

Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ



# ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΕ ΜΕΓΑΛΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

---

Σπουδαστής: Μαυράκης Νικόλαος Α.Μ.3321

Επιβλέπων Καθηγητής: Σπανάκης Αντώνιος



Ηράκλειο, Μάιος 2014



Copyright © Μαυράκης Νικόλαος, 2014  
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. **All rights reserved.**

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα προσωπικά να ευχαριστήσω τον εισηγητή μου κύριο Σπανάκη Αντώνιο για την καθοδήγηση και τη πολύτιμη βοήθεια του καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τις κυρίες, Τσακιρίδη Αναστασία και Παπαδοπούλου Άννα καθώς και τους κυρίους, Ξυλούρη Αβραάμ, Χαλκιάπουλο Αλέξανδρο, Αναστασάκο Γεώργιο, Λουριώτη Ανδρέα και Πηλοΐδη Κωνσταντίνο για την παροχή πολύτιμης βοήθειας στο κομμάτι της έρευνας μέσω των συνεντεύξεων που μου παραχώρησαν. Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση και στήριξη καθ'όλη τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας.



## Σύνοψη

Βασικό θέμα της παρακάτω πτυχιακής εργασίας είναι ο επανασχεδιασμός που μπορεί να λάβει χώρα σε μεγάλους οργανισμούς. Επίσης αναφέρεται στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών που μπορούν να γίνουν σε διάφορους κλάδους των Τ.Ε.Ι. και πιο συγκεκριμένα στο Τ.Ε.Ι. Κρήτης το οποίο εδρεύει στο Ηράκλειο Κρήτης. Η εργασία ξεκινά με μια μικρή ιστορική αναδρομή στον τομέα της αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών και πως με το πέρασμα του χρόνου ισχυροποιήθηκε η θέση των καταναλωτών καθώς επίσης και στις αλλαγές του περιβάλλοντος της αγοράς. Στην συνέχεια αναφέρεται στην επιχειρηματική διαδικασία ,σε διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί για την αναδιοργάνωση και στην αλυσίδα αξίας. Κατόπιν στο ρόλο που διαδραματίζει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην αναδιοργάνωση των διαδικασιών. Προχωράει αναφερόμενη στους τομείς δραστηριότητας της αναδιοργάνωσης, τονίζει τους στόχους της και αναλύει τη μεθοδολογία του ανασχεδιασμού. Κλείνοντας το πρώτο μέρος αναφέρεται στις αλλαγές που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον, στις επτά αρχές του BPR και στην μοντελοποίηση των διαδικασιών.

Στο δεύτερο μέρος η πτυχιακή εργασία έχει σαν κύριο θέμα τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στο Τ.Ε.Ι. Κρήτης και πιο συγκεκριμένα τις αλλαγές που μπορούν να επέλθουν στην ηλεκτρονική γραμματεία του τμήματος, και στην αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές. Γίνεται αναφορά στην Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας του Τ.Ε.Ι. Κρήτης καθώς και στις αντίστοιχες μονάδες μεγάλων ιδρυμάτων της χώρας όπως εκείνο της Θεσσαλονίκης και των Αθηνών. Μέσα από συνεντεύξεις των υπευθύνων μπορούμε να δούμε ποιες είναι οι διαδικασίες αξιολόγησης των καθηγητών μέχρι και σήμερα και τι μπορεί να γίνει στο μέλλον. Στη συνέχεια δίνεται η δική μας πρόταση για το τι μπορεί να γίνει στο Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Τελευταίο θέμα που μας απασχολεί είναι η ηλεκτρονική γραμματεία. Μέσα από συνεντεύξεις άλλων Τ.Ε.Ι. όπως εκείνο της Λάρισας, της Καστοριάς και των Αθηνών μαθαίνουμε τι επικρατεί εκεί και παίρνουμε καινούριες ιδέες τις οποίες και παραθέτουμε. Μαζί με τις πληροφορίες και μέσα από την διαδικασία της παρατήρησης παρατίθενται οι δικές μας προτάσεις όσον αφορά την ηλεκτρονική γραμματεία του Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου.



