

16. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΠΕ15)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

16. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΠΕ15).....	i
16.1 Εισαγωγή.....	16-1
16.2 Μέθοδοι και μηχανισμοί βελτίωσης της ποιότητας στο ΕΜΠ.	16-5
16.2.1 Σημεία ελέγχου της ποιότητας.	16-5
16.2.2 Μεθοδολογία βελτίωσης της ποιότητας.	16-6
16.3 Αποτελεσματικότητα της διασύνδεσης των λειτουργιών για τη σχεδίαση και εκτέλεση των Προγραμμάτων Σπουδών με τα Συλλογικά Όργανα του Ιδρύματος.	16-9
16.3.1 Προπτυχιακές Σπουδές.	16-9
16.3.2 Μεταπτυχιακές Σπουδές.	16-13
16.3.3 Γενικά Συμπεράσματα.	16-14
16.4 Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους φοιτητές.....	16-15
16.4.1 Δρομολογηθείσες διαδικασίες για την αξιολόγηση της διδασκαλίας.	16-15
16.4.2 Αξιοποίηση της φοιτητικής γνώμης.	16-18
16.4.3 Συνάφεια του συστήματος αξιολόγησης από φοιτητές προς τους στόχους του συστήματος σπουδών.	16-20
16.5 Προσπάθειες για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των λειτουργιών του Ιδρύματος.	16-20
16.5.1 Τρόπος με τον οποίο το Ίδρυμα διαχειρίζεται τις πληροφορίες που απαιτούνται για υποστήριξη των λειτουργιών του στη λήψη αποφάσεων.	16-22
16.5.2 Τρόπος και ποιότητα της διάχυσης των πληροφοριών στο προσωπικό.....	16-24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΠΕ15)

16.1 Εισαγωγή.

Το θέμα της «ποιότητας» στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, αλλά και στην Εκπαίδευση γενικότερα, είναι ένα θέμα που συζητείται σχεδόν καθημερινά, τα τελευταία χρόνια, από όλους τους συντελεστές αλλά και τους αποδέκτες του εκπαιδευτικού μας συστήματος, ενώ συχνά γίνεται αντικείμενο αντεγκλήσεων και ατέρμονων αντιπαραθέσεων. Ασφαλώς, ο Έλληνας φορολογούμενος ο οποίος στηρίζει οικονομικά τη λειτουργία του ελληνικού – δημόσιου Πανεπιστημίου έχει το δικαίωμα να ενημερώνεται για τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η ποιότητα δουλειάς σ' αυτό, καθώς και για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αυτής. Εξάλλου, η διερεύνηση όλων των πτυχών του ευαίσθητου αυτού θέματος αποτελεί αυτονόητη υποχρέωση όλων των μελών μιας ακαδημαϊκής κοινότητας, από την κορυφή της διοίκησής της μέχρι το νεότερο μέλος της.

Παρόλα αυτά, για το μεγαλύτερο κομμάτι της ελληνικής κοινωνίας, δεν είναι ξεκαθαρισμένο και από όλους αποδεκτό τι εννοούμε λέγοντας «ποιότητα». Έτσι, οι συζητήσεις που γίνονται με μεγάλη συχνότητα σε Ευρωπαϊκό πλέον επίπεδο γύρω από τον όρο «ποιότητα», δημιουργούν ακόμα μεγαλύτερη σύγχυση τόσο στο μέσο πολίτη όσο και στα μέλη της Ακαδημαϊκής κοινότητας. Για αυτό το λόγο, κρίθηκε σκόπιμο, πριν από την εστίαση στα τεκταινόμενα στο χώρο του ΕΜΠ θέματα που άπτονται της «ποιότητας», να επιχειρηθεί μία προσπάθεια εξοικείωσης με τον όρο αυτό, όπως αυτός χρησιμοποιείται από διεθνείς και ευρωπαϊκούς φορείς.

Ως «ποιότητα» μπορεί να ορισθεί *η εκπλήρωση ενός συνόλου προκαθορισμένων στόχων και επιδιώξεων* [1]. Ο όρος «ποιότητα», όσον αφορά στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχει την έννοια της αποτελεσματικής ολοκλήρωσης και της καταξίωσης κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας [2].

Η κύρια δυσκολία στον προσδιορισμό των συνιστωσών του όρου «ποιότητα» στην εκπαίδευση βρίσκεται :

- στον καθορισμό των αποδεκτών των υπηρεσιών η ποιότητα των οποίων αξιολογείται, και
- στον καθορισμό κριτηρίων που θα ικανοποιούσαν ταυτόχρονα τις απαιτήσεις όλων των αποδεκτών, σχετικά με την αξιολόγηση της αντικειμενικά νοούμενης ποιότητας.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι όσον αφορά στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και ειδικότερα την Τεχνολογική Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση υπάρχουν διάφοροι αποδέκτες, που βλέπουν από διαφορετικές σκοπιές τον όρο «ποιότητα», πχ. οι φοιτητές, οι εργοδότες (ιδιώτες, κατασκευαστικές ή μελετητικές εταιρείες, πολυεθνικές εταιρείες, βιομηχανία, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Δημόσιοι Φορείς και Οργανισμοί, Κρατικές Υπηρεσίες κα.), η πολιτεία (εκτελεστική και νομοθετική εξουσία) και η κοινωνία ευρύτερα.

Το θέμα του καθορισμού της «ποιότητας» γίνεται ακόμη πιο σύνθετο αν αναλογιστούμε ότι όλοι οι παραπάνω αποδέκτες είναι με τον ένα ή τον άλλο τρόπο και συντελεστές της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης με – εν γένει – διαφορετικές προσδοκίες από αυτήν. Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρούνται και τριβές ή συγκρούσεις μεταξύ των προσδοκιών των αποδεκτών.

Συνεπώς η έννοια της «ποιότητας», ιδιαίτερα στα εξεταζόμενα εκπαιδευτικά συστήματα, είναι μία πολυσύνθετη και πολυδιάστατη έννοια. Η επιζητούμενη «ποιότητα» πρέπει να προκύπτει μετά από συζητήσεις και συναίνεση μεταξύ των παραπάνω ενδιαφερομένων μερών, κατά την οποία θα καθορίζονται οι στόχοι και οι επιδιώξεις τους οποίους πρέπει να εκπληρεί η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Κάθε Ιδρυμα με την κατάστροψη της στρατηγικής του, οπότε θέτει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του, πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του τις σχετικές με την αξιολόγηση της ποιότητας απαιτήσεις των παραπάνω αποδεκτών [3].

Τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ένα Εκπαιδευτικό Ιδρυμα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης για να κρίνει το κατά πόσον συνειδητοποιεί και εκπληρεί

τους στόχους και τις επιδιώξεις του, δηλαδή αποτιμά την ποιότητα της λειτουργίας του, είναι:

- ένα σύστημα Εσωτερικής Αξιολόγησης,
- μία Επιτροπή Εξωτερικής Αποτίμησης,
- η συνεχής καταγραφή και παρακολούθηση ορισμένων δεικτών και
- η συμμετοχή σε διεθνείς ασκήσεις αξιολόγησης.

Η επίτευξη αλλά και η διατήρηση της «ποιότητας» είναι μία συνεχής αναζήτηση καθώς τα αιτήματα της κοινωνίας και οι συνθήκες της εποχής μας μεταβάλλονται συνεχώς. Πρώτα από όλα πρέπει να τίθενται τα πρότυπα «ποιότητας» σε κάθε στάδιο των λειτουργιών του Ιδρύματος, αλλά και οι οριακές συνθήκες (Νομοθεσία, οικονομικοί πόροι, γεω-κοινωνικοπολιτικές συνθήκες κα.). Ακολουθεί η παρακολούθηση της υφιστάμενης κατάστασης με έλεγχο ορισμένων δεικτών (φοιτητικές επιδόσεις, ποσοστά αποτυχίας, επίπεδο απασχόλησης αποφοίτων κα) και ερωτηματολογίων στους συντελεστές των λειτουργιών. Στη συνέχεια γίνεται αξιολόγηση αυτών των στοιχείων από κατάλληλες επιτροπές, εσωτερικές ή εξωτερικές, οι οποίες εργάζονται με βάση συγκεκριμένο πλάνο (πχ. προπτυχιακές σπουδές, μεταπτυχιακές σπουδές, εργαστήρια, έρευνα, διοικητική στήριξη) συνολικά, για όλο το Ίδρυμα ή για κάποιο Τμήμα του. Μέ βάση τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις παραπάνω αξιολογήσεις, αποτιμάται η συνολική ποιότητα της λειτουργίας του Ιδρύματος και συνακόλουθα αποφασίζονται διορθωτικές κινήσεις για την βελτίωση της «ποιότητας» ή επανακαθορίζονται οι στόχοι και οι επιδιώξεις του Ιδρύματος. Το διάγραμμα ροής 16-1 δείχνει την ακολουθία των παραπάνω διαδικασιών [1].

Οι τελευταίες τάσεις στο χώρο της Εκπαίδευσης, που αφορούν την «ποιότητα» κατατείνουν σε προσπάθεια για επίτευξη της «Ολικής Ποιότητας». Η διαδικασία επίτευξης της Ολικής Ποιότητας μπορούμε να πούμε ότι μπορεί να εξελίσσεται σε δύο στάδια [4]:

- α) Καθορισμός των μοντέλων και των μεθόδων αποτίμησης της «ποιότητας», με σκοπό την υιοθέτηση μεθοδολογιών που μπορούν να αυτοματοποιηθούν για την αυτόματη αποτίμηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, του επιστημονικού και ερευνητικού επιπέδου καθώς και των διοικητικών λειτουργιών στα εκπαιδευτικά συστήματα.

β) Δημιουργία σταθερών στόχων προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης της «ποιότητας».

