


## Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση

Τόμ. 10, Αρ. 3Α (2019)



ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ISBN 978-618-5335-05-2

**ΠΡΑΚΤΙΚΑ**

10<sup>ο</sup> ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΟΙΚΤΗ  
& ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΑΘΗΝΑ, 22 - 24 ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ 2019

Διαμορφώνοντας από Κοινού  
το Μέλλον της Εκπαίδευσης

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΟΙΚΤΗΣ & ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΤΟΜΟΣ 3, ΜΕΡΟΣ Α**

**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανοικτή εξ Αποστάσεως Τριτοβάθμια Εκπαίδευση: τάσεις και προοπτικές**

*Βασιλική Ιωακειμίδου, Βασίλης Αϊδινόπουλος, Αντώνης Λιοναράκης*

doi: [10.12681/icodl.2456](https://doi.org/10.12681/icodl.2456)

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανοικτή εξ Αποστάσεως Τριτοβάθμια Εκπαίδευση:  
τάσεις και προοπτικές

**Total Quality Management in Open & Distance Higher Education: trends and orientations**

<p><b>Βασιλική Ιωακειμίδου</b> Διδάκτορας ΕΑΠ <a href="mailto:silviioakimidou@yahoo.gr">silviioakimidou@yahoo.gr</a></p>	<p><b>Βασίλης Αϊδινόπουλος</b> Med Επιστήμες της Αγωγής ΕΑΠ <a href="mailto:bi_aidi@hotmail.com">bi_aidi@hotmail.com</a></p>	<p><b>Αντώνης Λιοναράκης</b> Καθηγητής ΕΑΠ <a href="mailto:alionar@eap.gr">alionar@eap.gr</a></p>
--	--	---

**Abstract**

The quest of quality in education has brought to the forefront, after its successful implementation in business, Total Quality Management, a philosophical context, a management approach, that focuses on values and offers a variety of tools compatible with quantitative research. There only a few research efforts to combine Total Quality Management with Open & Distance Education. Focusing on higher education this article aims to highlight elements related to Total Quality Management that can be used in Open & Distance Education. At first the notion of Total Quality Management is explained, its basic principles and components, its tools, but also some points that question its use in education. Then research that relates Total Quality Management with Open & Distance Education is presented. A discussion about three challenges that Open & Distance Education can share with Total Quality Management comes next: a) vision and strategic planning in relation to the role of leadership, b) quality culture affected by the particular character of Open & Distance Education and c) quality enhancement. At the end some suggestions for future research are proposed.

**Keywords:** *Total Quality Management, Open & Distance Education, quality enhancement, quality culture*

**Περίληψη**

Το αίτημα για ποιότητα στην εκπαίδευση τις τελευταίες δεκαετίες έφερε στο προσκήνιο, μετά από επιτυχείς εφαρμογές της στον χώρο των επιχειρήσεων, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ένα φιλοσοφικό πλαίσιο αρχών διοίκησης κατά κύριο λόγο, με έντονα αξιακό χαρακτήρα, αλλά και ένα σύνολο εργαλείων που παραπέμπουν κυρίως σε ποσοτικού τύπου προσεγγίσεις. Υπάρχουν ελάχιστες ερευνητικές προσπάθειες που επιχειρούν να συνδέσουν τη ΔΟΠ με την ΑεξΑΕ. Με εστίαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση το παρόν άρθρο στοχεύει στην ανάδειξη στοιχείων της ΔΟΠ αξιοποιήσιμα και στην ΑεξΑΕ. Αρχικά αποδίδεται μια λειτουργική εννοιολογική οριοθέτηση της ΔΟΠ, προσδιορίζονται βασικές αρχές και συστατικά στοιχεία της, στρατηγικές, εργαλεία, αλλά και αδύναμα σημεία σε εφαρμογές της στην εκπαίδευση. Στη συνέχεια, αποτυπώνονται έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και συνδέουν τη ΔΟΠ και την ΑεξΑΕ. Συζητιούνται δυνατότητες αξιοποίησης της ΔΟΠ στην ΑεξΑΕ εστιάζοντας σε τρία κεντρικά ζητούμενα: α) όραμα και στρατηγικό σχεδιασμό σε συνδυασμό με την ηγεσία, β) κουλτούρα

ποιότητας όπως αυτή διαμορφώνεται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ΑεξΑΕ, και γ) διαρκή βελτίωση της ποιότητας. Τέλος, διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

**Λέξεις-κλειδιά:** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανοικτή εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, διαρκής βελτίωση της ποιότητας, κουλτούρα ποιότητας

## Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες αλλάζει το εκπαιδευτικό συγκείμενο με κυριότερες επιρροές την οικονομική και κοινωνική κρίση, την ανάπτυξη της τεχνολογίας, την ανάπτυξη μιας εξελισσόμενης κοινωνίας της γνώσης με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη (Ιωακειμίδου, & Λιοναράκης, 2017· UNESCO, 2015). Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) λειτουργώντας ως αφορμή με επιτυχείς εφαρμογές στον χώρο των επιχειρήσεων εισέρχεται και στο ακαδημαϊκό / ερευνητικό φάσμα διερευνήσεων (Ζαβλανός, 2003· Ζωγόπουλος, 2011· Κατσαρός, 2008). Στο πεδίο όμως της Ανοικτής εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης (ΑεξΑΕ) εντοπίζονται πολύ λίγες έρευνες κι εφαρμογές οπότε είναι και δύσκολο να αναδειχθούν αξιοποιήσιμες πρακτικές και αξιόπιστα αποτελέσματα. Ακριβώς επειδή υπάρχουν ελάχιστες έρευνες που επιχειρούν να συνδέσουν τα δύο πεδία, τη ΔΟΠ και την ΑεξΑΕ, πρόκειται λοιπόν για «αχαρτογράφητα νερά», το άρθρο επιχειρεί να συνδράμει και να συνεισφέρει στην ανάδειξη κάποιων πρώτων προβληματισμών και να δώσει το έναυσμα για περαιτέρω έρευνα.

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα στοχεύει να εντοπίσει συστατικά στοιχεία της ΔΟΠ αξιοποιήσιμα στην εκπαίδευση, ιδιαίτερα την τριτοβάθμια εκπαίδευση, να καταγράψει σχετικές έρευνες που συνδέουν τη ΔΟΠ με την ΑεξΑΕ και τελικά να εντοπιστούν και να αναδειχθούν τα στοιχεία εκείνα της ΔΟΠ που μπορούν να αξιοποιηθούν και στην Ανοικτή κι εξ Αποστάσεως πανεπιστημιακή Εκπαίδευση προκειμένου να βελτιώσουν διαδικασίες και αποτελέσματα.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που διατρέχουν το άρθρο εστιάζουν στα εξής:

- Ποια βασικά συστατικά στοιχεία της ΔΟΠ είναι αξιοποιήσιμα και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση;
- Σε ποιον βαθμό έχει διερευνηθεί και αξιοποιηθεί η ΔΟΠ στην πανεπιστημιακή ΑεξΑΕ;
- Ποια βασικά στοιχεία της ΔΟΠ μπορούν να αξιοποιηθούν στην τριτοβάθμια κυρίως ΑεξΑΕ;

Πρόκειται για ένα άρθρο που βασίζεται σε βιβλιογραφική ανασκόπηση, στην ουσία μια κριτική προσέγγιση και ανάλυση με στόχο τη διαπίστωση της εξέλιξης και των επιρροών στο πεδίο της ΔΟΠ στην εκπαίδευση και κυρίως τη σύνδεσή της με την ΑεξΑΕ.

Τη στοχοθεσία που παρατίθεται παραπάνω υπηρετεί και η διάρθρωση του άρθρου που ξεκινά με τη λειτουργική εννοιολογική οριοθέτηση της ΔΟΠ, προσδιορίζονται βασικές αρχές και συστατικά στοιχεία της, στρατηγικές, εργαλεία, αλλά και αδύναμα σημεία σε εφαρμογές της στην εκπαίδευση. Στη συνέχεια γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί και συνδέουν τη ΔΟΠ και την ΑεξΑΕ. Τελικά συζητούνται κι αναδεικνύονται δυνατότητες αξιοποίησης της ΔΟΠ στην ΑεξΑΕ και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) στην εκπαίδευση

Η έννοια της ποιότητας έρχεται τις τελευταίες δεκαετίες στο προσκήνιο και η ΔΟΠ αποτέλεσε πόλο επιρροής προς αυτή την κατεύθυνση αλλά και προβληματισμού καθώς τη δεκαετία του '80

εφαρμόστηκε σε επιχειρήσεις με αποτελεσματικότητα (Ζαβλανός, 2003· Ζωγόπουλος, 2011· Κατσαρός, 2008) και βρήκε αποδοχή ως μια από τις μεγάλες καινοτομίες στη φιλοσοφία της διοίκησης επιχειρήσεων. Εφαρμόστηκε λοιπόν στον βιομηχανικό χώρο κι αργότερα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και σε επιχειρήσεις δημόσιου τομέα. Έχοντας αφήσει θετικά δείγματα στον επιχειρηματικό χώρο ως φιλοσοφία διοίκησης επηρεάζει και την εκπαίδευση (Ζαβλανός, 2003· Ζωγόπουλος, 2011· Κατσαρός, 2008· Κουτούζης, 1999· Πετρίδου, 2005) καθώς οι ελπίδες ανάκαμψης της οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο εναποτίθενται στην εκπαίδευση.

