξεων στην τεχνολογία, στην ψυχολογία και στην παιδαγωγική. Ωστόσο η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι δύσκολο να οριστεί. Η δυσκολία ορισμού οφείλεται στο γεγονός ότι η έννοια της ποιότητας είναι σχετική και υποκειμενική, ενώ στην περίπτωση των υπηρεσιών, όπου ανήκει η εκπαιδευτική διαδικασία, υπεισέρχονται και άλλα χαρακτηριστικά που επιβαρύνουν την κατάσταση. Ενδεικτικά αναφέρονται τα εξής χαρακτηριστικά των υπηρεσιών:

- **Η μεταβλητότητα:** Λόγω του ότι οι υπηρεσίες εξαρτώνται από τον τόπο, από τα άτομα, από τα μέσα, από τον εξοπλισμό, από την τιμή και τον χρόνο που παρέχονται είναι μεταβαλλόμενες.
- **Η έλλειψη απτότητας:** Σε αντίθεση με τα προϊόντα οι υπηρεσίες δεν είναι απτές, που σημαίνει ότι πριν αγοραστούν δεν μπορούμε να τις δούμε, να τις ελέγξουμε και να τις αξιολογήσουμε.
- **Η έλλειψη διαιρετότητας:** Οι υπηρεσίες συνήθως παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Ο παραγωγός και ο αποδέκτης συναντούνται για το τελικό αποτέλεσμα της υπηρεσίας και μπορούν με την συμμετοχή τους να το επηρεάσουν.
- **Η ετερογένεια:** Οι υπηρεσίες ποικίλλουν πάντα επειδή οι άνθρωποι είναι αυτοί οι οποίοι τις παρέχουν συνήθως, επομένως οι υπηρεσίες είναι δύσκολο να τυποποιηθούν.

Εξαιτίας της αδυναμίας πλήρους τυποποίησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας και σε άμεση συνάρτηση πάντα με τους στόχους, τους σκοπούς και τις καταβολές του ατόμου που επιχειρεί να το κάνει, έχουν δοθεί κατά καιρούς πολλοί ορισμοί για την ποιοτική εκπαίδευση. Μια πρώτη θεώρηση υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση έχει ποιότητα, όταν συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου και στην ανάπτυξη της ολοκληρωμένης προσωπικότητας του μαθητή. Αυτή η προσέγγιση εδράζεται στην ουσία της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όμως χρησιμοποιεί αφηρημένες έννοιες οι οποίες δεν βοηθούν στην “μέτρηση” της ποιότητας.

Μια δεύτερη προσπάθεια ορισμού της ποιότητας στην εκπαίδευση εκφράζεται μέσω της επίτευξης άμεσα ορατών στόχων (π.χ. βαθμολογία, επιτυχία σε εξετάσεις κ.α.) και της προσοδοφόρας επαγγελματικής αποκατάστασης. Η άποψη αυτή οδηγεί στην χρήση κριτηρίων που είναι εύκολα μετρήσιμα, όμως υποβαθμίζει την έννοια της εκπαίδευσης μετατρέποντας την σε κυνήγι επιφανειακών στόχων. Ένας τρίτος ορισμός έχει άμεση σχέση με την «ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη – καταναλωτή», που είναι οι γονείς και η αγορά εργασίας. Ποιοτικό λοιπόν θεωρείται ό,τι ο αποδέκτης του εκπαιδευτικού αγαθού θεωρεί πως ικανοποιεί τις ανάγκες του. Αυτή η προσέγγιση προέρχεται από τον κόσμο της αγοράς και των επιχειρήσεων, οπότε είναι σύγχρονη και τεχνοκρατική, ωστόσο εμπεριέχει έντονα στοιχεία ατομικισμού και υποκειμενικότητας [12].

Οι διάφορες αντιλήψεις για ποιοτική εκπαίδευση φανερώνουν το αυξανόμενο ενδιαφέρον της εκπαιδευτικής κοινότητας και της κοινωνίας για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών συστημάτων, καθώς και την αναγκαιότητα προσαρμογής τους στα νέα κοινωνικά δεδομένα. Στη συνέχεια θα συσχετίσουμε την έννοια της ποιοτικής εκπαίδευσης με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, που αποτελεί τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και επιτυγχάνεται μέσω της ποιότητας των ατόμων και των διαδικασιών.

3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση δανείζεται αρκετά από τα πορίσματα της αντίστοιχης των επιχειρήσεων, τα οποία προσαρμόζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αρμόζουν σε εκπαιδευτικές διαδικασίες. Πρόκειται για μια φιλοσοφία που έχει ως κέντρο της τον άνθρωπο και αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση των εκπαιδευτικών οργανισμών ικανοποιώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Με επίκεντρο λοιπόν τους καταναλωτές δίνει έμφαση στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και στη βελτίωση των διαδικασιών, χρησιμοποιώντας κριτήρια που σχετίζονται όχι μόνο με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα, αλλά και με τις μεθόδους που οδηγούν σε αυτά.

Η Δ.Ο.Π. αναγνωρίζει ότι η ποιότητα συνδέεται άμεσα με τα άτομα που γίνονται δέκτες των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, δηλαδή με τους πελάτες. Οι “πελάτες” της εκπαίδευσης μπορεί να είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί. Στους πρώτους περιλαμβάνονται οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων και βαθμίδων. Στους δεύτερους ανήκουν οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί φορείς, οι εργοδότες και η κοινωνία γενικότερα. Καθένας από αυτούς έχει απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιηθούν με δέσμευση των διοικούντων.

Τα καταλληλότερα χαρακτηριστικά οργανισμών για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση είναι:

- Η ανταπόκριση στις πελατειακές προσδοκίες.
- Η δέσμευση όλων των ανθρώπινων πόρων.
- Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας.
- Η προληπτική αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.
- Η προσδοκία σταδιακής και όχι απότομης βελτίωσης.

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον επιδιώκεται οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά για την ομαλή και αποδοτική εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση. Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε κάποιες βασικές αρχές που συνιστούν αποτελεσματική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς:

➤ **Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας**

Η εκπαίδευση ως κοινωνική δραστηριότητα θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας (γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικούς). Δεν είναι δυνατόν οι εκπαιδευτικοί στόχοι και σκοποί να είναι ανεξάρτητοι από τις σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές. Το αναλυτικό πρόγραμμα, οι διδακτικές μέθοδοι και τα εκπαιδευτικά βιβλία πρέπει να προσαρμόζονται στις επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες. Σε αντιστοιχία με την θεωρία της Δ.Ο.Π., μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί και η ευρύτερη κοινωνία αποτελούν τον "πελάτη" της εκπαίδευσης. Οι ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί "η ικανοποίηση του πελάτη" αποτελούν τα καθημερινά καθήκοντα κάθε εκπαιδευτικού, έτσι ώστε ο πελάτης να δέχεται υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό ο οργανισμός πρέπει να αλλάζει συνεχώς και να βελτιώνεται σταδιακά.

➤ **Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών**

Η Δ.Ο.Π. πρεσβεύει ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες από την εκπαίδευση αναβαθμίζονται, αν ταυτόχρονα βελτιώνονται συνεχώς και οι διαδικασίες παραγωγής τους. Θα πρέπει εδώ να τονιστεί ότι η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής λαθών, παρά με την εκ των υστέρων διόρθωση τους. Η ποιότητα και η συνεχής βελτίωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσω της διαρκούς βελτίωσης των διαδικασιών, είναι το θεμέλιο της Δ.Ο.Π. που αποκτά νόημα όταν ορίζεται με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών (μαθητές, γονείς, κοινωνία).

Έτσι, η βελτίωση της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού σχετίζεται άμεσα με τη βελτίωση των διαδικασιών από τις οποίες αποτελείται. Οι δραστηριότητες βελτίωσης θα πρέπει να εστιάζονται στις βασικές διαδικασίες, δηλαδή τις διαδικασίες εκείνες που στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι πηγάζουν

από το όραμα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός λοιπόν οφείλει να έχει όραμα και αξίες. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν την βάση ενός προγράμματος Μέτρησης και Συνεχούς Βελτίωσης της Ποιότητας.

Στα πλαίσια της Δ.Ο.Π. οι στρατηγικοί στόχοι, οι απαιτήσεις των πελατών, και η αναμενόμενη απόδοση του οργανισμού σε σχέση με την απόδοση των ανταγωνιστών, αποτελούν τα βασικά στοιχεία εισροών για την διοίκηση του οργανισμού [13].

➤ Πλήρης και ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού

Στις αρχές της Δ.Ο.Π. εντάσσεται και η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που παίρνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Η επιτυχία της συμμετοχής έγκειται στο γεγονός ότι όλοι γνωρίζουν τις αξίες της μόρφωσης και συνειδητοποιούν την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να εκτελέσει το σκοπό του. Επίσης πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ της εκπαιδευτικής ηγεσίας και του ανθρώπινου εκπαιδευτικού παράγοντα και να δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής του τελευταίου στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό.

Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση μπορεί να γίνει μέσω: α) της συστηματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ώστε να γνωρίζουν σε βάθος τις νέες τάσεις και αλλαγές, β) της εσωτερικής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών μονάδων και γ) ενός συστήματος προτάσεων και ευκαιριών για διαρκή βελτίωση που παρέχει τη δυνατότητα να αξιολογηθούν τα πλεονεκτήματα και να βελτιωθούν οι αδυναμίες.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί έναν εντατικό προγραμματισμό, μια συνεχή ανατροφοδότηση από όλα τα τμήματα του οργανισμού, μια λεπτομερή ανάλυση των διαδικασιών και ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων. Απαιτεί ακόμα θετική προδιάθεση και αποφασιστικότητα, ώστε τα επίπεδα επιτυχίας και παραγωγικότητας να ξεπεράσουν τα προκαθορισμένα όρια. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δεσμεύονται υπεύθυνα για την εργασία τους και να έχουν αδιάκοπα την πεποίθηση ότι αυτή αποτελεί μέρος του συνολικού συστήματος του οργανισμού, που συνθέτει την εικόνα της ποιοτικής εκπαίδευσης.

3.4 Τα τροποποιημένα Σημεία του Deming για τους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς

Ο Deming υπήρξε πρωτοπόρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο κύκλος του Deming στους δευτεροβάθμιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς δεν αφορά μόνο την κύρια διαδικασία της διδασκαλίας – μάθησης, αλλά το σύνολο των λειτουργιών των σχολείων που εφαρμόζουν τη Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση. Για την εκπαίδευση ο κύκλος του Deming μεταφράζεται ως εξής:

Σχεδιασμός (Plan). Δηλαδή προσδιορισμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Απαιτείται τεκμηρίωση και καθορισμός μετρήσιμων στόχων.

Υλοποίηση (Do). Δηλαδή εκτέλεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και συλλογή των πληροφοριών που απαιτούνται.

Έλεγχος (Check). Δηλαδή ανάλυση των πληροφοριών σε κατάλληλο πλαίσιο.

Ενέργεια (Act). Δηλαδή ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, με χρήση μεθόδων ποιότητας. Περιλαμβάνει επίσης εκτίμηση μελλοντικών σχεδίων εκπαίδευσης.

Στο τέλος κάθε κύκλου, η εκπαιδευτική διαδικασία είτε τυποποιείται είτε οι εκπαιδευτικοί της στόχοι επαναπροσδιορίζονται και ο κύκλος συνεχίζεται.

Η μετάφραση των δεκατεσσάρων αρχών του Deming και η προσαρμογή τους για την εφαρμογή στην εκπαίδευση αποτελούν την ουσία της ποιότητας στην εκπαίδευση. Τα σημεία αυτά είναι:

- 1. Εμμονή στο στόχο.** Έμπρακτη δέσμευση της διοίκησης για τη διατήρηση σταθερών στόχων ως προς τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης των εκπαιδευόμενων και των υπηρεσιών.
- 2. Υιοθέτηση της φιλοσοφίας.** Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πρέπει να αποδεχτούν την πρόκληση ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο. Κάθε μέλος του εκπαιδευτικού συστήματος πρέπει να αναπτύξει νέες δεξιότητες που θα υποστηρίζουν την ποιοτική πρόοδο. Όλοι πρέπει να μάθουν να ενεργούν περισσότερο αποδοτικά και παραγωγικά. Η διοίκηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις προκλήσεις, να γνωρίζει τις ευθύνες της και να ηγείται των αλλαγών.
- 3. Ανεξαρτητοποίηση από τον έλεγχο.** Ελαχιστοποίηση της ανάγκης για μαζική επιθεώρηση με την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Επικέντρωση στη διαδικασία μάθησης και όχι στη διαδικασία αξιολόγησης των μαθητικών επιδόσεων. Εστίαση στην εκπλήρωση υψηλών επιπέδων πνευματικού έργου και συνεργασία με το προσωπικό για την βελτίωση της διδασκαλίας.
- 4. Κατοχύρωση νέων μεθόδων στη σχολική επιχειρηματικότητα.** Στόχος είναι η μείωση του συνολικού κόστους με την δημιουργία νέων μεθόδων. Τα

σχολεία θεωρούνται προμηθευτές μαθητών από το ένα επίπεδο προς το άλλο και προωθούν την συνεργασία μεταξύ των επιπέδων για την βελτίωση της ποιότητας. Αναγκαίες επίσης είναι καινοτόμες δραστηριότητες που προωθούν την εκμάθηση μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών από τους μαθητές.

- 5. Συνεχής βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας .** Οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές, οι διοικούντες και η κοινωνία διαρκώς εξελίσσονται και ταυτόχρονα εξελίσσονται και οι ανάγκες τους. Το σχολείο λοιπόν πρέπει συνεχώς να επανασχεδιάζεται, ώστε να κατανοεί και να ικανοποιεί τις μεταβαλλόμενες ανάγκες. Σκοπός της Δ.Ο.Π. δεν είναι ο εντοπισμός ατομικών λαθών, αλλά η ανεύρεση τρόπων βελτίωσης του συστήματος.
- 6. Δια βίου εκπαίδευση.** Καθιέρωση πρακτικής εκπαίδευσης στην εργασία για τους σπουδαστές, εκπαιδευτικούς, διοικητικό προσωπικό, για όλα τα εμπλεκόμενα με τον οργανισμό μέλη. Εμπλουτισμός εκπαιδευτικών σε επιστημονικές και διδακτικές γνώσεις. Ευθύνη της Διοίκησης για διαρκή ενίσχυση των γνώσεων του διδακτικού και διοικητικού προσωπικού.
- 7. Αποτελεσματική ηγεσία στην εκπαίδευση.** Η ηγεσία του οργανισμού πρέπει να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και τα μέλη της κοινότητας. Ο ρόλος των ηγετών είναι αυτός του μέντορα, δηλαδή ηγεσία σημαίνει υποστήριξη, βοήθεια και όχι απειλές και τιμωρίες. Οι ηγέτες οφείλουν να αναπτύξουν ένα όραμα το οποίο πρέπει να υποστηριχτεί από όλα τα εμπλεκόμενα άτομα και την κοινωνία. Στόχος της ηγεσίας θα πρέπει να είναι να βοηθάει τους εμπλεκόμενους να εκτελούν τα καθήκοντα τους, να βελτιώνουν τη διδασκαλία και τη μάθηση.
- 8. Αποβολή του φόβου.** Ο φόβος πρέπει να εξαλειφθεί από το σχολείο, διότι εμποδίζει τη μέγιστη δυνατή απόδοση των μελών, την ελεύθερη έκφραση των ιδεών τους, την ανάληψη ρίσκου, την αναζήτηση νέων πληροφοριών και την επίλυση προβλημάτων. Είναι απαραίτητη η δημιουργία σχολικού περιβάλλοντος στο οποίο σχέσεις αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης παίρνουν τη θέση του φόβου και της καχυποψίας.
- 9. Κατάργηση των διατμηματικών στεγανών.** Όλοι οι εργαζόμενοι στον εκπαιδευτικό οργανισμό θα πρέπει να λειτουργούν ως ομάδα. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατάργηση των φραγμών μεταξύ των τμημάτων, που εμποδίζουν την επιτυχή ολοκλήρωση εργασιών. Είναι απαραίτητη η ανάπτυξη διοικητικών στρατηγικών όπως μετατροπή του ανταγωνισμού μεταξύ ομάδων σε συνεργασία, μετατροπή της μεμονωμένης επίλυσης προβλημάτων σε ολική συμμετοχή για την επίλυση τους, μετατροπή της αντίδρασης για αλλαγή σε ευπρόσδεκτη αλλαγή.
- 10. Εξάλειψη των συνθημάτων.** Οι εκπαιδευόμενοι βομβαρδίζονται συνεχώς από τα μέσα με τα διάφορα συνθήματα και πληροφορίες, που δημιουργούν επιφανειακούς στόχους. Αυτά δημιουργούν προβλήματα στην ισορροπία

των μαθητών και στη λειτουργία του σχολείου. Οι εκπαιδευτές πρέπει να προτρέπουν τους μαθητές να προσπαθούν συνεχώς να αυξάνουν τις επιδόσεις τους, μέσω συστηματικής δουλειάς και διαρκούς αφοσίωσης.