## Abstract

Main topic of the following Graduation Thesis is the redesign that may occur in large organizations. Also refers to the redesign of processes that can be done in various branches of Technological Educational Institute of Crete. The paper begins with a small brief in the history of reorganization of services and with the passage of time has strengthened the position of consumers as well as the changes in the market environment. Then refers to the business process, to different definitions given for the reorganization and the value chain. After refers to the role of TQM in the reorganization proceedings. Advances reported in sectors reorganization highlights the objectives and analyze the methodology of reengineering. Concluding the first part refers to the changes that exist in the work environment, the seven principles of BPR and modeling procedures.

In the second part, Graduation thesis has as its main theme the redesign of processes of the Technological Educational Institute of Crete and more specifically the changes that may occur in the electronic section secretariat, and the evaluation of teachers by students. Reference is made to the Quality Assurance Unit of the institute of Crete and the corresponding units of large institutions of the country like the one in Thessaloniki and the one in Athens. Through interviews of the leaders we can see what the procedures for evaluating teachers until today are and what can be done in the future. Next is our proposal for what can be done to the institute of Crete. Last issue before us is the electronic registry. Through interviews with other institutes as that of Larissa, Athens and Kastoria we learn what prevails there and get new ideas that we can suggest. Along with the information and tools from the process of looking out our own proposals regarding electronic Secretariat of the Heraklion Institute.



## Πίνακας περιεχομένων

Copyright .....	2
Ευχαριστίες.....	3
Σύνοψη .....	4
Abstract .....	5
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
2.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	9
2.1 Η ισχυροποίηση της θέσης των καταναλωτών.....	10
2.2 Η Αύξηση του Ανταγωνισμού .....	11
2.3 Οι αλλαγές του περιβάλλοντος.....	12
3. Οι ρίζες του ανασχεδιασμού.....	13
4.Η Επιχειρηματική Διαδικασία(Business Process).....	14
4.1 Η Αλυσίδα Αξίας.....	16
5. Ορισμοί της Αναδιοργάνωσης και της Διαδικασίας.....	19
6. Η Διαδικασία Ανασχεδιασμού στις Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς.....	21
7. Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	23
7.1 Τομείς δραστηριότητας της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.....	24
7.2 Οι Στόχοι της Διαδικασίας Ανασχεδιασμού Διαδικασιών .....	25
7.3 Η μεθοδολογία του ανασχεδιασμού.....	27
8. Οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον.....	34
9.Οι επτά αρχές του BPR.....	36
10. Ο κύκλος ζωής των μεμονωμένων διαδικασιών (BPR).....	38
11. Η μοντελοποίηση των επιχειρήσεων .....	40
12. Το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι Κρήτης.....	42
12.1 Η Γραμματεία του Τμήματος .....	42
12.2 Το Γραφείο Διασύνδεσης.....	42
12.3 Η Μονάδα διασφάλισης Ποιότητας- Ιστορική Αναδρομή.....	43
12.4 Οι δομές Αξιολόγησης .....	44
12.5 Η ΜΟ.ΔΙ.Π Σήμερα.....	45
13. Οι ΜΟ.ΔΙ.Π άλλων μεγάλων Ιδρυμάτων της χώρας .....	46



13.1. Η αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές στο Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης .....	48
13.2. Η αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές στο Τ.Ε.Ι. των Αθηνών .....	49
13.3 Η αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές στο Τ.Ε.Ι. των Πατρών.....	50
13.4 Η αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές στο Τ.Ε.Ι. Κρήτης (Ηρακλείου) .....	50
14. Ηλεκτρονική Γραμματεία .....	52
15. Συμπεράσματα – Προτάσεις .....	59
Βιβλιογραφία.....	62
Ηλεκτρονικές Πηγές .....	63
Παράρτημα .....	65