Ένα σύνολο αρχών διοίκησης που αφορούν το εμπλεκόμενο ανθρώπινο δυναμικό, διαμορφώνουν στάσεις, ποιοτικές πρακτικές και οπτικές, μεθόδους, διαδικασίες και υπηρεσίες που συναποτελούν ένα σημαντικό σύνολο ενός διαρκώς βελτιούμενου οργανισμού (Δάρρα, 2005· Ντάνος & Ζαβλανός, 2009· Φασούλης, 2001). Η ΔΟΠ παρέχει το πλαίσιο διαρκών μετασχηματισμών που χρειάζεται να συντελούνται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό προκειμένου να βελτιώνεται διαρκώς και να ανταπεξέρχεται στις αλλαγές και τις απαιτήσεις που τίθενται γύρω του.

Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στην εκπαίδευση, ως μέσο διοίκησης και οργάνωσης της λειτουργίας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, στην ουσία υιοθετεί τις ίδιες αρχές με την εφαρμογή της στις επιχειρήσεις (Ζαβλανός, 2003). Ο πελάτης είναι ο εκπαιδευόμενος. Εναλλακτικά πελάτης είναι η αγορά εργασίας, η κυβέρνηση ή/και η δημόσια διοίκηση. Αλλά το ποιος είναι ο πελάτης και ποιο το τελικό προϊόν στην εκπαιδευτική διαδικασία δεν είναι απλά διακριτό (Δάρρα 2005). Έχει ασκηθεί κριτική στην αντίληψη αυτή που φέρει τον εκπαιδευόμενο να είναι ο πελάτης επιχειρηματολογώντας για παράδειγμα ότι αυτός είναι άμεσα συμμετοχος στην όλη διαδικασία. Η ποιότητα σχετίζεται με τον βαθμό ανταπόκρισης ενός προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη (Δάρρα, 2005), με την καινοτομία και τη διαρκή βελτίωση (Sallis, 2005). Αν οι διαδικασίες ΔΟΠ δεν εστιάσουν στην ποιότητα της μαθησιακής εμπειρίας, σε εξατομικευμένες και διαφοροποιημένες μαθησιακές διαδικασίες, δε θα συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση (Sallis, 2002: 30). Σημείο κλειδί είναι διαρκής αξιολόγηση όλων, κυρίως διαδικασιών αλλά και προσώπων, με εμπλοκή όλων, ακόμα και των εκπαιδευόμενων, καθώς και αξιοποίηση της ανατροφοδότησης (Sallis, 2002), αξιοποίηση των αποτελεσμάτων κάθε αξιολογικής διαδικασίας (Ιωακειμίδου & Λιοναράκης, 2017).

### **Αρχές και πλεονεκτήματα της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση**

Παρά τις όποιες διαφοροποιήσεις κατά την εφαρμογή της σε διάφορες χώρες, σε διαφορετικές βαθμίδες εκπαίδευσης, ακόμα και σε διαφορετικά εκπαιδευτικά ιδρύματα τρεις βασικές αρχές διέπουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στην εκπαίδευση (Daniel & Kanwar, 2006· Houston 2007, Sallis, 2002· Φασούλης, 2001):

1. Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας (customer focus): «Ίκανοποίηση του πελάτη» σημαίνει ανταπόκριση του εκπαιδευτικού συστήματος στις ανάγκες της κοινωνίας που αλλάζουν, ενός εκπαιδευτικού συστήματος που δύναται να προσφέρει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών με αποτελεσματικό τρόπο.
2. Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών (continuous improvement): Ένα σύστημα που εντοπίζει και διορθώνει τις ατέλειές του βελτιώνεται. Αναπτύσσεται αμοιβαία εμπιστοσύνη και υπευθυνότητα.
3. Πλήρης κι ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού (total participation): Προϋπόθεση προκειμένου να επιτευχθεί διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι η δέσμευση για βελτίωση όλων των εμπλεκόμενων έμπρακτα.

Εξίσου σημαντικές αρχές ποιοτικής διοίκησης (Liston, 1999· Ζαβλανός 2003· Δάρρα, 2005· Κατσαρός, 2008) συνοψίζονται επιγραμματικά στα εξής:

- όραμα και πολιτική ποιότητας
- αποτελεσματική ηγεσία,
- σχεδιασμός κι εκπαιδευτική πολιτική,
- πληροφορίες, μετρήσεις, ανάλυση κι ερμηνεία,
- αξιολόγηση, ανατροφοδότηση, πρόληψη
- αξιοποίηση και επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού,
- προώθηση αξιών όπως η τιμιότητα, η ειλικρίνεια, η προσωπική δέσμευση, ο σεβασμός,
- συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού, ομαδική εργασία, συνεργασία
- ο πελάτης / εκπαιδευόμενος βρίσκεται στο επίκεντρο,
- αποτελεσματικές διαδικασίες,
- αποτελέσματα (εκροές).

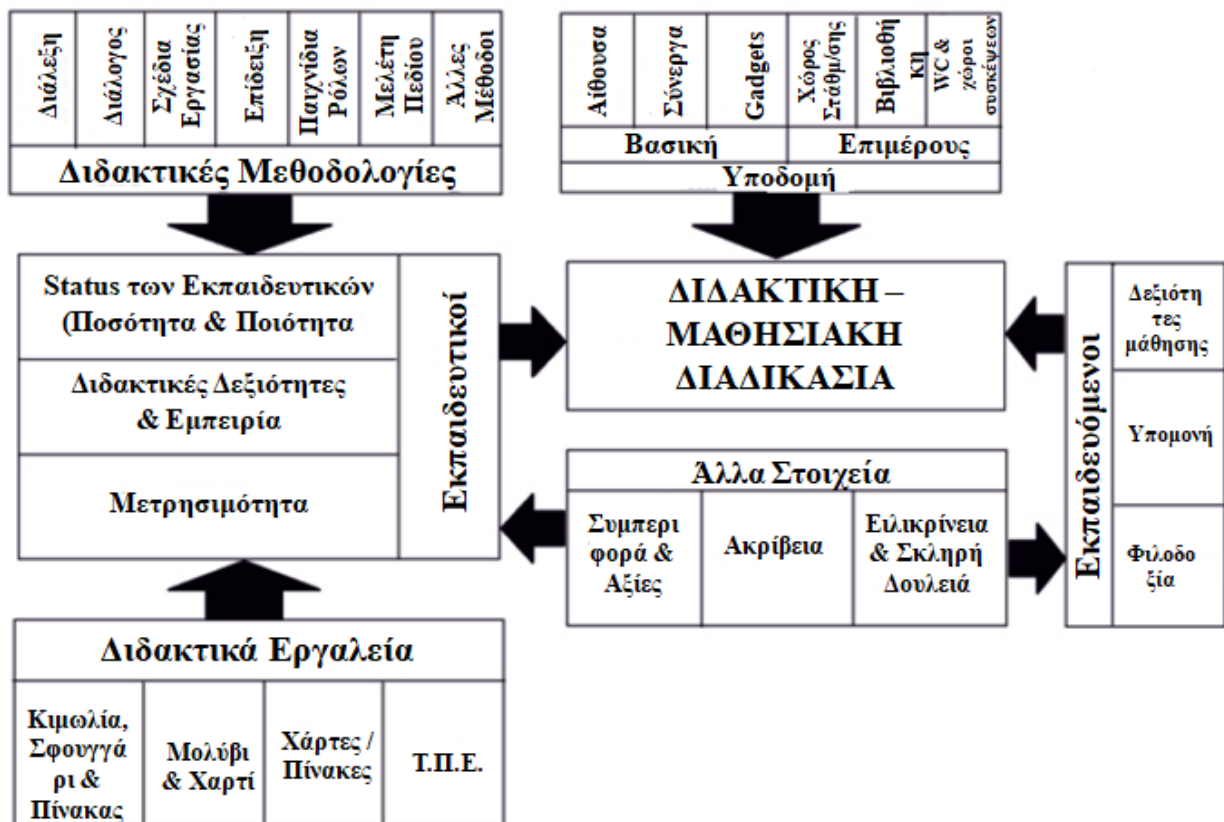
Η ΔΟΠ μπορεί να υποστηρίξει τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην προσπάθειά τους (Δάρρα, 2005):

- να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους,
- να βελτιώσουν την εξωτερική τους εικόνα και την αυτό-εικόνα τους,
- να οργανωθούν αποτελεσματικότερα ⇒ ικανότερη διοίκηση, πιο ικανοποιημένο προσωπικό, καλύτερη εσωτερική επικοινωνία,
- να αυξήσουν τον επαγγελματισμό σε εκπαιδευτικές και μη υπηρεσίες,
- να αυξήσουν την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και των αποτελεσμάτων (π.χ. διδακτικές μέθοδοι, πρόγραμμα).

