

«Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ  
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ  
ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ  
ΤΩΝ Α.Ε.Ι.»

Θεόδωρος Χατζηθεοδώρου

ΜΟΔΙΠ ΕΚΠΑ

ΑΘΗΝΑ, 2023



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Εθνικόν και Καποδιστριακόν  
Πανεπιστήμιον Αθηνών

— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —



ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

# ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ

Το ερευνητικό υπόβαθρο

**Πώς προσεγγίζουμε  
την αναζήτηση της σχέσης  
της Διασφάλισης Ποιότητας  
και των Διοικητικών Υπηρεσιών**

Μια αρχική οπτική είναι η εστίαση στις διοικητικές αναφορές των δημοσιευμένων εκθέσεων της ΑΔΙΠ/ΕΘΑΑΕ ως πρίσμα για την κατανόηση και την ερμηνεία όλων όσων εννοιολογικά δεν μπορούμε να ερμηνεύσουμε με μια αναλογική, γραμμική θεωρητική προσέγγιση.

Ταυτόχρονα όμως, και ή ίδια αυτή η εστίαση στην διοικητική οπτική δημιουργεί μια αναγκαιότητα για αυτοπροσδιορισμό της εντός ενός ερευνητικού πεδίου με ασαφή ακόμη όρια.

Επιδίωξή μας είναι ο εντοπισμός των σχέσεων που προκύπτουν τόσο εννοιολογικά, όσο και σε επίπεδο εφαρμογής ανάμεσα στις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας και το θεωρητικό υπόβαθρο που αλληλεπιδρά μ' αυτές και τις αναδιαμορφώνει.

## Βασικοί Στόχοι

Πώς η ανάπτυξη των διαδικασιών και των διαφορετικών μεθόδων διασφάλισης ποιότητας, η θεσμική τους διάσταση και η εφαρμογή τους στην ανώτατη εκπαίδευση επηρεάζουν το διοικητικό γίνεσθαι των Α.Ε.Ι.

Κατανόηση του πλαισίου της αξιολόγησης, του σχεδιασμού του προτύπου και της διαδικασίας και πως αυτά επηρεάζουν τα ευρήματα των εκθέσεων.

Ανάδειξη των διοικητικών αναφορών στις εκθέσεις ΑΔΙΠ/ΕΘΑΑΕ και εξερεύνηση του θεωρητικού υποβάθρου που τις τροφοδοτεί.

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Πώς θα οδηγηθούμε από τις φαινομενικά ασύνδετες μεταξύ τους παρατηρήσεις στις εκθέσεις αξιολόγησης/πιστοποίησης στη μοντελοποίηση ενός ενιαίου συστήματος ποιότητας για το σύνολο των Διοικητικών Υπηρεσιών

Οι παρατηρήσεις για διαχειριστικά/διοικητικά θέματα στις εκθέσεις εξωτερικής αξιολόγησης και πιστοποίησης σημαίνουν πάντα το ίδιο πράγμα;

Έχουν οι παρατηρήσεις κοινή κωδικοποίηση και ικανή παραμετροποίηση, που να παραπέμπει σε ένα σαφές κοινό θεωρητικό υπόβαθρο;

Επηρεάζουν οι ειδικές σχεδιαστικές προδιαγραφές και η τεχνολογία του προτύπου τη διαδικασία και τα αποτελέσματα (σε ό,τι αφορά το διαχειριστικό/διοικητικό συγκείμενο);

Συγκλίνουν οι παρατηρήσεις των εκθέσεων σε μια κοινή θεωρητική οπτική, σε επίπεδο Ιδρύματος;

Θα μπορούσε να προσδιορισθεί ένα σαφές πλαίσιο ώστε να διαμορφωθεί μια ενιαία πολιτική ποιότητας για το σύνολο των Διοικητικών Υπηρεσιών των Α.Ε.Ι.;

Το ιστορικό διάστημα της μελέτης εκτείνεται:



από την αρχή των διαδικασιών εξωτερικής αξιολόγησης στο ΕΚΠΑ, το 2015, όταν εμφανίζονται και οι πρώτες εκθέσεις, έως και το 2022, όπου βρίσκονται πλέον σε πλήρη εξέλιξη οι διαδικασίες πιστοποίησης.