Το μοντέλο αξιολόγησης «Ολικής Ποιότητας» δεν έχει βρει ανάλογη αποδοχή από την ακαδημαϊκή κοινότητα των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων. Στα ευρωπαϊκά πανεπιστημιακά ιδρύματα επικρατεί η αντίληψη ότι τέτοιες μεθοδολογίες -που εφαρμόζονται σε βιομηχανίες για τον έλεγχο των προϊόντων τους- δεν μπορούν με κανένα τρόπο να εφαρμοσθούν στα πανεπιστήμια, που έχουν να κάνουν με ανθρώπους και όχι με μηχανές και στοχεύουν στην εκπαίδευση υπεύθυνων μηχανικών και όχι στην παραγωγή προϊόντων. Ετσι, γίνεται προσπάθεια το θέμα της ποιότητας να αντιμετωπισθεί χωρίς να τραυματισθεί η ακαδημαϊκή υπόσταση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Στα πλαίσια αυτών των αντιλήψεων υπάρχει προβληματισμός σχετικά με το κατά πόσο η «ποιότητα», όταν αναφέρεται στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, μπορεί να περιγραφεί και να καταγραφεί με αριθμητικούς δείκτες. Μήπως, δηλαδή, στην προσπάθεια προσδιορισμού του όρου «ποιότητα» δεν πρέπει να μείνουμε μόνο στην ποσοτική διάσταση αλλά να την υπερβούμε αναζητώντας την ποιοτική διάσταση του όρου; Εξάλλου πώς μπορεί να γίνει αξιολόγηση των διαδικασιών που ακολουθεί ένα ΑΕΙ με δείκτες; Μήπως η «ποιότητα» προσδιορίζεται από την κάθε φορά επικρατούσα αντίληψη και νοοτροπία των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας; Η ποιοτική αξιολόγηση είναι κατά γενική ομολογία πολύ πιο δύσκολη από την ποσοτική, μπορεί όμως να βοηθήσει στην καλλιέργεια μιας υγιούς νοοτροπίας σε όλους τους συντελεστές των εκπαιδευτικών και των ακαδημαϊκών διαδικασιών.

Όσα αναφέρονται προηγουμένως κάνουν φανερό ότι η συζήτηση για την «ποιότητα» στην Εκπαίδευση δεν έχει καταλήξει, αντίθετα θα μπορούσαμε να πούμε ότι βρίσκεται στην αρχή της. Συνεπώς, έχοντας υπόψη τα παραπάνω, χωρίς όμως να τα θεωρούμε ως αδιαμφισβήτητα, θα προχωρήσουμε στην παρουσίαση και αποτίμηση των μεθόδων και των μηχανισμών βελτίωσης της ποιότητας στο ΕΜΠ.

Αυτό που εξετάζεται διεξοδικότερα σε αυτό το Κεφάλαιο είναι οι τυποποιημένοι μηχανισμοί, οι οποίοι τροφοδοτούν τα κομβικά σημεία ελέγχου της ποιότητας με στοιχεία, καθώς και οι προκαθορισμένες μέθοδοι που ακολουθούνται για την άμεση βελτίωση της ποιότητας. Με την παρουσίαση των μεθόδων και των μηχανισμών βελτίωσης της ποιότητας, που έχουν κατά καιρούς ακολουθηθεί στο ΕΜΠ, καθώς και

των αποτελεσμάτων τους, θα καταγραφούν στις επόμενες παραγράφους τα θετικά σημεία αλλά και οι δυσλειτουργίες που προέκυψαν κατά την υλοποίησή τους.

16.2 Μέθοδοι και μηχανισμοί βελτίωσης της ποιότητας στο ΕΜΠ.

Ο κύριος στόχος και στρατηγική του ΕΜΠ, είναι και θα πρέπει να παραμείνει, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται και στην § 2.4.3 :

«Να εκπαιδεύει και να παράγει άρτια καταρτισμένους μηχανικούς ώστε να συντελούν στην ανάπτυξη της χώρας και στην προαγωγή της τέχνης και της επιστήμης».

Σύμφωνα λοιπόν με όσα έχουμε προαναφέρει, το ερώτημα της «ποιότητας» όσον αφορά το ΕΜΠ θα πρέπει να απαντηθεί μέσα από το πρίσμα που ορίζεται στον παραπάνω στόχο.

16.2.1 Σημεία ελέγχου της ποιότητας.

Η διοικητική δομή του ΕΜΠ είναι αποκεντρωμένη. Ετσι, σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί στο 2^ο Κεφάλαιο και έχουν αναλυθεί στο 11^ο Κεφάλαιο, οι αποφάσεις στο ΕΜΠ λαμβάνονται σε τρία επίπεδα:

- σε επίπεδο Τομέα (ΓΣ Τομέα),
- σε επίπεδο Τμήματος (ΓΣ Τμήματος, ΔΣ Τμήματος) και
- σε επίπεδο Ιδρύματος (Σύγκλητος, Πρυτανικό Συμβούλιο).

Πυρήνας της διοίκησης των ακαδημαϊκών μονάδων του ΕΜΠ είναι ο Τομέας, με αρμόδιο όργανο τη ΓΣ του Τομέα. Επόμενο επίπεδο διοίκησης αποτελεί το Τμήμα με κυρίαρχο όργανό του τη ΓΣ του Τμήματος. Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου του Τμήματος έχει η από το νόμο προβλεπόμενη Επιτροπή Προγραμμάτων Σπουδών, η οποία μελετά, αναλύει, συνθέτει και εισηγείται σχετικά προς τη ΓΣ.

Το ανώτατο διοικητικό όργανο του Ιδρύματος είναι η Σύγκλητος, η οποία παρακολουθεί τόσο την εκπαιδευτική όσο και την καθαρά διοικητική διαδικασία στο Ίδρυμα και συνεπώς, με τις αποφάσεις της, επηρεάζει την ποιότητα του συνολικού αποτελέσματος στο Ίδρυμα.

Όλα τα πιο πάνω Συλλογικά Όργανα έχουν δικαίωμα αλλά και υποχρέωση να ελέγχουν τις λειτουργίες που εμπίπτουν στη δικαιοδοσία τους και να αποφασίζουν προς την κατεύθυνση της θεραπείας προβλημάτων. Έτσι, κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα διοίκησης είναι και ένα σημείο ελέγχου αλλά και προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας.

Εκτός από τα Συλλογικά Όργανα που προαναφέρθηκαν, τα οποία έχουν αποφασιστικό χαρακτήρα, σημαντικό ρόλο στον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας στο ΕΜΠ παίζουν και οι Συγκλητικές Επιτροπές του Ιδρύματος. Υπενθυμίζεται ότι οι Επιτροπές αυτές έχουν εισηγητικό χαρακτήρα προς τη Σύγκλητο για συγκεκριμένα θέματα τα οποία τους έχει αναθέσει. Ακριβώς επειδή έχουν εξειδικευμένο αντικείμενο μπορούν ευκολότερα να εντοπίσουν προβλήματα, να προτείνουν αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης και να αναλάβουν την εποπτεία της υλοποίησής τους.

Υπενθυμίζεται, επίσης, ότι οι Συγκλητικές Επιτροπές προεδρεύονται από τον Πρύτανη ή τον αρμόδιο Αντιπρύτανη και έχουν αντιπροσωπευτική εκπροσώπηση από όλα τα Τμήματα του ΕΜΠ καθώς και από όλους τους φορείς της Πολυτεχνειακής Κοινότητας. Έτσι διασφαλίζεται η επικοινωνία της Διοίκησης του Ιδρύματος με τα Τμήματα και την Πολυτεχνειακή Κοινότητα συνολικά. Οι μηχανισμοί λειτουργίας και επικοινωνίας των ΣΕ με τη διοίκηση και τα Τμήματα εξασφαλίζουν δυνατότητες για τη βελτίωση της ποιότητας στα θέματα δικαιοδοσίας της αντίστοιχης Επιτροπής.

16.2.2 Μεθοδολογία βελτίωσης της ποιότητας.

Στο Ίδρυμα δεν έχει μέχρι σήμερα χαραχθεί μια συστηματική μεθοδολογία για τη βελτίωση της συνολικής ποιότητας. Βέβαια, η Κεντρική Διοίκηση, μετά την απαραίτητη ανάδραση με τους φορείς που αναφέρονται στα σημεία της προηγούμενης παραγράφου, αποφασίζει κατά περίπτωση με γνώμονα τη βελτίωση της ποιότητας στο Ίδρυμα.

Θα πρέπει πάντως να επισημανθεί ότι παρατηρούνται και περιπτώσεις κατά τις οποίες λαμβάνονται από την Κεντρική Διοίκηση μέτρα για τη βελτίωση της ποιότητας, χωρίς την προηγούμενη απόκριση των Τμημάτων. Τέλος, παρατηρούνται και περιπτώσεις

κατά τις οποίες τα Τμήματα αδυνατούν να παρακολουθήσουν ή/και να εφαρμόσουν μέτρα της Κεντρικής Διοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας.

Σημαντικό ρόλο όσον αφορά τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας μπορούν να παίξουν οι εκπρόσωποι των φοιτητών στα Συλλογικά Όργανα Διοίκησης, όπου έχουν ένα ελεύθερο βήμα διαλόγου με τους διδάσκοντες και τη Δοίκηση του Τμήματος (ΓΣ Τμήματος) ή και του Ιδρύματος (Σύγκλητος). Με τη συμμετοχή τους στα Συλλογικά Όργανα, οι φοιτητές μπορούν να καταδείξουν προβλήματα και να συμμετέχουν στην σχεδίαση και υλοποίηση των μεθόδων και των μηχανισμών βελτίωσης της ποιότητας. Οι πρωτοβουλίες των φοιτητών, είτε συλλογικές είτε ατομικές, μπορούν να συνεισφέρουν τα μάλλα στην υπόθεση της βελτίωσης της ποιότητας, γιατί μιας και δεν έχουν συνηθίσει τις δυσλειτουργίες των οποίων είναι κυρίως οι αποδέκτες, μπορούν να τις εντοπίσουν αμεσότερα από κάποιον που εργάζεται για χρόνια στον ίδιο χώρο. Οι φοιτητές, προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί, είναι η σημαντικότερη συνιστώσα της ακαδημαϊκής διαδικασίας, όχι μόνο γιατί είναι το πολυπληθέστερο υποσύνολο της πολυτεχνειακής κοινότητας, αλλά και γιατί βρίσκονται στο επίκεντρο των στόχων του Ιδρύματος. Για αυτό το λόγο κάθε μέθοδος και μηχανισμός βελτίωσης της ποιότητας δεν μπορεί να επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα αν δεν έχει γίνει κατανοητό από τους φοιτητές ότι είναι προς το όφελος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και δεν έχει τη συμμετοχή και τη στήριξή τους. Ελλείμματα στην επικοινωνία Διοίκησης–φοιτητών δημιουργούν προβλήματα σε σημείο που οι διάφορες μέθοδοι και μηχανισμοί που ακολουθούνται κατά καιρούς για την βελτίωση της ποιότητας, παρόλο που είναι δόκιμοι σε ευρωπαϊκό επίπεδο, να μην βρίσκουν θετική ανταπόκριση από τη φοιτητική κοινότητα με συνέπεια τα αποτελέσματα, όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας, να είναι πενιχρά.