Ο Ζαβλανός (2003) αναφέρει επιπρόσθετα ότι μέσω της ΔΟΠ:

- ενδυναμώνεται το εκπαιδευτικό ίδρυμα και αποκτά προσανατολισμό προς αλλαγές και νέες κατευθύνσεις με στόχευση τη διαρκή βελτίωση,
- μπορούν να συμβούν αλλαγές συνολικά κι όχι αποσπασματικά σε κάποιο τμήμα, μια διοικητική ή εκπαιδευτική πλευρά, άλλωστε πρόκειται για ολιστική προσέγγιση,
- αυξάνεται ο βαθμός εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού και λαμβάνεται υπόψη η γνώμη όλων όσων συμμετέχουν στις διαδικασίες λειτουργίας του εκπαιδευτικού ιδρύματος,
- ενθαρρύνεται η συνεργασία, όχι ο ανταγωνισμός,
- γίνονται έγκαιρες προληπτικές παρεμβάσεις, πριν χρειαστεί να αντιμετωπιστεί ένα πρόβλημα.

Σε μια προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ και στην εκπαιδευτική διαδικασία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ο Saha (2016) καταλήγει σε ένα διάγραμμα (Σχήμα 1) όπου προσπαθεί να αποδώσει σημεία κλειδιά για τον στρατηγικό σχεδιασμό εφαρμογής της ΔΟΠ στον πυρήνα της εκπαιδευτικής διαδικασίας ή εκπαιδευτικής υπηρεσίας, όπως την αναφέρει.



Σχήμα 1. Στρατηγικός σχεδιασμός για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαιδευτική διαδικασία (Saha, 2016: 64)

Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον αυτό που ο Kiran (2017) επισημαίνει πως εκείνοι που μπορούν καλύτερα να υποδείξουν σημεία εν δυνάμει βελτίωσης σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και ταυτόχρονα εκείνοι που θα εφαρμόσουν τις μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις είναι πρωτίστως οι εργαζόμενοι, αν και βεβαίως όλα θα αξιολογηθούν και από αυτούς στους οποίους παρέχονται οι υπηρεσίες.

### Ποιοτικές μορφές ηγεσίας

Η Διοίκηση Ποιότητας ως θεμελιώδες συστατικό της ΔΟΠ προσφέρει τη δυνατότητα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα να ανταποκριθεί σε πιέσεις για αλλαγή, να ξεπερνά πιο ευέλικτα εμπόδια, να έχει ενσωματωμένη την ποιότητα στη δομή του αναγνωρίζοντας πως όλοι μπορούν να συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση και αυτό που χρειάζεται είναι η συνεργασία τους και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Αντίθετα ιδρύματα με παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας είναι πιο συγκεντρωτικά κι αυταρχικά, υπάρχει έλλειψη κοινής αποστολής, αυστηρές ιεραρχίες και ανελαστικές διαδικασίες (Δάρρα, 2005).

Καταλυτικό, λοιπόν, ρόλο στο προφίλ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων παίζει η ηγεσία, που μέσα από καινοτόμες προσπάθειες στοχεύει στη διαρκή βελτιστοποίηση των λειτουργιών του οργανισμού τον οποίο διοικεί με βάση το κοινό όραμα, όλα αυτά που επιθυμεί κι επιδιώκει το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού να επιτύχει (Γκόλια & Κουτσέλιος, 2012· Ντάνος & Ζαβλανός, 2009· Ζαβλανός, 2003, Φασούλης, 2001). Η ηγεσία είναι πλοηγός βελτίωσης για κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό, ορίζει και επιδιώκει δυναμικά προσδιορισμένους στόχους, σχεδιάζει,

επιβλέπει, αξιολογεί κι επανασχεδιάζει βελτιωτικές παρεμβάσεις (HM Inspectorate of Education, 2006).

Υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας εστιάζοντας σε διαφορετικούς παράγοντες (Μπαραλής & Ζωγόπουλος, 2012· Ζαβλανός, 2003), σε κάθε περίπτωση όμως ο ηγέτης οφείλει να υιοθετεί και να προωθεί αρχές κι αξίες ποιότητας, να θέτει στον οργανισμό προτεραιότητες (Ντάνος & Ζαβλανός, 2009· Ζαβλανός, 2003· Φασούλης, 2001). Ο σύγχρονος αποτελεσματικός ηγέτης, που ασκεί ποιοτικό έργο, είναι αυτός που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συνέπεια, την υπευθυνότητα, τον δημοκρατικό διάλογο και τη διαλλακτικότητα, με πολλή υπομονή και θέληση, με προτεραιότητες την ποιότητα και τη διαρκή βελτίωση (Liston, 1999· Μπαραλής & Ζωγόπουλος, 2012· Φασούλης, 2001· Ζαβλανός, 2003· Ντάνος & Ζαβλανός, 2009):

- έχει όραμα, η ποιοτική εκπαίδευση αποτελεί δικαίωμα και πρωταρχική στόχευση για όλους,
- είναι πρότυπο για τους άλλους,
- ενδυναμώνει το προσωπικό,
- ενεργεί ως μέντορας με συμβουλές προς τους νεότερους,
- εμπνέει και παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό,
- ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία,
- ανάγει τη συνολική λειτουργία του ιδρύματος σε ένα ηθικό πλαίσιο αναφοράς,
- διατυπώνει στόχους και στρατηγικές,
- είναι επικοινωνιακός,
- επιδεικνύει ευελιξία στις αλλαγές και τις προκλήσεις,
- δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών όλων,
- μειώνει τα ιεραρχικά επίπεδα, συντονίζει και υποστηρίζει την ομαδική εργασία,
- επιλύει προβλήματα, δείχνει ενσυναίσθηση απέναντι στα προβλήματα άλλων,
- γνωρίζει τις εξελίξεις στην τεχνολογία
- διαχειρίζεται την αβεβαιότητα,
- παρέχει πρόσβαση σε πηγές και πληροφορίες,
- δίνει έμφαση στην επιμόρφωση και την κατάρτιση του προσωπικού,
- είναι κοινωνικά υπεύθυνος,
- γνωρίζει τον εαυτό του αξιολογώντας τα δυνατά κι αδύναμα σημεία του και αναπτύσσει πλάνο βελτίωσής τους.

Ο ηγέτης σε ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό πλαίσιο επηρεάζει την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί και βέβαια του ανθρώπινου δυναμικού, σε επίπεδο στάσεων, συναισθημάτων και συμπεριφορών (Μπαραλής & Ζωγόπουλος, 2012).

### **Κουλτούρα Ποιότητας**

Στοιχεία που ακολουθούν τη συστημική προσέγγιση της ΔΟΠ (Κατσαρός, 2008) μπορούν να αποτελέσουν συστατικά στοιχεία για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση (Μπαρτζάκη, 2010). Όταν, για παράδειγμα, η φιλοσοφία της ΔΟΠ μετεξελιχθεί σε διευρυμένη κουλτούρα ποιότητας, τότε γίνεται τρόπος ζωής (Δάρρα, 2005: 50) και σίγουρα ζητούμενο είναι η αειφορία, η διαρκής βελτίωση σε βάθος χρόνου (Ντάνος & Ζαβλανός, 2009).