## 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από την δεκαετία του 80 –κυρίως- και έπειτα έχουν σημειωθεί αρκετά μεγάλες αλλαγές στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην παγκοσμιοποίηση και στην απελευθέρωση της οικονομίας. Οι αλλαγές που έχουν επέλθει στην ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων, στην ποιότητα και τη διαθεσιμότητα τους, στην ταχύτητα παράδοσης τους αλλά και στην δημιουργία διεθνών οργανισμών καθώς επίσης και η ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για άμεση αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων των οργανισμών και των υπηρεσιών όπου οι διαδικασίες, η δομή της διοίκησης τους και το επιχειρησιακό κλίμα αλλάζουν εξ ολοκλήρου.

Η μέθοδος ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών – Business Process Reengineering- προτάθηκε για πρώτη φορά την δεκαετία του 90' όταν και δημοσιεύτηκαν δυο επιστημονικές εργασίες. Η πρώτη εργασία ήταν του Michael Hammer η οποία και δημοσιεύτηκε σε περιοδικό με επιστημονικό περιεχόμενο (Harvard Business Review, 1990) με τον τίτλο <<Reengineering work? Don't Automate, Obliterate>>. Το άρθρο αυτό ουσιαστικά ισχυριζόταν ότι η σημαντικότερη πρόκληση για τους μάνατζερ είναι να εξαλείψουν τις εργασίες που δεν προσθέτουν αξία, αντί να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για να αυτοματοποιήσουν την υπάρχουσα εργασία. [16] Η δεύτερη εργασία έγινε από τον Thomas Davenport σε επιστημονικό περιοδικό το καλοκαίρι του ιδίου έτους (Sloan Management Review, 1990) με τίτλο <<The New Industrial Engineering. Information Technology & Business Process redesign>>. Το 1993 ο Thomas Davenport παρουσίασε το βιβλίο του με τίτλο <<Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology>>. Ο Michael Hammer μαζί με τον James Champy παρουσίασαν το ίδιο έτος το βιβλίο με τίτλο <<Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution>>. [13]

Τα επιστημονικά συγγράμματα των παραπάνω συγγραφέων χρησιμοποιούν ως βασικό εργαλείο ανάλυσης και προσδιορισμού της δράσης των επιχειρήσεων για να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό την θεώρηση της αλυσίδα αξίας του Porter. Σύμφωνα με την τεχνική της Αλυσίδα αξίας η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της ένα προϊόν ή μια υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας (Porter M. 1985). Μέσω των συγγραμμάτων τους λοιπόν, εξηγούν ότι αν για παράδειγμα μια επιχείρηση εστιάζει στην ανάπτυξη μοναχά ενός προϊόντος με σκοπό να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό τότε είναι πολύ πιθανόν να επιτευχτεί η βελτιστοποίηση της παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης, όσον αφορά το συγκεκριμένο προϊόν, αλλά όχι και την επίτευξη του συνολικού στόχου η οποία έχει θέσει που είναι η κατάληψη μιας διακεκριμένης θέσης στην αγορά την οποία δραστηριοποιείτε. Το χειρότερο που είναι πιθανόν να συμβεί είναι, η βελτιστοποίηση της επιμέρους παραγωγικής διαδικασίας να οδηγήσει τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης σε χειρότερα αποτελέσματα[1].





## 2.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το ζήτημα της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών ουσιαστικά ξεκινά από τις θεωρίες του μάνατζμεντ που αναπτύχθηκαν κυρίως στις αρχές του δεκάτου ενάτου αιώνα. Ο κύριος σκοπός της αναδιοργάνωσης είναι η τελειοποίηση όλων των διαδικασιών. Στις αρχές του δεκάτου ενάτου αιώνα ο Γάλλος Henry Fayol, μηχανικός ορυχείων και διευθυντής των ορυχείων που ανέπτυξε μια γενική θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων, όρισε την αναδιοργάνωση ως <<την εκτέλεση ενός σχεδίου το οποίο έχει σαν στόχο την απόκτηση του μέγιστου δυνατού πλεονεκτήματος από όλους τους διαθέσιμους πόρους>>[21].