Ο σημαντικότερος, μετά τη φοιτητική κοινότητα, παράγοντας στην υλοποίηση των μεθόδων και των μηχανισμών βελτίωσης της ποιότητας είναι οι εργαζόμενοι στο Ίδρυμα: μέλη ΔΕΠ, Επιστημονικοί Συνεργάτες, Διοικητικό Προσωπικό, ΕΔΤΠ, και λοιποί κλάδοι. Η υιοθέτηση συγκεκριμένων μεθόδων και μηχανισμών βελτίωσης της ποιότητας πρέπει να πηγάζει από τη διδακτική εμπειρία που έχουν τα μέλη ΔΕΠ, τη θητεία τους σε Ιδρύματα του εξωτερικού και την επικοινωνία που έχουν με τους φοιτητές τους. Οι μέθοδοι βελτίωσης της ποιότητας πρέπει να σχεδιάζονται λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των επιστημονικών αντικειμένων που

θεραπεύονται στο Ιδρυμα· παράλληλα απαιτείται προσοχή ώστε να μην τραυματίζουν, αλλά αντίθετα να συσφίγγουν τις σχέσεις ανάμεσα σε διδάσκοντες και φοιτητές. Στο Διοικητικό και λοιπό προσωπικό του Ιδρύματος πέφτει το βαρύ έργο του επιμέρους σχεδιασμού και της υλοποίησης αυτών των μεθόδων με τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η αξιοπιστία τους και να μην υπάρχουν περιθώρια παρερμηνείας των προθέσεων. Οι Διοικητικές Υπηρεσίες του ΕΜΠ με την εμπειρία τους στη διαχείριση και τις λειτουργίες του ΕΜΠ μπορούν να υποδείξουν τους μηχανισμούς εκείνους που θα διευκολύνουν το έργο της βελτίωσης της ποιότητας.

Η έγνοια για τη διασφάλιση της ποιότητας όσον αφορά στο Εκπαιδευτικό Έργο και στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες του ΕΜΠ και η κοινή συνείδηση στην Πολυτεχνειακή κοινότητα ότι κάτι τέτοιο δεν μπορεί να επιτευχθεί αν δεν προηγηθεί καταγραφή και αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης, οδήγησε στην απόφαση της Συγκλήτου του ΕΜΠ για υλοποίηση του παρόντος Έργου. Η Εκθεση Αυτοαξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου και των Παρεχόμενων Υπηρεσιών του ΕΜΠ, σε συνδυασμό με την διαδικασία της Εξωτερικής Αξιολόγησης, που εξελίσσεται ταυτόχρονα και με συνεργασία των δύο ομάδων εργασίας, αποτελεί την κορυφαία και συγχρόνως τη θεμελιώδη ενέργεια του Ιδρύματός μας προς την επίτευξη του στόχου της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

Η Σύγκλητος των ΑΕΙ, με την αντιπροσωπευτική σύνθεσή της, βρίσκεται στο κέντρο λήψεως των αποφάσεων στα Ιδρύματα κάθετα, δηλαδή παρεμβαίνει από τη χάραξη της στρατηγικής μέχρι την κανονιστική και ρυθμιστική καθημερινή λειτουργία τους. Συνεπώς αποτελεί και κομβικό σημείο ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας στα Ιδρύματα. Ειδικότερα η Σύγκλητος του ΕΜΠ, για να βελτιώσει το σύστημα ελέγχου της ποιότητας, έχει αποκεντρώσει αρκετές από τις λειτουργίες της σε Συγκλητικές Επιτροπές. Έτσι, η λειτουργία της Συγκλήτου σε σχέση με την ποιότητα στο Ιδρυμα προκύπτει στα πλαίσια μιας αλληλεπίδρασης με συλλογικά όργανα, υπηρεσίες, φορείς της πολυτεχνειακής κοινότητας και *ad-hoc* επιτροπές και ομάδες εργασίας, όπως πχ. αυτές που διεξάγουν το παρόν έργο. Η αλληλεπίδραση των συντελεστών που εμπλέκονται στην προσπάθεια αυτή, παρουσιάζονται σχηματικά στο Διάγραμμα 16-2.

16.3 Αποτελεσματικότητα της διασύνδεσης των λειτουργιών για τη σχεδίαση και εκτέλεση των Προγραμμάτων Σπουδών με τα Συλλογικά Όργανα του Ιδρύματος.

Η αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος σπουδών εξαρτάται από την ορθολογική αλληλουχία και ροή των μαθημάτων στο πρόγραμμα σπουδών και από την ολοκληρωμένη σχεδίαση κάθε μαθήματος. Αριθμητικά και διαγραμματικά επεξεργασμένα στοιχεία, όπως αυτά του 5^{ου} Κεφαλαίου, που έχουν προκύψει από τα μηχανογραφημένα στοιχεία που έχουν στη διαθεσή τους οι κεντρικές Διοικητικές Υπηρεσίες του Ιδρύματος, μπορεί να οδηγήσουν στη διάγνωση προβληματικών συμπτωμάτων, που ως ένα σημείο, θα μπορούσαν να αποδοθούν στη μειωμένη αποτελεσματικότητα της διασύνδεσης των λειτουργιών των Προγραμμάτων Σπουδών με τα Τμήματα και τις Υπηρεσίες του Ιδρύματος. Στη συνέχεια θα περιγράψουμε τη διαδικασία παρακολούθησης, ελέγχου και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων σπουδών στο ΕΜΠ.

16.3.1 Προπτυχιακές Σπουδές.

Για να επιτελέσει ένα μάθημα το ρόλο του στο Πρόγραμμα Σπουδών πρέπει να διδάσκεται όταν ο φοιτητής είναι ώριμος να το ακούσει, να ανατίθεται σε κατάλληλα καταρτισμένους διδάσκοντες, να συνοδεύεται από άρτια επιστημονικά και διδακτικά συγγράμματα και βοηθήματα και να είναι πλαισιωμένο με ολοκληρωμένη εργαστηριακή εξάσκηση όταν η φύση του το επιβάλλει. Αυτά τα θέματα προβλέπεται να συζητούνται κάθε εξάμηνο στις ΓΣ των Τομέων. Η ΓΣ του Τομέα οφείλει να ελέγχει και να συζητά τα παραπάνω ζητήματα για κάθε μάθημα και κυρίως για τα πρωτοδιδασκόμενα μαθήματα· εξάλλου, μπορεί να προτείνει την εισαγωγή νέων μαθημάτων στο γνωστικό αντικείμενο του Τομέα. Οι Τομείς καταλήγουν σε προτάσεις που υποβάλλονται για συζήτηση και επεξεργασία στην Επιτροπή Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος (ΕΠΣ), η οποία είναι επιφορτισμένη και για τον έλεγχό τους σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους του Ιδρύματος.

Συχνά όμως παρατηρούνται φαινόμενα εκφυλισμού στο υπόψη σημείο ελέγχου της ποιότητας. Χαρακτηριστικά παρατηρείται ότι η κατά Νόμον ετήσια επανέγκριση του περιεχομένου των μαθημάτων και των συγγραμμάτων συχνά γίνεται χωρίς ιδιαίτερη συζήτηση και εναπόκειται στο διδάσκοντα να ανανεώσει το περιεχόμενο του

μαθήματος ή να αναζητήσει βελτιωμένο σύγγραμμα και να το φέρει προς έγκριση στην ΕΠΣ. Σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις, εν ονόματι της *ακαδημαϊκής δεοντολογίας*, εκ των πραγμάτων αποκλείεται η απόπειρα άσκησης κριτικής, ιδιαίτερα από τα νεώτερα μέλη ΔΕΠ προς τα αρχαιότερα.

Έχει πλέον καταστεί θεσμός στο ΕΜΠ οι Επιτροπές Προγράμματος Σπουδών των Τμημάτων να συνεδριάζουν από την αρχή του Ακ. Ετους και όχι μόνο προς το τέλος του, για την τυπική έγκριση των Προγραμμάτων Σπουδών (ΠΣ) του επόμενου Ακ. Ετους. Έτσι, η Επιτροπή Προγράμματος Σπουδών είναι ένα βήμα ουσιαστικού διαλόγου των μελών ΔΕΠ μεταξύ τους αλλά και με τους φοιτητές, το οποίο έχει εξειδικευμένες αρμοδιότητες και συμβουλευτικό χαρακτήρα. Η ΕΠΣ μπορεί να μην υπεισέρχεται συνήθως σε θέματα περιεχομένου των μαθημάτων – εκτός αν τεθούν από τους φοιτητές ή αν αυτό επιβάλλεται από λόγους δεοντολογίας – αλλά στέκεται πιο πολύ στο σχεδιασμό της ροής του ΠΣ:

- στον καθορισμό των μαθημάτων γενικών γνώσεων,
- στη διακλάδωση του ΠΣ στα ανώτερα εξάμηνα σε κύκλους ή κατευθύνσεις, και
- στην προσπάθεια για την εισαγωγή, βελτίωση και επέκταση της εργαστηριακής εξάσκησης.

Σε αρκετές περιπτώσεις οι ΕΠΣ επεξεργάζονται και εξειδικεύουν για το Τμήμα τους γενικές κανονιστικές και ρυθμιστικές αποφάσεις της Συγκλήτου, οι οποίες αφορούν στα ΠΣ και εισηγούνται στο Τμήμα μεθόδους υλοποίησής τους.

Πολλές φορές καλούνται στις συνεδριάσεις της ΕΠΣ οι διδάσκοντες των μαθημάτων για ανταλλαγή απόψεων σε αυτά τα θέματα. Στην Επιτροπή Προγράμματος Σπουδών οι φοιτητές έχουν την ευκαιρία να εκθέσουν στους διδάσκοντες τα προβλήματα και τις προτάσεις τους μέσα σε κλίμα κατανόησης και συνεργασίας. Εκεί καταβάλλεται προσπάθεια να βρεθούν αποδεκτές μέθοδοι βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, να συγκερασθούν οι απόψεις και να συμβιβασθούν τυχόν διαφωνίες.

Η Επιτροπή Προγράμματος Σπουδών καταλήγει σε μία εισήγηση προς τη ΓΣ του Τμήματος που δεν έχει όμως δεσμευτικό χαρακτήρα για αυτήν. Συχνά, στη ΓΣ του Τμήματος ακολουθεί επανεξέταση και τεκμηρίωση των Εισηγήσεων της ΕΠΣ. Η ΕΠΣ δεν έχει δικαιοδοσία να συζητά θέματα που άπτονται των στρατηγικών στόχων του Τμήματος χωρίς να είναι εξουσιοδοτημένη για κάτι τέτοιο. Από την άλλη μεριά τα

Τμήματα δεν έχουν πάντοτε στερεά στρατηγική ώστε να διευκολύνεται στο σημείο αυτό ο έλεγχος και η βελτίωση της ποιότητας, ακόμη και σε απλά αλλά καίρια θέματα, όπως πχ. το ωρολόγιο πρόγραμμα των μαθημάτων ή των εξετάσεων.