Για τη ΔΟΠ είναι κομβικής σημασίας η διαμόρφωση μιας κουλτούρας ποιότητας σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό καθώς η κουλτούρα ποιότητας με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας είναι σημείο κλειδί (Shanahan & Bhindi, 2004). Απαιτείται χρόνος προκειμένου να αλλάξουν συνήθειες και παγιωμένες αντιλήψεις ή πρακτικές, χρειάζεται κόπος και χρόνος για να αρθούν αντιστάσεις, αλλά είναι αναγκαιότητα υπό το πρίσμα της ανάπτυξης κουλτούρας

ποιότητας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ως φιλοσοφία και βασική προϋπόθεση συλλογικής αποδοχής της συνεχούς προσπάθειας για βελτίωση των όρων και των συνθηκών λειτουργίας της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Φασούλης, Κουτρομάνος & Φασούλης, 2012). Είναι όμως απαραίτητη η διαμόρφωση συναντίληψης σε θέματα ποιότητας προκειμένου να διαμορφωθούν κοινός στόχοι, διαδικασίες και αποτελέσματα (Parker, 2004) και ο τρόπος επίτευξής τους είναι ο διάλογος της εκπαιδευτικής κοινότητας (Laurillard, 2002· Harvey, & Newton, 2007).

### Στρατηγικές και εργαλεία της ΔΟΠ

Στα «σκληρά» (hard) στοιχεία, το «σκληρό» υλικό στη φαρέτρα της ΔΟΠ ανήκουν μια πληθώρα στρατηγικών, εργαλείων και τεχνικών (Prajogo & Cooper, 2010), άλλα πιο γνωστά κι ευρέως αξιοποιήσιμα κι άλλα λιγότερο. Εδώ ενδεικτικά μόνο αναφέρονται κάποια.

Υπάρχει ευρεία γκάμα εργαλείων και τεχνικών μέτρησης και ελέγχου, εργαλεία για τη βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων, μέθοδοι και τεχνικές για τον διοικητικό σχεδιασμό και έλεγχο όπως (Ζαβλανός, 2003· Kiran, 2017· Steyn, 2000):

- Διάγραμμα ροής (flow chart)
- Ιστόγραμμα (Histogram or bar graph)
- Γραφήματα (Run-charts)
- Φύλλα ελέγχου (check sheets and checklists)
- Διάγραμμα αιτία – αποτελέσματος (cause and effect diagram)
- Διάγραμμα Pareto (Pareto principle)
- Διάγραμμα διασποράς (scatter diagram)
- Διάγραμμα ελέγχου (control chart)
- Διάγραμμα συνάφειας (affinity diagram)
- Διάγραμμα ανάλυσης πεδίου δυνάμεων (force field analysis)
- Τεχνική της πολλαπλής ψήφου (multivoting)
- Καταιγισμός ιδεών (brainstorming)
- Διάγραμμα δένδρου (tree diagram)
- Διαγνωστικές και θεραπευτικές διαδρομές (diagnostic and remedial journeys)

Μια σειρά στρατηγικών έχουν κατά καιρούς αξιοποιηθεί για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Χαρακτηριστικός είναι ο κύκλος PDSA (Plan → Do → Study → Act) του Deming, ένα γενικό μοντέλο διαρκούς βελτίωσης: σχεδιάζεται μια παρέμβαση σε μια δραστηριότητα, εκτελείται η διαφοροποιημένη δραστηριότητα, αξιολογούνται η εφαρμογή και τα αποτελέσματα της δραστηριότητας, με βάση την ανατροφοδότηση είτε υιοθετείται η αλλαγή είτε απορρίπτεται κι αντιπροτείνεται κάτι άλλο (Ζαβλανός 2003· Steyn, 2000· Φασούλης 2001). Επίσης γνωστή και με ευρεία εφαρμογή είναι η SWOT analysis, που επιχειρεί να αναδείξει δυνατά και αδύναμα σημεία, ευκαιρίες και απειλές. Επίσης δημοφιλής είναι η διαδικασία benchmarking, όπου στην ουσία διαμορφώνεται ένα πλάνο βελτίωσης με στόχο τη λειτουργία βάση επιθυμητών σημείων αναφοράς και το storyboarding, που οπτικοποιεί αιτίες και πιθανές λύσεις προβλημάτων (Steyn, 2000).

Τα παραπάνω είναι παρά μόνο μερικά από τα πιο δημοφιλή εργαλεία της ΔΟΠ. Βασικός στόχος των εργαλείων αυτών είναι η συστηματοποίηση ιδεών και πληροφοριών, η υποστήριξη της ανάπτυξης στρατηγικών σχεδίων / παρεμβάσεων, η πρόληψη κι αποφυγή σύνθετων προβλημάτων. Βέβαια, έχουν εκφραστεί και προβληματισμοί για την καταλληλότητά των εργαλείων και κυρίως για τη σύνδεσή τους με την ποιοτική διοίκηση (Huston, 2007).



### **Δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στην τριτοβάθμια εκπαίδευση**

Ακόμα κι αν δεν αναφέρονται πάντα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί δυσκολίες που συναντά η ΔΟΠ στην προσπάθεια εφαρμογής της στην Ελλάδα (Ζαβλανός, 2003· Ζωγόπουλος, 2012· Κατσαρός, 2008). Φαίνεται πως, παρότι υπάρχει η τεχνογνωσία προκειμένου ειδικοί από το χώρο των επιχειρήσεων και όχι μόνο να επιμορφώσουν και να υποστηρίξουν την εφαρμογή της ΔΟΠ σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, εξαιτίας όμως ιδιαιτεροτήτων αυτό δεν μπορεί εύκολα να γίνει, επειδή μεταξύ άλλων (Ζαβλανός, 2003· Ζωγόπουλος, 2012· Κατσαρός, 2008):

- Είναι συγκεντρωτικός ο χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος. Η Πολιτεία κινεί τα νήματα σε πολλά θέματα λειτουργίας και χρηματοδότησης.
- Ο κρατικός προϋπολογισμός για την εκπαίδευση είναι πολύ μικρός.
- Η κοινωνία δε δίνει την πρέπουσα αξία στην εκπαίδευση ή η εκπαίδευση δεν αντιμετωπίζεται με τη δέουσα ηθική.
- Εκλείπει στρατηγικός σχεδιασμός με όραμα διαρκούς βελτίωσης της λειτουργίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, υπάρχει έλλειψη συστημάτων αξιολόγησης αναγκών και προσδοκιών με στόχο μέσα από θεσμοθετημένες διαδικασίες να λαμβάνονται αποφάσεις και βελτιωτικά μέτρα.
- Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ασκούν ελάχιστο ή καθόλου έλεγχο πάνω στις εξωτερικές μεταβλητές οι οποίες επιδρούν στο εκπαιδευτικό περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό των πανεπιστημίων δυσκολεύεται κάποιες φορές να διαχειριστεί (οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές εξελίξεις).
- Οι εκπαιδευτικοί και γενικότερα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν αισθάνονται την ανάγκη για αλλαγές, αντίθετα υπάρχουν σθεναρές αντιστάσεις σε μετασχηματισμούς. Δεν υπάρχει σχεδιασμός για σταθερή επαγγελματικής ανάπτυξη και υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού ή παροχή κινήτρων για βελτίωση.
- Ένας σημαντικός αριθμός εκπαιδευόμενων εγκαταλείπει τις σπουδές του.

Έχει ασκηθεί σημαντική κριτική στην ΔΟΠ. Κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ σε εκπαιδευτικά ιδρύματα εντοπίστηκαν κι άλλα σημεία που χρήζουν προσοχής όπως (Δάρρα, 2005· Ζαβλανός 2003· Harvey & Green, 1993· Huston, 2007· Sallis, 2002):

- Ανάπτυξη ρητορικής που δεν ανταποκρίνεται στην πραγματική εφαρμογή στο σύνολό της.
- Προσπάθειες εφαρμογής της ΔΟΠ χωρίς να ληφθούν υπόψη συγκεκριμένες συνθήκες και χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν ένα ιδιαίτερο περιβάλλον.
- Αποτυχία στη διατύπωση σαφών και ρεαλιστικών / επιτεύξιμων οργανωτικών στόχων.
- Αποτυχία διαμόρφωσης μιας συναντίληψης και δέσμευσης σ' έναν κοινό και σταθερό στόχο για όλους τους εμπλεκόμενους.
- Αδυναμία εφαρμογής της ενδυνάμωσης από τους ηγέτες κι επιβολή κυρώσεων στο προσωπικό.
- Αποφάσεις που δεν βασίστηκαν σε συλλογή πληροφοριών κι ανάλυσή τους, αλλά σε υποθέσεις.
- Αποκλεισμός ατόμων που θα μπορούσαν να αναλάβουν ρόλους-κλειδιά από τις διαδικασίες.
- Ανεπαρκής εκπαίδευση, επιμόρφωση κι ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν στην ποιότητα.
- Στρατηγικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με μπιχεβιοριστικό και περιορισμένο προσανατολισμό μακριά από το ευρύ φάσμα διαστάσεων της ποιότητας.
- Αποτυχία ανάπτυξης αποδοτικών σχέσεων κι επικοινωνίας ανάμεσα στους εμπλεκόμενους.