Στις εκθέσεις θα αναζητηθούν αναφορές σε οτιδήποτε αφορά στο διαχειριστικό/διοικητικό πλαίσιο λειτουργίας των Τμημάτων και θα αποπειραθούμε να συσχετίσουμε τις αναφορές αυτές με ένα ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο. Η ανάγκη συμπερίληψης και των δύο τύπων εκθέσεων (εξωτερικής αξιολόγησης και πιστοποίησης) προβάλλει ως αναγκαία και για λόγους πληρότητας, αλλά και για να υπάρξει δυνατότητα σύγκρισης σε θεωρητικό επίπεδο.

## ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ Ε.Κ.Π.Α. ΩΣ ΠΕΔΙΟ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

```
graph TD; A[ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ Ε.Κ.Π.Α. ΩΣ ΠΕΔΙΟ ΕΣΤΙΑΣΗΣ] --> B[α) το Ε.Κ.Π.Α. διαθέτει ικανό όγκο εκθέσεων από πολλά διαφορετικά Τμήματα,]; B --> C[β) το Ε.Κ.Π.Α. -ως Ίδρυμα- έχει αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό τις διαδικασίες του Ε.Σ.Δ.Π. του,]; C --> D[γ) το Ε.Κ.Π.Α. διαθέτει υψηλό βαθμό δεκτικότητας και προσαρμοστικότητας στις αλλαγές του θεσμικού πλαισίου αλλά ταυτόχρονα και υψηλό βαθμό κατανόησης των διαδικασιών ποιότητας και ανταπόκρισης σε απαιτούμενες αλλαγές καθώς και ταχύτατη σχεδιαστική και εφαρμοστική ικανότητα.];
```

α) το Ε.Κ.Π.Α. διαθέτει ικανό όγκο εκθέσεων από πολλά διαφορετικά Τμήματα,

β) το Ε.Κ.Π.Α. -ως Ίδρυμα- έχει αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό τις διαδικασίες του Ε.Σ.Δ.Π. του,

γ) το Ε.Κ.Π.Α. διαθέτει υψηλό βαθμό δεκτικότητας και προσαρμοστικότητας στις αλλαγές του θεσμικού πλαισίου αλλά ταυτόχρονα και υψηλό βαθμό κατανόησης των διαδικασιών ποιότητας και ανταπόκρισης σε απαιτούμενες αλλαγές καθώς και ταχύτατη σχεδιαστική και εφαρμοστική ικανότητα.

# Κατηγορίες Εστίασης

α) στο περιεχόμενο σε σχέση με τις αξίες, στάσεις και αντιλήψεις που αυτό φέρει (μέσω των εκθέσεων αξιολόγησης και πιστοποίησης), αλλά και σε σχέση με τον ίδιο τον κατασκευαστή του (πρότυπα και διαδικασία Α.ΔΙ.Π./ΕΘ.Α.Α.Ε.)

β) στο μήνυμα και τις αξίες που αυτό φέρει για το ευρύτερο περιβάλλον του (φοιτητές, κοινωνία, εκπαιδευτική πολιτική)

γ) στους αποδέκτες, δηλαδή στο πόσο και πως επηρεάζονται τα Α.Ε.Ι. από την αξιολόγηση (αποδοχή του συμβόλου του μηνύματος και αλλαγή στάσης με εισαγωγή κουλτούρας ποιότητας, δομικές και διοικητικές αλλαγές, ουδέτερη στάση ή και απόρριψη ακόμη του συμβόλου).



# ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ

Οι Εκθέσεις, το Πρότυπο και η Διαδικασία

## Οι διοικητικές αναφορές στις ετήσιες εκθέσεις της Α.ΔΙ.Π.

<b>2012</b>	χρειάζεται εκσυγχρονισμός διοικητικών υπηρεσιών με ενίσχυση των προγραμμάτων επιμόρφωσης και της χρήσης σύγχρονων τεχνολογικών μέσων
<b>2013</b>	εξειδίκευση των γενικών κριτηρίων πιστοποίησης των προγραμμάτων σπουδών - στο κριτήριο 7 γίνεται αναφορά στην ποιότητα των υποστηρικτικών υπηρεσιών
<b>2014</b>	πρώτη φορά έχουμε ποσοτικά στοιχεία για το Διοικητικό Προσωπικό (όχι όμως ποιοτικά)
<b>2015</b>	εθνική στρατηγική για βελτίωση ποιότητας διοικητικών υπηρεσιών-πολιτική ανάπτυξης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού
<b>2016</b>	ανάδειξη της διοικητικής αυτονομίας ως χαρακτηριστικό ποιότητας
<b>2017</b>	πρώτη φορά έχουμε συγκεντρωτικά δεδομένα για το προσωπικό των Α.Ε.Ι.
<b>2018</b>	προσδιορισμός ως σχέση προς αποδοτικότητα (Αρχές 1 & 6)
<b>2019</b>	σχέση ΕΣΔΠ και ποιότητας διοικητικών υπηρεσιών, σύστημα διακυβέρνησης/διοίκηση και λειτουργίες

Παρουσίαση αποτελεσμάτων έκθεσης εξωτερικής  
αξιολόγησης του Ε.Κ.Π.Α.

Παρατηρήσεις στην Έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης του Ε.Κ.Π.Α. 2015:

- . αυταξιολόγηση, στρατηγικός σχεδιασμός και σχέδια βελτίωσης,*
- . επικαιροποίηση τρόπου συλλογής δεδομένων για σκοπούς σχεδιασμού και χρήσης από την κεντρική διοίκηση και το Υπουργείο Παιδείας,*
- . ανάπτυξη ενός καταλόγου Ιδρυμάτων που θεωρούνται ως άμεσα συγκρίσιμα ή και ως πρότυπα, μέσα σε μια κατάλληλη προς αυτό γεωγραφική περιοχή, προκειμένου το ίδρυμα να συγκρίνει τον εαυτό του με τους ομολόγους του και να προσδιορίσει τα απαραίτητα βήματα για να επιτύχει ένα καθεστώς απόλυτης ισοτιμίας.*

Οι διοικητικές αναφορές στις εκθέσεις εξωτερικής αξιολόγησης & πιστοποίησης

Πέντε βασικές κατηγοριοποιήσεις ενεργειών:

1. επίλυση των προβλημάτων στελέχωσης
2. εισαγωγή διαδικασιών εσωτερικής αξιολόγησης προκειμένου να υπάρχουν αξιόπιστα δεδομένα
3. ανάπτυξη της μηχανογράφησης για να μειωθεί ο γραφειοκρατικός φόρτος εργασίας.
4. ανάγκη για κατάρτιση, επιμόρφωση και αντιμετώπιση των διοικητικών προβλημάτων μέσω κεντρικού ή άλλου σχεδιασμού
5. ανάγκη να υπάρξουν προτάσεις για αλλαγές στην εκπαιδευτική πολιτική προκειμένου να μειωθούν τα γραφειοκρατικά προβλήματα

## Συμπεράσματα

Αναπτύσσονται δύο κύριες κατηγορίες συμπερασμάτων:

A) η πρώτη έχει να κάνει με το βαθμό επηρεασμού των διοικητικών υπηρεσιών των Α.Ε.Ι. από τις σχεδιαστικές προδιαγραφές του προτύπου και της διαδικασίας

B) η δεύτερη από την ίδια τη διεξαγωγή της διαδικασίας, όπως αυτή έχει διεξαχθεί και διεξάγεται σήμερα

Η πρώτη κατηγορία εστιάζει στο πώς και πόσο οι εσωτερικές και οργανωσιακές διεργασίες επηρεάζουν την οργάνωση, ανάπτυξη και λειτουργία των διοικητικών υπηρεσιών στα Α.Ε.Ι..

