

■ **ΤΟ ΜΒΝQA ΜΙΑ ΒΕΛΤΙΣΤΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Αντιγόνη Παπαδημητρίου

Υποψήφια Διδάκτορας Δ.Π.Μ.Σ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Γεώργιος Δ. Τσιότρας

Γενικός Γραμματέας Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

Καθηγητής Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστημίου Μακεδονίας

τ. Πρύτανης Πανεπιστημίου Μακεδονίας

1. Εισαγωγή

Το σημαντικότερο και παγκόσμιας ακτινοβολίας βραβείο ποιότητας είναι το Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, πολλοί ηγέτες, τόσο της βιομηχανίας όσο και της κυβέρνησης των Ηνωμένων Πολιτειών αντιλήφθηκαν ότι μια ανανεωμένη έμφαση στην ποιότητα, δεν ήταν πλέον μια επιλογή για τις αμερικανικές επιχειρήσεις, αλλά μια απαίτηση προκειμένου να ανταγωνισθούν την παγκόσμια αγορά. Έτσι το βραβείο Baldrige, δημιουργήθηκε με στόχο την εξεύρεση προτύπων τελειότητας, τα οποία θα βοηθούσαν τις αμερικανικές επιχειρήσεις και οργανισμούς να επιτύχουν ποιότητα παγκόσμιας εμβέλειας.

Το 1987 το Αμερικανικό Κογκρέσο θεσμοθέτησε με το νόμο Public Law 100-107 το βραβείο επιχειρηματικής αριστείας, με το οποίο διακρίνονται οι επιχειρήσεις μικρές, ή μεγάλες, για τα επιτεύγματά τους στο χώρο της ποιότητας και το 1988 απονεμήθηκαν τα πρώτα βραβεία (Fisher, 1993).

Ο Malcolm Baldrige ήταν Γραμματέας του Υπουργείου Εμπορίου από το 1981 μέχρι τον Ιούλιο του 1987, όταν σκοτώθηκε σε ατύχημα σε ροντέο. Ήταν υπερασπιστής της διοίκησης ποιότητας, την οποία θεωρούσε ως μέσο μακροπρόθεσμης δύναμης και ευημερίας των Ηνωμένων Πολιτειών. Έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την θεσμοθέτηση του βραβείου ποιότητας και βοήθησε στη σύνταξη των αρχικών εκδόσεων του βραβείου, που πήρε και το όνομά του.

Το Εθνικό Ινστιτούτο των Προτύπων και Τεχνολογίας του Υπουργείου Εμπορίου (U.S Commerce Department's National Institute of Standards and Technology (NIST)) διαχειρίζεται το παραπάνω βραβείο σε στενή συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα.

Το MBNQA εξυπηρετεί τρεις πρωταρχικούς στόχους:

- προωθεί την συνειδητή σπουδαιότητα της βελτίωσης της ποιότητας στην εθνική οικονομία των ΗΠΑ.
- αναγνωρίζει εκείνους τους οργανισμούς οι οποίοι επέδειξαν σημαντική βελτίωση σε προϊόντα, υπηρεσίες και γενικά ανταγωνιστική απόδοση

- καλλιεργεί την από κοινού πληροφόρηση των βέλτιστων πρακτικών (best practices) μεταξύ των αμερικανικών οργανισμών (Seymour, 1996α).

Τον Ιανουάριο του 1992 (Seymour, 1994α), μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής για θέματα Παιδείας του Προέδρου των ΗΠΑ (President's Education Policy Advisory Committee) πρότειναν να δημιουργηθεί βραβείο Baldrige για την εκπαίδευση.

Είναι η περίοδος που το Κογκρέσο θέτει προς συζήτηση: α) το θέμα της ποιότητας στην εκπαίδευση και β) την αναθεώρηση του νόμου για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (TE) (The Higher Education Act in 1992).

Τη περίοδο αυτή η ακαδημαϊκή κοινότητα προβληματίζεται και διευρευνά τις καλύτερες πρακτικές προκειμένου να δημιουργηθούν οι συνθήκες για ανταγωνιστικά και συγχρόνως ποιοτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Στο σημείο αυτό λειτουργεί η ικανότητα της πρόβλεψης, η διορατικότητα, ως μέσο, για την δημιουργία ανταγωνιστικών αμερικανικών πανεπιστημίων και στην οποία καλείται και η Ευρωπαϊκή Ένωση να ανταποκριθεί έως το 2010 προκειμένου πλέον τα ανώτατα εκπαιδευτικά της ιδρύματα να γίνουν ανταγωνιστικά όχι μόνο μεταξύ των χωρών της Ένωσης αλλά και σε σχέση με την Αμερικάνικη αγορά (EUA, 2003, COM2003).