- 11. Κατάργηση ποσοτικών στόχων.** Εργασίες που δίνουν έμφαση στον βαθμό, συχνά δεν αντιπροσωπεύουν την πρόοδο και την πραγματική επίδοση των μαθητών. Ο βαθμός μπορεί να αποδειχθεί μη παραγωγικός μακροπρόθεσμα. Εξάλλου οι αμοιβές με βάση την απόδοση δίνουν πολλές φορές λάθος μήνυμα, ότι κάποιοι μαθητές είναι πολυτιμότεροι από κάποιους άλλους. Στα συστήματα που εστιάζουν στην ποιότητα θεωρούνται σημαντικές οι προσπάθειες όλων των εργαζομένων.
- 12. Απομάκρυνση των εμποδίων που στερούν από τα άτομα την αίσθηση ικανοποίησης-ολοκλήρωσης της εργασίας.** Είναι απαραίτητη η εξάλειψη των μεθόδων που εμποδίζουν τους εκπαιδευτικούς, τους σπουδαστές και τα διοικητικά στελέχη να αισθανθούν το αίσθημα ικανοποίησης για την εργασία τους (π.χ. στείρα αξιολόγηση εκπαιδευτικών και διοικητικών, βαθμολογίες μαθητών). Οι άνθρωποι πρέπει να θέλουν να εξελίσσονται και να κάνουν με άρτιο τρόπο τη δουλειά τους.
- 13. Δέσμευση.** Η διοίκηση πρέπει να είναι δεσμευμένη στην κουλτούρα ποιότητας. Πρέπει να υποστηρίζει τους στόχους παρέχοντας τα μέσα για την επίτευξή τους και να ενθαρρύνει την αυτοβελτίωση και την εκπαίδευση των εργαζομένων.
- 14. Υπευθυνότητα.** Η μετατροπή του σχολικού περιβάλλοντος σε περιβάλλον ποιότητας είναι υπευθυνότητα όλων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και όλοι πρέπει να εργαστούν προς την επίτευξη αυτού του στόχου. Είναι αναγκαία η καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και προσωπικής βελτίωσης για όλους, καθώς και η ανάληψη πρωτοβουλιών για την εφαρμογή της νέας διοικητικής φιλοσοφίας.

Τα τροποποιημένα σημεία του Deming σε συνάρτηση με τις αρχικές διατυπώσεις του για την ποιότητα, αλλά και οι προτάσεις άλλων ειδικών της ποιότητας, συνιστούν τον τρόπο μετάβασης από τη φιλοσοφία της ποιότητας, στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας των εκπαιδευτικών οργανισμών. Οι αρχές της Δ.Ο.Π. βοηθούν στο σχεδιασμό, στη λειτουργία και στη συνεχή βελτίωση ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Η ανάγκη λοιπόν για διασφάλιση και διοίκηση ολικής ποιότητας στην παραγωγή και διάθεση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών είναι αναμφισβήτητη. Πολύ συχνά όμως κατά την εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση παρατηρούνται έντονες δυσκολίες και περιορισμοί, που πρέπει να υπερκεραστούν. Στη συνέχεια γίνεται λόγος για τα προβλήματα αυτά.

3.5 Περιορισμοί και Δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση αντιμετωπίζει δυσκολίες όπως βέβαια και η εφαρμογή της σύγχρονης διοίκησης σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα. Οι περιορισμοί αυτοί στη χώρα μας σχετίζονται με βασικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού μας συστήματος, όπως:

- **Τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος.** Η συγκέντρωση της λήψης αποφάσεων στο υπουργείο δεν επιτρέπει τη συμμετοχή των κατώτερων βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχίας, των σχολικών μονάδων, των εκπαιδευτικών και της κοινωνίας, στον καθορισμό των σκοπών και στόχων του σχολείου. Περιορίζει την αυτονομία (οικονομική, διοικητική) και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, όπως επίσης και την γνήσια έκφραση των προσδοκιών από τους “πελάτες”.
- **Την ανυπαρξία ενός συστήματος αξιολόγησης, επιστημονικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης στοιχείων και κριτηρίων ποιότητας.** Η ύπαρξη τους θα εξασφάλιζε τα απαραίτητα δεδομένα σχετικά με τις προσδοκίες και τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία, όπως και την ανατροφοδότηση του συστήματος για την αποτελεσματικότητα μέτρων που εφαρμόζονται. Εξάλλου η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος με βάση τις επιδόσεις των μαθητών σε εξετάσεις στο τέλος της σχολικής περιόδου δεν μπορεί να στηρίξει την φιλοσοφία της ΔΟΠ.
- **Δυσλειτουργίες σχετικές με το σύστημα στελέχωσης και με το σύστημα μεταθέσεων των εκπαιδευτικών.** Πολύ συχνά προβλήματα είναι η μη έγκαιρη στελέχωση των εκπαιδευτικών μονάδων και η έλλειψη σταθερότητας του εκπαιδευτικού προσωπικού και των στελεχών διοίκησης. Η αστάθεια και η αβεβαιότητα που προκύπτουν δεν επιτρέπουν την πλήρη κατανόηση της λειτουργίας του οργανισμού, την εφαρμογή μακροπρόθεσμου προγραμματισμού και την ανάπτυξη δέσμευσης του προσωπικού.
- **Την έλλειψη στρατηγικού σχεδίου ποιότητας.** Είναι αναγκαία η ύπαρξη στρατηγικού σχεδίου που περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή και τις πολιτικές ποιότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι την τελευταία δεκαετία η ποιότητα στην εκπαίδευση αποτελεί βασική προτεραιότητα της Ε.Ε., εντούτοις στην χώρα μας δεν έχει αναπτυχθεί μακρόπνοη πολιτική.
- **Την έλλειψη ενός συστήματος επιμόρφωσης των ηγετικών στελεχών και των εκπαιδευτικών.** Είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός συστήματος επιμόρφωσης, το οποίο να βασίζεται στη καθιέρωση της πρακτικής της

εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας και στην ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης των εργαζομένων.

Είναι αυτονόητο λοιπόν ότι η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στο εκπαιδευτικό μας σύστημα προϋποθέτει την αναθεώρηση και τον μετασχηματισμό του ως προς βασικά χαρακτηριστικά. Ουσιαστικά αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητη η αλλαγή βασικών διαδικασιών και η δημιουργία νέων πρότυπων διαδικασιών που θα είναι αποδοτικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Το ISO 9001:2008 προσαρμοσμένο σε φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης

Όπως αναφέρθηκε, το ISO 9001 δημιουργήθηκε για να διασφαλίσει την ποιότητα σε εταιρείες που σχεδιάζουν (design), αναπτύσσουν (develop), παράγουν (produce), εγκαθιστούν (install) και συντηρούν (service) προϊόντα. Σχεδιάστηκε από μηχανικούς και ειδικούς σε θέματα ποιότητας οι οποίοι προέρχονταν από μεγάλες βιομηχανίες, γι' αυτό και απαιτείται κατάλληλη προσαρμογή του ώστε να εφαρμοστεί σε εκπαιδευτικά ιδρύματα (σχολεία, πανεπιστήμια, φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης κ.λπ.). Οι προσαρμογές αυτές αφορούν τόσο στην ορολογία όσο και στις διαδικασίες που περιλαμβάνει [15,17].

Παρακάτω αντιστοιχίζονται οι απαιτήσεις του προτύπου με έννοιες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην εκπαίδευση.

- Προϊόν. Ένα φροντιστήριο μπορεί να το ορίσει ως το επίπεδο εκπαίδευσης που παρέχει, ή ακόμα και υπηρεσίες και εργαλεία που χρησιμοποιεί για το σκοπό αυτό.
- Σχεδιασμός. Περιλαμβάνει στοιχεία και εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη της διαδικασίας εκμάθησης.
- Πελάτης. Γενικά ως πελάτης νοείται οποιοσδήποτε χρησιμοποιεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Εσωτερικοί πελάτες θεωρούνται οι εργαζόμενοι, καθώς καθένας από αυτούς εξυπηρετεί έναν άλλον εργαζόμενο. Οι μαθητές του φροντιστηρίου θεωρούνται τόσο εξωτερικοί πελάτες, καθώς λαμβάνουν το προϊόν (εκμάθηση), όσο και εσωτερικοί, καθώς συμμετέχουν σε κάποιες από τις εσωτερικές διαδικασίες του φροντιστηρίου [14]. Επίσης, εξωτερικός πελάτης του φροντιστηρίου μπορεί να θεωρηθεί το σχολείο, εφόσον βελτιώνεται ή όχι η σχολική επίδοση των μαθητών του φροντιστηρίου, κάποιο ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο οποίο θα εγγραφούν οι επιτυχόντες μαθητές εφόσον το φροντιστήριο έχει συμβάλει στην επιτυχία τους αυτή, αλλά και οι γονείς των μαθητών οι οποίοι συμβάλλουν οικονομικά στην εκπαίδευσή τους. Γενικά είναι σημαντικό για μια επιχείρηση ή οργανισμό να γνωρίζει ποιος είναι ο πελάτης – χρήστης του προϊόντος ή υπηρεσίας, έτσι ώστε να σχεδιάσει σωστά το σύστημα ποιότητάς του για να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις αυτών των πελατών. Επίσης, όταν αναφέρεται ο όρος «ικανοποίηση του πελάτη» καλό θα ήταν να γίνεται διάκριση μεταξύ των εξωτερικών ή εσωτερικών πελατών.

- Ποιότητα. Καθορίζεται με βάση τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη, καθώς όλο το προσωπικό του φροντιστηρίου είναι συνυπεύθυνο για την παρεχόμενη εκπαίδευση. Έτσι, οι ενέργειές του πρέπει να στοχεύουν στην εκπλήρωση των προσδοκιών του εξωτερικού πελάτη – χρήστη και όχι ίδιων συμφερόντων [14].
- Προμηθευτής. Θεωρείται το άτομο που παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα στον εσωτερικό πελάτη – χρήστη του οργανισμού για να ολοκληρώσει το έργο του με επιτυχία. Σε ένα φροντιστήριο προμηθευτές μπορεί να θεωρηθούν οι καθηγητές, καθώς προμηθεύουν το προϊόν του φροντιστηρίου (εκπαίδευση) στους μαθητές, οι γονείς, καθώς προμηθεύουν με πελάτες (μαθητές) την επιχείρηση, ο διευθυντής, που παρέχει στον καθηγητή τα απαραίτητα μέσα που χρειάζεται για να εκπληρώσει τα καθήκοντά του, αλλά και εξωτερικές εταιρείες που προμηθεύουν το φροντιστήριο με τα απαραίτητα μέσα για τη λειτουργία του (π.χ. έπιπλα, γραφική ύλη κ.λπ.) [14].

4.1 Απαιτήσεις του προτύπου

Οι γενικές απαιτήσεις του προτύπου για έναν οργανισμό συνοψίζονται ακολούθως:

- Ευθύνη της διοίκησης (management responsibility)
- Σύστημα Ποιότητας (quality system)
- Αναθεώρηση συμβάσεων (contract review)
- Έλεγχος σχεδιασμού (design control)
- Έλεγχος εγγράφων και δεδομένων (document and data control)
- Αγορές (purchasing)
- Έλεγχος του παρεχόμενου προϊόντος (control of customer-supplied product)
- Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα του προϊόντος (product identification and traceability)
- Έλεγχος των διαδικασιών (process control)
- Επιθεώρηση και έλεγχος (inspection and testing)
- Έλεγχος της επιθεώρησης, μετρήσεις και έλεγχοι του εξοπλισμού (control of inspection, measuring and test equipment)
- Επιθεώρηση (inspection and test status)
- Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος (control of non-conforming products)

- Πρόβλεψη προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών (corrective and preventive action)
- Ύπαρξη διαδικασιών χειρισμού, αποθήκευσης, συσκευασίας, συντήρησης και διανομής του προϊόντος (handling, storage, packaging, preservation and delivery)
- Έλεγχος των αρχείων ποιότητας (control of quality records)
- Διαδικασία εσωτερικού ελέγχου ποιότητας (internal quality audits)
- Διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού (training)
- Υπηρεσίες (servicing)
- Στατιστικές (statistical techniques)

Στις ακόλουθες παραγράφους εξετάζονται περιληπτικά τα κεφάλαια του προτύπου (4-8) τα οποία περιλαμβάνουν τις προηγούμενες απαιτήσεις.

4.2 Κεφάλαιο 4: Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο περιλαμβάνει οδηγίες για τη σχεδίαση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ), αλλά και για την τεκμηρίωσή του. Όπως αναφέρθηκε στο τμήμα 2.5 της παρούσας εργασίας, η τεκμηρίωση του ΣΔΠ περιλαμβάνει το Εγχειρίδιο Ποιότητας (ΕΠ), το Εγχειρίδιο Διαδικασιών (ΕΔ), αλλά και διαδικασίες για τον έλεγχο των εγγράφων (εσωτερικών και εξωτερικών) και των αρχείων του φροντιστηρίου.

Το ΕΠ του φροντιστηρίου περιλαμβάνει το αντικείμενο της λειτουργίας του, δηλαδή την παροχή εκπαίδευσης, μαζί με τις απαραίτητες λεπτομέρειες, το οργανόγραμμά του, αλλά και δήλωση συμμόρφωσης των διαδικασιών του φροντιστηρίου με τις απαιτήσεις του προτύπου και τις αντίστοιχες παραπομπές. Επίσης περιγράφονται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαδικασιών του ΣΔΠ.

Για παράδειγμα μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

- Εισαγωγή
- Δήλωση της δομής του φροντιστηρίου, περιγραφή της δομής της διοίκησης, οργανόγραμμα και σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων της κάθε θέσης προς αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων
- Πολιτική επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, αλλά και εκπαίδευσης του νέου προσωπικού στον τρόπο λειτουργίας του φροντιστηρίου και εξοικείωσή του με το Σύστημα Ποιότητας
- Πολιτική υποστήριξης των μαθητών και παροχής πληροφοριών
- Πολιτική συλλογής αξιολογήσεων και σχολίων από τους μαθητές

- Πολιτική αξιολόγησης της διαδικασίας εκπαίδευσης (κριτήρια για την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών, σύστημα για την αξιολόγηση των σχολίων των μαθητών κλπ)
- Πρόβλεψη εξωτερικών επιθεωρητών (μπορεί να είναι κάποιος ειδικός, όπως ο φορέας πιστοποίησης, ή να γίνεται μέσω σύγκρισης με άλλα πιστοποιημένα φροντιστήρια κ.λπ.)
- Πρόβλεψη τακτικών και έκτακτων αναθεωρήσεων και ανασκοπήσεων
- Πρόβλεψη προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση που δεν ακολουθηθούν οι αρχές του προτύπου σε μια διαδικασία
- Πολιτική επιλογής και αξιολόγησης συνεργατών ή και υπερβολάβων εάν υπάρχουν

Τα εσωτερικά έγγραφα πρέπει να έχουν συγκεκριμένη δομή (να αναφέρεται ημερομηνία και υπεύθυνος έκδοσης και έγκρισης, τίτλος και κωδικός εγγράφου, αριθμός σελίδας και συνολικός αριθμός σελίδων), να υπάρχει πίνακας διανομής εγγράφων και να είναι προσβάσιμος από όλο το προσωπικό, να γίνεται αναθεώρηση και επανέκδοσή τους από εξουσιοδοτημένο προσωπικό όταν γίνονται αλλαγές, αλλά και να προβλέπεται διαδικασία τακτικής ανασκόπησής τους. Τέλος, πρέπει να προβλέπονται διαδικασίες ανασκόπησης και διόρθωσης των αρχείων του φροντιστηρίου (π.χ. λίστες με βαθμολογίες ή ονόματα μαθητών κ.λπ.).

Εκτός από το ΕΠ πρέπει να υπάρχει και Εγχειρίδιο Διαδικασιών (ΕΔ). Μια διαδικασία αποτελείται από μια αλληλουχία πράξεων που διατελούνται από δύο ή περισσότερα άτομα. Στο ΕΔ περιγράφονται όλες οι τυποποιημένες διαδικασίες του φροντιστηρίου (πχ. Διανομή εγγράφων, διαδικασία πληρωμών, διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού κ.λπ.). Βέβαια, δεν πρέπει να αποκλείεται μια μη τυποποιημένη αλλά έκτακτη διαδικασία να είναι μέρος του συστήματος ποιότητας (π.χ. μια βοηθητική ενέργεια σε κάποιον μαθητή που την έχει ανάγκη) [16-18, 22].

4.3 Κεφάλαιο 5: Ευθύνη της Διοίκησης

4.3.1 Δέσμευση της διοίκησης, εστίαση στον πελάτη, πολιτική ποιότητας και σχεδιασμός

Η Διοίκηση πρέπει να παρέχει απόδειξη της δέσμευσής της ότι σχεδιάζει και εφαρμόζει την κατάλληλη για το φροντιστήριο πολιτική ποιότητας, αλλά και ότι λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα για τη διαρκή λειτουργία και βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της. Η πολιτική αυτή πρέπει να περιέχει αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα σχετικούς με τις προσδοκίες των πελατών (υπάλληλοι,

μαθητές, γονείς κ.λπ.) και φυσικά να είναι εναρμονισμένη με το νομικό πλαίσιο της χώρας. Για παράδειγμα κάποιος σκοπός για ένα φροντιστήριο μπορεί να είναι οι εξής:

- 90% των μαθητών να είναι ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι από τον τρόπο διδασκαλίας
- Το ποσοστό αποτυχίας των μαθητών στις εξετάσεις του σχολείου ή τις πανελλήνιες να είναι κάτω από 15%
- Να υπάρχει καθορισμένο ποσοστό επιτυχίας κατόπιν συμμετοχής των μαθητών του φροντιστηρίου σε άλλους διαγωνισμούς (τοπικούς, πανελλήνιους, ευρωπαϊκούς κ.λπ.)

Επίσης οι σκοποί μπορεί να συνδέονται και με τη λειτουργία του φροντιστηρίου, όπως:

- Να τηρούνται όλες οι προθεσμίες που συμφωνούνται
- Κάθε διαδικασία να υπόκειται σε έλεγχο τουλάχιστον μια φορά το χρόνο

Η πολιτική ποιότητας πρέπει να γνωστοποιείται σε όλους τους εργαζομένους, να είναι εύκολα προσβάσιμη, και να ανασκοπείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Η πολιτική αυτή συνοψίζεται στο Σύστημα Ποιότητας του φροντιστηρίου, δηλαδή ενός κειμένου που περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω παραμέτρους (σκοποί, απαιτήσεις λειτουργίας, διαδικασίες, δραστηριότητες, μηχανισμούς αξιολόγησης της λειτουργίας και ενέργειες της διοίκησης) με τις οποίες διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του φροντιστηρίου [17,18,21].