- Δεν στοχεύει στην επίτευξη υψηλών επιπέδων επιδόσεων, δίνει έμφαση στα ελάχιστα επίπεδα προτύπων.
  - Η ΔΟΠ δεν αποτελεί επιλογή άμεσης και ταχείας απόδοσης. Αντίθετα, προϋποθέτει αλλαγή κουλτούρας σε βάθος χρόνου με συναίνεση και σκληρή δουλειά.
  - Ο κίνδυνος, από τη σημασία που δίνεται στις διαδικασίες μέτρησης και την υπερβολική έμφαση σε παραμέτρους που είναι μετρήσιμες εις βάρος σημαντικών ποιοτικών παραμέτρων στην εκπαιδευτική διαδικασία, οι οποίες είναι δύσκολο να αποτιμηθούν με ποσοτικούς όρους.
- Παρότι υπάρχει προβληματισμός σχετικά με την εισχώρηση και υιοθέτηση στην εκπαίδευση αρχών και πρακτικών που προέρχονται από βιομηχανικά μοντέλα (Δάρρα 2005), τα σύγχρονα εκπαιδευτικά ιδρύματα οφείλουν να αξιολογήσουν και να ενσωματώσουν ό,τι καλύτερο σε διοικητικό και παιδαγωγικό επίπεδο, για παράδειγμα την κεντρική θέση του ανθρώπινου δυναμικού στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

### **Έρευνες που συνδέουν τη ΔΟΠ με την ΑεξΑΕ**

Οι έρευνες κι οι αντίστοιχες δημοσιεύσεις που συνδέουν τη ΔΟΠ και ΑεξΑΕ είναι εξαιρετικά περιορισμένες. Ακόμα και σε διεθνές επίπεδο εντοπίστηκαν μόλις δύο άρθρα διερεύνησης συνδέσεων των δύο πεδίων.

Πιο συγκεκριμένα, οι McIlroy & Walker (1993) δημοσίευσαν ένα θεωρητικό άρθρο σε μια προσπάθεια ανάδειξης δυνατοτήτων αξιοποίησης της ΔΟΠ σε εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν τη δυνατότητα για εξ αποστάσεως σπουδές και ισχυρίζονται πως μεταφερόμενη η φιλοσοφία της ΔΟΠ στην εκπαίδευση είναι συμβατή με τον φοιτητοκεντρικό χαρακτήρα της εξΑΕ, τη στόχευση στην αριστεία και μπορεί να λειτουργήσει ως μια εποικοδομητική και θετική μέθοδος διαχείρισης των αλλαγών στο εκπαιδευτικό ευρύτερο πλαίσιο.

Ακόμα πιο στοχευμένα, η έρευνα των Aluko, Hendrikz, & Freizer (2011) αφορά μια συγκριτική μελέτη ενός προγράμματος που έτρεξε και εξ αποστάσεως και με συμβατικό τρόπο με στόχο να διερευνηθεί η ποιότητα τους προγράμματος στη μία και στην άλλη περίπτωση. Η αξιολόγηση περιελάμβανε το τρίπτυχο: εισροές / πρόσβαση, ανάπτυξη του προγράμματος και εκροές / μαθησιακά αποτελέσματα. Αξιοποιήθηκαν στοιχεία / εργαλεία από τη Θεωρία της Διαδραστικής Απόστασης (Transactional Distance Theory) κι ενώ αναγνωρίζεται η σημαντικότητα παραγόντων όπως του διαλόγου, της δομής και της αυτονομίας, οι ερευνητές θεωρούν πως τα θέματα ποιότητας θα έπρεπε να αφορούν συνολικότερα το πρόγραμμα κι εδώ μπαίνουν διαστάσεις της ΔΟΠ. Οι προτάσεις τους εκτείνονται στην εισαγωγή γενικότερων μαθημάτων, υποτροφιών, την ποιότητα του εκπαιδευτικού υλικού και συστήματα υποστήριξης των εκπαιδευόμενων.

Παρά την έλλειψη δημοσιεύσεων που να συνδέουν τη ΔΟΠ με την ΑεξΑΕ υπάρχει βιβλιογραφία σχετική με εφαρμογές της ΔΟΠ στη συμβατική τριτοβάθμια εκπαίδευση (Houston, 2007· Mishra, & Pandey, 2013· Sallis, 2005· Shanahan, & Bhindi, 2004· Steyn, 2000). Μια μάλιστα έρευνα πραγματοποιήθηκε και στην Ελλάδα από τους Psoomas & Antony (2017) όπου, παρά τις δυσκολίες γενίκευσης των συμπερασμάτων της, εντοπίζονται στοιχεία της ΔΟΠ που υιοθετούνται από πανεπιστήμια όπως η εστίαση στον εκπαιδευόμενο, η δέσμευση για αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση, ο στρατηγικός σχεδιασμός για τη διασφάλιση της ποιότητας στη λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με εμπλοκή του προσωπικού. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω έχουν γίνει βήματα προς την επιθυμητή κατεύθυνση, αλλά απώτερος στόχος παραμένει η διαμόρφωση ενός μοντέλου ΔΟΠ που θα αποδίδει ουσιαστικά οφέλη και βραβεία ποιότητας.

Οι Aly & Akroni (2001) μετά από ποσοτικού τύπου έρευνα που διεξήγαγαν υποστηρίζουν ότι πολλά πανεπιστήμια εφαρμόζουν πρακτικές της ΔΟΠ κυρίως όμως στις οικονομικές και διοικητικές τους υπηρεσίες. Αυτός ο προσανατολισμός διαφαίνεται και σε έρευνες που έχουν

πραγματοποιηθεί ως τώρα στη χώρα μας, όπως η έρευνα των Παπανθύμου, & Δάρρα (2017) που διερευνά την εφαρμογή της ΔΟΠ σε ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες σε συμβατικό πανεπιστήμιο, καθώς και η έρευνα των Μανώλα, & Τσαρούχα (2010) επίσης σε διοικητικές υπηρεσίες συμβατικού πανεπιστημίου.

### **ΔΟΠ και ΑεξΑΕ**

Η ΔΟΠ εστιάζει σε τρεις βασικές ευρείες θεματικές οι οποίες μπορούν να βρουν πεδίο ανάπτυξης και αξιοποίησης στην ΑεξΑΕ και αποτελούν αντικείμενο συζήτησης στη συνέχεια:

- Όραμα και στρατηγικός σχεδιασμός σε συνδυασμό με τον ρόλο της ηγεσίας
- Κουλτούρα ποιότητας που αποκτά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και χροίες όταν αφορά την ΑεξΑΕ
- Στόχευση στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας σε κάθε διάσταση και λειτουργία του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

### **Όραμα και στρατηγικός σχεδιασμός - Ηγεσία**

Η ύπαρξη οράματος και ο μετασχηματισμός του σε σαφή στοχοθεσία και στρατηγικό σχεδιασμό με συγκεκριμένες πολιτικές αποτελούν τη βάση για την αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Κατσαρός, 2005). Απαραίτητη συνθήκη είναι η αποδοχή και η υιοθέτηση του οράματος που γίνεται πια κοινό από όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία (Markovitsch, 2018).

Σύμφωνα με τον Paul (1990, όπως αναφ. στο Mills, & Paul, 1993) ένα ανοικτό πανεπιστημιακό ίδρυμα θα πρέπει να διέπεται κι από ανοικτό διοικητικό στυλ. Επομένως οι βασικές αρχές που διατρέχουν και καθορίζουν το προφίλ και τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του ανοικτού πανεπιστημίου καθώς και η στόχευση προς τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να υιοθετούνται και να εκπορεύονται προς κάθε κατεύθυνση αρχικά και πρωτίστως από τους επικεφαλής και τον τρόπο διοίκησης του ιδρύματος, προκειμένου στη συνέχεια να υιοθετηθούν από όλους τους εμπλεκόμενους.