Είναι η ίδια περίοδος, που η Αμερικανική Ένωση για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (American Association for Higher Education) δημιούργησε το πρόγραμμα CQI 101, προκειμένου να δώσει απάντηση στο ερώτημα «Εάν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ- Total Quality Management (TQM) ή Continuous Quality Improvement (CQI) όπως συνηθίζεται να αποκαλείται για την TE) ανταποκρίνεται στις ανάγκες της TE». Είναι η περίοδος της «επανάστασης για την ποιότητα» ή όπως πολλές φορές αναφέρεται το «κίνημα της ποιότητας», όπου ακαδημαϊκοί, υψηλά διοικητικά στελέχη των πανεπιστημίων και η κυβέρνηση αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για καλύτερη και ποιοτική εκπαίδευση καθώς και ανεύρεση «εργαλείων» πιστοποίησης και διασφάλισης της ποιότητας.

Κλείνοντας την παρένθεση σχετικά με το «κίνημα» της ποιότητας στην TE, επανερχόμαστε στη δημιουργία του βραβείου MBNQA, το οποίο θα είχε ως στόχο να βοηθήσει

και να προωθήσει τη «συστηματική αλλαγή» στα εκπαιδευτικά ιδρύματα των ΗΠΑ.

Επικρατούσε η ιδέα στην κοινή γνώμη ότι η πιστοποίηση μέσω των περιφερειακών οργανισμών πιστοποίησης ειδικά για την ΤΕ, δεν προωθεί την βελτίωση της ποιότητας αλλά βασίζεται στο ότι τα πιστοποιημένα ιδρύματα διασφαλίζουν ένα μίνιμουμ βαθμό ποιότητας, ώστε να ανταποκριθούν στη διαδικασία της πιστοποίησης (Moore 1996). Η πιστοποίηση άλλωστε εφαρμόζεται στο σύνολο των διαδικασιών και υπηρεσιών των ιδρυμάτων και όχι σε κάθε τομέα ξεχωριστά. Για την πιστοποίηση των προγραμμάτων σπουδών την ευθύνη έχουν οι εξειδικευμένοι οργανισμοί πιστοποίησης για κάθε ειδικότητα ξεχωριστά.

Η εμπειρία από την εφαρμογή του MBNQA στον επιχειρηματικό κόσμο ήταν τέτοια ώστε θα εξασφάλιζε και την επιτυχία του στον τομέα της εκπαίδευσης. Στα 12 χρόνια που λειτουργούσε ο θεσμός του MBNQA, περισσότερα από 1,5 εκατομμύρια αντίγραφα των κριτηρίων διανεμήθηκαν και η δομή του Baldrige λειτούργησε ως βάση για προγράμματα διάκρισης και απονομής βραβείων σε 42 πολιτείες, αλλά και ως πρότυπο για την δημιουργία άλλων βραβείων εντός και εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών (NIST,1998).

2. Διερεύνηση των κριτηρίων του MBNQA με προοπτική την εφαρμογή τους στην εκπαίδευση

Από το Σεπτέμβριο του 1993, άρχισε η διαδικασία της διερεύνησης των κριτηρίων του βραβείου Baldrige και ο τρόπος που θα ανταποκρινόταν στις αξίες της εκπαίδευσης, τόσο στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όσο και στην ΤΕ. Για την ΤΕ το γραφείο του Baldrige συνεργάστηκε με τον οργανισμό American Association for Higher Education's Academic Quality Consortium (AQC), που αποτελούνταν από ένα σύνολο 20 πανεπιστημίων, τα οποία και στο παρελθόν είχαν εμπλακεί σε συστήματα επίτευξης των στόχων τους μέσω της συνεχιζόμενης βελτίωσης και με την χρησιμοποίηση αρχών διοίκησης ποιότητας.

Ενα τέτοιο βραβείο ποιότητας για την εκπαίδευση θα έπρεπε να συμπεριλάβει τις αξίες, τα κριτήρια, τη δομή και

τα υπό αξιολόγηση στοιχεία με τέτοιο τρόπο, ώστε να χρησιμοποιηθεί ως «όπλο» αποτελεσματικό και αξιόπιστο, τόσο των διοικητικών οργάνων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, όσο και των πολιτικών. Όπως τονίζει και ο Seymour (1994β), το Baldrige θα έπρεπε να στοιχιστεί στις απαιτήσεις της εκπαίδευσης, και η έκθεση, που θα ακολουθούσε, ήταν ιδιαίτερο δύσκολο εγχείρημα, αν αναλογιστεί κανείς πως όροι από τον επιχειρηματικό κόσμο, - όπως υπηρεσίες προς τον πελάτη, ο πελάτης έχει πάντα δίκαιο, κ.λπ - θα έκαναν την εισοδό τους στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Ακόμη η δυσκολία έγκειτο στο γεγονός ότι στο βραβείο αυτό εφαρμόζονταν συστήματα αξιολόγησης με επίκεντρο αρχές της διοίκησης ποιότητας, με τις οποίες πολλά κολλέγια και πανεπιστήμια ποτέ δεν είχαν ασχοληθεί σε βάθος.