4.3.2 Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία

Στο επόμενο υποκεφάλαιο του προτύπου αναφέρονται λεπτομέρειες για τις ευθύνες, τις αρμοδιότητες των μελών και τη μεταξύ τους επικοινωνία. Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες τόσο αυτές που αφορούν στη σχεδίαση, υλοποίηση και παρακολούθηση του ΣΠ όσο και οι γενικότερες πρέπει να καθορίζονται και να γνωστοποιούνται εντός του φροντιστηρίου. Σε αυτό χρήσιμο είναι το οργανόγραμμα που αναφέρθηκε προηγουμένως.

Για την τήρηση του ΣΠ υπεύθυνο θεωρείται όλο το προσωπικό. Όμως, για πιο συντονισμένες δράσεις μπορεί να οριστεί ομάδα διαχείρισης ποιότητας. Μια τέτοια ομάδα, σε ένα φροντιστήριο με μέτριο αριθμό εργαζομένων για παράδειγμα, θα μπορούσε να αποτελείται από τον Γενικό Διευθυντή, τον Υπεύθυνο Ποιότητας, την Ομάδα Ποιότητας και τέλος τους εργαζομένους.

Ενδεικτικά, ο Υπεύθυνος Ποιότητας (ΥΠ) εξασφαλίζει ότι λειτουργεί το ΣΠ, ενημερώνει γραπτώς τη διοίκηση για την επίδοσή του αλλά και τυχόν βελτιώσεις που απαιτούνται και γνωστοποιεί σε όλους τους εργαζομένους τις ανάγκες του ΣΠ οι οποίες εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις των πελατών. Επίσης μπορεί να εκπροσωπεί το φροντιστήριο στον οργανισμό πιστοποίησης. Ο Γενικός Διευθυντής έχει πιο εποπτικό ρόλο, όπως το να καθορίζει, εγκρίνει και επιβάλλει τη λειτουργία του ΣΠ, να αναθέτει αρμοδιότητες σχετικά με τη διαχείρισή του, να διευθύνει την ανασκόπησή του και να εγκρίνει τις αλλαγές και τις διαδικασίες για την τεκμηρίωσή του. Η Ομάδα Ποιότητας διαθέτει υποστηρικτικό ρόλο για τον ΥΠ και συνεργάζεται μαζί του στα διάφορα θέματα π.χ. στο σχεδιασμό νέων διαδικασιών και εγγράφων, στην ανεύρεση προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών όπου χρειάζεται κ.λπ. Τέλος, οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που υλοποιούν το ΣΠ, προτείνουν βελτιώσεις ή αναφέρουν τυχόν ελλείψεις.

Βέβαια, εάν το φροντιστήριο είναι μεγαλύτερο και οργανώνεται για παράδειγμα σε πολλά τμήματα τότε θα μπορούσαν να υπάρχουν και υπεύθυνοι τμημάτων με επίσης καθορισμένες αρμοδιότητες [16-18].

4.3.3 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση

Στο ίδιο κεφάλαιο του προτύπου, προβλέπεται και η ανασκόπηση του ΣΠ. Σύμφωνα με αυτή την πρόταση, η Διοίκηση πρέπει να ανασκοπεί σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα του ΣΠ, αλλά και να καθορίζει εάν έχουν τηρηθεί οι στόχοι ποιότητας, έτσι ώστε να βρει τυχόν βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν και να διασφαλίσει ότι το ΣΠ εξακολουθεί και καλύπτει τις ανάγκες των πελατών.

Οι ενέργειες της ανασκόπησης διακρίνονται σε εισερχόμενες και εξερχόμενες. Στις εισερχόμενες ενέργειες ανήκουν πληροφορίες σχετικές με αποτελέσματα εσωτερικών επιθεωρήσεων, ανατροφοδοτήσεις από τους πελάτες, η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών καθώς και των προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών, αλλαγές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το ΣΠ, καθώς και συστάσεις για βελτίωση.

Τα εξερχόμενα από την ανασκόπηση είναι αποφάσεις και ενέργειες που σχετίζονται με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ΣΠ και των διεργασιών του, τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών και τέλος τις ανάγκες σε πόρους [16-18].

4.4 Κεφάλαιο 6: Διαχείριση Πόρων

Το κεφάλαιο απαιτεί από έναν εκπαιδευτικό οργανισμό να διασφαλίσει την παροχή των πόρων που χρειάζονται για την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση του ΣΠ. Με την έννοια πόροι σε ένα φροντιστήριο νοούνται οι εργαζόμενοι (ανθρώπινοι πόροι), οι ευκολίες που προσφέρει στους μαθητές και στο προσωπικό, ο εξοπλισμός, υλικά, λογισμικά, προμήθειες και υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται στην εκπαιδευτική διαδικασία κ.ά.

Όσον αφορά στους εργαζομένους, πρέπει να διασφαλίζεται ότι έχουν τα κατάλληλα προσόντα για τις διαδικασίες τις οποίες καλούνται να διεκπεραιώσουν, ίσως ακόμη και να διαθέτουν τις κατάλληλες πιστοποιήσεις (εάν αυτές υπάρχουν). Επίσης, πρέπει να παρέχεται κατάλληλη εκπαίδευση όπου είναι δυνατόν ή να διασφαλίζεται με άλλον τρόπο ότι οι καθηγητές ενημερώνονται συνεχώς γύρω από το αντικείμενό τους. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να τηρούνται και τα ανάλογα αρχεία.

Παρομοίως, πρέπει να διασφαλίζεται η ύπαρξη κατάλληλης για την εκπαιδευτική διαδικασία υποδομής (κτίρια, χώροι εργασίας, βοηθητικές εγκαταστάσεις), όπως επίσης και του απαραίτητου εξοπλισμού (υλικά και λογισμικό) και υπηρεσιών υποστήριξης (μεταφορές όπου χρειάζεται, τρόποι επικοινωνίας με τους μαθητές εκτός φροντιστηριακού χώρου κ.λπ.) [16-18].

4.5 Κεφάλαιο 7: Υλοποίηση του προϊόντος

4.5.1 Σχεδιασμός της υλοποίησης του προϊόντος

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας υλοποίησης του προϊόντος πρέπει να συνάδει με τις γενικότερες απαιτήσεις του ΣΠ. Έτσι, σε αυτή τη διαδικασία πρέπει:

- Να είναι ακόλουθη με τους στόχους ποιότητας που έχουν τεθεί για το προϊόν (εκπαίδευση)
- Να καθορίζονται διαδικασίες και έγγραφα και να παρέχονται οι απαραίτητοι πόροι για την επίτευξη του στόχου (όσο το δυνατόν ποιοτικότερη διδασκαλία που θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών)
- Να παρακολουθεί τα αποτελέσματα της διαδικασίας και να κάνει εσωτερικούς ελέγχους και ελέγχους της διδακτικής διαδικασίας
- Τα αρχεία να αποδεικνύουν ότι οι διαδικασίες που ακολουθούνται οδηγούν σε προϊόν που ανταποκρίνεται στους στόχους ποιότητας [18]

4.5.2 Απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν και ανασκόπησή τους

Το φροντιστήριο πρέπει να καθορίσει:

- Τις απαιτήσεις των πελατών σχετικά με την εκπαίδευση και τις υποστηρικτικές ενέργειες που παρέχονται
- Νομικές απαιτήσεις
- Απαιτήσεις που δεν έχουν καθοριστεί από τον πελάτη αλλά που θεωρούνται απαραίτητες από το φροντιστήριο

Οι απαιτήσεις αυτές πρέπει να ανασκοποούνται και μάλιστα πριν από τη δέσμευση του φροντιστηρίου να αναλάβει μαθητές οι οποίοι απευθύνονται σε αυτό για να τους βοηθήσει να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους (π.χ. κατανόηση δύσκολων μαθημάτων, επιτυχία σε εξετάσεις κ.λπ.). Πρέπει να διασφαλίζεται ότι:

- Έχουν καθοριστεί οι απαιτήσεις
- Όπου παρουσιάζονται διαφωνίες με αυτές τις απαιτήσεις επιλύονται (π.χ. κάτι που εφαρμόζεται κατά τη διάρκεια των μαθημάτων είναι διαφορετικό από αυτό που έχει συμφωνηθεί)
- Το φροντιστήριο έχει όντως την ικανότητα να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις για τις οποίες έχει δεσμευτεί

Πρέπει να διατηρούνται αρχεία ανασκοπήσεων. Αν αλλάξουν κάποιες απαιτήσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να ενημερωθούν τα αντίστοιχα έγγραφα και το αντίστοιχο προσωπικό.

Τέλος, το φροντιστήριο πρέπει να καθορίζει και να εφαρμόζει διαδικασίες για την ενημέρωση των πελατών του σχετικά με τον τρόπο διδασκαλίας και τις βοηθητικές διαδικασίες και τυχόν τροποποιήσεών τους και σχετικά με την ανατροφοδότηση που λαμβάνει από αυτούς συμπεριλαμβανομένων και των παραπόνων τους [16-18].

4.5.3 Σχεδιασμός και Ανάπτυξη

Το φροντιστήριο πρέπει να σχεδιάσει και να αναπτύξει όλα τα στάδια της διαδικασίας και των μεθόδων διδασκαλίας που χρησιμοποιεί, αλλά και να καθορίσει τους υπεύθυνους (π.χ. διευθυντή, καθηγητές κ.λπ.) για το σχεδιασμό αυτό. Όποτε είναι αναγκαίο πρέπει να γίνεται επικαιροποίηση του σχεδίου. Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να έχουν καθορισμένες αρμοδιότητες και να υπάρχουν κατάλληλοι μηχανισμοί συντονισμού τους. Αυτό το υποκεφάλαιο αναφέρεται κυρίως σε πιο μεγάλες εκπαιδευτικές μονάδες.

Τα εισερχόμενα του σχεδιασμού σχετικά με τις απαιτήσεις για το προϊόν μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με το ποια διαδικασία σχεδιάζεται. Μπορεί να περιλαμβάνουν:

Εισερχόμενα σχετικά με τα μαθήματα και τους πελάτες:

- Μαθησιακοί στόχοι
- Απαιτήσεις για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης (π.χ. τον τύπο των εξετάσεων)
- Πώς και μέχρι ποιο βαθμό πρέπει να αξιολογείται η ποιότητα των εξερχομένων
- Επιθυμητή περίοδος και αριθμός ωρών για κάθε μάθημα
- Οικονομικές δυνατότητες των πελατών

Εισερχόμενα σχετικά με τους μαθητές:

- Προσόντα, επίπεδο γνώσεων όταν γράφτηκαν στο φροντιστήριο
- Άλλα χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο κ.λπ.)
- Εξοικείωση των μαθητών με διαφορετικούς τύπους μάθησης (π.χ. εξ αποστάσεως εκπαίδευση)

Εσωτερικοί παράγοντες:

- Απαιτήσεις λειτουργίας και επίδοσης όπως προκύπτουν από την πολιτική και το σύστημα ποιότητας
- Δεσμεύσεις που έχει κάνει το φροντιστήριο
- Διαθεσιμότητα πόρων
- Αρμοδιότητες και προσόντα των καθηγητών
- Πληροφορίες από προηγούμενους σχεδιασμούς εάν υπάρχουν

Εξωτερικοί παράγοντες:

- Νομικές απαιτήσεις
- Εξωτερικά πρότυπα ποιότητας ή κριτήρια
- Απαιτήσεις ή αξιολογήσεις ή γνώμες από εξωτερικούς φορείς
- Δεδομένα από κατάλληλες έρευνες αγοράς

Τα εισερχόμενα αυτά πρέπει να ανασκοπούνται ως προς την επάρκεια.

Τα αποτελέσματα αυτού του σχεδιασμού (δηλαδή το εκπαιδευτικό πρόγραμμα) πρέπει βεβαίως να επαληθεύουν τα δεδομένα, δηλαδή να ικανοποιούν τις απαιτήσεις και τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία σχεδιάστηκαν.

Τέλος, πρέπει να γίνονται συστηματικές ανασκοπήσεις του προγράμματος εκπαίδευσης έτσι ώστε να αξιολογείται η καταλληλότητα και η επάρκεια του και να

εντοπίζονται τυχόν ελλείψεις ή προβλήματα. Αν γίνουν αλλαγές πρέπει και αυτές με την σειρά τους να ελέγχονται ως προς την αποτελεσματικότητά τους, και επίσης να τηρούνται τα αντίστοιχα αρχεία. Στα πλαίσια αυτά προβλέπεται και επαλήθευση και επικύρωση του αποτελέσματος. Επειδή όμως το αντικείμενο της εκπαίδευσης δεν είναι απτό είναι κάπως δύσκολο να καλυφθούν οι τελευταίες προϋποθέσεις και να βρεθούν μηχανισμοί επικύρωσης. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι μπορεί:

- Να γίνει σύγκριση του σχεδιασμού με άλλους παρόμοιους
- Να αξιοποιηθούν σχόλια από εξωτερικούς φορείς
- Να αξιοποιηθούν ανατροφοδοτήσεις ή συμφωνίες με πελάτες
- Να γίνεται αυτο-αξιολόγηση μέσω κατάλληλου ερωτηματολογίου [16-18]

4.5.4 Αγορές

Αυτός ο όρος περιλαμβάνει την αγορά όλων των αγαθών και υπηρεσιών που είναι κρίσιμα για την ποιότητα της εκπαίδευσης. Με τον όρο αγορές μπορεί να εννοείται:

- Η απόκτηση αγαθών
- Ενοικίαση εξοπλισμού
- Συμβόλαια παροχής υπηρεσιών
- Χρήση καθηγητών από άλλους φορείς
- Χρήση προσωρινού προσωπικού από άλλη εταιρεία
- Εξειδικευμένη υποστήριξη από εξωτερικούς συνεργάτες(π.χ. συμβουλευτικές υπηρεσίες)

Απαιτείται έλεγχος των προμηθειών και αξιολόγηση των προμηθευτών ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις ποιότητας [16-18].

4.5.5 Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών

Η παραγωγή και παροχή υπηρεσιών πρέπει να γίνεται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες.

Το προϊόν πρέπει να ταυτοποιείται και να ιχνηλατείται. Στο χώρο της εκπαίδευσης υπάρχουν τρία λιγότερο απτά «προϊόντα» στα οποία μπορεί να εφαρμοστεί αυτός ο όρος:

- Βιβλία
- Πρόγραμμα μαθημάτων (περιεχόμενο και δομή)
- Βραβεία που δίνονται στους μαθητές

Ταυτοποίηση αυτών των «προϊόντων» σημαίνει ότι πρέπει να τηρούνται αρχεία από τα μαθήματα που έχουν πραγματοποιηθεί (όνομα μαθήματος, διδάσκων, μαθητής, πότε, πού, πώς, κ.λπ.) και να γίνεται σύνδεση αυτών των στοιχείων με τις

γραπτές προδιαγραφές και συμφωνίες. Επίσης κάθε μάθημα πρέπει να έχει μοναδικό όνομα ή/και κωδικό.

Η ιχνηλασιμότητα στην εκπαίδευση αναφέρεται στη σύνδεση του κάθε μαθητή με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που παρακολουθεί.

Τέλος, το φροντιστήριο θα πρέπει να προσέχει την «ιδιοκτησία» (π.χ. προσωπικά αντικείμενα) των πελατών όσο βρίσκεται στο χώρο του, δηλαδή να έχει τρόπους αποφυγής κλοπών κ.λπ. [16-18].

4.6. Κεφάλαιο 8: Μετρήσεις, ανάλυση και βελτίωση

Η εφαρμοσιμότητα του συγκεκριμένου κεφαλαίου στην εκπαίδευση είναι περιορισμένη, καθώς δεν είναι μετρήσιμο αγαθό και δεν χρησιμοποιούνται όργανα όπως για παράδειγμα σε μια γραμμή παραγωγής. Αυτό που μπορεί να διασφαλιστεί είναι ότι οι αξιολογήσεις, οι μέθοδοι ελέγχου (τόσο των μαθητών όσο και των διαδικασιών του φροντιστηρίου), το λογισμικό, ο εξοπλισμός και τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία είναι επαρκή για να λειτουργεί η εκπαιδευτική διαδικασία σύμφωνα με τους σκοπούς ποιότητας που έχουν οριστεί [17].

4.6.1 Παρακολούθηση και μέτρηση

Κάποια εργαλεία εσωτερικού ελέγχου του φροντιστηρίου, καθώς και εκτίμησης του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών του είναι τα εξής:

- Ερωτηματολόγια
- Φόρμες για καταγραφή εκτιμήσεων από τους πελάτες
- Ειδικό λογισμικό
- Μέθοδοι εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου
- Πρότυπα αναφοράς και προτάσεις
- Πιστοποιητικά από τρίτους οργανισμούς

Το επόμενο υποκεφάλαιο του άρθρου αναφέρεται στον έλεγχο των διαδικασιών. Έτσι σε ένα φροντιστήριο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης και εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι επαρκώς αιτιολογημένες και καταγεγραμμένες, ενώ τα εξερχόμενά τους θα πρέπει να αρχειοθετούνται.

Σε περίπτωση που το φροντιστήριο χρησιμοποιεί εξοπλισμό για πειράματα φυσικής ή χημείας (π.χ. ζυγούς, παλμογράφους, ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά όργανα κ.λπ.) αυτά πρέπει όπου είναι δυνατό:

- Να βαθμονομούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα

- Να γίνεται καθορισμός της αβεβαιότητας
- Να τηρούνται αρχεία των οργάνων όπου θα αναφέρεται ημερομηνία βαθμονόμησης, περιγραφή χρήσης, όνομα χρήστη κ.λπ.
- Να χρησιμοποιούνται μόνο από εξουσιοδοτημένους χρήστες και οι εκπαιδευόμενοι χρήστες να βρίσκονται υπό την επιτήρηση των πρώτων

Παρομοίως, απαιτείται και η παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος. Όπως αναφέρθηκε, το προϊόν του φροντιστηρίου είναι η μεταλαμπάδευση γνώσης και η συμβολή του σ' αυτήν μπορεί να αξιολογηθεί με τα μέσα που έχουν αναφερθεί στις προηγούμενες παραγράφους (στόχοι ποιότητας, εσωτερικοί και εξωτερικοί έλεγχοι, πιστοποιήσεις κ.λπ.) [16-18].