Ο Frederic Taylor, ο οποίος ήταν κορυφαίος Αμερικανός μηχανολόγος μηχανικός και θεωρείται πατέρας της επιστημονικής διαχείρισης, έχει διατυπώσει ότι: << οι μάνατζερ μπορούν να ανακαλύπτουν τις καλύτερες διαδικασίες για να εκτελούν τις εργασίες τους και να τις αναδιοργανώνουν έτσι ώστε να μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα >>.(Frederic T., 1949).

Βεβαίως πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την τεχνολογία της συγκεκριμένης εποχής καθώς τότε η εξειδίκευση ήταν η επικρατέστερη μέθοδος για να την βελτίωση της αποδοτικότητας. Παρ'όλες όμως τις αλλαγές που έχουν υπάρξει το ζήτημα ακόμη παραμένει. Κατά την ίδια περίοδο ο Lyndall Urwick ο οποίος ήταν μηχανικός των επιχειρήσεων δηλώνει ότι, << Δεν είναι μονάχα σωστό να θεωρούμε τους εργαζόμενους υπεύθυνους για συγκεκριμένες δραστηριότητες, είναι επίσης σημαντικό να τους εκχωρούμε τη δικαιοδοσία να μην αναλαμβάνουν απαραίτητα αυτή την ευθύνη>>. Αυτή ακριβώς η επισήμανση δίνει το στίγμα της μελλοντικής ιδέας η οποία αναφέρεται στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η ιδέα αυτή αποτελεί κεντρική ιδέα της αναδιοργάνωσης(Lloyd, T. 1994).

Οι συνθήκες για τις αμερικανικές επιχειρήσεις – από όπου και ξεκίνησε ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών- κάθε άλλο παρά ευνοϊκές ήταν στα τέλη της δεκαετίας του 80. Τα χρυσά χρόνια της αμερικάνικης οικονομίας αποτελούσαν πλέον παρελθόν. Οι επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών οι οποίες είχαν κυριαρχήσει κατά τις μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο παρουσίαζαν συνεχή μείωση στα κέρδη τους και σταδιακά έχαναν την πρωτοκαθεδρία τους στην παγκόσμια αγορά από τις επιχειρήσεις της Ιαπωνίας. Το περιβάλλον πλέον είχε αλλάξει σημαντικά χωρίς να γίνει χωρίς να γίνει αντιληπτό από μεγάλο μέρος των αμερικανικών επιχειρήσεων.

Οι εξελίξεις οι οποίες διαδραμάτισαν το μεγαλύτερο ρόλο στην παγκόσμια οικονομία είναι τρεις: 1.Η ισχυροποίηση της θέσης των καταναλωτών απέναντι στους προμηθευτές, 2. Η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού και 3. Η συνεχής αλλαγή του περιβάλλοντος.(Hammer & Champy., 1993). Τις τρεις αυτές εξελίξεις θα τις αναλύσουμε παρακάτω. [10]



## 2.1 Η ισχυροποίηση της θέσης των καταναλωτών

Από τις αρχές κιόλας του 1980 υπήρξε στις σχέσεις παραγωγών και καταναλωτών μια μετατόπιση της δύναμης από τους παραγωγούς στους καταναλωτές. Σε αυτό συνέβαλε η συνεχής αύξηση των εισοδημάτων καθώς και η αύξηση του πληθυσμού της γης. Εξαιτίας των δυο αυτών στοιχείων δημιουργήθηκε ραγδαία αύξηση της ζήτησης των νέων προϊόντων. Οι επιχειρήσεις μπορούσαν να παρέχουν στους καταναλωτές μονό τα προϊόντα τα οποία είχαν τη δυνατότητα να παράγουν συνεπώς έστρεφαν την προσοχή τους στην μεγιστοποίηση της παραγωγικής τους δυναμικότητας. Την ίδια στιγμή οι καταναλωτές δεν ήταν ενημερωμένοι για τα προϊόντα που υπήρχαν στην αγορά ενώ τα ολιγοπώλια αλλά ακόμα και τα μονοπώλια που υπήρχαν σε αρκετές περιοχές περιόριζαν στο ελάχιστο τις επιλογές τους. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οι καταναλωτές να είναι πρόθυμοι να αγοράσουν ότι τους προσφερόταν.