Η δεύτερη κατηγορία εστιάζει στο πώς και πόσο οι διοικητικές υπηρεσίες επηρεάζονται από τα αποτελέσματα των εκθέσεων εξωτερικής αξιολόγησης και πιστοποίησης.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ  
ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΕΕΑΠ  
ΜΕ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ  
ΝΕΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο βαθμός συμφωνίας ανάμεσα στην κωδικοποίηση των ευρημάτων που καταγράφονται τόσο στις εκθέσεις εξωτερικής αξιολόγησης όσο και τις εκθέσεις πιστοποίησης με τις ενέργειες που χρειάζονται τα Τμήματα να κάνουν προκειμένου να βελτιωθούν, φωτίζει ταυτόχρονα δύο σημαντικές πτυχές της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας:

α) τη θεωρητική σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα σ' ένα υφέρπον αξιολογικό υπόβαθρο και τις αρχές της ΝΔΔ και

β) τη σχέση ανάμεσα στο μοντέλο αξιολόγησης που έχει επιλεγεί -της αξιολόγησης ομοτέχνων (κάτι στο οποίο βασίζονται τόσο η εξωτερική αξιολόγηση όσο και η πιστοποίηση)- και τη στόχευση των παρατηρήσεων που αφορούν στη βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση.

Αν και ο κύριος όγκος των παρατηρήσεων των εκθέσεων αναπόφευκτα εστιάζει στο εκπαιδευτικό κομμάτι, που αποτελεί και τη βάση στην οποία διενεργούνται οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, οι παρατηρήσεις διοικητικής φύσης ως μονάδα καταγραφής μοιάζουν να κατηγοριοποιούνται με σημαντικές ομοιότητες ανάμεσα στις εκθέσεις αξιολόγησης και πιστοποίησης και να παρουσιάζουν σημαντική θεωρητική ταύτιση με κάποιες απ' τις πιο θεμελιώδεις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, χωρίς ωστόσο να αποσαφηνίζονται εντελώς, μια που αναπτύσσεται παράλληλα μια αμφίδρομη λογική, που δεν θα μπορούσε να αναλυθεί παρά μόνο εντός ενός αυστηρά προσδιοριζόμενου πλαισίου, κάτι που δεν έχουμε εδώ.

## Το Πρότυπο ως μηχανισμός

. Το πρότυπο πιστοποίησης αλληλεπιδρά με τον δεδομένο χρόνο μέσα στον οποίο πρέπει αυτή να πραγματοποιηθεί δημιουργώντας πολλές φορές ένα ασφυκτικό πλαίσιο, που δεν ευνοεί την παρατήρηση σε διαφορετικά χρονικά σημεία ή την ανάλυση εις βάθος και άρα η οποιαδήποτε ανάλυση αποκτά ένα είδος χρονοσήμανσης.

. Το ίδιο το πρότυπο, εκ προοιμίου δρα σαν ένα προκαθορισμένο πλαίσιο παρατήρησης και άρα τα αποτελέσματά του δεν επιτρέπουν μεγάλες διαφοροποιήσεις, όπως και αναμένεται εξάλλου απ' τις σχεδιαστικές του προδιαγραφές.

. Αναπτύσσεται έτσι ένα είδος θεωρητικής αλληλεπιδραστικότητας ανάμεσα στο πρότυπο και το υπόβαθρο που διαμορφώνει τις παρατηρήσεις των εμπειρογνομώνων.

## ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ

Το δείγμα στις διαδικασίες πιστοποίησης βασίζεται σε συνεντεύξεις πολύ λίγων διοικητικών υπαλλήλων και δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό γιατί και οι Επιτροπές αντιμετωπίζουν μεθοδολογικά προβλήματα στη προσέγγιση των διοικητικών θεμάτων, αλλά πολλές φορές και το ίδιο το διοικητικό προσωπικό, μια που δεν είναι εξοικειωμένο με τις διαδικασίες πιστοποίησης, δεν ξέρει σε τι ακριβώς να αναφερθεί, με συνέπεια το μεγαλύτερο μέρος του διοικητικού προσωπικού να παραμένει ουσιαστικά «αόρατο» και η σχέση του με το εκπαιδευτικό συγκείμενο άδηλη.