Επειδή η έννοια της ανοικτότητας είναι διαφορετικά αντιληπτή κι όπως η Cronin (2017) διευκρινίζει είναι περίπλοκη, άμεσα συνδεδεμένη με το ευρύτερο πλαίσιο που εφαρμόζεται και στο οποίο αναφέρεται, είναι διαρκώς υπό διακύβευση ή όπως οι (Conole & Brown, 2018) σχολιάζουν η έννοια της ανοικτότητας είναι ρευστή, διαρκώς εξελισσόμενη και θα μπορούσε να γίνει κατανοητή αν κάποιος την έβλεπε ως ένα καλειδοσκόπιο με εναλασσόμενα σχέδια, χρώματα και μοτίβα, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή κι έμφαση στην εμπειρία των εμπλεκόμενων. Ένα δημοκρατικό σύστημα διοίκησης ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος επιτρέπει και προωθεί τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, όχι μόνο εντός του ιδρύματος αλλά και με φορείς κι εκπαιδευτικούς οργανισμούς εκτός, σε διαδικασίες διαμόρφωσης συναντίληψης και πρακτικών για την ανάδειξη του ρόλου και της αποστολής του εκπαιδευτικού ιδρύματος, τις ιδιαιτερότητες και την κουλτούρα που το χαρακτηρίζει, την περεταίρω ανάπτυξη του οργανισμού με γνώμονα την ανάπτυξη μηχανισμών διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας της λειτουργίας του και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ακριβώς επειδή το διακύβευμα είναι μεγάλο και οπτικές αντικρουόμενες πολλές φορές (Conole & Brown, 2018), είναι σημαντικό κάθε φορά να διευκρινίζονται λειτουργικά έννοιες όπως η ανοικτότητα ή η ποιότητα, να είναι σαφές ποιος τις ορίζει, πότε, πού και γιατί.

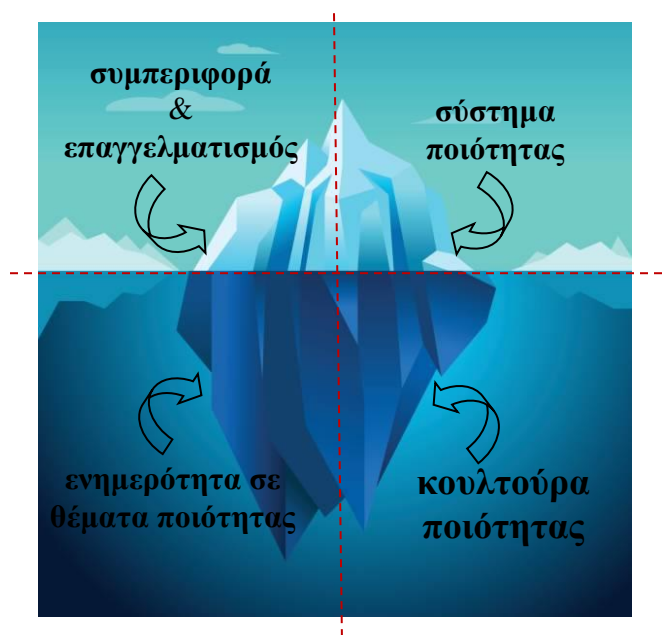
Οι ηγέτες σε εκπαιδευτικά ιδρύματα οφείλουν να διαμορφώνουν και να προβάλλουν ρεαλιστικό όραμα, να προωθούν αλλαγές και να προσφέρουν τους πόρους (Mishra, & Pandey, 2013) προκειμένου μέσα από ομαδική δουλειά να μετασχηματιστεί το όραμα σε στοχοθεσία, πρακτικές

και αποτελέσματα. Καθώς ο ρόλος το ηγέτη είναι κομβικός χρειάζονται άνθρωποι εξοικειωμένοι κι ευαισθητοποιημένοι με διακυβεύματα όπως η ανοικτότητα και η ποιότητα, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για ανοικτά πανεπιστήμια.

### **Κουλτούρα ποιότητας συμβατή με τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του ανοικτού πανεπιστημίου**

Η ηγεσία είναι ένας βασικός πυλώνας σε διαδικασίες κατανόησης και διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς σύμφωνα με τους Shanahan & Bhindi (2004), ο έτερος όμως είναι η διαμόρφωση κουλτούρας ποιότητας.

Οι Kamruijs, van Bussel, Stelwagen, & Bontius (2017) εντοπίζουν τέσσερα στοιχεία που μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα και φαίνονται στην Εικόνα 1, αποδίδοντας μεταφορικά τα ορατά και μη ορατά στοιχεία ως ένα παγόβουνο με ένα μέρος του ορατό κι ένα άλλο βυθισμένο, αόρατο, που μπορεί να παραβλέπεται αλλά είναι εξίσου κομβικής σημασίας.



Εικόνα 1. Συστατικά στοιχεία για τη βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση με βάση τη μεταφορά των Kamruijs et al. (2017)

Η κουλτούρα ποιότητας αφορά κοινές αξίες, κοινά στοιχεία, ερμηνείες και εννοιολογήσεις που μοιράζονται οι εμπλεκόμενοι σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα με βάση τις εμπειρίες τους κι ενώ πολλές φορές η ποιότητα στην εκπαίδευση αφορά το τι, η κουλτούρα ποιότητας σίγουρα αφορά το πώς (Kamruijs et al., 2017).

Η ΔΟΠ εστιάζει σε αξίες με βάση τις οποίες θα πρέπει να λειτουργεί ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα προκειμένου να στοχεύει στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας σε κάθε διάσταση της λειτουργίας του κι αυτό έρχεται σε πλήρη συμφωνία με το ιδεολογικό υπόβαθρο της ανοικτής εκπαίδευσης. Η πρόσβαση στην εκπαίδευση, η δικαιοσύνη και η αμεροληψία, η ισότητα, η ανέχεια είναι ενδεικτικά αξίες που εμπλέκονται με την ανοικτότητα, είναι πιο επίκαιρες και επιτακτικά επιδιωκόμενες περισσότερο από ποτέ (Olcott, 2013). Βεβαίως οι αλλαγές συμβαίνουν σταδιακά και με τον βαθμό ανοικτότητας να ποικίλει (Olcott, 2013) χωρίς να χάνεται η διαρκής στόχευση στη μεγιστοποίησή της.

Η ανάπτυξη μιας κουλτούρα ανοικτότητας δεν αναιρεί την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας, μάλλον το αντίθετο. Με κοινή βάση την ανάπτυξη μιας κουλτούρας αξιών και οι δύο μπορούν να συνεισφέρουν, να αλληλεπιδράσουν και να βελτιώνονται διαρκώς. Για παράδειγμα, η ανοικτότητα μπορεί να προσφέρει οπτικές και δυναμικές ευέλικτες πρακτικές που να αποδώσουν στην ποιότητα ως προστιθέμενη αξία εναλλακτικά αποτελέσματα όπως η καινοτομία, απαραίτητη στο σύγχρονο περιβάλλον, πολυσύνθετο εκπαιδευτικό πλαίσιο.

### **Διαρκής βελτίωση της ποιότητας**

Κοινός στόχος τόσο για τη ΔΟΠ όσο και για την ΑεξΑΕ πρέπει να είναι η διαρκής βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας τους, όχι με έναν στατικό τρόπο σύμφωνο με νόρμες και αυστηρά προκαθορισμένα *minima*, όχι με έναν παραδοσιακό συναινετικό τρόπο, αλλά με δυναμικές, πρωτοποριακές ποιοτικές πρακτικές που άλλοτε μπορεί να ενέχουν και ρίσκα, μπορεί να λειτουργήσουν κατά ρηξικέλευθο τρόπο, αλλά μπορεί να δράσουν εναλλακτικά, ευέλικτα και να αποδώσουν διαφορετικά αποτελέσματα προσφέροντας λύσεις εστιάζοντας πάντα στο ανθρώπινο δυναμικό. Η ποιοτική δουλειά, οι ποιοτικές πρακτικές, η διερεύνηση και η ανάλυσή τους είναι εκείνες που μπορούν να αναδείξουν βαθύτερες χροιές στην κατανόηση της διαδικασίας διαρκούς βελτίωσης σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Elken, & Stensaker, 2018).

Χρειάζεται διαρκής βελτίωση της ποιότητας σε ό,τι αφορά την υποστήριξη των εκπαιδευόμενων και του προσωπικού, διδακτικού και διοικητικού, τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και των αξιολόγηση προγραμμάτων σπουδών, παιδαγωγικών μεθόδων και τεχνικών, εκπαιδευτικού υλικού, διαδικτυακών ή δια ζώσης υποστηρικτικών συναντήσεων, ακόμα και των διαδικασιών αξιολόγησης. Σημεία κλειδιά η ενθάρρυνση και η παρόθηση όλων των εμπλεκόμενων να συμμετέχουν σε διαδικασίες που αφορούν την προσωπική αλλά κι ευρύτερα την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Η συνεργασία, η «σύμπραξη» με όλους τους εμπλεκόμενους σε κοινή δράση (Φυρριπής, & Ρουσσάκης, 2012), είναι καταλυτικός παράγοντας και απαραίτητη συνθήκη είναι η επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού σε θέματα που αφορούν την ποιότητα και τη ΔΟΠ, καθώς και η υποστήριξη και ενδυνάμωση με στόχο τη συμβολή όλων στην κοινή προσπάθεια. Χρειάζεται οι άνθρωποι να εμπνεύσουν και να εμπνευστούν. Η θετική στάση, η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση ατόμων και ομάδων, θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση, την κοινή επιδίωξη και τη δέσμευση στο όραμα της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας.