Ενα άλλο σημείο που θα πρέπει να τύχει ιδιαίτερης προσοχής αποτελεί το γεγονός ότι οι ΕΠΣ δεν έχουν στη διάθεσή τους οργανωμένο μηχανογραφημένο αρχείο παρακολούθησης των φοιτητικών επιδόσεων, αλλά και των ροπών τους, από όπου θα ήταν δυνατό να αναδεικνύονται οι επιπτώσεις που έχουν οι μεταβολές του ΠΣ στις επιδόσεις των φοιτητών και στην απόδοση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πολλές προτάσεις, τόσο από τη μεριά των διδασκόντων όσο και από τη μεριά των φοιτητών, να έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα, να μην μπορούν να τεκμηριωθούν και να οδηγούν σε ανασφαλή αποτελέσματα. Το γεγονός αυτό, καθώς και η ανά έτος εκλογή των Διευθυντών Τομέα και των εκπροσώπων των φοιτητών στα Συλλογικά Όργανα του Τμήματος δεν εξασφαλίζουν την σταθερή πορεία προς μία κατεύθυνση· αντίθετα, ελλοχεύει ο κίνδυνος το Τμήμα να σύρεται σε αντικρουόμενες αποφάσεις σε μικρό χρονικό διάστημα χωρίς να έχει μεσολαβήσει αρκετός χρόνος για την ανάδραση του συστήματος.

Ο θεσμός των ερωτηματολογίων προς τους φοιτητές ανά μάθημα και ανά διδάσκοντα, που θα ήταν ένα σημαντικό βοήθημα προς αυτή την κατεύθυνση εφαρμόστηκε οργανωμένα και συστηματικά – αλλά πιλοτικά και για μια διετία – στο ΕΜΠ, μόλις κατά το Ακ. Έτος 1997-98. Βέβαια, σε ορισμένα Τμήματα, όπως το Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών και το Τμήμα ΗΜ&ΜΥ, αυτή η πρακτική ακολουθείται εδώ και αρκετά χρόνια. Αλλά και στα υπόλοιπα Τμήματα υπήρξαν μεμονωμένοι διδάσκοντες που εισήγαγαν αυτό το θεσμό με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, από την εμπειρία τους στο εξωτερικό. Για την πορεία αλλά και το μέλλον στο ΕΜΠ αυτού του δόκιμου μέσου καταγραφής της γνώμης των φοιτητών θα αναφερθούμε εκτενέστερα στην αντίστοιχη παράγραφο.

Οι αποφάσεις των Τμημάτων που αφορούν το σχεδιασμό των προπτυχιακών σπουδών παραπέμπονται στη Σύγκλητο του ΕΜΠ για ενημέρωση, τελικό έλεγχο και έγκριση. Συμβουλευτικό ρόλο προς τη Σύγκλητο σε θέματα Προπτυχιακών Σπουδών έχει η Συγκλητική Επιτροπή Προπτυχιακών Σπουδών (§2.3.5.1). Η Επιτροπή αυτή εξετάζει το κατά πόσο οι αντίστοιχες αποφάσεις των Τμημάτων είναι εναρμονισμένες με τις αποφάσεις της Συγκλήτου, προτείνει βελτιώσεις και τρόπους υλοποίησής τους. Η

Επιτροπή αυτή έχοντας την εποπτεία του τι συμβαίνει σε ολόκληρο το Ίδρυμα σχεδιάζει και προτείνει στη Σύγκλητο διορθωτικές κινήσεις προς την κατεύθυνση της βελτίωσης. Πολλές από τις πρωτοβουλίες για τη βελτίωση του Εκπαιδευτικού Έργου στο ΕΜΠ έχουν προέλθει αλλά και υλοποιηθεί από αυτή τη ΣΕ. Με την εποπτεία της Επιτροπής αυτής ολοκληρώθηκε το Πρόγραμμα της Αποτίμησης του Εκπαιδευτικού Έργου των Τμημάτων του ΕΜΠ για το Ακ. Έτος 1995-96, η συγκέντρωση των βιογραφικών σημειωμάτων των μελών ΔΕΠ, η χρηματοδότηση, μετά από αξιολόγηση, των εργαστηριακών μαθημάτων, ο σχεδιασμός της Πρακτικής Άσκησης των φοιτητών, η ανανέωση των προγραμμάτων σπουδών, η διανομή των ερωτηματολογίων το Ακ. Έτος 1997-98 και πολλά άλλα.

Όλα τα παραπάνω έργα κατάφεραν να περιγράψουν κάθε ένα και μία σημαντική συνιστώσα της εκπαιδευτικής διαδικασίας στο ΕΜΠ. Η Αποτίμηση του Εκπαιδευτικού Έργου των Τμημάτων θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον σαν σημείο αναφοράς και σίγουρα κατέδειξε φαινόμενα που έγιναν αντικείμενο συζητήσεων και οδήγησαν σε προβληματισμό. Η συγκέντρωση των Βιογραφικών Σημειωμάτων των μελών ΔΕΠ αποτελεί ένα αρχείο που δεν θα έπρεπε να λείπει από κανένα Ίδρυμα. Το πρόγραμμα της χρηματοδότησης των εργαστηριακών μαθημάτων αλλά και της αξιολόγησης για το αν η χρηματοδότηση αυτή οδήγησε σε βελτίωση της εργαστηριακής εξάσκησης καλύπτει ένα σημαντικό κενό και σίγουρα αποτελεί μοντέλο για την αξιολόγηση και άλλων χρηματοδοτούμενων ενεργειών του Ιδρύματος. Ο σχεδιασμός και η διανομή των ερωτηματολογίων, παρότι είναι στα πρώτα του βήματα ακόμη, μπορεί να δώσει σημαντικά αποτελέσματα. Υπάρχει βέβαια η παρατήρηση ότι αυτές οι διαδικασίες αφού σχεδιάστηκαν και εφαρμόστηκαν πιλοτικά από την Επιτροπή αυτή, θα έπρεπε να αποτελούν πλέον παγιωμένους μηχανισμούς του Ιδρύματος που θα εξυπηρετούνταν από τις Διοικητικές Υπηρεσίες του. Δεν νοείται Ίδρυμα που να μην έχει κεντρική επετηρίδα με τα βιογραφικά των μελών ΔΕΠ του, τη στιγμή που για αρκετά από αυτά μπορεί να αισθάνεται υπερήφανο σε διεθνές επίπεδο. Τα αποτελέσματα αυτών των Προγραμμάτων ανακοινώνονται στη Σύγκλητο, η οποία και έχει την ευθύνη για την εξαγωγή των συμπερασμάτων, την απόφαση για υιοθέτηση μεθόδων για τη βελτίωση των σπουδών και για τον παραπέρα σχεδιασμό μηχανισμών που θα διασφαλίζουν το συνεχή έλεγχο της ποιότητας σπουδών. Η ΣΕ Προπτυχιακών Σπουδών αναλαμβάνει την εποπτεία της υλοποίησης των αποφάσεων της Συγκλήτου. Από την περιγραφή

αυτών των διαδικασιών γίνεται φανερό ότι υπάρχει ένα σφυκτοδεμένο πλέγμα αρμοδιοτήτων που εξασφαλίζει τον έλεγχο και την αλληλεπίδραση μεταξύ των τριών επιπέδων Διοίκησης του ΕΜΠ (Τομέας-Τμήμα-Ιδρυμα). Αν οι διάυλοι επικοινωνίας είναι ανοικτοί, η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας μπορεί να γίνει καθημερινή πρακτική κάθε μέλους της Πολυτεχνειακής κοινότητας.

16.3.2 Μεταπτυχιακές Σπουδές.

Οι Μεταπτυχιακές Σπουδές σε ένα Ιδρυμα πρέπει να αποτελούν συνέχεια και εμβάθυνση των Προπτυχιακών Σπουδών. Στο ΕΜΠ, όπως αναλυτικά περιγράφεται στην §6.3, συνυπάρχουν τρεις διαφορετικές μορφές διεξαγωγής Μεταπτυχιακών Σπουδών:

- η εκπόνηση Διδακτορικών Διατριβών εκτός ΠΜΣ,
- η εκπόνηση Διδακτορικών Διατριβών μέσα από οργανωμένα ΠΜΣ,
- και τα ΠΜΣ για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης.

Όσον αφορά στις Διδακτορικές Διατριβές (ΔΔ), αυτές ανατίθενται με πρωτοβουλία και εισήγηση του Τομέα από τη Γενική Συνέλευση Ειδικής Σύθεσης (ΓΣΕΣ) του Τμήματος. Οι ΔΔ κατά το Νόμο ελέγχονται κατά τη διάρκεια της εξέλιξής τους κυρίως βάση των ετήσιων Εκθέσεων Προόδου των τριμελών Συμβουλευτικών Επιτροπών από τις ΓΣΕΣ. Βεβαίως, η μεγαλύτερη ευθύνη για τον έλεγχο της ποιότητας επιμερίζεται στον επιβλέποντα ΔΕΠ.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί υπάρχουν Τμήματα, όπως το Τμήμα ΗΜ&ΜΥ και το Γενικό Τμήμα, στα οποία οι ΥΔ παρακολουθούν ειδικά προγράμματα μαθημάτων και εξετάσεων. Η ροή των προγραμμάτων αυτών αποφασίζεται στις ΓΣΕΣ των Τμημάτων.

Όσον αφορά στα Διατμηματικά Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών, η θεματολογία τους προτάθηκε από τα εμπλεκόμενα Τμήματα αλλά οριστικοποιήθηκε και εγκρίθηκε από τη Σύγκλητο. Η διαδικασία και ο τρόπος οργάνωσής τους ήταν αντικείμενο πολλών συζητήσεων στη ΣΕ Μεταπτυχιακών Σπουδών. Αρμόδιο όργανο για την παρακολούθηση της λειτουργίας αυτών των Διατμηματικών Προγραμμάτων είναι η ΓΣ Ειδικής Σύθεσης που συγκροτείται από τα μέλη ΔΕΠ των ΓΣΕΣ των εμπλεκόμενων Τμημάτων. Σε αυτή την προσπάθεια θεμελίωσης στο ΕΜΠ των

Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών καθοδηγητικό ρόλο έχει η ΣΕ Μεταπτυχιακών Σπουδών. Η Επιτροπή αυτή προσέφερε σημαντικά στη σωστή οργάνωση αλλά και στην επιλογή των θεμάτων προς τα οποία θα στραφεί το ΕΜΠ όσον αφορά τα προγράμματα αυτά, ώστε να απαντούν στις σύγχρονες επιστημονικές απαιτήσεις και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της ελληνικής αλλά και ευρωπαϊκής παραγωγικότητας. Η αναζήτηση μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και το ολοένα βελτιούμενο επίπεδο Μεταπτυχιακών Σπουδών είναι μεταξύ άλλων αντικείμενο συζητήσεων σε όλα τα παραπάνω Συλλογικά Όργανα.