Το MBNQA έπρεπε να υιοθετήσει ορολογία, η οποία θα ήταν ανεκτή από την πανεπιστημιακή κοινότητα, αλλά και γενικά από τους εκπαιδευτικούς, ώστε να μην εξανεμισθεί η αξία των κριτηρίων αλλά και συγχρόνως να αποφευχθεί η «επιθετική ορολογία», όπως πελάτης, προϊόν και προμηθευτής (Moore, 1996).

Ο Ted Marchese (1994) στο άρθρο του «Getting the Baldrige right» στο περιοδικό Change και σε σχέση με το άρθρο του Seymour “The Baldrige Cometh” υπογραμμίζει ότι η δημιουργία του βραβείου Baldrige στην εκπαίδευση θα έχει αποτέλεσμα, εφόσον η ακαδημαϊκή κοινότητα υιοθετήσει τα κριτήριά του ως εργαλεία για βελτίωση. Πιστεύει επίσης ότι θα βοηθήσει εκείνα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία έχουν υιοθετήσει τα παραπάνω κριτήρια και επικεντρώνονται στις αξίες της ποιότητας, και δεν συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης και της συμπλήρωσης της έκθεσης αυτοαξιολόγησης από «καθήκον».

Τελικά το 1995 το Baldrige «άνοιξε την πόρτα» σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και σε οργανισμούς υγείας (Barry Diamondstone, 2000).

Ο Curt Reinmenn στη συνέντευξη που έδωσε στο περιοδικό «The Chronicle of CQI», το 1995 ως διευθυντής των Προγραμμάτων Ποιότητας στο National Institute of Standards and Technology, αναλύει τους λόγους της δημιουργίας του πιλοτικού προγράμματος για την εκπαίδευση.

ση, και η καθιέρωσή του αναγγέλθηκε στις 16 Δεκεμβρίου του 1994. Έτσι δημιουργήθηκε ένα πιλοτικό πρόγραμμα για την εκπαίδευση με σκοπό να διερευνηθούν, να μελετηθούν και να αξιολογηθούν οι επτά κατηγορίες των κριτηρίων για την εκπαίδευση (Education Criteria for Performance Excellence).

Το MBNQA έχει γίνει ένα σύμβολο, όπως και ένα εργαλείο, για την «επανάσταση» της ποιότητας (quality revolution) (Seymour, 1995α). Τα εννέα εκπαιδευτικά ιδρύματα: Delaware, County Community College, Georgia Tech University, Penn State University, Miami University, Samford University, Alverno College, St., John Fisher, University of Minnesota/Duluth και Belmont University, τα οποία συμμετείχαν σε αυτό το πιλοτικό πρόγραμμα κέρδισαν πολύτιμες εμπειρίες με την συμμετοχή τους στις απαιτούμενες διαδικασίες για την δημιουργία των κριτηρίων με σκοπό την «ιδρυματική» τους βελτίωση.

Ο Seymour (1995β) υπογραμμίζει στο άρθρο του ότι το βραβείο Baldrige έχει δύο ιδιότητες:

- λειτουργεί ως πρότυπο αριστείας και
- συγχρόνως ως διαγνωστικό σύστημα, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό, δηλαδή στο κολλέγιο ή στο πανεπιστήμιο να αυτοαξιολογηθεί σε σχέση με αυτά τα κριτήρια.

Το πρόγραμμα κρίθηκε με επιτυχία, εντούτοις το Κογκρέσο των Ηνωμένων Πολιτειών αρκετά αργότερα ψήφισε το σχετικό νομοσχέδιο για τη δημιουργία του MBNQA για την εκπαίδευση στις 30 Οκτωβρίου του 1998 και από το 1999 άρχισαν οι υποψηφιότητες εκπαιδευτικών ιδρυμάτων για το παραπάνω βραβείο (Diamondstone, 2000).

Στον **πίνακα 1** που ακολουθεί μπορούμε να διακρίνουμε τα πιλοτικά κριτήρια της εκπαίδευσης και την βαθμολογία τους.

Πίνακας 1

1995 Education Pilot Criteria

1. Ηγεσία (90 μονάδες)
2. Πληροφόρηση και ανάλυση (75 μονάδες)
3. Στρατηγικός και Λειτουργικός σχεδιασμός (75 μονάδες)
4. Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού και Διοίκηση (150 μονάδες)
5. Εκπαιδευτική και Επιχειρηματική διαδικασία Διοίκησης (150 μονάδες)
6. Αποτελέσματα Σχολικής Απόδοσης (230 μονάδες)
7. Επικέντρωση μαθητών και Ικανοποίηση μαθητών και συμμετόχων (230 μονάδες)