### **Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Προφανώς η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στη ΔΟΠ και την ΑεξΑΕ δεν εξαντλείται σε ένα άρθρο ή μια βιβλιογραφική επισκόπηση. Δίνονται όμως τα εναύσματα για ένα εύρος ερευνών σε μεγαλύτερο βάθος που θα περιλαμβάνει για παράδειγμα ερευνητικές εφαρμογές στην εξΑΕ με αξιοποίηση εργαλείων από τη φαρέτρα της ΔΟΠ. Ακόμα και άρρητα ή ασυνείδητα κάποιες φορές αξιοποιούνται πρακτικές της ΔΟΠ, πρακτικές που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση προκειμένου να διευρυνθεί η αξιοποίησή της. Αξίζει, λοιπόν, να διερευνηθεί η εφαρμογή τέτοιων πρακτικών και να αναδειχθούν τρόποι ρητής αξιοποίησής τους, καθώς και δυνατότητες εμπλουτισμού τους. Πιθανόν να μπορεί κάπως έτσι να διαμορφωθεί κι ένα μοντέλο της ΔΟΠ κατάλληλο για την ΑεξΑΕ.

Η ΔΟΠ μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο μύησης και εξοικείωσης των ανοικτών πανεπιστημίων που προσφέρουν εξ αποστάσεως σπουδές στην κουλτούρα και σε πρακτικές που μπορεί να οδηγούν στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας σε κάθε διάσταση της λειτουργίας τους. Παρά τις δυσκολίες, αυτό που τελικά έχει βαρύνουσα σημασία δεν είναι τόσο διοικητικές λεπτομέρειες που

μπορεί για παράδειγμα να αφορούν την αμεσότητα εξυπηρέτησης των φοιτητών ή τη γραμματειακή υποστήριξη, αλλά η διαρκής βελτίωση της ποιότητας στη διδασκαλία και μάθηση στην ΑεξΑΕ κι αυτό σχετίζεται πρωτίστως με την υποστήριξη όλου του ανθρώπινου δυναμικού. Τελικά, όπως οι Miles & Paul (1993) επισημαίνουν η στόχευση στην ποιότητα δεν αφορά ένα νέο διοικητικό εργαλείο, αλλά τη λυδία λίθο της έννοιας του πανεπιστημίου. Παραφράζοντας λίγο όσα ο Olcott (2013) εκφράζει, δεν αρκεί να δηλώνεται πως η ανοικτή εκπαίδευση είναι μια εξαιρετική επιλογή, χρειάζεται να αποτυπώνεται η αποτελεσματικότητα και η ποιότητά της σε κάθε λειτουργία και παρεχόμενη υπηρεσία της.

## Βιβλιογραφία

- Aly, N., & Akpovi, J. (2001). Total quality management in California in public higher education. *Quality Assurance in Education*, 9(3), 127-131. Retrieved on 4 May, 2019 from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09684880110399077/full/html>.
- Conole, G. & Brown, M. (2018). Reflecting on the Impact of the Open Education Movement. *Journal of Learning for Development – JLAD*, 5(3). Retrieved on 10 May, 2019 from <https://jl4d.org/index.php/ejl4d/article/view/314/345>.
- Cronin, C. (2017). Open Education, Open Questions. *EDUCAUSE Review*. Retrieved on 16 July, 2019 from <https://er.educause.edu/-/media/files/articles/2017/10/erm17611.pdf>.
- Daniel, J. & Kanwar, A. (2006). *Quality assurance for open, distance and eLearning: Issues for developing countries*. World Bank Joint Client-Staff Learning Seminar on Quality Assurance in Tertiary Education (18-20 June 2006). Retrieved on 8 April, 2010 from <http://www.col.org/resources/speeches/2006presentations/Pages/2006-06-20.aspx>
- Elken, M., & Stensaker, B. (2018). Conceptualising ‘quality work’ in higher education. *Quality in Higher Education*, 24(3), 189-202. Retrieved on 30 July, 2019 from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13538322.2018.1554782>.
- Harvey, L. & Green, D. (1993). *Defining Quality*. Assessment & Evaluation in Higher Education, Vol 18(1), 9-34. Retrieved on 16 May, 2014 from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0260293930180102>.
- Harvey, L. & Newton, J. (2007). Transforming Quality Evaluation: Moving on. In D.F. Westerheijden, B. Stensaker & M.J. Rosa (Eds). *Quality Assurance in Higher Education. Higher Education Dynamics (Vol 20)*. Dordrecht: Springer. Retrieved on 7 September, 2017 from [https://link-springer-com.proxy.eap.gr/content/pdf/10.1007%2F978-1-4020-6012-0\\_9.pdf](https://link-springer-com.proxy.eap.gr/content/pdf/10.1007%2F978-1-4020-6012-0_9.pdf).
- Houston, D. (2007). TQM and Higher Education: A Critical Systems Perspective on Fitness for Purpose. *Quality in Higher Education*, 13(1), 3-17. Retrieved April 5, 2019 from <https://www.tandfonline-com.proxy.eap.gr/doi/pdf/10.1080/13538320701272672>.
- Kampuis, A., van Bussel, M., Stelwagen, R., & Bontius, I. (2017). *Quality culture and education quality: conceptual framework for the development of a team quality portrait*. European Quality Assurance in Vocational Education and Training (EQAVET.NL). Retrieved on 18 August, 2019 from [http://www.eqavet.nl/uploads/eqavet/bjjeenkomsten/Conceptual\\_framework\\_for\\_the\\_development\\_of\\_a\\_team\\_quality\\_portrait.pdf](http://www.eqavet.nl/uploads/eqavet/bjjeenkomsten/Conceptual_framework_for_the_development_of_a_team_quality_portrait.pdf).
- Kiran, D. R. (2017). Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies. Elsevier. Retrieved February 23, 2019 from <https://www.sciencedirect-com.proxy.eap.gr/book/9780128110355/total-quality-management>.
- Laurillard, D. (2002). *Rethinking University Teaching: a conversational framework for the effective use of learning technologies (2nd edition)*. London and New York: Routledge / Falmer.
- Liston, C. (1999). Managing Quality and Standards. Buckingham/SRHE/ Open University Press. Στο Gordon, G. (2002). The Roles of Leadership and Ownership in Building an Effective Quality Culture. *Quality in Higher Education*, Vol 8(1), 97-106.
- Markovitsch, J. (2018). Is there such a thing as school quality culture? In search of conceptual clarity and empirical evidence. *Quality assurance in Education*, 26(1), 25-43. Retrieved on 20 July, 2019 from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QAE-07-2015-0026/full/html>.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). Retrieved on 29 July, 2019 from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2386>.