Το Τμήμα ΗΜ&ΜΥ πραγματοποίησε το 1998 αξιολόγηση των Μεταπτυχιακών Σπουδών του, με Ομάδα Εξωτερικών Εμπειρογνομόνων και διοργάνωση Διημερίδας στην οποία παρουσιάστηκαν οι Διδακτορικές Διατριβές που εκπονούνται στο Τμήμα και την εποχή εκείνη βρίσκονταν στο στάδιο της ολοκλήρωσής τους. Αυτή η πρωτοβουλία του Τμήματος ΗΜΜΥ αποτελεί μία προσπάθεια για την καθιέρωση μιας μεθόδου για τη βελτίωση της ποιότητας των Μεταπτυχιακών Σπουδών στο ΕΜΠ, την οποία θα πρέπει να μελετήσουν προσεκτικά και τα άλλα Τμήματα.

16.3.3 Γενικά Συμπεράσματα.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι το νομικό πλαίσιο του Ν.1268/82 και οι Συγκλητικές Επιτροπές τις οποίες έχει θεσπίσει το ΕΜΠ προσφέρουν αρκετά βήματα διαλόγου για τα θέματα που αφορούν την αξιολόγηση και τη βελτίωση της ποιότητας των σπουδών του Ιδρύματος. Το βέλτιστο αποτέλεσμα θα επιτευχθεί όταν όλα τα μέλη των οργάνων αυτών συνειδητοποιήσουν τη σοβαρότητα της συμμετοχής τους και τηρήσουν ανάλογα υπεύθυνη στάση. Τα μέλη αυτών των οργάνων πρέπει να έχουν ανεπηρέαστη κρίση και να μην παρασύρονται ή να εκμεταλλεύονται τη θέση τους αυτή για να προωθούν προσωπικές προσδοκίες. Κάθε Πανεπιστημιακό Ιδρυμα, όσο καταξιωμένο και να είναι, πρέπει να προσπαθεί για ακόμα υψηλότερους στόχους προς όφελος των φοιτητών του και της κοινωνίας.

Τα τελευταία χρόνια καταγράφεται το φαινόμενο των καταλήψεων διάρκειας των χώρων του ΕΜΠ από τους φοιτητές των Τμημάτων του - με αίτια που έχουν διεξοδικά αναλυθεί στο 11^ο Κεφάλαιο, και τα οποία τις περισσότερες φορές είναι άσχετα με τις ενδο-πολυτεχνειακές διαδικασίες. Δυστυχώς, το ΕΜΠ ως Ιδρυμα μολονότι έχει αξιολογήσει σε βάθος τις συνέπειες του πιο πάνω κοινωνικού

φαινομένου στην ποιότητα του εν γένει έργου του, δεν έχει καταφέρει να το αντιμετωπίσει με τρόπο ώστε να μην επηρεάζονται οι βασικές λειτουργίες του Ιδρύματος. Αυτό το σημείο γεννά σε αρκετά μέλη της Πολυτεχνειακής Κοινότητας προβληματισμό σχετικά με την επάρκεια ή όχι των θεσμοθετημένων οργάνων διοίκησης των ΑΕΙ.

Το δίκτυο των Υπηρεσιών που υποστηρίζουν τις παραπάνω λειτουργίες των Συλλογικών Οργάνων, της Κεντρικής Διοίκησης και των επιμέρους Υπηρεσιών των Τμημάτων παρουσιάζεται αναλυτικά στο 9^ο Κεφάλαιο. Από την πρακτική εμπειρία που αποκτήθηκε από το παρόν Έργο, κατά την προσπάθεια άντλησης στοιχείων και πληροφοριών διαπιστώθηκε ότι η σύνδεση και η επικοινωνία των Υπηρεσιών του ΕΜΠ μεταξύ τους είναι ελλιπής και παρουσιάζει δυσχέρειες, οι οποίες αντικατοπτρίζονται στις λειτουργίες του Ιδρύματος. Οι Υπηρεσίες του Ιδρύματος διοικούνται σύμφωνα με το Νέο Οργανόγραμμα το οποίο είχε εκπονηθεί αρκετά χρόνια πριν· είναι επιτακτική η ανάγκη ώστε στα πλαίσια του σχεδιασμού ενός νέου Οργανόγραμματος να προβλεφθεί σαφής μηχανισμός που θα εξασφαλίζει τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών.

16.4 Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους φοιτητές.

Είναι ίσως περιττό να υπογραμμισθεί η σπουδαιότητα και η σημασία της αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους φυσικούς αποδέκτες της, δηλαδή τους φοιτητές. Ετσι λοιπόν, θα απασχολήσει στις παραγράφους που ακολουθούν το θέμα της συμβολής των φοιτητών στον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας στο Ίδρυμα.

16.4.1 Δρομολογηθείσες διαδικασίες για την αξιολόγηση της διδασκαλίας.

Ενας από τους δόκιμους σε Ίδρυματα του εξωτερικού μηχανισμούς αξιολόγησης της διδασκαλίας είναι η διανομή ερωτηματολογίων στους φοιτητές και η εν συνεχεία κατάλληλη επεξεργασία τους προς άντληση αξιόπιστων συμπερασμάτων. Δυστυχώς το ΕΜΠ ως το 1997 δεν είχε στο ενεργητικό του καμία τέτοια συντονισμένη διαδικασία. Εξαιρέσεις αποτελούσαν οι περιπτώσεις του Τμήματος Πολιτικών Μηχανικών και στη συνέχεια του Τμήματος ΗΜ&ΜΥ, τα οποία εισήγαγαν αυτή τη διαδικασία στα μαθήματά τους με ερωτηματολόγια που συνέταζαν τα ίδια. Αλλά,

όπως έχει προαναφερθεί, και μεμονωμένοι διδάσκοντες σε άλλα Τμήματα σχεδίαζαν με πρωτοβουλία τους ερωτηματολόγια που διένεμαν στους φοιτητές τους για να αποκτούν μια πληροφόρηση ως προς την απόδοση του έργου τους.

Η μεθοδολογία των ερωτηματολογίων για την αξιολόγηση της διδασκαλίας είναι πολύ πρακτική μέθοδος που οδηγεί εύκολα σε ποσοτικοποιημένα συμπεράσματα. Από την άλλη μεριά όμως, κρύβει και παγίδες λόγω της υποκειμενικότητας των κρίσεων σε ένα τόσο ευαίσθητο θέμα, όπως αυτό της αξιολόγησης της διαδικασίας μετάδοσης γνώσης, αλλά και της δυσκολίας αντικειμενικής αξιολόγησης μιας απάντησης με ένα ΝΑΙ ή ΟΧΙ ή με μία βαθμολογία χωρίς δικαιολόγηση. Τα προβλήματα αυτά μπορούν να ελαχιστοποιηθούν μόνο αν :

- τα ερωτήματα διατυπωθούν προσεκτικά,
- οργανωθεί σωστά η διαδικασία διανομής στον κατάλληλο χρόνο,
- γίνει γρήγορα η κατάλληλη στατιστική επεξεργασία, και
- ακολουθήσει με κομψό τρόπο, χωρίς να τους προσβάλλει, η ενημέρωση των διδασκόντων αλλά και των επικεφαλής των εκπαιδευτικών μονάδων.

Για να αποδίδει η διαδικασία των ερωτηματολογίων θα πρέπει να προηγείται εμπειρισματομένη ενημέρωση των φοιτητών και των διδασκόντων σχετικά με τη διαδικασία που προβλέπεται να ακολουθηθεί αλλά και τη μεθοδολογία αξιολόγησης και δημοσιοποίησης των αποτελεσμάτων. Η διατύπωση των ερωτήσεων πρέπει να γίνεται όσο το δυνατόν απλούστερα και ευκρινέστερα, ακολουθώντας ομοιόμορφη φρασεολογία και κλίμακα. Στο σχεδιασμό των ερωτηματολογίων θα πρέπει να συμμετέχουν και οι εκπρόσωποι των φοιτητών, γιατί γνωρίζουν πού εντοπίζονται τα προβλήματα στη διδασκαλία και πώς τα εισπράττουν οι φοιτητές. Ιδιαίτερη μέριμνα πρέπει να λαμβάνεται για την επιλογή του καταλληλότερου χρόνου για τη διανομή τους στους φοιτητές. Για αυτό το θέμα υπάρχουν πολλές προτάσεις, όπως να συμπληρώνονται :

- κατά την τελευταία εβδομάδα διδασκαλίας του μαθήματος,
- κατά τη διάρκεια της εξέτασης του μαθήματος,
- κατά τις εγγραφές του επόμενου εξαμήνου.

Σε ένα τέτοιο εγχείρημα η υψηλή συμμετοχή των φοιτητών είναι αυτή που εξασφαλίζει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και την αξιοπιστία των

συμπερασμάτων. Από τη μεριά τους οι φοιτητές πρέπει να δείχνουν υπευθυνότητα και να εκμεταλλεύονται αυτή τη δικλείδα επικοινωνίας με το διδάσκοντα αλλά και τη Διοίκηση του Τμήματος και του Ιδρύματος. Δεν έχουν θέση σε τέτοιες προσπάθειες οποιεσδήποτε ανεύθυνες αντιμετώπισεις. Εξάλλου, η χρησιμότητα αυτής της διαδικασίας έγκειται στην αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της διδασκαλίας και της εκπαιδευτικής διαδικασίας γενικότερα. Ετσι, δεν υπάρχει κανένα θετικό αποτέλεσμα αν από τα ερωτηματολόγια αυτά δεν προκύψουν και δεν δημοσιοποιηθούν αποτελέσματα και συμπεράσματα που να δείχνουν τις τάσεις που διαμορφώνονται στη φοιτητική κοινότητα για τους διδάσκοντες και τα μαθήματα.

Με βάση αρκετές από τις πιο πάνω αρχές αποφασίσθηκε, σχεδιάσθηκε και τέθηκε σε εφαρμογή το Ακ. Ετος 1997-98 η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια της αποτίμησης της γνώμης των φοιτητών με ερωτηματολόγια, πιλοτικά και για μια διετία, σε όλα τα Τμήματα του Ιδρύματος. Το όλο εγχείρημα πραγματοποιήθηκε με την προσωπική εποπτεία του Πρύτανη του Ιδρύματος και της ΣΕ Προπτυχιακών Σπουδών· διοικητική υποστήριξη παρείχε η Διεύθυνση Σπουδών και οι Γραμματείες των Τμημάτων. Το ερωτηματολόγιο και η διαδικασία διανομής είχε ως αφετηρία αυτή που είχε ακολουθηθεί, πετυχημένα κατά γενική ομολογία, για 3 χρόνια στο Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών του Ιδρύματος.