Ο εμπλουτισμός του υπάρχοντος προτύπου με επιπλέον κριτήρια ποιότητας, ώστε αυτό να μπορέσει να συμπεριλάβει και μια ευρύτερη γκάμα διοικητικών υπηρεσιών δεν είναι σαφές αν θα αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα γιατί δεν θα μπορέσει να συμπεριλάβει όλες τις υπάρχουσες Υπηρεσίες στα υπό έλεγχο σημεία του προτύπου και θα εμπεριέχει πάντα την αντικρουόμενη λογική του να συμβιβάσει ένας ίσως μη κατάλληλα εξοπλισμένος εξωτερικός αξιολογητής τη φοιτητοκεντρική με την διοικητοκεντρική προσέγγιση.

Είναι ιδιαίτερα αμφίβολο εάν το υπάρχον πρότυπο -με δεδομένη την τεχνολογία του και διαδικασία αναμόρφωσής του- μπορεί να εμπλουτισθεί με πιο στοχευμένα, αμιγώς διοικητικού ενδιαφέροντος κριτήρια χωρίς να διαταραχθεί ο φοιτητοκεντρικός χαρακτήρας και προσανατολισμός του.



# ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΤΗ

Η Διοικητική πραγματικότητα

## ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες διαφορετικού βαθμού εξοικείωσης των υπαλλήλων με τις διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης:

- α) στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι υπάλληλοι των Κεντρικών Υπηρεσιών και των αυτόνομων διοικητικών σχημάτων/ανεξάρτητων οντοτήτων, που ουσιαστικά δεν έχουν καμία απολύτως εξοικείωση με τις διαδικασίες ποιότητας,
- β) στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι υπάλληλοι των Γραμματειών, που έχουν μια έμμεση και μόνο σχέση με τις διαδικασίες και
- γ) στην τρίτη κατηγορία ανήκουν οι υπάλληλοι του Ε.Λ.Κ.Ε και των διαφόρων εργαστηρίων του Ιδρύματος., που είναι, λόγω των διαδικασιών ISO 9001 (το οποίο βέβαια, δεν παρακολουθεί την εξέλιξη των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στον εκπαιδευτικό χώρο συνολικά, παρά μόνο περιμετρικά), αρκετά εξοικειωμένοι με τις διαδικασίες.

Οι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου υπάλληλοι του δημοσίου, ήδη αξιολογούνται από το υπάρχον ενιαίο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων (βάσει των Ν. 4369/16, 4533/18 & 4590/19) και η εισαγωγή ενός επιπλέον συστήματος τύπου διαχείρισης ολικής ποιότητας ίσως φανεί πως εγκαθιδρύει ένα δεύτερο, μη θεσμοθετημένο, έμμεσο επίπεδο ελέγχου και επιπλέον λογοδοσίας με αρνητικές πιθανόν συνέπειες για την γενικότερη λειτουργία σε πολλαπλά επίπεδα (διοικητικό, εκπαιδευτικό, λειτουργικό).

## Η ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΑ Α.Ε.Ι.

- Σήμερα, δεν φαίνεται να υπάρχει σε ισχύ ένα απόλυτα μοντελοποιημένο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας των Διοικητικών Υπηρεσιών, ως άμεση απόρροια του θεσμικού πλαισίου αλλά και μιας κουλτούρας αυτονομίας εντός των Ιδρυμάτων η οποία συνδέεται άμεσα με την ενστάλαξη της κουλτούρας ποιότητας.
- Επίσης, η κρίσιμη έλλειψη γνώσης του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν καθημερινά οι διοικητικοί υπάλληλοι, δημιουργεί ένα ιδιότυπο είδος αχρείαστου «προστατευτισμού», που ενισχύεται από την μη συμμετοχή τους τόσο σε διαδικασίες ποιότητας όσο και στην άντληση και καταγραφή των απαραίτητων –ποσοτικών και ποιοτικών- δεδομένων για τη ΜΟ.ΔΙ.Π..
- Η μη ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού στις διαδικασίες ποιότητας ενισχύει έναν τρόπον τινά θεσμικό «απομονωτισμό» των διαδικασιών ποιότητας εν γένει, αλλά και της ΜΟ.ΔΙ.Π., ως κοινών της ποιότητας στο Ίδρυμα.