4.6.2 Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος

Το τρίτο υποκεφάλαιο του προτύπου απαιτεί έλεγχο του μη συμμορφούμενου προϊόντος. Στην περίπτωση του φροντιστηρίου, ως μη συμμορφούμενο προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί κάθε μέρος του ΣΠ του οποίου η εκτέλεση ή τα εξερχόμενα δεν συμφωνούν με ό,τι είχε προβλεφθεί. Έτσι, μη συμμορφώσεις μπορεί να παρουσιαστούν στην εξέλιξη ή στις πιο πρακτικές ρυθμίσεις του εκπαιδευτικού προγράμματος, στην απόδοση των μαθητών, σε συμβόλαια για υπηρεσίες που παρέχονται από φορείς εκτός φροντιστηρίου κ.λπ. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται τα εξής παραδείγματα:

- Μη έγκαιρη προσέλευση καθηγητή
- Ανεπαρκής απόδοση καθηγητή
- Μη κάλυψη της προγραμματισμένης ύλης σε κάποιο μάθημα
- Λάθη στο πρόγραμμα
- Πλεονάζουσα ύλη
- Απώλεια αρχείων
- Ακατάλληλο διδακτικό υλικό

Δεν έχουν όλες οι μη συμμορφώσεις την ίδια βαρύτητα. Διακρίνονται τρία είδη μη συμμορφώσεων:

- Η μη συμμόρφωση είναι ελάσσονος σημασίας και δεν επηρεάζει την ποιότητα και δεν είναι πολύ πιθανό να επαναληφθούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις δεν χρειάζεται να ληφθούν περαιτέρω μέτρα.
- Η μη συμμόρφωση επηρεάζει την ποιότητα αλλά δεν μπορεί να διορθωθεί (π.χ. η συμπεριφορά κάποιου καθηγητή, μη κάλυψη της προγραμματισμένης ύλης κ.ά.). Σε αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να ενημερωθούν οι πελάτες και να εφαρμοστούν διορθωτικές ενέργειες

όπως προβλέπονται από το ΣΠ έτσι ώστε να μην επαναληφθεί η μη συμμόρφωση.

- Η μη συμμόρφωση επηρεάζει την ποιότητα, αλλά μπορεί να γίνει επί τόπου διορθωτική ενέργεια (π.χ. αντικατάσταση ελαττωματικής γραφικής ύλης).

Πρέπει να καθοριστεί κάποιος υπεύθυνος που θα διαχειρίζεται τις μη συμμορφώσεις (π.χ. ο υπεύθυνος ποιότητας). Από τη στιγμή που θα διαπιστωθεί μη συμμόρφωση πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες έτσι ώστε ή να διορθωθεί το αποτέλεσμα ή να μη επαναληφθεί στο μέλλον. Για παράδειγμα:

- Εκτίμηση της σημασίας της μη συμμόρφωσης και απόφαση για το είδος της διορθωτικής ενέργειας (π.χ. επανάληψη της μη συμμορφούμενης διαδικασίας, αποδοχή όπως είναι, απόρριψη κ.λπ.)
- Επαναξιολόγηση του μη συμμορφούμενου προϊόντος/διαδικασίας
- Συμφωνίες με τους πελάτες στην περίπτωση μη συμμόρφωσης μεγάλης έκτασης
- Τήρηση αρχείων με τις μη συμμορφώσεις [16-18]

4.6.3 Βελτίωση του ΣΠ

Στη βελτίωση του ΣΠ καθοριστικό ρόλο παίζουν οι εσωτερικοί έλεγχοι και οι ανασκοπήσεις από τη διοίκηση που έχουν αναφερθεί προηγουμένως, το υποκεφάλαιο αυτό όμως εστιάζει στις διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

Παραδείγματα διορθωτικών ενεργειών αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα (4.5.2). Σαν γενική απαίτηση του υποκεφαλαίου μπορεί να αναφερθεί το ότι πρέπει να προβλέπεται διαδικασία που να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά κάθε είδους μη συμμόρφωση. Στην αναγνώριση των μη συμμορφώσεων μπορεί αρχικά να βοηθήσει η συλλογή κριτικών και παραπόνων τόσο από τους πελάτες (μαθητές, γονείς κ.λπ.) όσο και από το προσωπικό.

Το φροντιστήριο πρέπει να χρησιμοποιεί συστηματική μέθοδο για:

- Να βρίσκει τις μη συμμορφώσεις και τις αιτίες που τις προκάλεσαν και να τις καταγράφει σε αρχείο
- Να εξετάζει τα διαθέσιμα δεδομένα και αρχεία ώστε να προβλέπει μη συμμορφώσεις ή τάσεις για μη συμμορφώσεις
- Να έχει μέθοδο για ανάλυση των μη συμμορφώσεων (π.χ. στατιστικές)
- Να εφαρμόζει και να παρακολουθεί τα αποτελέσματα των διορθωτικών ενεργειών

Εκτός από τις διορθωτικές πρέπει να προβλέπονται και προληπτικές ενέργειες, έτσι ώστε να αποφευχθούν προβλήματα και μη συμμορφώσεις στη λειτουργία του οργανισμού. Οι προληπτικές ενέργειες συνδέονται με τα εξερχόμενα των εσωτερικών ελέγχων και της ανασκόπησης της διοίκησης, ενώ η αποτελεσματικότητά τους πρέπει να παρακολουθείται.

Πιθανές πηγές προληπτικών ενεργειών μπορεί να είναι οι ακόλουθες:

- Έρευνες που έχουν δημοσιευθεί
- Αναφορές προόδου της εκπαίδευσης
- Αναφορές προερχόμενες από τη διοίκηση
- Αποτελέσματα εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων
- Στατιστικές αναλύσεις της απόδοσης των μαθητών
- Ανάλυση δεδομένων προς ανίχνευση τάσεων για μη συμμόρφωση
- Ανατροφοδότηση από πελάτες (νυν και πρώην μαθητές, γονείς κ.λπ.) και προσωπικό [16,17]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Η οδηγία ΕΛΟΤ 1433 σε σύγκριση με το ISO 9001:2008 και το ISO 29990:2010

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) έχει εκδώσει, σε συνεργασία με επιχειρηματίες και φροντιστές του χώρου, την Ελληνική Τεχνική Προδιαγραφή (ΤΠ) 1433 ειδικά για φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης και κέντρα ξένων γλωσσών που θέλουν να λάβουν πιστοποίηση από τον οργανισμό. Εντάσσεται στα τυποποιητικά έγγραφα του ΕΛΟΤ που υποστηρίζουν την αξιολόγηση συμμόρφωσης και την απονομή σήματος ποιότητας.

Η τεχνική προδιαγραφή είναι βασισμένη στο πρότυπο ISO 9001:2008 που περιγράφηκε παραπάνω. Τα κεφάλαιά της δηλαδή είναι αντίστοιχα με εκείνα του προτύπου αλλά προσαρμοσμένα στο μέγεθος, τη δομή, τη λειτουργία και τις ανάγκες των φροντιστηρίων μέσης εκπαίδευσης και ξένων γλωσσών στην Ελλάδα.

Το ISO 29990:2010 είναι ένα άλλο πρότυπο το οποίο βασίζεται και αυτό στο ISO 9001 (αναθεωρήσεις 2005 και 2008) και στο ISO 15489 περί διαχείρισης αρχείων. Το πρότυπο αυτό έχει σκοπό να δημιουργήσει μια κοινή βάση αναφοράς για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς όσον αφορά στο σχεδιασμό, ανάπτυξη και παροχή της «ανεπίσημης» ή βοηθητικής εκπαίδευσης. Ως «ανεπίσημη εκπαίδευση» θεωρεί την επαγγελματική εκπαίδευση, την διά βίου εκπαίδευση, την εκπαίδευση εντός επαγγελματικών χώρων κ.λπ. [19,23,24].

Στις επόμενες παραγράφους αναλύεται η ΤΠ 1433 του ΕΛΟΤ και διαπιστώνονται οι αναλογίες της με τα ISO 9001 και 29990.

5.1 Κεφάλαια 0 – 3: Εισαγωγή – Αντικείμενο, Πεδίο Εφαρμογής – Τυποποιητικές Παραπομπές – Όροι και Ορισμοί Εννοιών

Τα κεφάλαια 0-3 της ΤΠ 1433 αντιστοιχούν επίσης στα κεφάλαια 0-3 του ISO 9001. Το ISO 29990 έχει μόνο τρία εισαγωγικά κεφάλαια (την εισαγωγή, το πρώτο κεφάλαιο, όπου αναφέρεται ο σκοπός του, και το δεύτερο το οποίο περιέχει ορισμούς εννοιών που χρησιμοποιεί στη συνέχεια).

Στην εισαγωγή της ΤΠ 1433 αναφέρεται αρχικά ο σκοπός της, δηλαδή η αξιολόγηση της συμμόρφωσης των φροντιστηρίων μέσης εκπαίδευσης και κέντρων ξένων γλωσσών με αυτήν, αλλά και η απονομή πιστοποίησης από τον ΕΛΟΤ.

Ακολούθως, κατατάσσει τις απαιτήσεις που πρόκειται να περιγραφούν σε τρεις κατηγορίες, δηλαδή στις απαιτήσεις για τις προαπαιτούμενες συνθήκες

λειτουργίας, στις απαιτήσεις για το ΣΔΠ και στις απαιτήσεις για τα χαρακτηριστικά του φροντιστηρίου.

Τέλος, ξεκαθαρίζει το συμπληρωματικό χαρακτήρα της με την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία και την αντιστοιχία της με το ISO 9001:2000.

Αντίστοιχα, το ISO 9001 στο εισαγωγικό κεφάλαιο δηλώνει τη σημασία της ανάπτυξης ΣΔΠ για έναν οργανισμό. Επειδή έχει πιο γενικευμένο χαρακτήρα από την ΤΠ 1433 δεν απαιτεί ομοιομορφία στις δομές των οργανισμών που το υιοθετούν αλλά αφήνει περιθώρια προσαρμογής του ΣΔΠ ανάλογα με τις διάφορες ανάγκες, τους σκοπούς, το παρεχόμενο προϊόν και τέλος το μέγεθος του οργανισμού και τη δομή του. Αναγνωρίζει ότι λειτουργεί συμπληρωματικά προς τις υπάρχουσες απαιτήσεις για το προϊόν.

Το κεφάλαιο 1 της ΤΠ 1433 περιγράφει το αντικείμενο αλλά και το πεδίο εφαρμογής της στα φροντιστήρια. Δηλώνει ότι η συγκεκριμένη προδιαγραφή θα περιγράψει κάποιες απαιτήσεις τις οποίες τα φροντιστήρια πρέπει να προσαρμόσουν στις δικές τους δομές και λειτουργίες ώστε να είναι σε θέση να λάβουν πιστοποίηση από τον ΕΛΟΤ. Επίσης αναγνωρίζει δύο ακόμη χρήσεις της προδιαγραφής, δηλαδή την χρήση της με σκοπό τόσο την αυτοαξιολόγηση του φροντιστηρίου όσο και την βελτίωση των επιδόσεών του.

Αντιστοίχως, το ISO 9001 στο πρώτο κεφάλαιο δηλώνει ότι στη συνέχεια θα περιγραφούν οι ειδικές προδιαγραφές που απαιτούνται από έναν οργανισμό ο οποίος θέλει να πιστοποιήσει την ικανότητά του να παράγει προϊόν που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών και της νομοθεσίας, αλλά και να βελτιώνει συνεχώς το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών του. Στη συνέχεια αναγνωρίζει το γενικό χαρακτήρα του, αποτέλεσμα του οποίου μπορεί να είναι η μη εφικτή εφαρμογή κάποιων παραγράφων του εξαιτίας της φύσης του παρεχόμενου προϊόντος.

Το κεφάλαιο 2 της ΤΠ 1433 δηλώνει ότι στο κυρίως μέρος της θα γίνει αναφορά σε συγκεκριμένες παραπομπές (π.χ. άλλες οδηγίες ή νομοθεσίες) οι οποίες αποτελούν επίσης μέρος της ΤΠ 1433 και πρέπει να εφαρμόζονται.

Το κεφάλαιο 3 της ΤΠ 1433 παρέχει ορισμούς για κάποιες έννοιες που θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια:

- Φροντιστήριο: κρατικός ή ιδιωτικός οργανισμός ο οποίος, υλοποιώντας το θεσμό του ολοήμερου σχολείου ή/και της δια βίου εκπαίδευσης, λειτουργεί παράλληλα, συμπληρωματικά και ενισχυτικά στο υφιστάμενο τυπικό σύστημα εκπαίδευσης, προσαρμόζοντας τα προγράμματα των σπουδών του στις ειδικές απαιτήσεις των μαθητών ή/και των κηδεμόνων

τους, ώστε να ικανοποιεί τις ιδιαίτερες εκπαιδευτικές τους ανάγκες και να καλύπτει τους προσωπικούς εκπαιδευτικούς τους στόχους.

- Οργανισμός, εκπαιδευτική μονάδα: ένωση προσώπων με συντεταγμένη κατανομή ρόλων/ευθυνών, αρμοδιοτήτων και σχέσεων και σκοπό την προσθήκη αξίας ή/και επίτευξη οφέλους μέσω της παραγωγής προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
- Φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης: εκπαιδευτικός οργανισμός θεσμοθετημένος και εποπτευόμενος από το Υπουργείο Παιδείας που η λειτουργία του και τα προγράμματα των σπουδών του αφορούν στην ενίσχυση των μαθητών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στην κάλυψη των μαθησιακών τους αναγκών, στη βελτίωση των επιδόσεών τους, στον σπουδαστικό και επαγγελματικό τους προσανατολισμό και στην επίτευξη των στόχων τους για την επιτυχή μετάβαση στην επόμενη βαθμίδα εκπαίδευσης.
- Κέντρο ξένων γλωσσών: εκπαιδευτικός οργανισμός θεσμοθετημένος και εποπτευόμενος από το Υπουργείο Παιδείας, αντικείμενο του οποίου είναι η πρωτογενής διδασκαλία ξένων γλωσσών σε σπουδαστές όλων των ηλικιών, μέσω της εφαρμογής εξειδικευμένων προγραμμάτων και μεθόδων διδασκαλίας, με σκοπό την εκμάθηση και χρήση ξένων γλωσσών και την απόκτηση αναγνωρισμένων τίτλων γλωσσομάθειας.
- Κηδεμόνας: γονέας ή άλλο φυσικό πρόσωπο για ανήλικο μαθητή που έχει την ευθύνη ή/και χρηματοδοτεί την εκμάθησή του
- Μαθητής: ανήλικος μαθητής με κηδεμόνα ή ενήλικος με ή χωρίς χρηματοδότηση των σπουδών του.

Το ISO 9001 στο αντίστοιχο κεφάλαιο δηλώνει ότι χρησιμοποιεί τους ορισμούς του προτύπου ISO 9000 και πως ανάλογα με τη φύση του οργανισμού που το υιοθετεί ο όρος «προϊόν» μπορεί να σημαίνει και «υπηρεσία». Το ISO 9000 περιλαμβάνει μια σειρά από ορισμούς που έχουν σχέση με την ποιότητα, τη διοίκηση, την οργάνωση, τις διαδικασίες, το προϊόν, τα έγγραφα, τους ελέγχους και τις ανασκοπήσεις που πρέπει να γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα [19,21].

5.2 Κεφάλαιο 4: Προϋποθέσεις λειτουργίας

Το κεφάλαιο 4 της τεχνικής προδιαγραφής 1433 συνδυάζει παραγράφους του ISO 9001 από τα κεφάλαια 5, 6 και 7. Στο κεφάλαιο αυτό δεν υπάρχει σαφής παράγραφος με απαιτήσεις για ανασκόπηση από τη διοίκηση (όπως στα ISO 9001 και 29990), όμως αναφορές για έλεγχο υπάρχουν διάσπαρτες σε όλη την ΤΠ 1433 και πιο συγκεντρωμένες στο τελευταίο κεφάλαιο της.

Συγκεκριμένα, στο υποκεφάλαιο 5.3 του ISO 9001 και στο 4.3 του ISO 29990 απαιτείται να ανασκοπείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα το σύστημα διοίκησης ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής καταλληλότητα, επάρκεια και αποτελεσματικότητά του. Στα εισερχόμενα αυτού του ελέγχου περιλαμβάνονται αποτελέσματα από άλλους εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελέγχους, ανατροφοδοτήσεις από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ο βαθμός εκπλήρωσης των στόχων του φροντιστηρίου κ.ά.

5.2.1 Γενικά

Η γενική ιδέα του υποκεφαλαίου είναι ότι για να εξασφαλιστεί η λειτουργία μιας πιστοποιημένης εκπαιδευτικής μονάδας σύμφωνα με τις απαιτήσεις της παρούσας προδιαγραφής πρέπει να καθορίζονται οι προαπαιτούμενες συνθήκες εγκατάστασης, λειτουργίας, συντήρησης και βελτίωσης του ΣΔΠ, αλλά και τα χαρακτηριστικά της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ειδικά για εκπαιδευτικό οργανισμό η ΤΠ 1433 αναφέρει ότι στις εγκαταστάσεις πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη σήμανση με τις απαραίτητες διευκρινιστικές πληροφορίες για όλους τους χώρους του οργανισμού και τις χρήσεις τους (π.χ. αίθουσες διδασκαλίας, χώροι υποδοχής ή/και διαλειμμάτων, έξοδοι διαφυγής σε περίπτωση ή μη κινδύνου κ.λπ.) [19].