Θα πρέπει να παρατηρηθεί όμως ότι η πιλοτική αυτή εφαρμογή συνάντησε αρκετές δυσκολίες και παρουσίασε ορισμένες δυσλειτουργίες. Μία από αυτές ήταν η άρνηση των φοιτητών να συνεργασθούν σ' αυτή τη διαδικασία αξιολόγησης της διδασκαλίας, με το σκεπτικό ότι οι φοιτητές εκφράζονται μέσω των ΓΣ των Συλλόγων τους και μόνο. Ετσι, σε δύο Τμήματα οι φοιτητές δεν αποδέχθηκαν καθ'ολοκληρία τη διανομή των ερωτηματολογίων, ενώ στα υπόλοιπα Τμήματα παρουσιάστηκε το φαινόμενο πολύ μικρής συμμετοχής, με αποτέλεσμα να μη μπορούν να εξαχθούν στατιστικά αξιόπιστα συμπεράσματα. Η Σύγκλητος του ΕΜΠ για να εξασφαλίσει το αδιάβλητο της διαδικασίας και να προστατέψει τα αποτελέσματά της από επικίνδυνες διαρροές που θα έθιγαν αδικαιολόγητα την προσωπικότητα των διδασκόντων, αποφάσισε :

- τα ερωτηματολόγια να συμπληρώνονται ανώνυμα από τους φοιτητές,
- να συγκεντρώνονται και να επεξεργάζονται από τις Γραμματείες των Τμημάτων,
- να φυλάγονται με ευθύνη των Προέδρων των Τμημάτων, και

- τα αποτελέσματά τους να δημοσιοποιούνται κατάλληλα και κατά περίπτωση ατομικά ή ομαδικά.

Πρόσβαση στα ερωτηματολόγια επιβάλλεται και έχει μόνον ο ενδιαφερόμενος διδάσκοντας όσον αφορά στο μάθημά του, ο Πρόεδρος του Τμήματος και η Πρυτανεία, οι οποίοι και επιλαμβάνονται σε ειδικές περιπτώσεις. Συγκεντρωτικά στοιχεία δημοσιοποιούνται ευρύτερα. Η στατιστική επεξεργασία αποφασίστηκε και γίνεται σύμφωνα με όσα ακολουθήθηκαν στο Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών και ανατέθηκε στις Γραμματείες των Τμημάτων. Η έλλειψη εμπειρίας του προσωπικού των Γραμματειών των Τμημάτων από παρόμοιες ενέργειες είχε σαν αποτέλεσμα δυσλειτουργίες που διογκώθηκαν λόγω των συνεχιζόμενων καταλήψεων των χώρων των Τμημάτων, με αποτέλεσμα η συγκέντρωση των συγκεντρωτικών στοιχείων από την αρμόδια Διεύθυνση Σπουδών του Ιδρύματος να έχει καθυστερήσει σημαντικά. Βέβαια η υποστήριξη από τις Γραμματείες των Τμημάτων προβλέπεται στο μέλλον να είναι βελτιωμένη. Η Σύγκλητος είχε αναθέσει με σχετική απόφασή της στην ΣΕ - Προπτυχιακών Σπουδών την περαιτέρω επεξεργασία των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων για την εξαγωγή συγκεντρωτικών συμπερασμάτων που θα εντοπίζουν απλά και παραστατικά αρνητικά σημεία και αδυναμίες. Δεν μπορεί όμως να μη σημειωθεί ότι ορισμένα Τμήματα με αποφάσεις των ΓΣ τους εδήλωσαν ότι δεν επιθυμούν να παράσχουν τα συγκεντρωτικά στοιχεία στη Διοίκηση του Ιδρύματος.

Κάτω από τις πιοπάνω συνθήκες το παρόν Έργο της *Αποτίμησης του Εκπαιδευτικού Έργου και των Παρεχόμενων Υπηρεσιών του ΕΜΠ* με μεγάλη λύπη του διεπίστωσε αδυναμία παρουσίασης και κριτικής αξιολόγησης των συμπερασμάτων από τη διετή πιλοτική εφαρμογή των ερωτηματολογίων στο Ιδρυμα. Φρονείται ότι η Διοίκηση του Ιδρύματος, η οποία πιστεύει στο θεσμό των ερωτηματολογίων ως μέσου αξιολόγησης της διδασκαλίας και βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, θα πρέπει να εντείνει τις προσπάθειές της προς την κατεύθυνση της άρσης των παραπάνω προβλημάτων ώστε να καθιερωθεί η διαδικασία αυτή σε μόνιμη βάση. Είναι αυτονόητο ότι τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων θα πρέπει να αποτελέσουν κεντρικό στοιχείο σε επόμενη αξιολόγηση του έργου του Ιδρύματος.

16.4.2 Αξιοποίηση της φοιτητικής γνώμης.

Οι φοιτητές είναι το σημαντικότερο τμήμα της κοινότητας ενός Πανεπιστημίου, όχι μόνο γιατί είναι το πολυπληθέστερο, αλλά κυρίως γιατί είναι το τμήμα στο οποίο

πρέπει να επικεντρώνονται όλες οι φροντίδες και οι λειτουργίες του Ιδρύματος. Οι τάσεις και οι απόψεις που αναπτύσσονται από αυτό το τμήμα της Πολυτεχνειακής Κοινότητας έχουν βαρύνουσα σημασία και πρέπει να λαμβάνονται ουσιαστικά υπόψη στη διαδικασία αξιολόγησης των λειτουργιών του Ιδρύματος και στο σχεδιασμό διαδικασιών για τη συνεχή βελτίωσή τους. Όπως έχει αναφερθεί διεξοδικά σε προηγούμενα Κεφάλαια – κυρίως στο 11^ο Κεφάλαιο – η φοιτητική συμμετοχή στα Συλλογικά Όργανα Διοίκησης του Ιδρύματος είναι κατοχυρωμένη από το Νόμο – Πλαίσιο 1268/82. Η παρουσία των φοιτητών σ' αυτά τα Όργανα, που τα πρώτα χρόνια εφαρμογής του νέου θεσμικού πλαισίου εθεωρείτο κάτι ριζοσπαστικό, σήμερα θεωρείται καθιερωμένη και οι φοιτητές απολαμβάνουν όλων των δικαιωμάτων που τους παρέχει η νομοθεσία. Είναι αυτονόητο ότι τα Συλλογικά Όργανα των ΑΕΙ έχουν ελεγκτικό ρόλο ως προς τα τεκταινόμενα στα Ιδρύματα και μπορούν να αποφασίζουν στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους για την υιοθέτηση μεθόδων, για την επίλυση των δυσχερειών και για τη βελτίωση της ποιότητας των λειτουργιών του ΕΜΠ. Οι εκπρόσωποι των φοιτητών φέρνουν στα Όργανα αυτά τα προβλήματα και τις προτάσεις τους ή εκφέρουν γνώμη για τα όσα προτείνονται κατά τη διάρκεια των διαδικασιών. Πέρα από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία της ψηφοφορίας, η γνώμη τους λαμβάνεται πλέον σοβαρά από τα μέλη ΔΕΠ και τους υπόλοιπους εργαζομένους στο Ίδρυμα, οι οποίοι συμμετέχουν και συναποφασίζουν στα Συλλογικά Όργανα. Αποτελεί κοινή συνείδηση ότι οι φοιτητές είναι οι άμεσοι αποδέκτες των προβλημάτων και για αυτό μπορούν να τα διαγνώσουν πριν διογκωθούν. Με αυτό το σκεπτικό έχει εδραιωθεί στο ΕΜΠ η τάση να συμμετέχουν και εκπρόσωποι των φοιτητών – προπτυχιακών και μεταπτυχιακών – στις Επιτροπές που ορίζονται από τα αρμόδια όργανα, ώστε να αξιοποιείται η γνώμη τους, ιδιαίτερα μάλιστα όταν πρόκειται για αξιολογικά σχόλια και προτάσεις για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Για να υπάρχει πραγματική ανάδραση από τη μεριά των φοιτητών θα πρέπει ο ρόλος τους στις συζητήσεις να είναι ουσιαστικός και επικοδομητικός και να μην περιορίζεται μόνον στη φάση της τελικής έγκρισης ή απόρριψης των προτάσεων. Η δυνατότητα αξιοποίησης της φοιτητικής γνώμης εξαρτάται κατά πολύ από την υπευθυνότητα με την οποία εκφέρονται και τεκμηριώνονται οι απόψεις των φοιτητών. Θα πρέπει, επίσης, να σημειωθεί το φαινόμενο των αντικρουόμενων προτάσεων από τις τάξεις των φοιτητών, από όπου δυστυχώς δε λείπουν οι συγκρούσεις.

Είναι προφανές ότι οι φοιτητές, πέραν της συμμετοχής τους στα Συλλογικά Όργανα, έχουν τη δυνατότητα να εκφέρουν μαζικά απόψεις για την ποιότητα των λειτουργιών στο Ίδρυμα με τη διαδικασία των ερωτηματολογίων. Βέβαια, τα ερωτηματολόγια αυτά δεν θα πρέπει να περιορίζονται μόνον στην αξιολόγηση της διδακτικής διαδικασίας, όπως αναφέρθηκε στην §16.4.1, αλλά να επεκτείνονται και σε άλλες λειτουργίες στο Ίδρυμα, όπως ιδιαίτερα αυτές οι οποίες άπτονται της ποιότητας της φοιτητικής ζωής.

16.4.3 Συνάφεια του συστήματος αξιολόγησης από φοιτητές προς τους στόχους του συστήματος σπουδών.

Από τα όσα προαναφέρθηκαν δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι το ΕΜΠ έχει εδραιώσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης του συστήματος σπουδών από τους ίδιους τους φοιτητές. Η προσέγγιση του προβλήματος αυτού με τη διαδικασία των ερωτηματολογίων μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτό το στόχο και να καταδείξει προβλήματα. Όσο πιο φιλικά και ευκολονόητα διατυπώνονται τα ερωτηματολόγια τόσο ουσιαστικότερα θα είναι τα αποτελέσματα. Χρειάζεται βέβαια και η διαμόρφωση ενός μηχανισμού διανομής και στατιστικής επεξεργασίας των ερωτηματολογίων ώστε να διευκολύνεται η εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων σε ετήσια βάση, τόσο για την εκπαιδευτική διαδικασία, σε σχέση πάντα με τους διατυπωμένους στόχους του προγράμματος σπουδών, όσο και με τις λοιπές λειτουργίες του Ιδρύματος, οι οποίες επηρεάζουν ευρύτερα την εκπαιδευτική διαδικασία.