- McIlroy, A., & Walker, R. (1993). Total quality management: Some implications for the management of distance education. *Distance Education*, 14(1), 44-54. Retrieved on 14 August, 2019 from <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F0158791930140105>.
- Mills, R., & Paul, R. (1993). Putting the Student First: management for quality in distance education. In T. Evans, & D. Nation (Eds). *Reforming Open and Distance Education: Critical Reflections from Practice*. London: Kogan Page. Retrieved on 30 July, 2019 from <https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=QtLIUU2737oC&oi=fnd&pg=PA113&dq=total+quality+management+distance+education>.
- Mishra, P., & Pandey, A. (2013). Barriers in implementing total quality management in Higher Education. *Journal of Education & Research for Sustainable Development*, 1(1), 1-11. Retrieved on 17 August, 2019 from [https://www.academia.edu/6165018/Barriers\\_in\\_implementing\\_total\\_quality\\_management\\_in\\_Higher\\_Education](https://www.academia.edu/6165018/Barriers_in_implementing_total_quality_management_in_Higher_Education).
- Olcott, D. (2013). Access under siege: Are the gains of open education keeping pace with the growing barriers to university access? *Open Praxis*, 5(1), 15-20. Retrieved May 5, 2019 from <https://openpraxis.org/index.php/OpenPraxis/article/view/14/3>.
- Parker, N. K. (2004). The Quality Dilemma in Online Education. In Anderson, T. & Elloumi, F. (Eds). *Theory and Practice of Online Learning*. Athabasca University. Retrieved on 1 February, 2015 from [http://cde.athabascau.ca/online\\_book/pdf/TPOL\\_book.pdf](http://cde.athabascau.ca/online_book/pdf/TPOL_book.pdf).
- Prajogo, D.L., & Cooper, B.K. (2010). The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model. *Production, Planning & Control*, 21(1), 26-35. Retrieved May 5, 2019 from <https://www.tandfonline-com.proxy.eap.gr/doi/pdf/10.1080/09537280903239383>.
- Psomas, E., & Antony, J. (2017). Total quality management elements and results in higher education institutions: The Greek case. *Quality Assurance in Education*, 25(2), 206-223. Retrieved May 2, 2019 from <https://www-emeraldinsight-com.proxy.eap.gr/doi/pdfplus/10.1108/QAE-08-2015-0033>
- Saha, G. (2016). Implementation of Total Quality Management (TQM) in Educational Institutions. *International Education and Research Journal*, 2(6), 63-64. Retrieved on 29 August, 2019 from <http://ierj.in/journal/index.php/ierj/article/view/329/311>.
- Sallis, E. (2005) *Total Quality Management in Education (Third Edition)*. London: Kogan Page. Retrieved January 17, 2018 from [http://repository.embuni.ac.ke/bitstream/handle/123456789/1274/\[Edward\\_Sallis\]\\_Total\\_Quality\\_Management\\_in\\_Educat\(BookSee.org\).pdf?sequence=1](http://repository.embuni.ac.ke/bitstream/handle/123456789/1274/[Edward_Sallis]_Total_Quality_Management_in_Educat(BookSee.org).pdf?sequence=1).
- Shanahan, P. & Bhindi, N. (2004). University student administration and Quality Improvement – a holistic approach. *Leading & Managing*, Vol 10(2), 32-44. Retrieved on 28 October, 2014 from <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1288&context=edupapers>.
- Steyn, G.M. (2000). Quality tools and techniques for improving learning in higher education. *Progressio*, Vol 22(2), 8-34. Retrieved on 9 October, 2017 from [https://search.yahoo.com/search?fr=mcafee\\_uninternational&type=C111GR91116D20160527&p=Quality+tools+and+techniques+for+improving+learning+in+higher+education](https://search.yahoo.com/search?fr=mcafee_uninternational&type=C111GR91116D20160527&p=Quality+tools+and+techniques+for+improving+learning+in+higher+education).
- UNESCO (2015). *Στόχοι της Βιώσιμης Ανάπτυξης*. Retrieved January 21, 2019 from [https://www.unric.org/el/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27537&Itemid=73](https://www.unric.org/el/index.php?option=com_content&view=article&id=27537&Itemid=73).
- Γκόλια, Α., & Κουτσέλιος, Α. (2012). Ο «μετασχηματιστικός» ηγέτης στην εκπαίδευση. Στο Α. Τριλιανός, Γ. Κουτρομάνος, & Ν. Αλεξόπουλος (Επιμ.), *Πανελλήνιο Συνέδριο με Διεθνή Συμμετοχή «Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Τάσεις και Προοπτικές», 11-13 Μαΐου* (Τόμ. Β', σσ. 335-344). Αθήνα: ΕΚΠΑ, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.
- Δάρρα, Μ. (2005). Εννοιολογικές θεωρήσεις, ιδεολογικό πλαίσιο και θεσμικές προσεγγίσεις της ποιότητας στην εκπαίδευση. Μια συγκριτική μελέτη. Διδακτορική διατριβή. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΠΤΔΕ Αθήνας. Ανακτήθηκε 23 Ιανουαρίου, 2019 από <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/21239>.
- Ζαβλάνος, Μ. (2003). Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Ζωγόπουλος, Ε. (2011). Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. *Τα Εκπαιδευτικά*, 99-100, 52-66. Ανακτήθηκε 21 Ιανουαρίου, 2019 από [http://www.taekpaideutika.gr/ekp\\_99-100/periexomena.pdf](http://www.taekpaideutika.gr/ekp_99-100/periexomena.pdf).
- Ιωακειμίδου, Β., & Λιοναράκης, Α. (2017). Νοηματοδοτήσεις διαστάσεων της αξιολόγησης στην τριτοβάθμια εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Στο Α. Λιοναράκης, Σ. Ιωακειμίδου, Γ. Μανούσου, Μ. Νιάρη, Τ. Χαρτοφύλακα &

- Σ. Παπαδημητρίου (Επιμ.) Πρακτικά του 9ου Διεθνούς Συνεδρίου για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, Αθήνα, (Τόμ.5(A), σσ. 16-35). Ανακτήθηκε 20 Ιανουαρίου, 2019 από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/view/1122/1352>.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ & Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε 20 Ιουνίου, 2019 από [http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book3.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf).
- Κουτούζης, Μ. (1999α). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Α. Αθανασούλα – Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιάτης (Επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Τόμος Α. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μανώλας, Β., & Τσαρούχας, Π. (2010). Εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς. Μελέτη Περίπτωσης: Γραμματεία του Τμήματος Τυποποίησης & Διακίνησης Προϊόντων του ΑΤΕΙΘ. Στο Δ. Αηδόνης, Ι. Μανίκας, Δ. Φωλίνας (Επιμ.). 1<sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο Εφοδιαστικής Αλυσίδας, 1-2 Οκτωβρίου (σσ. 1-17). Κατερίνη: Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης – Παράρτημα Κατερίνης. Ανακτήθηκε στις 24 Αυγούστου, 2019 από [http://cm.ihu.gr/logistics/images/logisticsdocs/icsc2010/fullabstracts/7\\_5\\_ICSC2010\\_087\\_Manola\\_Tsarouhas.pdf](http://cm.ihu.gr/logistics/images/logisticsdocs/icsc2010/fullabstracts/7_5_ICSC2010_087_Manola_Tsarouhas.pdf).
- Μπαράλης, Γ., & Ζωγόπουλος, Ε. (2012). Μέθοδοι Εφαρμογής του Μοντέλου Vroom-Yetton και κριτήρια αποτελεσματικότητας στον παράγοντα σχολική ηγεσία και ποιότητα. Στο Α. Τριλιανός, Γ. Κουτρομάνος, & Ν. Αλεξόπουλος (Επιμ.), *Πανελλήνιο Συνέδριο με Διεθνή Συμμετοχή «Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Τάσεις και Προοπτικές»*, 11-13 Μαΐου (Τόμ. Β', σσ. 325-334). Αθήνα: ΕΚΠΑ, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.
- Μπαρτζάκη, Μ. (2010). Εκπαιδευτική Πολιτική για την Ποιότητα της Εκπαίδευσης: ο Σχολικός Σύμβουλος Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή). ΠΤΔΕ, Πανεπιστήμιο Πατρών. Ανακτήθηκε 24 Απριλίου, 2012, από <http://phdtheses.ekt.gr/eadd>.
- Ντάνος, Α., & Ζαβλάνος, Μ. (2009). Ποιότητα στην ηγεσία: μια προσπάθεια συγχρονικής προσέγγισης. *Διοικητική Ενημέρωση*, 49, 74-83. Ανακτήθηκε 9 Νοεμβρίου, 2018 από <http://www.special-edition.gr/DE.htm>.
- Παπανθύμου, Α., & Δάρρα, Μ. (2017). Η εφαρμογή της προσέγγισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση: η περίπτωση των ηλεκτρονικών διοικητικών υπηρεσιών. Στο Α. Λιοναράκης, Σ. Ιωακείμиду, Γ. Μανούσου, Μ. Νιάρη, Τ. Χαρτοφύλακα & Σ. Παπαδημητρίου (Επιμ.) Πρακτικά του 9ου Διεθνούς Συνεδρίου για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, Αθήνα, (Τόμ.5(A), σσ. 36-61). Ανακτήθηκε 20 Ιουλίου, 2019 από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/view/1367/1242>.
- Πετρίδου, Ε. (2005). Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.) *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Θεσ/νίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Robson, C. (2010). Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. (Β. Νταλάκου, & Κ. Βασιλικού, Μετάφρ.) Αθήνα: Gutenberg.
- Φασούλης, Κ., Κουτρομάνος, Γ., & Φασούλης, Β. (2012). Η ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας ως παράγοντας διασφάλισης της ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης. Στο Α. Τριλιανός, Γ. Κουτρομάνος, & Ν. Αλεξόπουλος (Επιμ.), *Πανελλήνιο Συνέδριο με Διεθνή Συμμετοχή «Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Τάσεις και Προοπτικές»*, 11-13 Μαΐου (Τόμ. Β', σσ. 31-40). Αθήνα: ΕΚΠΑ, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.
- Φυριπιής, Ε., & Ρουσάκης, Ι. (2012). Για μια ποιοτική εκπαίδευση εκπαιδευτικών: Λόγοι και πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο Α. Τριλιανός, Γ. Κουτρομάνος, & Ν. Αλεξόπουλος (Επιμ.), *Πανελλήνιο Συνέδριο με Διεθνή Συμμετοχή «Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Τάσεις και Προοπτικές»*, 11-13 Μαΐου (Τόμ. Β', σσ. 534-545). Αθήνα: ΕΚΠΑ, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.