5.2.2 Η ευθύνη της διοίκησης

Όπως στο υποκεφάλαιο 5.1 του ISO 9001 και στο 4.1 του ISO 29990 έτσι και εδώ η ΤΠ 1433 περιγράφει την ευθύνη της διοίκησης του φροντιστηρίου. Η διοίκηση καθίσταται υπεύθυνη για την τήρηση τόσο της ισχύουσας νομοθεσίας όσο και των απαιτήσεων της προδιαγραφής, και την επίτευξη των στόχων ποιότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού. Το φροντιστήριο πρέπει να ενημερώνεται για τις αλλαγές της νομοθεσίας. Όπως γίνεται πιο σαφές στα ISO 9001 και 29990 η διοίκηση γενικά έχει την ευθύνη της καθιέρωσης του ΣΔΠ, της επικοινωνίας του τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού (προσωπικό) όσο και στο εξωτερικό του (πελάτες, φορείς κ.λπ.), καθώς και του σαφούς καθορισμού των αρμοδιοτήτων όλων των μελών του προσωπικού ώστε να αποφεύγονται επικαλύψεις αρμοδιοτήτων.

Η ΤΠ 1433 ορίζει ειδικά για τα φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης και ξένων γλωσσών ότι ανάλογα με το μέγεθός τους πρέπει να έχουν τους παρακάτω υπευθύνους:

- Υπεύθυνο διεύθυνσης σπουδών, ο οποίος έχει τη γενική εποπτεία του προγράμματος σπουδών και των εκπαιδευτών

- Υπεύθυνο διαχείρισης, ο οποίος εφαρμόζει τις γραμμές που έχουν συμφωνηθεί και διαχειρίζεται τις τρέχουσες περιστάσεις
- Υπεύθυνο εκπαίδευσης, ο οποίος μπορεί να καθορίζει τα επιμέρους θέματα του κάθε μαθήματος
- Υπεύθυνο παρακολούθησης της πορείας επίτευξης των συμφωνημένων εκπαιδευτικών στόχων ανά μαθητή
- Υπεύθυνο επικοινωνίας του ΣΔΠ τόσο εσωτερικά στον οργανισμό όσο και εξωτερικά με τους πελάτες του. Επίσης πρέπει να επικοινωνεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα εκπαιδευτικά μέσα και εξοπλισμό, και το ενημερωτικό και πληροφοριακό υλικό.
- Υπεύθυνο συντήρησης των υποδομών του φροντιστηρίου και του εξοπλισμού και των μέσων που χρησιμοποιεί για την εκπαιδευτική διαδικασία (βοηθήματα, αναλώσιμα κ.λπ.)

Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας, δηλαδή τη θέσπιση των στόχων και στη συνέχεια των διεργασιών που οδηγούν στην επίτευξή τους. Το σύστημα ποιότητας πρέπει να ανασκοπείται τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εκπαιδευτές σε χρονικά καθορισμένες συναντήσεις (τουλάχιστον μια φορά κατ' έτος). Ακολουθώντας των συναντήσεων οι διοίκηση πρέπει να εκδίδει αναλυτικές επιμέρους οδηγίες για εκπαιδευτές και μαθητές.

Συντάσσεται «οδηγός σπουδών» της κάθε εκπαιδευτικής μονάδας ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω, δηλαδή την εκπαιδευτική πολιτική, τις διεργασίες, και τους πόρους που χρησιμοποιούνται για την υλοποίησή της [18-20,23].

5.2.3 Υποδομές, εξοπλισμός, μέσα

Το υποκεφάλαιο 4.3 της ΤΠ 1433 αντιστοιχεί στο υποκεφάλαιο 6.3 του ISO 9001 και αναφέρεται στις υποδομές του οργανισμού (φροντιστηρίου). Πρέπει να διασφαλίζεται ότι η υλικοτεχνική υποδομή και ο εξοπλισμός (λογισμικά, βιβλία, προμήθειες κ.λπ.) είναι κατάλληλα και επαρκή για την εκπαιδευτική διαδικασία.

Το έντυπο υλικό (βιβλία, σημειώσεις, οδηγίες κ.λπ.) πρέπει να είναι ευανάγνωστο και να διανέμεται έγκαιρα σε μαθητές και εκπαιδευτές. Η παραγωγή, αναπαραγωγή, διαχείριση και διανομή του πρέπει να γίνεται με ελεγχόμενο τρόπο [18-20], και ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες (ISO 29990 παρ. 4.8).

Στο αντίστοιχο υποκεφάλαιο του ISO 29990 (3.3.2) απαιτείται να διασφαλιστεί η επάρκεια και η διαθεσιμότητα των πόρων, ότι οι υπεύθυνοι για τη διανομή τους είναι καταρτισμένοι στη χρήση τους και ότι οι μαθητές έχουν εύκολη πρόσβαση σε

αυτούς. Επίσης, στο υποκεφάλαιο 3.3.3 απαιτεί τη διασφάλιση της καταλληλότητας του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος (εξοπλισμός, υλικά, παρεχόμενες ευκολίες κ.λπ.).

5.2.4 Εκπαιδευτές, ανθρώπινο δυναμικό και αρμοδιότητες

Όπως και στο υποκεφάλαιο 6.2 του ISO 9001, η οποία περιγράφει τις απαιτήσεις για τους ανθρώπινους πόρους ενός οργανισμού, έτσι και εδώ απαιτείται το προσωπικό που επηρεάζει με κάποιο τρόπο το ΣΔΠ να διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα και επαγγελματική επάρκεια βάσει της εκπαίδευσης, κατάρτισης, εμπειρίας και δεξιοτήτων. Το περιβάλλον του φροντιστηρίου πρέπει να είναι κατάλληλο ώστε να αναδεικνύονται και να αναβαθμίζονται οι δυνατότητες του προσωπικού μέσα από τη συνεχή ανάπτυξη, επιμόρφωση και αξιολόγησή του, ειδικά όσων επηρεάζουν το ΣΔΠ.

Τα προσόντα που απαιτούνται για την πρόσληψη εκπαιδευτών πρέπει να είναι καθορισμένα (τυπικά και ουσιαστικά προσόντα) και σύμφωνα με την εκπαιδευτική πολιτική του οργανισμού. Επίσης ελέγχονται με βάση τα βιογραφικά, τους τίτλους σπουδών, την εργασιακή εμπειρία, τις συστάσεις, την προσωπική συνέντευξη κ.λπ. [5,6]. Ο καθορισμός και καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων τονίζεται και στο υποκεφάλαιο 4.6.1 του ISO 29990, ενώ παρόμοιες απαιτήσεις σχετικά με τα προσόντα του προσωπικού και τις παρεχόμενες δυνατότητες βελτίωσής τους περιγράφονται στην επόμενη, την 4.6.2.

5.3 Κεφάλαιο 5: Τα χαρακτηριστικά της παρεχόμενης υπηρεσίας

5.3.1 Εκπαιδευτική πολιτική ποιότητας

Το φροντιστήριο πρέπει να καθορίζει την πολιτική, τους στόχους και τις διαδικασίες που αφορούν στις εκπαιδευτικές υπηρεσίες που παρέχει. Η πολιτική ποιότητας πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την ισχύουσα νομοθεσία αλλά και το κοινωνικό πλαίσιο και να αποσκοπεί στην ικανοποίηση του εκπαιδευόμενου.

Στόχοι ποιότητας που μπορεί να τεθούν από ένα φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης αναφέρονται στο υποκεφάλαιο 4.3.1 της παρούσης εργασίας. Για τα κέντρα ξένων γλωσσών ισχύουν οι ίδιοι στόχοι μόνο που με τον όρο «εξετάσεις» σε αυτήν την περίπτωση εννοούνται και εξετάσεις από εξωτερικούς φορείς για την απόδοση πιστοποιητικών γλωσσομάθειας.

Αντίστοιχες απαιτήσεις για την πολιτική ποιότητας και τους στόχους που πρέπει να τεθούν ώστε ο οργανισμός να ικανοποιεί τις προσδοκίες των πελατών του αναφέρονται και στα ISO 9001 και 29990 (παρ. 5.2 έως 5.4 και 4.2 αντίστοιχα).

Συγκεκριμένα στο υποκεφάλαιο 4.2 του ISO 29990 αναφέρεται ότι στο επιχειρησιακό σχέδιο του οργανισμού (business plan) πρέπει να περιγράφονται λεπτομερώς το όραμα και η αποστολή του φροντιστηρίου, η στρατηγική του, οι στόχοι του, η οργανωτική του δομή, οι διαδικασίες και η πολιτική ποιότητας. Το ISO 9001 δίνει επίσης έμφαση στην επικοινωνία και την κατανόηση της πολιτικής ποιότητας στο εσωτερικό του οργανισμού, αλλά και στην ανασκόπησή της ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής καταλληλότητά της [18,19,23].

5.3.2 Διαχείριση ποιότητας στην εκπαίδευση

Τα υποκεφάλαια του ISO 9001 που αφορούν στον σχεδιασμό του ΣΔΠ (5.4.1 και 5.4.2) εξειδικεύονται για εκπαιδευτικούς οργανισμούς και συνοψίζονται στα εξής:

- Πρέπει να καταγράφονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες του κάθε νεοεισερχόμενου μαθητή, να ελέγχεται η συμβατότητα μεταξύ αυτών των στόχων και της μαθησιακής του κατάστασης και να ενημερώνεται σχετικά ο κηδεμόνας του
- Σε περίπτωση ασυμβατότητας να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι
- Για την υλοποίηση των στόχων πρέπει να ορίζεται κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και δείκτες παρακολούθησής του. Το πρόγραμμα αυτό πρέπει να συμφωνείται μεταξύ μαθητών, εκπαιδευτών και κηδεμόνων
- Πρέπει να ορίζεται υπεύθυνος για κάθε μαθητή, ο οποίος θα παρακολουθεί την πορεία επίτευξης των συμφωνημένων στόχων και θα ενημερώνει τους μαθητές και τους κηδεμόνες τους
- Σε περίπτωση απόκλισης από αυτούς τους στόχους πρέπει να προβλέπονται βελτιωτικές κινήσεις [19,20]

Στο ISO 29990 οι απαιτήσεις αυτής του υποκεφαλαίου καλύπτονται από την 4.2 που περιγράφηκε προηγουμένως.

5.4 Κεφάλαιο 6: Εκπαιδευτικός σχεδιασμός και προγραμματισμός

Το 6^ο κεφάλαιο της ΤΠ 1433 αντιστοιχεί το υποκεφάλαιο 7.3 του ISO 9001, το οποίο περιλαμβάνει απαιτήσεις που αφορούν στον σχεδιασμό και στην ανάπτυξη του προϊόντος, δηλαδή προκειμένου για φροντιστήριο, της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η γενική απαίτηση του κεφαλαίου για την εκπαιδευτική διαδικασία είναι ο κατάλληλος σχεδιασμός και προγραμματισμός της ώστε να είναι αποτελεσματική, αποδοτική και να επιτυγχάνει τους στόχους της. Η διοίκηση πρέπει να ορίσει υπεύθυνο για το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της εκπαιδευτικής υπηρεσίας συνολικά, ανά τάξη και ανά μάθημα ή ξένη γλώσσα ή γνωστικό αντικείμενο [19].

Παρομοίως, στο υποκεφάλαιο 3.2 του ISO 29990 απαιτείται να περιγραφούν λεπτομερώς από τον εκπαιδευτικό οργανισμό και να καταγραφούν σε ένα πλάνο οι στόχοι και οι σκοποί των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχει και τα μέσα που χρησιμοποιεί για να τους υποστηρίξει και να τους παρακολουθεί [23].

5.4.1 Τα δεδομένα του σχεδιασμού

Τα δεδομένα του σχεδιασμού είναι ό,τι πρέπει να λάβει υπ' όψιν του ο υπεύθυνος σχεδιασμού του εκπαιδευτικού προγράμματος ώστε να το σχεδιάσει με βάση την πολιτική ποιότητας. Δηλαδή:

- Οι εκπαιδευτικοί στόχοι, όπως έχουν συμφωνηθεί μεταξύ οργανισμού, μαθητή και κηδεμόνα
- Υλικό, οδηγίες και απαιτήσεις των αρμοδίων θεσμικών φορέων (π.χ. Υπουργείο Παιδείας, φορέας πιστοποίησης κ.λπ.)
- Τα δεδομένα των εξετάσεων στις οποίες θα συμμετάσχουν οι μαθητές, καθώς και τα κριτήρια αξιολόγησης και βαθμολόγησής τους
- Οι ιδιαίτερες προσωπικές ικανότητες, ανάγκες και απαιτήσεις των μαθητών και των κηδεμόνων τους [19,20]

5.4.2 Τα αποτελέσματα του σχεδιασμού

Για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα τα αποτελέσματα του σχεδιασμού πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Τους εκπαιδευτικούς στόχους του προγράμματος
- Τη δομή και το περιεχόμενό του
- Τη χρονική διάρκεια
- Τους απαιτούμενους πόρους

Πρέπει να τηρούνται σχετικά αρχεία [19,20].

5.4.3 Προγραμματισμός

Για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα η μονάδα πρέπει να:

- Ορίσει τους καθηγητές ανά μάθημα
- Συντάξει ωρολόγια προγράμματα
- Επιλέξει τα μέσα διδασκαλίας, τα βιβλία, τις σημειώσεις και το εκπαιδευτικό υλικό που θα διανεμηθεί στους εκπαιδευόμενους [19,20]

5.4.4 Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Βασική απαίτηση των προτύπων αυτού του είδους είναι η αξιολόγηση και η ανασκόπηση, έτσι ώστε να ενημερώνεται το ΣΔΠ και να συμπληρώνονται τυχόν λάθη ή παραλείψεις. Το συγκεκριμένη υποκεφάλαιο απαιτεί η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να γίνεται τουλάχιστον μια φορά ανά σχολικό έτος και να συνυπολογίζει:

- Την πολιτική ποιότητας του φροντιστηρίου
- Τους εκπαιδευτικούς στόχους μαθητών, εκπαιδευτών και κηδεμόνων
- Το βαθμό ικανοποίησης μαθητών, εκπαιδευτών και κηδεμόνων
- Τα δεδομένα ανάπτυξης της εκπαιδευτικής μονάδας

Πρέπει να καθορίζονται οι μέθοδοι και τα μέσα αξιολόγησης. Αν μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης κριθεί ότι απαιτούνται αλλαγές, ο υπεύθυνος σχεδιασμού πρέπει να προτείνει και η διοίκηση να αναλάβει ενέργειες ανασχεδιασμού του εκπαιδευτικού προγράμματος [19,20].

5.5 Κεφάλαιο 7: Υλοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Το 7^ο κεφάλαιο της τεχνικής προδιαγραφής του ΕΛΟΤ και αντιστοιχίζεται με μέρος επίσης του 7^{ου} κεφαλαίου του ISO 9001, το οποίο έχει γενικό τίτλο «Υλοποίηση του προϊόντος». Βέβαια, το ISO 9001, καθώς αναφέρεται σε πιο «απτά» προϊόντα από αυτό της εκπαίδευσης έχει περισσότερο τεχνικές απαιτήσεις για τη διαδικασία υλοποίησης.

Τα υποκεφάλαια 7.1 και 7.1 της ΤΠ 1433 αντιστοιχούν στο 7.2 του ISO 9001, ενώ τα 7.3 και 7.4 της ΤΠ 1433 είναι πρόσθετα, ειδικά για εκπαιδευτικούς οργανισμούς, και δεν υπάρχουν σε αυτό. Επίσης, τα υποκεφάλαια 7.4 και 7.5 του ISO 9001 που αναφέρονται στις αγορές και στην παραγωγή και παροχή υπηρεσιών στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού δεν υπάρχουν στην ΤΠ 1433. Τα υποκεφάλαια αυτά του προτύπου έχουν αναλυθεί στα εδάφια 4.4.4 και 4.4.5 της παρούσης εργασίας [18-20].

5.5.1 Υποδοχή των εκπαιδευόμενων

Αντιστοιχίζεται από τον ΕΛΟΤ στο υποκεφάλαιο 7.2.1 του ISO 9001 με τίτλο «Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν». Σε αυτό πρέπει να καθορίζονται οι απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν και προέρχονται είτε από τη νομοθεσία είτε από τους πελάτες. Στην ΤΠ 1433 όμως δίνεται έμφαση στην υποδοχή των νέων και υπαρχόντων μαθητών από το φροντιστήριο το οποίο πρέπει να:

- Διασφαλίζει την ενημέρωσή τους για τους χώρους του φροντιστηρίου (αίθουσες υποδοχής, διδασκαλίας και διαλειμμάτων και εξόδους διαφυγής)
- Μεριμνά για την εγγραφή των εκπαιδευόμενων στους σχετικούς καταλόγους και τον καθημερινό έλεγχο των προσερχόμενων μαθητών
- Ορίζει πρόσωπο ή ομάδα για την υποδοχή των μαθητών, την ενημέρωσή τους για τα δεδομένα του εκπαιδευτικού προγράμματος και την παράδοση του εκπαιδευτικού υλικού

Ο υπεύθυνος υποδοχής των μαθητών πρέπει να έχει σαφή και πλήρη γνώση για:

- Το οργανόγραμμα της εκπαιδευτικής μονάδας
- Τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων
- Τα δεδομένα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων [19,20]

Το ISO 29990 στο υποκεφάλαιο 3.3.1 συμπληρώνει ότι πρέπει να γίνεται καταγραφή και ανάλυση των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων μερών. Δηλαδή, πριν ξεκινήσει η παροχή της εκπαίδευσης πρέπει να:

- Καταγραφεί για κάθε μαθητή ιστορικό που αφορά στη μαθησιακή διαδικασία, δηλαδή ιδιαίτερες ικανότητες/γνώσεις και προσόντα, διακρίσεις που τυχόν έχει αποκτήσει στο παρελθόν κ.λπ.
- Καταγραφούν οι στόχοι, προσδοκίες και απαιτήσεις των μαθητών, καθώς και τι θεωρεί ο καθένας ότι θα σημαίνει επιτυχία για τον ίδιο
- Προβλέπεται δυνατότητα πρόσθετης βοήθειας όπου χρειάζεται

Επίσης πρέπει να διασφαλισθεί ότι το περιεχόμενο των προγραμμάτων λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες του κάθε μέρους αλλά και τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος που έχει επιλεγεί, ότι τα διαθέσιμα μέσα και πληροφορίες είναι επαρκή για την ανάλυση προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν και ότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και εξοπλισμός είναι κατάλληλα και επαρκή (σχετικά με τον εξοπλισμό αναφέρονται στο υποκεφάλαιο 4.3 της ΤΠ1433) [18-20,23].