Πηγή: 1995, AAHE Bulletin

2.1 Malcolm Baldrige κριτήρια στην εκπαίδευση για άριστη επίδοση (Education Criteria for Performance Excellence)

Το βραβείο αντιπροσωπεύει ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο απαρτίζεται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

- Τις πρωταρχικές αξίες
- Τα κριτήρια
- Το πλαίσιο και
- Τα στοιχεία προς εξέταση (NIST, 2004)

2.2 Πρωταρχικές αξίες και έννοιες (Core values and Concepts)

Τα κριτήρια δημιουργήθηκαν βασιζόμενα σε πρωταρχικές αξίες και έννοιες, όπως:

- διορατική ηγεσία
- εκπαίδευση γενικών γνώσεων
- ευρεία γνώση του οργανισμού και του προσωπικού
- Ευκινησία
- Εστίαση στο μέλλον
- Ικανότητα για καινοτομία
- Διοίκηση ανάλογα με τα γεγονότα (Management by fact)
- Κοινωνική υπευθυνότητα
- Εστίαση στα αποτελέσματα και στην δημιουργία αξιών
- Συστήματα με προοπτική (NIST, 2004)

2.3 Επιδιώξεις των κριτηρίων

Τα κριτήρια αποτελούν τη βάση:

- Για τις «ιδρυματικές» αυτοαξιολογήσεις
- Για την απονομή των βραβείων και
- Για την έκθεση ανατροφοδότησης (feedback report) στους αιτούντες

Επιπρόσθετα τα κριτήρια έχουν τρεις σπουδαίες επιδιώξεις:

- βοηθούν στη βελτίωση πρακτικών οργανωτικών επιτευγμάτων, ικανοτήτων και αποτελεσμάτων.
- δευκολύνουν την επικοινωνία και τη διάχυση των βέλτιστων πρακτικών πληροφόρησης, μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων συναφών οργανισμών των ΗΠΑ.
- λειτουργούν ως κατάλληλο εργαλείο (working tool) κατανόησης και διαχείρισης της αποδοτικότητας και ως καθοδηγητής του σχεδιασμού των οργανισμών και ευκαιριών για μάθηση (NIST, 2004)

2.4 Τελικός στόχος

Τα κριτήρια σχεδιάστηκαν για να βοηθήσουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό, που τα χρησιμοποιεί και να προσεγγίσουν σταδιακά τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα, που προκύπτουν ως εξής:

- από την παροχή για διαρκή βελτίωση της αξίας (delivery of ever-improving values) (βελτιωμένης αποτίμησης) των φοιτητών και των άλλων συμμετεχόντων με τη συνεισφορά της βελτίωσης της ποιότητας στην εκπαίδευση.
- από τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας και ικανότητας του οργανισμού.
- από τη γνώση την προσωπική και του οργανισμού (NIST, 2004).

2.5 Χαρακτηριστικά των κριτηρίων

Τα κριτήρια εστιάζονται σε αποτελέσματα απόδοσης του εκπαιδευτικού οργανισμού σχετικά με:

- την μάθηση των φοιτητών
- την εστίαση στους φοιτητές και στους συμμετέχοντες
- τον προϋπολογισμό, οικονομικά αποτελέσματα και την αγορά
- το Διδακτικό και λοιπό προσωπικό

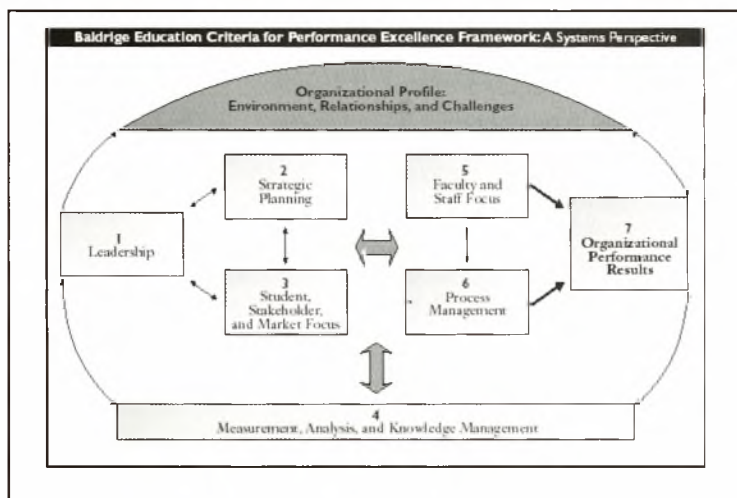
- την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού
- την ηγεσία και την κοινωνική υπευθυνότητα

Τα κριτήρια δεν αποτελούν εντολές, είναι ευπροσάρμοστα ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού, τους στόχους του και το περιβάλλον του και λειτουργούν σαν ένας «ιδρυματικός χάρτης», δίχως να υποδεικνύει τη μέθοδο της μεταφοράς, αξιολογεί την παρούσα κατάσταση και προτείνει εναλλακτικές διαδρομές, για να φτάσει ο εκπαιδευτικός οργανισμός στον τελικό προορισμό (Seymour, 1996α).