16.5 Προσπάθειες για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των λειτουργιών του Ιδρύματος.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα τρία επίπεδα της Διοίκησης του ΕΜΠ (Τομέας, Τμήμα, Ίδρυμα) συνιστούν ένα ελεύθερο βήμα για τον έλεγχο και την αξιολόγηση όλων των λειτουργιών του. Στα Όργανα Διοίκησης του Ιδρύματος – ξεκινώντας από τον Τομέα ως τη Σύγκλητο και το Πρυτανικό Συμβούλιο – γίνεται κριτική των λειτουργιών του Ιδρύματος και αποφασίζονται οι μέθοδοι που ακολουθούνται για τη βελτίωσή τους. Ένα μέτρο της αποδοτικότητας των λειτουργιών του ΕΜΠ είναι η παρακολούθηση της υλοποίησης των αποφάσεων των Συλλογικών του Οργάνων. Οι Γραμματείες, οι οποίες υποστηρίζουν το έργο των Συλλογικών Οργάνων, έχουν και την αρμοδιότητα

να παρακολουθούν την πορεία και την εφαρμογή των αποφάσεων που έχουν ληφθεί από αυτά. Ετσι, στον Κανονισμό Λειτουργίας της Συγκλήτου¹ αναφέρεται ρητά ότι την πρώτη Δευτέρα κάθε δεύτερου μήνα, η Γραμματεία της Συγκλήτου, παρουσιάζει στον Προϊστάμενο Γραμματείας και τις Πρυτανικές Αρχές έκθεση και πίνακα με την πορεία υλοποίησης κάθε απόφασης της Συγκλήτου, για τη μέχρι και τη 15^η του προηγούμενου μήνα περίοδο, με τις παρατηρήσεις των αρμόδιων υπηρεσιών επί ενδεχόμενων καθυστερήσεων ή άλλων δυσκολιών. Η έκθεση αυτή παρουσιάζεται στην αμέσως επόμενη Σύγκλητο από τον Πρύτανη. Αντίστοιχα, όπως αναφέρεται στον κανονισμό Λειτουργίας του Πρυτανικού Συμβουλίου (Σεπτέμβριος 1997)², την πρώτη Παρασκευή κάθε μήνα, η Γραμματεία του Πρυτανικού Συμβουλίου παρουσιάζει στον Προϊστάμενο Γραμματείας και τις Πρυτανικές Αρχές έκθεση και πίνακα με την πορεία υλοποίησης κάθε απόφασης του Πρυτανικού Συμβουλίου, για τη μέχρι και τη 15^η του προηγούμενου μήνα περίοδο, με τις παρατηρήσεις των αρμόδιων υπηρεσιών επί ενδεχόμενων καθυστερήσεων ή άλλων δυσκολιών. Η έκθεση αυτή παρουσιάζεται στο αμέσως επόμενο Πρυτανικό Συμβούλιο από τον Προϊστάμενο Γραμματείας.

Δυστυχώς, το Ίδρυμα δεν έχει να επιδείξει καμία έρευνα αξιολόγησης των λειτουργιών του· έτσι, οι συμμετέχοντες στα Συλλογικά Όργανα καθοδηγούνται κυρίως από την εμπειρία τους και από την επικοινωνία τους με τους άλλους αποδέκτες των λειτουργιών του Ιδρύματος, για να καταδείξουν ελλείψεις και δυσλειτουργίες. Το ίδιο συμβαίνει και με τους τρόπους βελτίωσης των λειτουργιών του Ιδρύματος και θεραπείας των προβλημάτων που προτείνονται από τους συμμετέχοντες σε αυτά τα όργανα. Αυτό το έλλειμμα κάνει δύσκολο τον εντοπισμό των προβλημάτων, αφού ο καθένας τα αντιλαμβάνεται υποκειμενικά και κάνει ακόμη δυσκολότερη την εύρεση λύσεων αποδεκτών από όλους τους φορείς της Πολυτεχνειακής Κοινότητας. Τα μέλη των Συλλογικών Οργάνων θα έπρεπε να είχαν στη διάθεσή τους αντικειμενικά εργαλεία για να υποβοηθούνται στο έργο τους, όπως είναι τα ερωτηματολόγια προς τους αποδέκτες των υπηρεσιών του Ιδρύματος (φοιτητές, προσωπικό, συνεργάτες).

¹ Βλ. Παράρτημα 7.

² Βλ. Παράρτημα 7.

Μετά από εύλογο χρονικό διάστημα από κάθε αλλαγή και καινοτομία στις λειτουργίες του Ιδρύματος θα πρέπει να ακολουθεί έρευνα για την αξιολόγηση του τρόπου εφαρμογής των νέων διαδικασιών και της αποτελεσματικότητάς τους. Το μόνο παράδειγμα τέτοιας διαδικασίας είναι τα ερωτηματολόγια που διένειμε το Κέντρο Διαχείρισης Δικτύων του ΕΜΠ στους χρήστες των λειτουργιών για τις υπηρεσίες που παρέχει. Η διαδικασία αυτή πρέπει να γενικευθεί και να αποτελέσει εργαλείο για τη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών στο ΕΜΠ. Η συνολική αναδιάρθρωση των λειτουργιών δεν μπορεί να αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα, αν δεν έχουν εντοπιστεί τα σφάλματα της προηγούμενης διάρθρωσης ώστε να μην επαναληφθούν. Ισως αυτή να είναι η διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί πριν επιχειρηθεί η εκπόνηση ενός νέου Διοικητικού Οργανογράμματος του ΕΜΠ.

Παρατηρείται επίσης ότι δεν ακολουθείται στο Ιδρυμα η πολιτική των κινήτρων για την πρωτοτυπία και την παραγωγικότητα του προσωπικού του. Δεν είναι λίγες οι φορές, όμως, που λόγω της ανάγκης αποσυμφόρησης συσσωρευθέντος διοικητικού έργου, δίνονται αποσπασματικά κίνητρα παραγωγικότητας, κυρίως οικονομικά. Το θέμα των κινήτρων αυτών θα πρέπει να αναθεωρηθεί και να τεθεί εξ'υπαρχής σε νέα βάση.

16.5.1 Τρόπος με τον οποίο το Ιδρυμα διαχειρίζεται τις πληροφορίες που απαιτούνται για υποστήριξη των λειτουργιών του στη λήψη αποφάσεων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι αποφάσεις στο ΕΜΠ λαμβάνονται σε τρία επίπεδα, δηλαδή σε επίπεδο Τομέα, σε επίπεδο Τμήματος και σε επίπεδο Ιδρύματος. Τα Όργανα που λειτουργούν στα επίπεδα αυτά (§16.2.1) υποστηρίζονται στη λειτουργία τους από τις αντίστοιχες διοικητικές υπηρεσίες: τις Γραμματείες των Τομέων, τις Γραμματείες των Τμημάτων, τη Γραμματεία της Συγκλήτου και τη Γραμματεία του Πρυτανικού Συμβουλίου. Επικεφαλής όλων των διοικητικών υπηρεσιών του Ιδρύματος είναι ο Προϊστάμενος Γραμματείας του ΕΜΠ.

Οι διοικητικές αυτές υπηρεσίες έχουν την αρμοδιότητα να συλλέγουν οι ίδιες ή να αντλούν από τις καθ'ύλην αρμόδιες υπηρεσίες του ΕΜΠ τα στοιχεία που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία και την εισηγητική υποστήριξη στα παραπάνω όργανα. Στο 10^ο Κεφάλαιο περιγράφεται το νέο Οργανόγραμμα των Διοικητικών

Υπηρεσιών του ΕΜΠ, από το οποίο γίνεται φανερό ότι υπάρχουν Διευθύνσεις που συλλέγουν στοιχεία ανάλογα με το αντικείμενό τους (Διεύθυνση Διοικητικού, Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, Διεύθυνση Πληροφορικής, Διεύθυνση Σπουδών, Διεύθυνση Μέριμνας, Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, Διεύθυνση Συντήρησης Εγκαταστάσεων). Οι υπηρεσίες αυτές δεν έχουν ευθύνη μόνο για τη συλλογή των στοιχείων, αλλά και για την επεξεργασία και διαχείρισή τους ώστε αυτά να είναι διαθέσιμα και εύχρηστα. Οι διευθυντές των υπηρεσιών αυτών συνεργάζονται με τις προαναφερόμενες Γραμματείες καθώς και τις Συγκλητικές Επιτροπές του Ιδρύματος έτσι ώστε οι λειτουργίες τους να προσανατολίζονται προς τη συγκέντρωση και επεξεργασία των ζητούμενων στοιχείων. Καταβάλλεται ήδη προσπάθεια ώστε η συλλογή των στοιχείων να γίνεται πλέον μηχανογραφημένα, κάτι που διευκολύνει την αναζήτηση και επιταχύνει την επεξεργασία τους.

Δεν είναι όμως λίγες οι φορές που διαγιγνώσκονται προβλήματα και δυσλειτουργίες στην υποστήριξη των θεσμικών οργάνων του Ιδρύματος από τις διοικητικές υπηρεσίες. Έτσι, παρουσιάζεται το φαινόμενο αρκετές φορές οι εισηγήσεις σε αυτά τα θεμελιώδη όργανα να μη συνοδεύονται από επεξεργασμένα αριθμητικά στοιχεία και να μην είναι εφικτό, όσα περιγράφονται να τεκμηριωθούν αντικειμενικά, παρόλο που τις πιο πολλές φορές αποτελούν κοινό τόπο στο Ίδρυμα. Επίσης δεν είναι πάντα αποτελεσματική η επικοινωνία και η πληροφόρηση μεταξύ των υπηρεσιών του Ιδρύματος με συνέπεια αρκετές φορές η συλλογή στοιχείων να γίνεται παράλληλα από περισσότερες από μία υπηρεσίες με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση. Για να είναι εύκολο να χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία που συλλέγονται για την προετοιμασία εισηγήσεων και προτάσεων από τους φορείς της Πολυτεχνειακής κοινότητας πρέπει να είναι εύκολη η άντλησή τους από τις αντίστοιχες υπηρεσίες. Σε αυτό το σημείο πρέπει να πούμε ότι υπάρχουν αρκετές δυσλειτουργίες που έγιναν αισθητές και στην προσπάθεια άντλησης στοιχείων που αφορούσαν το παρόν Έργο της Αποτίμησης. Η Διοίκηση του ΕΜΠ πρέπει να καταλήξει σε ένα ελάχιστο σύνολο στοιχείων που θα κριθεί απαραίτητο να συλλέγονται και να επικαιροποιούνται, καθώς και να καθορίσει ένα σχέδιο επεξεργασίας και διάχυσής τους. Δεν προσφέρει τίποτα στην παρακολούθηση της πορείας του Ιδρύματος η συγκέντρωση στοιχείων αν αυτά δεν καταλήγουν σε μια επεξεργασμένη συγκεντρωτική μορφή που να είναι εύχρηστη για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Το αρνητικό είναι ότι αρκετές προσπάθειες επεξεργασίας των συγκεντρωτικών στοιχείων έμειναν ημιτελείς, με αποτέλεσμα να

μην υπάρχει ακόμα και σήμερα σημείο αναφοράς για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Σημαντικό είναι, όταν ολοκληρώνεται ένας κύκλος συγκέντρωσης στοιχείων, τα στοιχεία αυτά να παρουσιάζονται με εποπτική μορφή στην πολυτεχνειακή κοινότητα ώστε να γίνεται κατανοητός ο λόγος που εξυπηρετεί η συγκέντρωσή τους και να μην παραμένουν σε δύσκληστα αρχεία.