Τα πράγματα όπως ήταν φυσικό άλλαξαν. Από την πλευρά τους οι παραγωγοί πλέον προσφέρουν περισσότερα αλλά και ποιοτικότερα προϊόντα στους καταναλωτές. Σε αυτό έχει συμβάλει και η πρόοδος της τεχνολογίας καθώς έχουν δημιουργηθεί σημαντικές δυνατότητες όσον αφορά τις επιχειρήσεις έτσι ώστε να μπορούν να αυξήσουν την παραγωγική τους ικανότητα. Το διεθνές εμπόριο πλέον απελευθερώθηκε και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να αυξηθεί η κινητικότητα των προϊόντων. Έτσι νέοι παραγωγοί από όλον τον κόσμο έχουν τη δυνατότητα να παράγουν τα προϊόντα τους ενώ επιχειρήσεις σε χώρες με φθηνό εργατικό δυναμικό κατακλύζουν τις χώρες του λεγόμενου δυτικού κόσμου με προϊόντα υψηλής ποιότητας σε προσιτές ή ακόμα και πολύ χαμηλές τιμές.

Ταυτόχρονα με τα παραπάνω έχει παρατηρηθεί ότι παρουσιάζεται κάμψη στους ρυθμούς αύξησης της ζήτησης σε παγκόσμια κλίμακα γεγονός που οφείλετε κατά κύριο λόγο στη μείωση των ρυθμών αύξησης του πληθυσμού αλλά και στο γεγονός ότι πολλές αγορές έρχονται στη φάση της ωρίμανσης. Η ζήτηση έχει πάψει να καλύπτει την αυξανόμενη προσφορά συνεπώς οι καταναλωτές δεν αγοράζουν πλέον ότι τους προσφέρεται και επιπλέον είναι πιο ενημερωμένοι σε σχέση με το παρελθόν. Μέσω απλών μέσων όπως είναι οι εφημερίδες και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης αλλά και μέσω πιο σύνθετων μέσων όπως είναι το διαδίκτυο αλλά και οι εμπορικές εκθέσεις μπορούν να ενημερωθούν για τα διάφορα προϊόντα και τις τιμές τους. Με αυτούς τους απλούς τρόπους πλέον είναι δύσκολο οι καταναλωτές να αγοράσουν κατώτερα προϊόντα σε υψηλές τιμές. Οι καταναλωτές πλέον έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν προϊόντα υψηλής ποιότητας τα οποία και θα ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες τους στις πιο συμφέρουσες – για εκείνους- τιμές. Μπορούμε πλέον να πούμε ότι ζούμε την εποχή της <<Δικτατορίας του Καταναλωτή>> ή αλλιώς την <<Δημοκρατία της Αγοράς>>(Hammer 1996). Εξαρτάται από ποια πλευρά το εξετάζουμε[1].



## 2.2 Η Αύξηση του Ανταγωνισμού

Ο δεύτερος παράγοντας που συνετέλεσε στο να διαμορφωθεί το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η αύξηση και η μεταβολή της φύσης του ανταγωνισμού. Για πολλά χρόνια ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων γινόταν με βάση τις τιμές των προϊόντων. Ήταν αρκετό για μια επιχείρηση να προσφέρει ένα ποιοτικά αποδεκτό προϊόν σε ανταγωνιστική τιμή ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες μεγάλων και ομοιογενών τμημάτων της αγοράς. Η ύπαρξη των πολλών περιορισμών που ίσχυαν στο ελεύθερο εμπόριο δημιουργούσε ένα "τοίχος" προστασίας στις εγχώριες επιχειρήσεις έναντι των ξένων –αλλοδαπών- ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Τέλος οι κυρίαρχες επιχειρήσεις εκμεταλλευόμενες πλήρως την δεσπόζουσα θέση τους στα παραδοσιακά κανάλια διανομής, τη φήμη τους αλλά και τις οικονομίες κλίμακας οι οποίες αποτελούσαν απόρροια του μεγέθους τους δημιουργούσαν ανυπέρβλητα εμπόδια στην είσοδο νέων επιχειρήσεων –ανταγωνιστών – στις αγορές.