3. Το πλαίσιο εφαρμογής του MBNQA για την εκπαίδευση

Το Βραβείο αποδίδεται με το πλαίσιο εφαρμογής (πίνακας 2), το οποίο συσχετίζει και συνδέει τις επτά κατηγορίες/κριτήρια και λειτουργεί ως ένα οπτικό μοντέλο. Όπως φαίνεται και στο σχέδιο από την κορυφή προς τη βάση αποτελείται από τρία κύρια συστατικά: **I. το προφίλ του οργανισμού**, το οποίο είναι το περιεχόμενο και το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται και λειτουργεί ο εκπαιδευτικός οργανισμός, **II. το λειτουργικό σύστημα** (το οποίο απαρτίζεται από τα κριτήρια: 1) **Ηγεσία**, 2) **Στρατηγικός Σχεδιασμός**, 3) **Εστίαση στον Μαθητή, Συμμετέχοντες και στην Αγορά**, 5) **Εστίαση στο ΔΕΠ και λοιπό προσωπικό**, 6) **Διαχείριση Διαδικασιών** και 7) **Αποτελέσματα Απόδοσης του Οργανισμού** και **III. τη Μέτρηση, Ανάλυση και Διαχείριση Πληροφοριών**. Εδώ πρέπει να επισημάνουμε τον βασικό ρόλο που έχει η περιγραφή του προφίλ του εκπαιδευτικού οργανισμού (organizational profile), το οποίο λειτουργεί και ως έκθεση αυτοαξιολόγησης. Επίσης το κριτήριο 4. **Μέτρηση, Ανάλυση και Διαχείριση Πληροφοριών**, σε σχέση με τα υπόλοιπα, δηλαδή η αξιόπιστη μέτρηση, η συστηματική συλλογή, αποθήκευση και διαχείριση των πληροφοριών είναι αυτή που θα κρίνει την συνολική βελτίωση του εκπαιδευτικού οργανισμού. Έτσι με την χρησιμοποίηση αξιόπιστων πηγών μέτρησης ο οργανισμός αποδεικνύει την αξιοπιστία του σε αυτούς που τον χρηματοδοτούν και σε όλους τους διαπλεκόμενους.

Πίνακας 2



Πηγή: (NIST 2004)

4. Κατηγορίες κριτηρίων

Οι επτά κατηγορίες με τις δεκαεννέα υποκατηγορίες τους (πίνακας 3) αποτελούν τη βάση του βραβείου. Η Siegel (2000) τονίζει ότι «οι εκπαιδευτικοί αποδεικνύουν την αξία των κριτηρίων χρησιμοποιώντας αυτά ως εργαλείο αξιολόγησης (**organizational assessment tool**) του οργανισμού για να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού και των φοιτητών (improve student and system performance)». Η έκδοση Education Criteria for Performance Excellence του 2004 παρουσιάζει μια λεπτομερέστατη ανάλυση των κριτηρίων.

Εδώ επισημαίνουμε ότι από την θεσμοθέτηση του βραβείου το 1999 και μέχρι σήμερα η επιτροπή, που είναι υπεύθυνη για την έκδοση των κριτηρίων, κάθε χρόνο αναδιαρθρώνει τα κριτήρια ανάλογα με τις υπάρχουσες ανάγκες της εποχής για την εκπαίδευση και τις απαιτήσεις των νέων προκλήσεων.

Η προσφορά των κριτηρίων παίζει το σημαντικό ρόλο της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτι-

Πίνακας 3

Κατηγορίες	Ανώτατοι βαθμοί
1. Ηγεσία	120
1.1. Ηγεσία Οργανισμού	70
1.2. Κοινωνική Ευθύνη	50
2. Στρατηγικός Σχεδιασμός	85
2.1. Διαμόρφωση Στρατηγικής	40
2.2. Ανάπτυξη Στρατηγικής	45
3. Εστίαση στον Μαθητή, συμμετέχοντες και στην Αγορά	85
3.1. Γνώση του Μαθητή, Συμμετεχόντων και της Αγοράς	40
3.2. Ανάπτυξη Σχέσεων και Ικανοποίηση του Μαθητή και συμμετεχόντων	45
4. Μέτρηση, Ανάλυση και Διαχείριση Πληροφοριών	90
4.1. Μέτρηση και Ανάλυση της Απόδοσης του Οργανισμού	45
4.2. Πληροφόρηση και Διαχείριση Πληροφοριών	45
5. Εστίαση στο ΔΕΠ και στο λοιπό Προσωπικό	85
5.1. Συστήματα Εργασίας	35
5.2. Εκπαίδευση, Επιμόρφωση και Δραστηριοποίηση του ΔΕΠ και του λοιπού προσωπικού	25
5.3. Ευημερία και Ικανοποίηση ΔΕΠ και λοιπού προσωπικού	25
6. Διαχείριση Διαδικασιών	85
6.1. Διαδικασίες Κέντρου μάθησης	50
6.2. Διαδικασίες Υποστήριξης	35
7. Αποτελέσματα Απόδοσης του Οργανισμού	450
7.1. Αποτελέσματα Σχετικά με τη μάθηση των μαθητών	150
7.2. Αποτελέσματα με εστίαση στον μαθητή και συμμετοχο	60
7.3. Αποτελέσματα σχετικά με τον προϋπολογισμό, οικονομικά και την αγορά	60
7.4. Αποτελέσματα Σχετικά με το ΔΕΠ και το λοιπό προσωπικό	60
7.5. Αποτελεσματικότητα σχετικά με τη αποτελεσματικότητα του οργανισμού	60
7.6. Αποτελέσματα σχετικά με τη Διακυβέρνηση και την Κοινωνική υπευθυνότητα	60
Σύνολο Βαθμών	1000