## ΣΥΓΚΕΧΥΜΕΝΗ ΕΙΚΟΝΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΔΟΜΕΣ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια απόλυτη αντιστοίχιση ανάμεσα σε δομές, προσεγγίσεις και ορατά, μετρήσιμα και επαρκώς προσδιορισμένα διοικητικά αποτελέσματα ως αυτόματη συνεπαγωγή της σημερινής πραγματικότητας που χαρακτηρίζεται από ένα ιδεότυπο συγκερασμού διοικητικών δομών παλαιότερου και νεότερου τύπου που φαίνεται πως συνυπάρχουν σήμερα στα περισσότερα ΑΕΙ της χώρας.

Η οποιαδήποτε σχεδιαστική λογική για την αλλαγή της σημερινής εικόνας δεν θα πρέπει να εστιάζει σ' ένα και μόνο τρόπο προσέγγισης των αλλαγών που χρειάζονται προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη εκάστοτε λειτουργικότητα στα Α.Ε.Ι., αλλά να χρησιμοποιεί δεδομένα και εργαλεία από μια ευρύτερη θεωρητική και διαχειριστική εργαλειοθήκη για να υλοποιήσει τους σκοπούς της.

Τα Ιδρύματα πρέπει να ορίσουν πρώτα ένα συνολικό πλαίσιο ποιότητας μέσα στο οποίο θα πρέπει να κινηθούν, αποσαφηνίζοντας πρωτίστως το τι θεωρούν αποδοτικότητα δομών και υπηρεσιών εντός του Ιδρύματος έτσι ώστε αυτό να ανταποκρίνεται σε πραγματικά χαρακτηριστικά ποιότητας που θα αποσκοπούν σε ουσιαστική βελτίωση των υπηρεσιών τους και όχι να επιδιώκουν μια «επίφαση ποιότητας» που απλά θα καταλήγει να «μαρκάρει» και μόνο μια σειρά από απρόσωπα χαρακτηριστικά σε μια λίστα, χωρίς όμως αυτά να ταυτίζονται με πραγματικά και ουσιαστικά για όλους τους εμπλεκόμενους κριτήρια ποιότητας.

# ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ

Διασφάλιση της Ποιότητας των Διοικητικών Υπηρεσιών:  
Προβληματισμοί & Σχεδιαστικό Πλαίσιο  
(Ν. 4957/22, κεφ ΚΔ', άρθρο 215, 3. βστ & 4. ε)

ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ  
ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ  
ΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ  
ΤΩΝ ΑΕΙ

Τρεις απαραίτητες  
παράμετροι:

α) Η διασφάλιση ποιότητας δεν είναι ένας ελεγκτικός μηχανισμός, αλλά αποσκοπεί στο να εισάγει μια κουλτούρα συμμετοχικότητας και αυτενέργειας.

β) Ο σχεδιασμός πρέπει να συμπεριλάβει και να αξιοποιήσει τεχνικές και πρακτικές (αυταξιολόγηση, προτάσεις βελτίωσης, κ.λπ.) από τα ήδη υπάρχοντα συστήματα διασφάλισης ποιότητας (όπως το ISO).

γ) Η έμφαση, αξιοποιώντας και την εμπειρία των διαδικασιών εξωτερικής αξιολόγησης και πιστοποίησης, πρέπει να δοθεί αρχικά στο διαλεκτικό κομμάτι της διαδικασίας.

ΤΑ  
ΝΟΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ  
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ  
ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



## ΚΥΡΙΕΣ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ

Ενεργοποίηση του συνόλου του διοικητικού προσωπικού μέσω διαδικασιών αυταξιολόγησης σε επίπεδο ακαδημαϊκής μονάδας.

Καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων της ακαδημαϊκής μονάδας βάσει των ευρημάτων της αυταξιολόγησης.

Προγραμματισμός βελτιωτικών ενεργειών που αξιοποιεί και τις προτάσεις βελτίωσης.

Αποτύπωση της όλης διαδικασίας σε Πρακτικό της ΜΟΔΙΠ και δημοσιοποίηση στην ιστοσελίδα της ακαδημαϊκής μονάδας





---

Σας ευχαριστούμε θερμά για την προσοχή σας και τον χρόνο που μας αφιερώσατε

**ΜΟΔΙΠ ΕΚΠΑ**

---