Όλα τα παραπάνω αρχίζουν να εκλείπουν από τα μέσα της δεκαετίας του ογδόντα. Ο ανταγωνισμός τότε άρχισε να εκτίνεται σημαντικά. Επίσης η αύξηση των απαιτήσεων των καταναλωτών οδηγεί στην τμηματοποίηση των αγορών. Η έννοια των συνηθισμένων μέχρι τότε "μαζικών αγορών" οι οποίες ικανοποιούνται από ένα και μόνο προϊόν παύουν να υπάρχουν. Η τμηματοποίηση των αγορών γίνεται με βάση οικονομικά, δημογραφικά, γεωγραφικά αλλά και ψυχογραφικά κριτήρια. Πλέον για κάθε τμήμα της αγοράς οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να παρέχουν εξειδικευμένα προϊόντα στις κατάλληλες τιμές μέσω των κατάλληλων καναλιών διανομής και όλα αυτά να υποστηρίζονται από το κατάλληλο μίγμα προβολής και διαφήμισης.

Νέες επιχειρήσεις πλέον εκμεταλλευόμενες πλήρως την ευελιξία τους λόγω του μικρού μεγέθους τους καταφέρνουν και αποσπούν μερίδια αγοράς από παραδοσιακές επιχειρήσεις στοχεύοντας σε πολύ μικρά και εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς. Ο ανταγωνισμός σήμερα συντελεί σε πολλά επίπεδα και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι η τιμή, η ποιότητα και η αξιοπιστία των προϊόντων αποτελούν πλέον ανταγωνιστική αναγκαιότητα και όχι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι νέες πλέον εστίες ανταγωνισμού είναι η ταχύτητα εισαγωγής νέων προϊόντων στις αγορές, οι υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της πώλησης αλλά και πριν καθώς και μετά την πραγματοποίησή της, οι χρόνοι παράδοσης των προϊόντων και η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Οι προδιαγραφές της ποιότητας των προϊόντων έχουν αυξηθεί και το μέγεθος πλέον μια επιχείρησης δεν αποτελεί απαραίτητα τον σημαντικότερο παράγοντα για την επικράτηση της στην αγορά. Η ευελιξία που έχουν οι καινούριες επιχειρήσεις τις καθιστά καταλληλότερες για την υιοθέτηση καινούριων τεχνολογιών, τη χρησιμοποίηση σύγχρονων διαύλων διανομής και την άμεση και έγκυρη προσαρμογή τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες και αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς[8].



### 2.3 Οι αλλαγές του περιβάλλοντος

Όπως αναφέρουμε παραπάνω ο ανταγωνισμός και οι καταναλωτές αλλάζουν συνεχώς με την πάροδο των χρόνων. Το κύριο χαρακτηριστικό του οικονομικού περιβάλλοντος είναι ότι αυτό που έχει μεταβληθεί είναι η φύση της αλλαγής. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον οι αλλαγές είναι συνεχείς, ταχύτατες και τις περισσότερες φορές απρόβλεπτες. Με άλλα λόγια δεν υπάρχει σταθερότητα στον επιχειρηματικό τομέα. Οι νέοι ανταγωνιστές και τα νέα προϊόντα είναι πλέον καθημερινό φαινόμενο. Είναι φυσικό μετά από όλα αυτά ο κύκλος ζωής των προϊόντων να μειώνεται ενώ και τα ποσοστά αποτυχίας των προϊόντων έχουν αυξηθεί σημαντικά.