Πηγή:(NIST 2004)

κών οργανισμών. Προκειμένου ωστόσο, οι ραγδαίες αλλαγές που έρχονται να αντιμετωπίζονται σωστά, εκδίδονται βιβλία, cds, άρθρα και παράλληλα πραγματοποιούνται εκδηλώσεις, συνέδρια, κ.α για την σωστή και έγκυρη πληροφόρηση και εφαρμογή των κριτηρίων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς που ενδιαφέρονται είτε για συμμετοχή στην διαδικασία της αίτησης για το βραβείο, είτε για την εφαρμογή των κριτηρίων ως μέσο για την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

Οι Blazey, Davison, και Evans (2003), υπογραμμίζουν τη δυσκολία των αλλαγών στην εκπαίδευση, και τονίζουν ότι συστηματικές διαδικασίες βασιζόμενες στα κριτήρια του Baldrige για την βελτίωση της απόδοσης στην εκπαίδευση είναι σχετικά πρόσφατες. Σε σύγκριση με τον επιχειρηματικό κλάδο μικρός αριθμός εκπαιδευτικών ιδρυμάτων λειτουργεί ως «βέλτιστες πρακτικές» στην εκπαίδευση. Στο σημείο αυτό σημειώνεται επίσης, ότι η ηγεσία των εκπαιδευτικών οργανισμών αναγνωρίζει ότι οι αλλαγές είναι πολύ δύσκολο επίτευγμα, ένας καθηγητής μάλιστα τόνισε «είναι ευκολότερο να μεταφέρεις ένα νεκροταφείο παρά να κάνεις αλλαγές στο πρόγραμμα σπουδών» (It is easier to move a graveyard than to change curriculum).

5. Η συμβολή του MBNQA στην βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων

Κατά τη μελέτη και θεσμοθέτηση του βραβείου δημιουργήθηκαν διάφορα βραβεία ποιότητας τόσο σε τοπικό όσο και σε πολιτειακό επίπεδο με σκοπό την επιβράβευση της επίτευξης των στόχων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και οργανισμών. Στη διαδικασία αυτή συμμετείχαν ομάδες αξιολογητών, οι οποίοι διάβασαν, βαθμολόγησαν και συμπλήρωσαν έκθεση με παρατηρήσεις για τις διορθωτικές αλλαγές (feedback report), σε σχέση με τα κριτήρια που έθετε το MBNQA.

Το San Juan College, ήταν ένα από τα κολλέγια, το οποίο έλαβε βραβείο ποιότητας στην πολιτεία του New Mexico, και βασίστηκε στα πιλοτικά κριτήρια του Baldrige (Moore, 1996).

Το Πανεπιστήμιο Rutgers αναγνωρίζοντας τις αξίες της δομής του βραβείου για τις εξειδικευμένες ανάγκες της ΤΕ δημιούργησε μιά έκδοση με τίτλο “Excellence in Higher Education” (EHE). Ο καθηγητής Ruben τονίζει ότι «η ευρέως διαδεδομένη επιρροή του Baldrige λαμβάνει χώρα, διότι το πλαίσιο του MBNQA προσφέρει ένα ξεκάθαρο λογικό και συνεπή εννοιολογικό τρόπο για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού». Δηλώνει επίσης ότι τα ωφέλη από την εφαρμογή του EHE στην αυτοαξιολόγηση, στο