5.5.2 Ενημέρωση εκπαιδευόμενων και κηδεμόνων

Το υποκεφάλαιο αυτό αντιστοιχεί στην «Επικοινωνία με τους πελάτες» που απαιτεί το ISO 9001 (7.2.3). Καθώς οι πελάτες του φροντιστηρίου είναι οι μαθητές και οι κηδεμόνες τους πρέπει να ορίζεται υπεύθυνος ενημέρωσης ο οποίος έχει γνώση της γενικής οργάνωσης, της λειτουργίας και του προγραμματισμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να ενημερώνει τους πελάτες για αυτά σχετικά με:

- Τους εκπαιδευτικούς τους σκοπούς
- Τις ανάγκες που καλύπτουν
- Τη δομή τους
- Τα διδακτικά μέσα
- Τους καθηγητές
- Τους τρόπους αξιολόγησης και επικύρωσης της κατανόησης του περιεχομένου του
- Τη σύνθεση της ομάδας των εκπαιδευόμενων

Ο υπεύθυνος ενημέρωσης είναι επίσης επιφορτισμένος με την αξιολόγηση και καταγραφή του γνωστικού επιπέδου των νεοεισερχομένων μαθητών.

Οι απαιτήσεις της παρούσης και της προηγούμενης παραγράφου της ΤΠ 1433 ενσωματώνονται στο υποκεφάλαιο 3.3.1 του ISO 29990, σύμφωνα με την οποία, ο οργανισμός εκτός από τα παραπάνω, πρέπει να πληροφορεί τους μαθητές για τις δεσμεύσεις και υποχρεώσεις που θα αναληφθούν τόσο από την πλευρά του φροντιστηρίου προς τους μαθητές όσο και αντίστροφα [18-20,23].

5.5.3 Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος

Για αυτό το υποκεφάλαιο της ΤΠ ο ΕΛΟΤ δεν έχει δώσει αντιστοιχία με το ISO 9001. Θεωρείται ως πρόσθετο υποκεφάλαιο το οποίο όμως συνδέεται γενικά με το πνεύμα του κεφαλαίου 7 του ISO 9001.

Έτσι, κατά την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να διασφαλίζονται τα ακόλουθα:

- Έλεγχος της παρουσίας των εκπαιδευτών και έγκαιρη αντιμετώπιση της απουσίας τους
- Προετοιμασία και συντήρηση μέσων και εξοπλισμού
- Έλεγχος τήρησης του προγράμματος, καθώς και των ενδεχόμενων τροποποιήσεών του

Ο έλεγχος τήρησης του εκπαιδευτικού προγράμματος γίνεται από τον αντίστοιχο καθορισμένο υπεύθυνο και περιλαμβάνει:

- Καταγραφή απουσιών μαθητών
- Αξιολόγηση της δυνατότητας των μαθητών να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα
- Χειρισμό των αποκλίσεων και ενημέρωση των υπευθύνων [18-20]

5.5.4 Εξετάσεις

Και αυτό το υποκεφάλαιο της ΤΠ 1433 απευθύνεται αποκλειστικά σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και δεν αντιστοιχίζεται με καμία του ISO 9001. Σύμφωνα με αυτήν το φροντιστήριο πρέπει να διασφαλίζει την οργάνωση συστήματος εξετάσεων και τη συμμετοχή των μαθητών σε αυτό, με σκοπό την αξιολόγηση της προόδου αυτών αλλά και του γενικότερου προγράμματος σπουδών. Όπου είναι εφικτό πρέπει να δίνονται τα αντίστοιχα πιστοποιητικά ή βεβαιώσεις [19,20].

5.6 Κεφάλαιο 8: Έλεγχος, ανάλυση αποτελεσμάτων και βελτίωση

Το κεφάλαιο αυτό αντιστοιχίζεται με το 8^ο και τελευταίο κεφάλαιο του ISO 9001. Ο έλεγχος, η συλλογή και επεξεργασία των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτόν, και τέλος οι συνεχείς ενέργειες βελτίωσης είναι σημαντικό τμήμα του ΣΔΠ, καθώς με αυτόν τον τρόπο διατηρείται ενημερωμένο, εξασφαλίζεται ότι συνεχίζει να επιτελεί επιτυχώς το σκοπό του και βελτιώνεται ανάλογα με τις εξελίξεις του περιβάλλοντος [18-20].

Το ISO 29990 διαθέτει το υποκεφάλαιο 9 του κεφαλαίου 4, για να περιγράψει λεπτομερώς τις απαιτήσεις του για εσωτερικές ανασκοπήσεις σε όλους τους τομείς του οργανισμού. Σύμφωνα με αυτό, πρέπει να υπάρχει καθορισμένο σχέδιο ανασκόπησης που λαμβάνει υπ' όψιν τη σχετική σημασία των διαδικασιών και των τομέων που πρόκειται να ελεγχθούν, αλλά και τα αποτελέσματα προηγούμενων ανασκοπήσεων. Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι:

- Οι εσωτερικές ανασκοπήσεις γίνονται από κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό
- Οι «ελεγκτές» δεν ελέγχουν τη δική τους δουλειά
- Το προσωπικό του κάθε τομέα που ανασκοπείται ενημερώνεται για τα αποτελέσματα της ανασκόπησης
- Διαπιστώνονται περιθώρια βελτίωσης
- Οι ενέργειες που προκύπτουν από τους εσωτερικούς ελέγχους γίνονται με κατάλληλο τρόπο και σε κατάλληλο χρόνο [23]

5.6.1 Μέτρηση της ικανοποίησης των εκπαιδευομένων

Το υποκεφάλαιο αυτό ενσωματώνει το αντίστοιχο του ISO 9001 περί ικανοποίησης των πελατών (8.2.1). Σύμφωνα με αυτό, το φροντιστήριο πρέπει να ορίσει διαδικασία ενημέρωσής του για τα παράπονα των πελατών του, μέτρησης του βαθμού ικανοποίησής τους τουλάχιστον μια φορά το χρόνο και τήρησης των σχετικών αρχείων [19,20].

Παρομοίως, στο υποκεφάλαιο 3.4 του ISO 29990 απαιτείται να διασφαλίζεται ότι ζητείται ανατροφοδότηση από τους μαθητές σχετικά με τις μεθόδους και τους πόρους που χρησιμοποιούνται, καθώς και την αποτελεσματικότητά τους. Επίσης, στο υποκεφάλαιο 4.10 του απαιτείται να καθορίζεται σύστημα με τη βοήθεια του οποίου συλλέγονται, επεξεργάζονται και διαχειρίζονται τα παράπονα άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Πρέπει επίσης να προβλέπονται διαδικασίες απάντησης σε τυχόν παράπονα, αλλά και ανάληψης διορθωτικών δράσεων [23].

5.6.2 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης

Αντιστοιχίζεται με το υποκεφάλαιο 8.2.4 του ISO 9001, που αναφέρεται στην παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος, η οποία όμως είναι πιο πολύ προσανατολισμένη στις τεχνικές απαιτήσεις για το προϊόν. Το υποκεφάλαιο της 1433 ορίζει ότι πρέπει να υπάρχει υπεύθυνος ποιότητας ο οποίος θα αξιολογεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Πρέπει να καθορίζεται σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος σε σχέση με τους στόχους που έχουν συμφωνηθεί [18,19].

Στο αντίστοιχο κεφάλαιο το ISO 29990 (παρ 3.5) απαιτείται η ύπαρξη διαδικασίας για τον έλεγχο των υπηρεσιών εκπαίδευσης. Αρχικά πρέπει να οριστούν οι σκοποί και οι στόχοι της αξιολόγησης και να εξασφαλισθεί ότι τηρούνται τα σχετικά αρχεία, και ότι τα αποτελέσματα αναλύονται συστηματικά και είναι κατανοητά, προσβάσιμα από το αρμόδιο προσωπικό και φερέγγυα. Επίσης, πρέπει να εξετασθεί αν οι εκπαιδευόμενοι πετυχαίνουν τους μαθησιακούς στόχους του φροντιστηρίου και αν όχι να πραγματοποιηθούν διάφορες ενέργειες (π.χ. επιπλέον υποστήριξη από ειδικούς σε όσους έχουν ανάγκη). Τέλος, η όλη διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να πραγματοποιείται από αρμόδιο και σαφώς καθορισμένο προσωπικό και θα τηρούνται τα σχετικά αρχεία [23].

5.6.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Στο ISO 9001 υπάρχει αντίστοιχο υποκεφάλαιο με τίτλο «ανάλυση δεδομένων», σύμφωνα με το οποίο πρέπει να αναλύονται δεδομένα που συλλέγονται από το στάδιο της παρακολούθησης και μέτρησης του προϊόντος. Έτσι και στην ΤΠ 1433 ο οργανισμός πρέπει να αναλύει δεδομένα όπως:

- Τα αποτελέσματα μέτρησης της ικανοποίησης των εκπαιδευόμενων (υποκεφάλαιο 8.1 ΤΠ 1433), των εκπαιδευτών και των κηδεμόνων
- Τα αποτελέσματα εξετάσεων των εκπαιδευόμενων
- Τις αποκλίσεις κατά την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Τις επισημάνσεις συντελεστών των εκπαιδευτικών υπηρεσιών

- Τα αποτελέσματα των ελέγχων [19]

5.6.4 Υλοποίηση διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών

Όπως και στο ISO 9001 έτσι και εδώ απαιτείται από τον οργανισμό να διασφαλίζει την πρόβλεψη και εφαρμογή προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών, την αξιολόγηση και αποτελεσματικότητά τους, και την τήρηση των σχετικών αρχείων. Παραδείγματα προληπτικών ενεργειών που μπορεί να ορίσει ένα φροντιστήριο αναφέρονται στο εδάφιο 4.5.3 της παρούσης εργασίας. Πρέπει να υπάρχει υπεύθυνος ο οποίος προτείνει, υλοποιεί, παρακολουθεί την υλοποίηση και ελέγχει την αποτελεσματικότητα προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών [18,19].

Παρόμοιες απαιτήσεις για τις προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες υπάρχουν και στο ISO 29990, παρ. 4.4, με έμφαση όμως στις μη συμμορφώσεις στη διοίκηση [23].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: Σχεδιασμός του ΣΔΠ σύμφωνα με το ISO 9001 – Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και δυσκολίες εφαρμογής του

Το ISO 9001:2008, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ανήκει στην οικογένεια των ISO 9000 τα οποία πλέον είναι εφαρμόσιμα σε οποιονδήποτε οργανισμό, ανεξαρτήτως μεγέθους, είδους ή δραστηριότητας. Έτσι, ενώ στην αρχή το ISO 9000 κατηγορήθηκε ότι ήταν πολύ προσανατολισμένο σε βιομηχανικές δραστηριότητες, μετά την αναθεώρηση του 2000 κυρίως απέκτησε γενικό χαρακτήρα προκειμένου να μπορεί να εφαρμόζεται εκτός από μονάδες παραγωγής και σε υπηρεσίες, σε κερδοσκοπικούς και μη οργανισμούς κ.λπ. Ένα ποιοτικό ΣΔΠ περιλαμβάνει περιγραφή της δομής του οργανισμού, της κατανομής αρμοδιοτήτων και ευθυνών, των ακολουθούμενων διαδικασιών και των απαραίτητων πόρων, και καθορίζει τις μεθόδους εκπαίδευσης και τις αποδείξεις της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών [25,26].

6.1 Βήματα για την εφαρμογή του ISO 9001

Σύμφωνα με τους Sousa-Poza *et al.* [13], το πρώτο βήμα για την εφαρμογή του ISO 9001 σε έναν οργανισμό που δεν διαθέτει σύστημα ποιότητας είναι να αναγνωριστεί το αρχικό στάδιο στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός. Στην συνέχεια πρέπει να αναγνωριστεί το επιθυμητό στάδιο, δηλαδή το στάδιο ποιότητας το οποίο έχει ως στόχο ο οργανισμός, που συνήθως είναι ένα 100% λειτουργικό ΣΔΠ. Τέλος, πρέπει να οριστεί η διαδρομή, δηλαδή μια αλληλουχία των διαδικασιών και επιμέρους στόχων, η οποία θα οδηγήσει το σύστημα ποιότητας σε αυτό το επιθυμητό στάδιο.

Στην έρευνά τους διαπίστωσαν τέσσερις πιθανές αρχικές καταστάσεις, ανάλογα με το βαθμό λειτουργικότητας του ΣΔΠ και των σχετικών αρχείων:

1. Κανένα απολύτως σύστημα ποιότητας (complete death). Δεν υπάρχουν δηλαδή ούτε έγγραφα, ούτε διαδικασίες που διασφαλίζουν την ποιότητα του προϊόντος. Σχετικά λίγες επιχειρήσεις βρίσκονται σε αυτή την κατάσταση.
2. Κάποιος βαθμός λειτουργικότητας του ΣΔΠ, όχι αρχεία (informally alive). Σε αυτή την κατάσταση ο οργανισμός μπορεί να ακολουθεί κάποιες ή όλες τις απαιτήσεις και τις διαδικασίες του ISO 9001, αλλά δεν υπάρχουν αρχεία στα οποία αυτές καταγράφονται. Αυτό συνήθως συμβαίνει είτε επειδή η τήρηση των αρχείων θεωρείται από το προσωπικό ως χάσιμο χρόνου ή ότι κάνει το κάθε άτομο λιγότερο εξαρτώμενο. Για να ολοκληρωθεί το ΣΔΠ όπως υπαγορεύει το ISO 9001 πρέπει να υπάρξει αλλαγή στην νοοτροπία, η οποία θα ξεκινήσει από την διοίκηση.

3. Κάποιος βαθμός εγγράφων, καθόλου λειτουργικότητα (formally death). Οι επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται σε αυτό το στάδιο έχουν καταγεγραμμένες κάποιες διαδικασίες, όμως αυτές είτε δεν ακολουθούνται, είτε δεν αντιπροσωπεύουν τον πραγματικό τρόπο λειτουργίας του οργανισμού.
4. Κάποιος βαθμός εγγράφων και κάποιος βαθμός λειτουργίας του ΣΔΠ (formally alive). Αυτή η κατάσταση είναι πιο κοντά στο επιθυμητό στάδιο που είναι η πλήρης (100%) λειτουργία του ΣΔΠ και η πληρότητα (100%) των εγγράφων αυτής της λειτουργίας (100% formally alive).

Εφόσον ο οργανισμός καταταχθεί σε κάποια από αυτές τις κατηγορίες, στη συνέχεια πρέπει να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο το ΣΔΠ θα ολοκληρωθεί και θα φτάσει στην 100% λειτουργία του. Ο τρόπος μετάβασης στο τελικό στάδιο καθορίζεται τόσο από την αρχική κατάσταση της επιχείρησης όσο και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Έτσι:

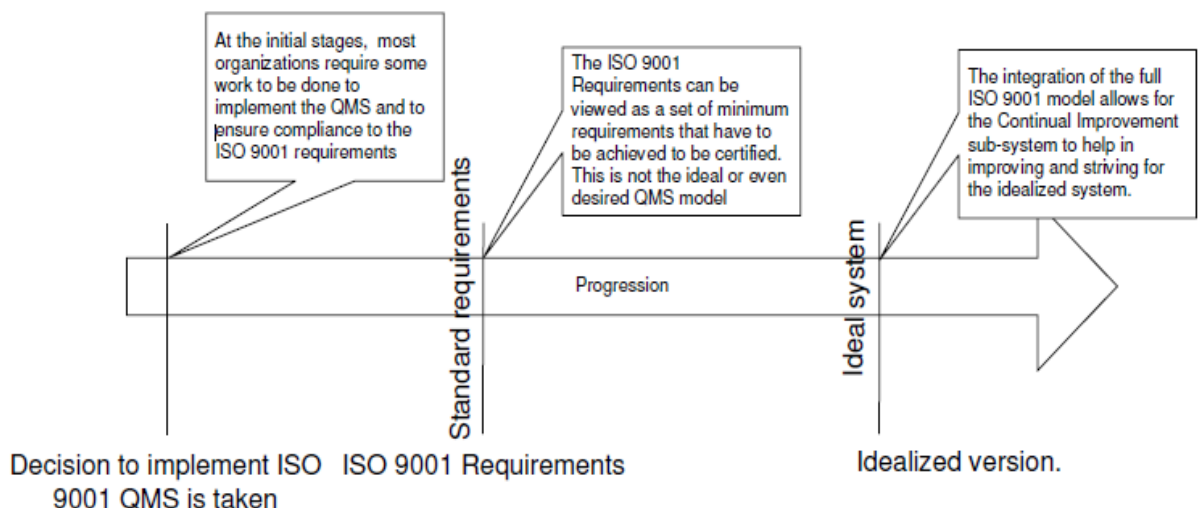
1. Κανένα απολύτως σύστημα ποιότητας (complete death). Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αυτή την κατάσταση συνήθως πάσχουν και από έλλειψη οργάνωσης με αποτέλεσμα να σπαταλούνται ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι και να παρατηρείται αναποτελεσματικότητα στις διάφορες λειτουργίες. Τα μεγαλύτερα εμπόδια για τις αλλαγές που απαιτούνται σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η έλλειψη συνειδητοποίησης της αναγκαιότητας των αλλαγών αυτών από τη διοίκηση, αλλά και η ανικανότητα της διοίκησης να τις φέρει εις πέρας. Κατ' αρχήν πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του προσωπικού και τέλος να προωθηθεί η ιδέα της εφαρμογής ενός ΣΔΠ σε όλα τα επίπεδα. Επειδή συνήθως ο χρόνος που απαιτείται για να ολοκληρωθούν οι αλλαγές είναι μεγαλύτερος από τον προγραμματισμένο, υπάρχει κίνδυνος το ΣΔΠ να μην ολοκληρωθεί σωστά και ο οργανισμός να καταλήξει σε κάποια άλλη κατάσταση πέρα από την επιθυμητή (π.χ. στην κατάσταση 3 στην οποία έχουν δημιουργηθεί κάποια έγγραφα αλλά δεν ακολουθούνται ή δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματική λειτουργία του οργανισμού (formally death), ή στην κατάσταση 2, δηλαδή έχουν αλλάξει κάποιες διαδικασίες σύμφωνα με το ISO 9001, αλλά δεν καταγράφονται στα σχετικά αρχεία (informally alive)).
2. Κάποιος βαθμός λειτουργικότητας του ΣΔΠ, όχι αρχεία (informally alive). Και εδώ η αρχή γίνεται από τη συνειδητοποίηση της διοίκησης για την αναγκαιότητα ενός πλήρως ανεπτυγμένου ΣΔΠ. Στη συνέχεια πρέπει να εκπαιδευτεί σωστά το προσωπικό, έτσι ώστε να διευρυνθεί η εφαρμογή του ISO 9001 και να διευκολυνθεί η δημιουργία των απαραίτητων αρχείων.
3. Κάποιος βαθμός εγγράφων, καθόλου λειτουργικότητα (formally death). Σε αυτή την κατάσταση υπάρχουν τα απαραίτητα έγγραφα αλλά δεν

τηρούνται. Πρέπει επομένως και εδώ να γίνει κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα εφαρμογής του ΣΔΠ και να ξεπεραστούν κάποιες δυσκολίες που εμποδίζουν την εφαρμογή του. Τέτοιες δυσκολίες μπορεί να είναι για παράδειγμα η πίεση χρόνου ώστε να αποκτηθεί η πιστοποίηση, η βραχυπρόθεσμη προσέγγιση του ΣΔΠ ή ο προσανατολισμός στο προϊόν και όχι στις διαδικασίες.