Οι οικονομικές συνθήκες που ίσχυαν στην αγορά δεν ισχύουν πλέον καθώς συνεχώς μεταβάλλονται. Επίσης οι γνωστοί οικονομικοί κύκλοι δεν ισχύουν πια με την αυστηρότητα και την προβλεψιμότητα που ξέραμε. Οι οικονομικές κρίσεις ξεσπούν απρόοπτα, οι επιπτώσεις τους εξαπλώνονται αρκετά γρήγορα σε σχέση με το παρελθόν και η διάρκεια τους είναι, τις περισσότερες φορές, μεγαλύτερη. Για όλα αυτά φυσικά έχει πολύ μεγάλο μερίδιο και η τεχνολογία η οποία εξελίσσεται συνεχώς και με ταχύτατους ρυθμούς δημιουργώντας αλλαγές στις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες. Ο χρόνος που έχει μια επιχείρηση για να προσαρμοστεί στις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες είναι εξαιρετικά μικρός. Η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος πλέον έχει μειωμένη αποτελεσματικότητα αν και παραμένει ιδιαίτερα χρήσιμη. Γεγονότα τα οποία μπορεί να συμβούν και να αλλάξουν τη μορφή της επιχείρησης είναι συχνό φαινόμενο. Μια επιχείρηση πλέον έχει την υποχρέωση να είναι ευέλικτη. Εάν έχει δημιουργηθεί με σκοπό να λειτουργεί σε συνθήκες σταθερότητας μαζικής παραγωγής και συνεχούς ανάπτυξης τότε το βέβαιο είναι πως θα αποτύχει.

Όλα τα παραπάνω φυσικά δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αποτελέσουν άλλοθι για μια επικείμενη αποτυχία της επιχείρησης όπως επίσης ούτε και αποτρεπτικός παράγοντας. Το βέβαιο είναι ότι οι οικονομικές συνθήκες που πρέπει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση είναι αρκετά δυσκολότερες και ασταθέστερες σε σχέση με το παρελθόν όμως αυτό δεν σημαίνει ότι είναι καταδικασμένες να αποτύχουν. Απόδειξη αποτελεί το γεγονός ότι ακόμα και σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς πολλές επιχειρήσεις κατάφεραν να σταθούν και να αποκτήσουν σημαντική θέση στην αγορά. Και ο προφανής λόγος που κατάφεραν οι επιχειρήσεις αυτές να ανταπεξέλθουν και να πρωταγωνιστήσουν είναι ότι κατάφεραν να πραγματοποιήσουν τον σκοπό τους ο οποίος είναι η παροχή αξίας στους πελάτες του. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν γιατί δεν δίνουν αυτήν την αξία στους πελάτες τους[2]. Δυστυχώς οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις διαφορετικές απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτό συμβαίνει για τον εξής απλό λόγο: Οι επιχειρήσεις ήταν σχεδιασμένες με βάση αρχές και θεωρίες που δεν ταιριάζουν στις σύγχρονες ανάγκες. (Hammer & Champy., 1993)



### 3. Οι ρίζες του ανασχεδιασμού

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών παρόλο που ως έννοια πρωτοσυναντάται στην διεθνή βιβλιογραφία και η επιχειρηματική πρακτική στις αρχές τις δεκαετίας του ενενήντα, στην πραγματικότητα έχει τις ρίζες του στα μέσα του εικοστού αιώνα. Η προσπάθεια για την βελτίωση των λειτουργιών των επιχειρήσεων που επιχειρείτε με τον ανασχεδιασμό έχει υπάρξει κατά καιρούς το ζητούμενο σε πολλές προσπάθειες και προγράμματα διοίκησης για πολλές δεκαετίες. Οι βασικές έννοιες του ανασχεδιασμού όπως είναι η επιδίωξη θεαματικών αποτελεσμάτων μέσω ριζικών αλλαγών, η οργάνωση των επιχειρήσεων βάση των διαδικασιών και τέλος η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας των πληροφοριών και των ανθρώπινων πόρων στην προσπάθεια αυτή μόνο καινούρια δεν είναι.[4]