στρατηγικό σχεδιασμό και στην βελτίωση του οργανισμού είναι πολλά (Ruben, Lehr, DeAngelis, 2000).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι το «Baldrige framework» (πίνακας 2) έπαιξε σημαντικό ρόλο και στην εξέλιξη των οργανισμών πιστοποίησης καθώς και στις αναθεωρήσεις και επανεκτιμήσεις που έγιναν στην πορεία του χρόνου. Η πιστοποίηση χαρακτηρίζεται ως ένας μηχανισμός για την διασφάλιση της ποιότητας των πανεπιστημίων. Η πανεπιστημιακή κοινότητα εργάστηκε ώστε να δημιουργήσει έναν νέο οργανισμό το διάστημα 1993-1996, δηλαδή το διάστημα κατά το οποίο εφαρμόστηκε το πιλοτικό πρόγραμμα του Baldrige για την εκπαίδευση. Ετσι βλέπουμε την ακαδημαϊκή κοινότητα προκειμένου να διατηρήσει και να προάγει την ποιότητα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων δεν έμεινε αμέτοχη, αλλά συνέχισε να δραστηριοποιείται, να ερευνά και να δημιουργεί νέες προϋποθέσεις ώστε τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να διατηρήσουν το κύρος τους, να βελτιώνονται συνεχώς και να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Εδώ θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι η πιστοποίηση είναι εθελοντική.

Από τη βιβλιογραφική έρευνα που έχει γίνει παρατηρούμε ότι ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί πιστοποίησης ενθαρρύνθηκαν, ώστε να χρησιμοποιήσουν προγράμματα ποιότητας σε σχέση με τα κριτήρια του Baldrige. Αυτά τα κριτήρια έχουν γίνει πρότυπα με τα οποία οι οργανισμοί αποτιμούν (assess) την ποιότητα μέσω του benchmarking, σε μια προσπάθειά τους να βελτιώσουν και τις διαδικασίες και τα «προϊόντα».

Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι η δημιουργία του «Σχεδίου Ακαδημαϊκής βελτίωσης της ποιότητας» (Academic Quality Improvement Project - AQIP) που πραγματοποίησε το 1999 ο οργανισμός πιστοποίησης North Central Association, Commission on Institutions of Higher Education - The Higher Learning Commission (NCA-HLC) (στο **πίνακα 4** μπορούμε να δούμε τα κριτήριά του σε σχέση με τα κριτήρια του MBNQA). Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να υπογραμμίσουμε ότι στο πρόγραμμα αυτό μπορούν να συμμετέχουν ως μέλη κολλέγια και πανεπιστήμια τα οποία είναι πιστοποιημένα στο παρελθόν και είναι εξοικειωμένα με την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας.

Πίνακας 4

Χαρτογράφηση των κριτηρίων Baldrige στα ποιοτικά AQIP κριτήρια

Baldrige Κριτήρια	AQIP Ποιοτικά Κριτήρια
1. Ηγεσία	(5) Διοικώντας και επικοινωνώντας
2. Στρατηγικός Σχεδιασμός	(8) Προγραμματίζοντας συνεχή βελτίωση
3. Εστίαση στον Μαθητή, συμμετέχοντες και στην Αγορά	(3) Κατανόηση αναγκών φοιτητών και συμμετόχων
4. Μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση πληροφοριών	(7) Μέτρηση της αποτελεσματικότητας
5. Εστίαση στο ΔΕΠ και λοιπό προσωπικό	(4) Εκτιμώντας τους ανθρώπους
6. Διαχείριση διαδικασιών	(1) Βοηθώντας τη φοιτητική μάθηση (2) Ολοκλήρωση άλλων διακριτικών στόχων (6) Ενισχύοντας θεσμικές διαδικασίες (9) Ενισχύοντας συνεργάσιμες σχέσεις
7. Αποτελέσματα απόδοσης του Οργανισμού	Κατάλληλα σχετικά αποτελέσματα απόδοσης τα οποία ενσωματώνονται σε κάθε ένα από τα εννέα ποιοτικά AQIP κριτήρια

Πηγή: AQIP (2002)

Το 2001 για πρώτη φορά το MBNQA απονέμεται σε εκπαιδευτικό οργανισμό ΤΕ. Πρόκειται για το University of Wisconsin Stout, το οποίο αποτελεί μοντέλο για υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών. Το πανεπιστήμιο οργανώνει σεμινάρια και προσφέρει υπηρεσίες συμβουλευτικές σε άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς προκειμένου να πετύχουν την βελτίωση της απόδοσής τους, σύμφωνα με τις εντολές του βραβείου ότι θα πρέπει να διαχέονται οι μέθοδοι βέλτιστων πρακτικών.

6. Επίλογος

Η έννοια της ποιότητας και η συνεχής βελτίωσή της τόσο σε προϊόντα όσο και σε υπηρεσίες είναι όροι επιτακτικοί για την ανταγωνιστική κοινωνία μας. Ιδιαίτερα σημαντική και

απαραίτητη κρίνεται η εφαρμογή της ποιότητας σε όλους τους τομείς της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, καθώς επίσης ο έλεγχος και η διασφάλισή της.