4. Κάποιος βαθμός εγγράφων και κάποιος βαθμός λειτουργίας του ΣΔΠ (formally alive). Σε αυτή την περίπτωση οι αλλαγές που απαιτούνται είναι μικρότερες σε σχέση με τις άλλες περιπτώσεις. Οι οργανισμοί που βρίσκονται σε αυτήν την κατάσταση δεν έχουν παρά να χτίσουν το ΣΔΠ πάνω στη γερή βάση που ήδη έχουν. Έτσι πιθανώς να χρειαστεί να καταγραφούν κάποιες διαδικασίες που ακολουθούνται άτυπα, ή να προστεθούν καινούριες οι οποίες διαπιστώθηκε ότι πρέπει να ακολουθηθούν ως αποτέλεσμα του εκσυγχρονισμού της επιχείρησης κ.λπ.

Σε όλες αυτές τις μεταβολές που θα διενεργηθούν τρία σημεία πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα:

- i. Το ΣΔΠ να λειτουργεί παράλληλα και χωριστά από άλλες διαδικασίες, όμως να αλληλεπιδρά με αυτές και να ανταλλάσσει πληροφορίες
- ii. Να γίνεται συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση τόσο της διοίκησης όσο και του προσωπικού σε θέματα διαχείρισης ποιότητας του οργανισμού
- iii. Να γίνονται συνεχείς έλεγχοι του ΣΔΠ έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η λειτουργικότητά του



ΣΧ. 5 Η διαδικασία εφαρμογής ενός αποτελεσματικού ΣΔΠ

Παρακάτω παρέχεται ένας οδηγός ο οποίος συνοψίζει τα γενικά βήματα που ακολουθούνται συνήθως για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας στην εκπαίδευση. Αυτά μπορεί να χωριστούν σε δύο φάσεις:

- Τη φάση της προετοιμασίας που αποτελείται από:
 1. Την ανάληψη της απόφασης από τη διοίκηση σχετικά με την εφαρμογή ενός ΣΔΠ στον οργανισμό
 2. Τη δήλωση της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής του φροντιστηρίου (πολιτική ποιότητας)
 3. Τον ορισμό του Υπευθύνου Ποιότητας και της ομάδας που εργάζεται για το ΣΔΠ και καθορισμό των αρμοδιοτήτων του καθενός. Ο Υπεύθυνος Ποιότητας συντονίζει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με ο ΣΔΠ και ενημερώνει την διοίκηση
 4. Τον καθορισμό των όρων λειτουργίας
 5. Τον καθορισμό των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων
 6. Τον προκαταρκτικό έλεγχο για να διαπιστωθεί η τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού

- Τη φάση της εφαρμογής που αποτελείται από:
 1. Την δημιουργία αναλυτικού σχεδίου ΣΔΠ, όπου καθορίζονται υπεύθυνοι και προθεσμίες εκπλήρωσης του κάθε σταδίου
 2. Την εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με το ΣΔΠ. Η αρχική εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε από εξωτερικούς φορείς αν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα είτε από προσωπικό του φροντιστηρίου ειδικευμένο σε θέματα ποιότητας, αλλά στη συνέχεια γίνεται από το αρμόδιο τμήμα του φροντιστηρίου
 3. Την εφαρμογή της διαδικαστικής προσέγγισης. Αποτελείται από:
 - i. Αναγνώριση των διαδικασιών που ήδη εφαρμόζονται
 - ii. Ορισμός και καταγραφή της κάθε διαδικασίας στο εγχειρίδιο διαδικασιών
 - iii. Ορισμός των κριτηρίων για την αξιολόγηση της απόδοσης της κάθε διαδικασίας

Οι διαδικασίες που σχετίζονται με την φύση του φροντιστηρίου χωρίζονται σε: Γενικές (διοίκηση), Βασικές (διδασκαλία, προγραμματισμός μαθημάτων, εύρεση μαθητών και κατάλληλου προσωπικού, κατάκτηση τίτλων αν υπάρχουν κ.λπ.) και Υποστηρικτικές (βιβλία, σημειώσεις, λογισμικό, εκπαιδευτικές δραστηριότητες κ.λπ.). Η καθεμία από αυτές τις διαδικασίες έχει τους δικούς της σκοπούς και στόχους, υπευθύνους, πόρους, κ.λπ. οι οποίοι πρέπει να καθορίζονται και να καταγράφονται

4. Τη σύγκριση των υπαρχουσών διαδικασιών με τις απαιτήσεις του ISO 9001.
5. Την πρόβλεψη και εφαρμογή διαδικασιών που δεν εφαρμόζονται έως τώρα (π.χ. τήρηση και έλεγχος αρχείων και εγγράφων, εσωτερικοί έλεγχοι – ορισμός εσωτερικών «ελεγκτών» που παρακολουθούν την πορεία του ΣΔΠ, έλεγχος μη συμμορφούμενου προϊόντος, πρόβλεψη προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών)
6. Την δοκιμαστική περίοδο. Γίνεται Εφαρμογή του σχεδιασμένου ΣΔΠ και έλεγχός του για να διαπιστωθεί αν εκπληρώνονται τα κριτήρια και οι απαιτήσεις που έχουν τεθεί, να κριθεί η αποτελεσματικότητα και η επάρκεια τόσο του ΣΔΠ όσο και του εμπλεκόμενου προσωπικού, και τέλος να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα και η επάρκεια όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού
7. Τη βελτίωση των υπαρχουσών διαδικασιών με τη βοήθεια της αξιολόγησης που λαμβάνει χώρα κατά την δοκιμαστική περίοδο
8. Την πιστοποίηση του ΣΔΠ. Έλεγχος του ΣΔΠ και της λειτουργίας του από φορέα πιστοποίησης και απονομή πιστοποιητικού αν διαπιστωθεί ότι το ΣΔΠ βαίνει ανάλογα με το πρότυπο
9. Συνεχείς έλεγχοι και ενέργειες βελτίωσης. Όπως αναφέρθηκε είναι σημαντικό να γίνονται τακτικοί έλεγχοι από τη διοίκηση και ανάληψη διορθωτικών, προληπτικών και βελτιωτικών ενεργειών όπου είναι απαραίτητο [25,26,28]

6.2 Σημεία που δυσχεραίνουν τον σωστό σχεδιασμό και λειτουργία του ΣΔΠ σε έναν οργανισμό

Ένα ΣΔΠ δεν θα παράξει τα επιθυμητά αποτελέσματα αν δεν σχεδιαστεί σωστά και δεν είναι πλήρως λειτουργικό. Ωστόσο, οι μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις (στις οποίες ανήκουν ως επί το πλείστον τα φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης και ξένων γλωσσών) έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία ενδέχεται είτε να βοηθήσουν είτε να παρεμποδίσουν τον σωστό σχεδιασμό του συστήματος ποιότητας. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι:

- Μικρότερη ομάδα διοίκησης με λιγότερα στρώματα
- Εφαρμογή ανεπίσημων κανόνων και διαδικασιών
- Ρευστή δομή και νοοτροπία
- Απλούστερος σχεδιασμός του συστήματος λειτουργίας επομένως και του συστήματος ελέγχου
- Μέτρια διαθεσιμότητα τόσο ανθρώπινων όσο και οικονομικών πόρων
- Λιγότεροι πελάτες

Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να οδηγήσουν σε κάποια πλεονεκτήματα όπως ευελιξία στη δομή και στις μεταβολές, πιο άμεση επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, πιο άμεση και διαπροσωπική επαφή με τους πελάτες η οποία μπορεί να συντελέσει στην ανάπτυξη αισθημάτων εμπιστοσύνης και αφοσίωσης προς την επιχείρηση κ.λπ. Έτσι, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του ΣΔΠ ενδέχεται για παράδειγμα να απαιτήσει μικρότερο χρονικό διάστημα εφόσον η συνεννόηση μεταξύ του προσωπικού είναι ευκολότερη και οι δομές μικρότερες.

Από την άλλη πλευρά όμως μπορεί να προκαλέσει και προβλήματα που εμποδίζουν το σωστό σχεδιασμό και λειτουργία του ΣΔΠ. Κάποια από αυτά είναι:

- Ανεπάρκεια οικονομικών πόρων
- Μη ύπαρξη δυνατότητας πρόσληψης καταρτισμένου σε θέματα ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού
- Ανεπαρκείς τεχνικές γνώσεις σχετικά με την διαχείριση ποιότητας
- Αδυναμία για επένδυση χρόνου και πόρων στην εκπαίδευση του προσωπικού
- Ανεπαρκής γνώση τυποποιημένων συστημάτων

Οι περιορισμένοι οικονομικοί αλλά και ανθρώπινοι πόροι μιας μικρομεσαίας επιχείρησης μπορεί να επιφέρουν μια σειρά από αρνητικές επιδράσεις για το ΣΔΠ. Για παράδειγμα, ενδέχεται να μην υπάρχει καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό σε θέματα ποιότητας, το οποίο θα συμβάλει ουσιαστικά στο σχεδιασμό του ΣΔΠ ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και στην ενημέρωση και εκπαίδευση του υπόλοιπου προσωπικού για τις αλλαγές στις διαδικασίες και στη νοοτροπία, όπως είναι πιθανόν να απαιτηθεί. Έτσι, μπορεί να παρατηρηθεί ελλιπής σχεδιασμός και αποτυχία ουσιαστικής συμβολής του στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (προκειμένου για φροντιστήριο, της παρεχόμενης εκπαίδευσης).

Η έλλειψη αυτή μπορεί να οδηγήσει με τη σειρά της σε υπερβολική εξάρτηση από εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι πιθανόν έχουν προσληφθεί για να «στήσουν» το ΣΔΠ. Όμως, η ορθή λειτουργία ενός ΣΔΠ εξαρτάται από το αν αυτό ακολουθείται συνεχώς και από όλο το προσωπικό και όχι από την απλή καταγραφή του σε αρχεία από τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Επίσης, η έλλειψη τεχνικών γνώσεων, αλλά και η έλλειψη εμπειρίας σε θέματα σχετικά με τη διαχείριση ποιότητας σε έναν οργανισμό μπορεί να οδηγήσει εκτός από τον ελλιπή σχεδιασμό του ΣΔΠ και σε ανεπαρκείς εσωτερικούς ελέγχους. Έτσι δεν διασφαλίζεται η συνεχώς ορθή λειτουργία του ΣΔΠ, δηλαδή δεν ελέγχεται αν οι πραγματικές διαδικασίες γίνονται σύμφωνα με τις καταγεγραμμένες και είναι δύσκολο να διαπιστωθούν τυχόν ελλείψεις του συστήματος και να ληφθούν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Επίσης είναι πιθανό να υστερεί και ο

εκουγχρονισμός του ΣΔΠ κάθε φορά που προστίθεται μια νέα διαδικασία (π.χ. νέα εκπαιδευτική πρακτική, διανομή νέων σημειώσεων κ.λπ.).

Όλα τα παραπάνω οδηγούν σε μια μη συστηματική προσέγγιση του ΣΔΠ, παρ' όλο που συνήθως αναγνωρίζεται από τον οργανισμό η αναγκαιότητα της ύπαρξής του για την απόδειξη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πολλές φορές η αντιμετώπισή του δεν είναι αρκετά επαγγελματική και μακροπρόθεσμη. Τίθενται κυρίως βραχυπρόθεσμοι στόχοι και πολλές φορές η ιδέα του σχεδιασμού και εφαρμογής ενός ΣΔΠ εξαντλείται στο ενδιαφέρον για την απόκτηση του τίτλου της πιστοποίησης από τον αρμόδιο φορέα και όχι στην ουσιαστική μεταβολή της λειτουργίας του οργανισμού σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προτύπου. Ο οργανισμός δηλαδή πρέπει να επιτύχει μια ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων (διαφήμιση, προσέλκυση πελατών) και μακροπρόθεσμων στόχων (ενημέρωση και ευαισθητοποίηση ολόκληρης της επιχείρησης για τα θέματα ποιότητας).

Τέλος, μια άλλη ένδειξη ότι το ΣΔΠ δεν λειτουργεί σωστά είναι ο προσανατολισμός του στο προϊόν και όχι στις διαδικασίες. Σε αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να αναγνωριστεί ότι για να είναι το προϊόν (προκειμένου για φροντιστήρια ή εκπαίδευση) ποιοτικό και να πληροί τους σκοπούς για το οποίο παράγεται (π.χ. βαθύτερη κατανόηση της διδακτέας ύλης, βελτίωση της επίδοσης των μαθητών, επιτυχία σε εξετάσεις κ.λπ.) πρέπει οι διαδικασίες να είναι σωστά σχεδιασμένες και να υπόκεινται σε συστηματικούς ελέγχους.

Κάποιες συχνές μη συμμορφώσεις που παρατηρούνται στον τομέα της εκπαίδευσης είναι οι εξής:

- Ελλιπής δέσμευση εκ μέρους της διοίκησης. Όπως έχει αναφερθεί, η διοίκηση πρέπει να παρουσιάσει αποδείξεις για τη δέσμευσή της για την εδραίωση και συνεχή αξιολόγηση του συστήματος ποιότητας.
- Μη επικέντρωση στον πελάτη. Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού καλύπτονται οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών και ότι υπάρχουν διαδικασίες επεξεργασίας των παραπόνων που προέρχονται από αυτούς.
- Μη επίτευξη των στόχων εκπαίδευσης. Οι μαθητές ενδέχεται να μην αποκτήσουν τις γνώσεις για τις οποίες έχει σχεδιαστεί η εκπαιδευτική διαδικασία. Πρέπει να υπάρχει τρόπος ελέγχου αυτής της περίπτωσης και να παρέχεται βοήθεια όπου κρίνεται απαραίτητο.
- Δεν ορίζεται υπεύθυνος ποιότητας.
- Δεν πραγματοποιούνται τακτικοί εσωτερικοί έλεγχοι.
- Δεν λαμβάνονται οι προβλεπόμενες προληπτικές ενέργειες, αλλά μόνο οι διορθωτικές.

Ειδικά οι τρεις τελευταίες μη συμμορφώσεις είναι πιο πιθανό να συμβούν σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (όπως είναι τα φροντιστήρια), όπου οι δομές είναι πιο χαλαρές και ρευστές και η διοίκηση αποτελείται από λιγότερα άτομα [25,26,27].

6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την εφαρμογή του ISO 9001 στον τομέα της εκπαίδευσης

Καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των παρόχων εκπαίδευσης μεγαλώνει και διαπιστώνονται συνεχώς τα οφέλη από την υιοθέτηση των διεθνών προτύπων ποιότητας, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί θα ενδιαφέρονται για την απόκτηση πιστοποίησης των υπηρεσιών τους. Κάποιοι λόγοι που οδηγούν στο αυξανόμενο ενδιαφέρον για υιοθέτηση συστήματος ποιότητας από εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι οι εξής:

- Πίεση λόγω αυξανόμενου ανταγωνισμού - Διαφήμιση. Στην Ελλάδα γενικά τα προηγούμενα χρόνια τα φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης και ξένων γλωσσών ολοένα πλήθαιναν και επεκτείνονταν. Σήμερα, σε συνδυασμό με την μείωση των μαθητών λόγω οικονομικής κρίσης ο ανταγωνισμός για προσέλκυση μαθητών αυξάνεται. Εκείνα που διαθέτουν πιστοποίηση ISO 9001 την χρησιμοποιούν σαν συγκριτικό πλεονέκτημα και αποδεικτικό καλύτερης ποιότητας παρεχόμενης εκπαίδευσης έναντι των υπολοίπων.
- Ακολούθηση του ρεύματος. Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν τεχνικές που έχουν υιοθετήσει οι ανταγωνιστές τους για να μην δημιουργηθεί η εικόνα ότι υστερούν απέναντι σε αυτούς.
- Επέκταση και δικαιοπαροχή (franchising). Οι αλυσίδες φροντιστηρίων συνήθως εφαρμόζουν κάποιο σύστημα ποιότητας για να αποδεικνύουν στους πελάτες τους ότι λειτουργούν με βάση τις ίδιες εκπαιδευτικές αρχές και σύστημα. Με αυτόν τον τρόπο δηλώνουν εγγύτητα στον πελάτη καθώς μέσω franchising αυτός μπορεί να επιλέξει όποιο παράρτημα της αλυσίδας τον βολεύει για παράδειγμα από θέμα απόστασης.