16.5.2 Τρόπος και ποιότητα της διάχυσης των πληροφοριών στο προσωπικό.

Η διάχυση των πληροφοριών σε ένα Ιδρυμα θα πρέπει να είναι επίκαιρη, άμεση και εύκολη, ενώ συγχρόνως θα πρέπει να ακολουθεί τη διοικητική ιεραρχία. Το ΕΜΠ έχει στη διαθεσή του όλα τα μέσα που απαιτούνται για τη γρήγορη επικοινωνία των υπηρεσιών του, από συσκευές fax έως ηλεκτρονικό και φωνητικό ταχυδρομείο καθώς και υπηρεσία διεκπεραίωσης. Έτσι, για την απρόσκοπτη λειτουργία και επικοινωνία των Συλλογικών Οργάνων μεταξύ τους η ΗΔ αλλά και οι Αποφάσεις της Συγκλήτου - του κορυφαίου οργάνου στο ΕΜΠ - εκτός από τα μέλη της Συγκλήτου κοινοποιούνται :

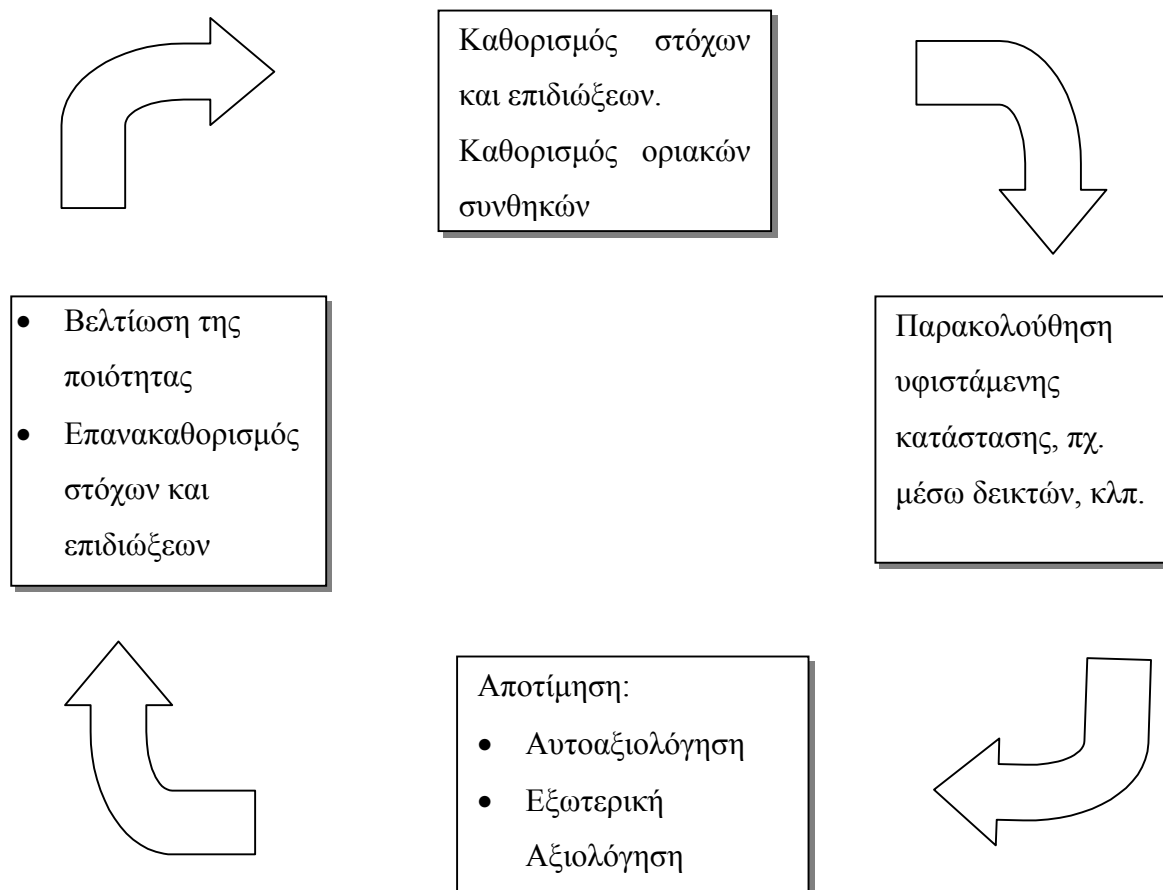
- στο Νομικό Σύμβουλο, για τη νομική κάλυψη του θέματος,
- στους Αντιπροέδρους των Συγκλητικών Επιτροπών για τυχόν δικές τους ενέργειες,
- στους προϊσταμένους των αρμοδίων με τα θέματα Υπηρεσιών για την παρακολούθηση της εξέλιξης του θέματος,
- στις Γραμματείες των Τμημάτων για την ενδεχόμενη έγκαιρη παρέμβασή τους μέσω των Προέδρων και των Συγκλητικών,
- στους Προέδρους των Συλλόγων των εργαζομένων και των φοιτητών για την έγκαιρη ενημέρωσή τους και την ενδεχόμενη παρέμβασή τους σε όλα τα σημαντικά θέματα του Ιδρύματος και
- στο Κέντρο Διαχείρισης Δικτύων, το οποίο αναλαμβάνει και την ευθύνη διακίνησής τους σε όλα τα μέλη της Πολυτεχνειακής κοινότητας, μέσω του παγκόσμιου δικτυακού ιστού.

Επίσης, πολλά από τα θέματα που αφορούν την Πολυτεχνειακή Κοινότητα διαχέονται άμεσα και εύκολα με το φωνητικό ταχυδρομείο, του οποίου η χρήση έχει βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της διάχυσης των πληροφοριών. Γενικά υπάρχει η αίσθηση ότι η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το Κέντρο Διαχείρισης Δικτύων είναι

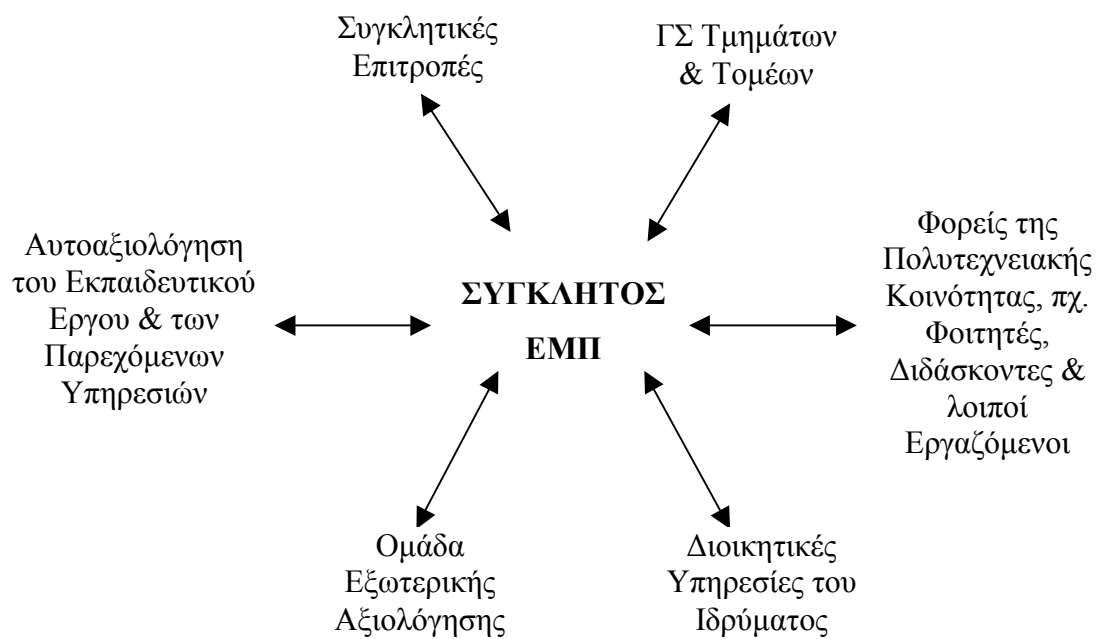
υψηλού επιπέδου και καλύπτει τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες του διοικητικού αλλά και του επιστημονικού προσωπικού του Ιδρύματος, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Από την άλλη συχνά γίνεται φανερό, από την καθημερινή πρακτική, ότι η διασύνδεση των Υπηρεσιών της Κεντρικής Διοίκησης με τις επιμέρους Υπηρεσίες και τα Τμήματα παρουσιάζει κενά που δημιουργούν προβλήματα και καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των λειτουργιών του Ιδρύματος. Πρέπει τα κενά αυτά να εντοπισθούν με καθημερινή παρακολούθηση της ανταπόκρισης των Υπηρεσιών από τους επί τόπου Προϊσταμένους, αλλά και την καταγραφή της γνώμης της Πολυτεχνειακής Κοινότητας, ώστε να γίνουν διορθωτικές αλλαγές ή αν αποδειχθεί αναγκαίο να σχεδιασθεί με αποτελεσματικότερο τρόπο η διασύνδεση των Υπηρεσιών.

Διαγράμματα του Κεφαλαίου



Διάγραμμα 16-1 : Ακολουθία διαδικασιών ελέγχου «ποιότητας».



Διάγραμμα 16-2 : Αλληλεπίδραση των Οργάνων, των Υπηρεσιών και των Φορέων στη διαδικασία ελέγχου της ποιότητας στο ΕΜΠ.

Βιβλιογραφικές Παραπομπές Κεφαλαίου

- 1 A.I.Vroeijenstijn, *Quality assessment as the instrument for development and innovation education*, CESAER 6th GA, Prague 1995.
- 2 Δ.Κλάδης, *Το νέο πρόγραμμα του ΟΟΣΑ (1997-2000) για το Μάνατζμεντ των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Αθήνα 1997.
- 3 J.Levy, *Quality assessment in the french Grandes Ecoles, The Example of Ecole des Mines*, CESAER 6th GA, Prague 1995.
- 4 M.Pile et al., *Quality in Engineering Education at IST: Strategy, Implementation and Trends*, CESAER 6th GA, Prague 1995.

Aac16v2 05-12-99 16:50