Η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως ένας πολύπλοκος οργανισμός και έτσι θα πρέπει να αποδοθεί η έννοια της ποιότητας στις προσφερόμενες υπηρεσίες και τα αγαθά του συγκεκριμένου οργανισμού. Θα πρέπει να αποδοθούν οι έννοιες (όπως πελάτης-καταναλωτής) και να αναλυθεί το κεντρικό σύστημα των διαδικασιών των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, ώστε να κατανοηθεί ο όρος και η φιλοσοφία της ποιότητας στο συγκεκριμένο χώρο.

Για να αντιμετωπιστούν οι νέες προκλήσεις, και να ανταποκριθούν τα Πανεπιστήμια στους νέους ρυθμούς προόδου, θα πρέπει να προσφέρουν τόσο ποιοτικά όσο και ανταγωνιστικά προγράμματα σπουδών. Θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στο διεθνή ανταγωνισμό, να αφομοιώσουν τις νέες τεχνολογίες αλλά και να συνδεθούν παράλληλα με την αγορά εργασίας και την παραγωγή.

Η ανταπόκριση στις απαιτήσεις αυτές αποτελούν τον κεντρικό άξονα γύρω από τον οποίο θα δημιουργηθούν προγράμματα σπουδών που θα συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.

Το βραβείο MBNQA λειτουργεί ως βέλτιστη πρακτική για την βελτίωση της ποιότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Τα κριτήρια του βραβείου μπορούν να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ύστερα από επιτυχημένη εκπαίδευση, να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, την παραγωγικότητά τους και να οργανώσουν την πορεία τους με στόχο την ποιότητα. Η υπόθεση της ποιότητας άλλωστε δεν είναι κάτι που αρχίζει και τελειώνει με μία προσπάθεια πεπερασμένης διάρκειας, αλλά αντίθετα είναι, και πρέπει να είναι, στάση ζωής και φιλοσοφική άποψη για ένα Πανεπιστήμιο που θέλει να έχει μέλλον, που θέλει να βλέπει μπροστά, που θέλει να ζει και να δρα εναρμονισμένο με τις σύγχρονες τάσεις και προοπτικές.

Βιβλιογραφία

- Academic Quality Improvement Project. (AQIP) 2002, North Central Association Commission on Institutions of Higher Education accredits colleges and universities. The Higher Learning Commission. Addendum to the Handbook of Accreditation, 2nd Ed, March, <http://www.aqip.org> (15-10-2003)
- Blazey, Mark L., Davison S. Karen, Evans P. John, 2003, Insights to Performance Excellence in Education: An Inside Look at the 2003 Baldrige Award Criteria for Education, , Milwaukee, Wisconsin, ASQ Quality Press
- Commission of the European Communities, 2003, Communication from the Commission: The role of the university in the Europe of knowledge, 58 Final, Brussels
- Diamondstone Barry, 2000, Baldrige Opens to Education and Health Care, Training and Development, February, σ. 58
- European University Association (EUA), 2003, Quality Assurance: A Reference System for Indicators and Evaluation Procedures, by Francois Tavenas, April.
- Fisher L. James, 1993, TQM: A Warning for Higher Education, Educational Record, Spring, σ. 15
- Marchese Ted, 1994, Getting the Baldrige Right, Change, Jan., Vol. 26, No. 1, σ. 4
- Moore Nelle, 1996, Using the Malcolm Baldrige Criteria to Improve Quality in Higher Education, May, Paper presented at the Forum of Association of Institutional Research (Albuquerque, NM)
- National Institute of Standards and Technology (NIST), 1998, Baldrige Quality Awards for Education, Gaithersburg, MD
- National Institute of Standards and Technology (NIST), 2004, Baldrige national quality program: Education Criteria for Performance Excellence. Gaithersburg, MD, National Institute of Standards and Technology
- Reimann, Curt W., 1995, The Chronicle of CQI, σ. 1-2
- Ruben D. Brent, Lehr Jennifer, DeAngelis Jocelyn, 2000, The Value of the Baldrige Framework for Self-assessment and Improvement in Education: The Rutgers Excellence in Higher Education Program, Higher Education Forum, The Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers University, Spring
- Seymour D., 1994α, The Baldrige Cometh, Change 26, No. 1, January-February, σ. 16-27
- Seymour D., (Ed.), 1994β, New Directions for Higher Education,

- Total quality management on campus: is it worth doing, no. 86, Summer, San Francisco, Jossey-Bass
- Seymour D., 1995α, The AQC Baldrige Report: Lessons learned by nine colleges and universities undertaking self-study with the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria, in High performing colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as a framework for improving American higher education, Maryville, MO, Prescott
- Seymour D., 1996α, The Baldrige in education: Why it is needed and what the first pilot year produced, AAHE Bulletin, 48, σ. 1-10
- Seymour D., (Ed.), 1996β, High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as a framework for improving higher education, Vol. 2 Case and Practice, Maryville, Missouri, Prescott
- Siegel Peggy, 2000, Using Baldrige to improve education: A rationale based on results, Training and Development 54, No. 2, February, σ. 66-68