Πέρα όμως από τους λόγους ανταγωνισμού και διαφήμισης έχουν διαπιστωθεί αρκετά ακόμη πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση προτύπων στον τομέα της εκπαίδευσης. Αυτά σύμφωνα με τους Gamboa et al. [29] χωρίζονται σε πλεονεκτήματα που σχετίζονται με το εσωτερικό και το εξωτερικό του οργανισμού και μπορούν να αντικατοπτριστούν και σε φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης και ξένων γλωσσών. Επίσης από την έρευνά τους βρέθηκαν και κάποια μειονεκτήματα, όπως φαίνεται στη συνέχεια.

1. Πλεονεκτήματα που σχετίζονται με το εσωτερικό του οργανισμού.
 - Τυποποίηση των ακολουθούμενων διαδικασιών. Οδηγεί στον καλύτερο συντονισμό μεταξύ των μερών του φροντιστηρίου.
 - Διασαφήνιση των αρμοδιοτήτων και ευθυνών του προσωπικού και καλύτερη σύνδεση των ικανοτήτων του με συγκεκριμένες λειτουργίες.
 - Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού και της ροής των πληροφοριών εντός του οργανισμού.
 - Βελτίωση της οργάνωσης και του ελέγχου των δραστηριοτήτων του οργανισμού, καθώς και των εγγράφων και των αρχείων του. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των επαναλήψεων και το κόστος παραγωγής.
 - Βελτίωση της διαχείρισης των πόρων και των αναγκών του φροντιστηρίου.
 - Δυναμική συνεχούς βελτίωσης, δηλαδή: σαφής καθορισμός των σκοπών και των στόχων του φροντιστηρίου, τακτικοί έλεγχοι της πορείας του ΣΔΠ και ανάλυση των αποτελεσμάτων που αποσαφηνίζει τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία του φροντιστηρίου, δυνατότητα αναγνώρισης των σημείων που χρειάζονται ενίσχυση, άμεσος έλεγχος των μη συμμορφώσεων.
 - Έμφαση και προσανατολισμός στην στρατηγική που θα ακολουθηθεί και στον σχεδιασμό των διαδικασιών. Αυτό βοηθά την επιχείρηση να έχει καλύτερη αντίληψη περί των εφαρμοζόμενων διαδικασιών και να καθορίσει μεθόδους και στρατηγικές με σκοπό την μελλοντική βελτίωση της λειτουργίας της και της προσαρμογής της σε νέες συνθήκες.
 - Αύξηση της συμμετοχής του προσωπικού στις διαδικασίες.
 - Έμφαση στην αξιολόγηση της λειτουργίας του φροντιστηρίου. Μαζί με το προηγούμενο οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης, υπευθυνότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού.

2. Πλεονεκτήματα που σχετίζονται με το εξωτερικό του οργανισμού.
 - Βελτίωση της εικόνας του οργανισμού στην αγορά. Τα φροντιστήρια που διαθέτουν ISO εμπνέουν περισσότερη εμπιστοσύνη στους μαθητές και στους γονείς τους.
 - Βελτίωση της επικοινωνίας με τους πελάτες (και τους προμηθευτές) μέσω ανάπτυξης συγκεκριμένων και τακτικών διαδικασιών, επομένως αύξηση της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης τους για το φροντιστήριο.
 - Ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το μάρκετινγκ της επιχείρησης.

3. Μειονεκτήματα

- Αυξημένη γραφειοκρατία. Πολλές φορές για τη συμπλήρωση ενός εντύπου μπορεί να χρειαστεί η συμπλήρωση και άλλων. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω της αρχής του ISO 9001 περί τήρησης αρχείων σχετικά με τις διαδικασίες και το ΣΔΠ. Βέβαια αυτή η «γραφειοκρατία» έχει και τις θετικές της πλευρές. Αφ' ενός βελτιώνει την οργάνωση του οργανισμού και αφ' ετέρου μπορεί να λειτουργήσει ως αποδεικτικό στοιχείο σε περίπτωση άδικων παραπόνων από τους πελάτες ή άλλα μέρη.
- Δυσκολία στην υιοθέτηση και εφαρμογή του προτύπου. Πολλές φορές προκύπτουν προβλήματα στην ερμηνεία του ISO 9001 για εκπαιδευτικούς οργανισμούς και έχει κατηγορηθεί ότι χρησιμοποιεί πολύ τεχνικό και ειδικό λεξιλόγιο το οποίο μπορεί να μην είναι εύκολα αντιληπτό από όλους τους ενδιαφερόμενους.
- Είναι χρονοβόρα και απαιτητική διαδικασία. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του ISO 9001 μπορεί να πάρει έως και ένα έτος και να οδηγήσει σε αυξημένο όγκο εργασίας.
- Μπορεί να οδηγήσει σε πρόσθετα κόστη. Ο φορέας πιστοποίησης τόσο την πρώτη φορά που παρέχει το πιστοποιητικό, όσο και τις επόμενες που καλείται να το ανανεώσει, πληρώνεται από το φροντιστήριο το οποίο θέλει να λάβει την πιστοποίηση.
- Η πολύ μεγάλη εστίαση στο προϊόν/υπηρεσία και στον πελάτη μπορεί να επιφέρει αδράνεια σε άλλες δραστηριότητες.
- Ο σημαντικός ρόλος της Διοίκησης και της δέσμευσής της, όπως και όλων των προϊσταμένων. Πιθανό έλλειμμα βούλησης και οράματος από πλευράς τους, οδηγεί σε ανεπιτυχή εφαρμογή του συστήματος.
- Η στατικότητα του συστήματος διαχείρισης. Αν το σύστημα δεν υφίσταται τις κατάλληλες ενημερώσεις και επικαιροποιήσεις, η επιχείρηση δεν μπορεί να ακολουθήσει την ταχέως μεταβαλλόμενη οικονομική και επιχειρηματική ανάπτυξη.

4. Παράγοντες επιτυχίας. Είναι στοιχεία απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

- Η ομάδα ποιότητας. Εκτός από την ανάληψη της ευθύνης για το σχεδιασμό και εφαρμογή του ΣΔΠ, παίζει και σημαντικό ρόλο στην προώθησή του στο εσωτερικό του οργανισμού.
- Η δέσμευση και η υποστήριξη εκ μέρους της διοίκησης. Είναι σημαντικό να συμμετέχει η διοίκηση στα θέματα ποιότητας και να παρέχει υποστήριξη αλλά και κίνητρα για εφαρμογή του ΣΔΠ. Χωρίς την υποστήριξή της ο υπεύθυνος ποιότητας θα δυσκολευτεί να επιτύχει τις αλλαγές που απαιτεί το πρότυπο.

- Επικοινωνία με και συμμετοχή όλων των μελών. Είναι σημαντικό να συμμετέχουν όλα τα μέλη γιατί έτσι βρίσκονται πιο εύκολα τρόποι για συνεχή βελτίωση.
- Το επίπεδο οργάνωσης στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός πριν ξεκινήσει τις διαδικασίες για πιστοποίηση. Όσο καλύτερα οργανωμένος είναι τόσο πιο εύκολη είναι η εφαρμογή των απαιτήσεων του προτύπου.

6.4 Ο οδηγός ISO IWA 2:2007

Ο οδηγός αυτός έχει εκδοθεί ως συμπλήρωμα του ISO 9001 και σκοπός του είναι να το ερμηνεύσει για να γίνει πιο εύκολα εφαρμόσιμο στον τομέα της εκπαίδευσης. Περιέχει πρακτικές συμβουλές για την υιοθέτηση, εφαρμογή και βελτίωση ενός αποτελεσματικού ΣΔΠ και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα παρακάτω:

- Δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης από τον τρόπο διδασκαλίας. Πρέπει να προβλέπονται τρόποι για να αυξάνεται η ικανοποίηση των μαθητών από τον τρόπο διδασκαλίας, να μετρείται ο βαθμός ικανοποίησης και τα αποτελέσματα να χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της διδασκαλίας.
- Έμφαση σε κοινωνικές αξίες. Για παράδειγμα θέματα ηθικής, ασφάλειας, ανάπτυξη περιβαλλοντικής συνείδησης κ.λπ.
- Αποδοτικότητα. Έχει μεγάλη σημασία για την επιβίωση του οργανισμού σε συνθήκες ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και συνεχών αλλαγών.
- Ανεξαρτησία. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πρέπει να παίρνουν τις δικές τους αποφάσεις χωρίς να επηρεάζονται από στερεότυπα ή τρίτα μέρη [25,28, 29].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: Συμπεράσματα

Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι σχετικά δύσκολο να προσδιοριστεί λόγω της φύσης της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Υπάρχει δηλαδή μεταβλητότητα, καθώς οι υπηρεσίες εξαρτώνται από τα άτομα, τα μέσα, τον εξοπλισμό, την τιμή και τον χρόνο που παρέχονται, το προϊόν δεν είναι απτό επομένως είναι δύσκολο να προσδιοριστούν κριτήρια αξιολόγησης και τέλος υπάρχει μια εγγενής ετερογένεια της παρεχόμενης υπηρεσίας, καθώς η ποιότητά της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα εμπλεκόμενα άτομα.

Παρ' όλα αυτά η σειρά προτύπων ISO 9000, στην οποία ανήκει το ISO 9001:2008, έχει αναθεωρηθεί για να καλύπτει και τις ανάγκες των παρόχων υπηρεσιών.

Η παρούσα εργασία θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι αποτελεί έναν απλό οδηγό για την εφαρμογή του ISO 9001:2008 σε φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης και κέντρα ξένων γλωσσών. Συγκεκριμένα:

- Στο 4^ο κεφάλαιο της εργασίας αναλύονται τα κεφάλαια 4-8 του προτύπου ISO 9001:2008, περιγράφονται οι τεχνικές απαιτήσεις, και δίνονται συγκεκριμένα παραδείγματα για το πώς αυτές μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα φροντιστήριο, ανάλογα με τη φύση του (τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα έγγραφα που χρησιμοποιεί).
- Στο 5^ο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αντίστοιχη περιγραφή της τεχνικής προδιαγραφής του ΕΛΟΤ 1433, η οποία απλουστεύει τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008 για τις ανάγκες των ελληνικών φροντιστηρίων μέσης εκπαίδευσης και κέντρων ξένων γλωσσών. Επίσης, παρουσιάζονται ομοιότητες και διαφορές της με το ISO 9001:2008, αλλά και με το ISO 29990 το οποίο επίσης εξειδικεύει το ISO 9001:2008 στον τομέα της «ανεπίσημης» εκπαίδευσης.

Αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα τα φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης και κέντρα ξένων γλωσσών τα οποία διαθέτουν πιστοποίηση αποτελούν τη μειοψηφία (με εξαίρεση τις αλυσίδες (franchising)).

Παρ' όλα αυτά υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς για τη διασφάλιση και πιστοποίηση των υπηρεσιών εκπαίδευσης που παρέχουν.

Η απόκτηση της πιστοποίησης αλλά και η συνεχής λειτουργία του ΣΔΠ προϋποθέτει συγκεκριμένη προσέγγιση απέναντι στην ποιότητα. Σε αυτό, ρόλο κλειδί παίζει η διοίκηση του οργανισμού η οποία έχει την ευθύνη και τη δέσμευση για την ορθή εξάπλωση της πολιτικής ποιότητας σε όλο το προσωπικό.

Το ΣΔΠ, όπως φαίνεται από τη φιλοσοφία τόσο των προτύπων του ISO (9001 και 29990) όσο και από την ΕΛΟΤ ΤΠ 1433, στηρίζεται σε κάποιες αρχές, όπως: η επικέντρωση στην ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη, η συμμετοχή όλου του προσωπικού προκειμένου να λειτουργεί σωστά το ΣΔΠ, τη σωστή διαχείριση των πόρων, η τακτική επικοινωνία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.) και η τακτική αναθεώρηση των στόχων, διαδικασιών, εγγράφων κ.λπ. του οργανισμού.

Ένα άλλο σημείο που συμπεραίνεται από την ανάλυση των προτύπων, είναι ότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας, είναι συνήθως χρονοβόρα διαδικασία. Ο χρόνος που θα απαιτηθεί εξαρτάται από την αρχική κατάσταση οργάνωσης στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός.

Η παρούσα εργασία, όπως και οι υπόλοιπες που εκπονούνται συνεχώς για τον τομέα της εκπαίδευσης, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί έτσι ώστε να γίνουν ευρέως γνωστά τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση προτύπων ποιότητας στην εκπαίδευση, ειδικά εφόσον παρουσιάζει γνώμες από ερωτηθέντες που έχουν την εμπειρία εφαρμογής συστήματος ποιότητας στο χώρο τους. Τα πλεονεκτήματα αυτά παρουσιάζονται στο 6^ο κεφάλαιο της εργασίας.

Στο μέλλον, θα μπορούσε να διερευνηθεί περεταίρω ίσως και να ποσοτικοποιηθεί ο βαθμός διευκόλυνσης που προσφέρει η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας τόσο στην οργάνωση όσο και στα οικονομικά των εκπαιδευτικών οργανισμών και να βρεθούν τρόποι να προβληθεί αυτή η διευκόλυνση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γ. Βαρουφάκης, (1996) «Αρχαία Ελλάδα και ποιότητα», Αίολος.
2. Μ. Ξένος, Διδακτορική Διατριβή, (1996) «Μεθοδολογία ελέγχου και εξασφάλισης της ποιότητας λογισμικού βασισμένη στις μετρικές προϊόντος και στα εξωτερικά ποιοτικά χαρακτηριστικά του λογισμικού»
3. Βασίλης Κέφης, (2005) «Διοίκηση ολικής ποιότητας»
4. Deming Edwards W. , (1986) «*Out of Crisis*»
5. Juran J .M., (1986) «The Quality Trilogy»
6. Βρασίδης Λεώπουλος, (2006) «Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας»
7. Stephen George, Arnold Weimerskirch, (1994) «*Strategies and Techniques Proven at Today's most successful Companies*»
8. Ι. Παπανικολάου, (2007) «Αντιστοίχιση των προδιαγραφών του συστήματος διαχείρισης ΕΛΟΤ EN ISO 9001 με συστήματα ΕΛΟΤ EN ISO 18001 και ΕΛΟΤ EN ISO 14001»
9. Τσιότρας, (2002) «Βελτίωση ποιότητας», 2η εκδ., Μπένου Ε, Αθήνα.
10. Δερβιτσιώτη Κ.Ν, (1993) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»
11. Johnson J. and Omachonou V., (1995) «*Total Quality Management as a Health Care Corporate Strategy*»
12. Δ. Ματθαίου, (2000) «Εισαγωγή στην αξιολόγηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου: Βασικές έννοιες και παραδοχές»
13. Ζωγόπουλος Ευστάθιος, «Ολική Ποιότητα και Εκπαίδευση», Περιοδική έκδοση: «Τα εκπαιδευτικά», τεύχος 97-98
14. Χριστίνα Γεροχρήστου, Διπλωματική μελέτη, «Η ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Εμπειρική προσέγγιση στο νομό Αττικής», πηγή Google scholar, πρόσβαση 22.08.2014
15. S. Karapetrovic, D. Rajamani, W. Willborn (1998), “ISO 9001 quality system: an interpretation for the university”, Int. J. Engng. Ed., vol 14, No 2, p. 105-118, πηγή: www.sciencedirect.com, πρόσβαση: 22.08.2014
16. ISO 9001:2008 μετάφραση στα ελληνικά
17. W. van den Berghe (1997), “*Application of ISO 9000 standards to education and training. Interpretation and guidelines in European perspective. CEDEFOP Document.*”, πηγή: Google scholar, πρόσβαση: 22.08.2014
18. ΕΛΟΤ 1433, Ελληνική τεχνική προδιαγραφή, «Υπηρεσίες εκπαίδευσης – Κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας υπηρεσιών φροντιστηρίων μέσης εκπαίδευσης και κέντρων ξένων γλωσσών»
19. ISO 9001 Consulting, Training and Auditing Services, ISO 9001 Training – Understanding ISO 9001:2008, πηγή: <http://www.askartsolutions.com/iso9001training/Custom-Related-Processes-2.html>, πρόσβαση: 23.08.2014
20. Slideshare, Ελληνικό πρότυπο υπηρεσιών εκπαίδευσης, πηγή: <http://www.slideshare.net/cc549831/ss->

2444264?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout, πρόσβαση: 18.09.2014

21. ISO, Online Browsing Platform (OBP), πηγή: www.iso.org, πρόσβαση: 22.08.2014
22. City University London, Quality Manual| City University London, πηγή: <http://www.city.ac.uk/about/education/quality-manual>, πρόσβαση: 23.08.2014
23. ISO, International Standard ISO 29990 (2010), *“Learning services for non-formal education and training – Basic requirements for service providers”*
24. Ευθύμιος Γαλανός (2008), «Αξιολόγηση και πιστοποίηση της ποιότητας υπηρεσιών φροντιστηρίων μέσης εκπαίδευσης, τεχνική προδιαγραφή ΕΛΟΤ ΤΠ 1433:2008», πηγή: Google, πρόσβαση: 18.09.2014
25. J. Michalska-Cwiek (2009), “The quality management system in education – implementation and certification”, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, vol. 37, issue 2, p. 743-750
26. A. Sousa-Poza, M. Altinkilinc, C. Searcy, *“Implementing a functional ISO 9001 quality management system in small and medium-sized enterprises”*, *International Journal of Engineering (IJE)*, vol 3, issue 3, p. 220-228
27. Y. Cheng, J. Lyu, Y. Lin (2004), *“Education improvement through ISO 9000 implementation: experiences in Taiwan”*, *Int. J. Engng. Ed.*, vol 20, no 1, p. 91-95, πηγή: www.sciencedirect.com, πρόσβαση: 18.09.2014
28. M. T. Roszak (2009), *“Systemic approach to problems of the quality in education”*, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, vol. 37, issue 2, p. 752-758, πηγή: www.sciencedirect.com, πρόσβαση: 18.09.2014
29. A. J. Gamboa, N. F. Melao (2012), 2012), *“The impacts and success factors of ISO 9001 in education”*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29 Iss 4 pp. 384 – 401, πηγή: Emerald Insight, πρόσβαση: 22.08.2014