Ο προσανατολισμός των διαδικασιών για την ακρίβεια. Ο οποίος αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό στον σχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών έχει τις ρίζες του στα προγράμματα στην διοίκηση των Juran και Deming. Ο Γουίλιαμ Εντουαρντς Ντέμινγκ ήταν αμερικάνος στατιστικολόγος, καθηγητής, συγγραφέας λέκτορας και σύμβουλος. Είναι παγκοσμίως γνωστός για τον "Κύκλο του Ντέμινγκ"-Plan Do Check Act- που σχεδίασε το 1960[32]. Ο Ιωσήφ Ζουράν ήταν αμερικάνος σύμβουλος μάνατζμεντ και μηχανικός ο οποίος έχει γράψει πολλά βιβλία με το παραπάνω περιεχόμενο[23]. Ο ριζικός χαρακτήρας των αλλαγών και η εστίαση στην αποδοτικότητα υπάρχουν το βιβλίο "Scientific Management" του Frederic Taylor. Ο Συνδυασμός οργανωσιακών πόρων και τεχνολογίας σε μία δομημένη διαδικασία λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον μαζί με την κουλτούρα εξετάστηκαν από την κοινωνικοτεχνική σχολή [19]. Η οργάνωση της εργασίας με βάση τις ομάδες και τη αύξηση της αποτελεσματικότητας τους έχει απασχολήσει κατά το παρελθόν πολλούς καθηγητές διοίκησης επιχειρήσεων. Τέλος η αύξηση του ενδιαφέροντος για τη πληροφοριακή τεχνολογία και η αναγνώριση του ρόλου τους στις επιχειρήσεις από τις αρχές κιόλας της δεκαετίας του ογδόντα ήταν το τελευταίο βήμα που έκανε εφικτό τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στις επιχειρήσεις.

Όλα τα παραπάνω προγράμματα διοίκησης έχουν το εξής κοινό. Έχουν σαν κύριο στόχο την βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Θεωρούν ότι τα πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση δεν προκύπτουν μόνο από τις καλύτερες στρατηγικές αλλά βασικά από την σωστή λειτουργία και την επίτευξη του τελικού σκοπού της δηλαδή την παροχή αξίας προς τους πελάτες πράγμα το οποίο αποτελεί το επίκεντρο του ενδιαφέροντος στον ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών.

Ο ανασχεδιασμός έχει στοιχεία από το καθένα άλλα έχει και σημαντικές διαφορές. Η καινοτομία στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στις επιχειρήσεις είναι ο συνδυασμός των στοιχείων αυτών σε μια προσπάθεια. Στοιχεία του ανασχεδιασμού υπάρχουν και εφαρμόζονται για πολλά χρόνια στις επιχειρήσεις. Η εμφάνιση λοιπόν του ανασχεδιασμού είναι μια φυσική εξέλιξη όλων αυτών των μεμονωμένων προσπαθειών. Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις έχουν πλέον τα μέσα για να ανασχεδιάσουν τις διαδικασίες τους έτσι ώστε να επιτυγχάνουν σημαντικά αποτελέσματα. Παρόλο που ο ανασχεδιασμός είναι μια συλλογή ήδη υπαρχόντων αρχών , μεθόδων και τεχνικών είναι κάτι το τελείως καινούριο, που ήρθε για να ικανοποιήσει την ανάγκη των επιχειρήσεων για τη διαρκή και ριζική αλλαγή τους[2].



#### 4.Η Επιχειρηματική Διαδικασία(Business Process)

Μια επιχειρηματική διαδικασία είναι η συλλογή συσχετιζόμενων δομικών δραστηριοτήτων, οι οποίες παράγουν επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση και για τους πελάτες της [6]. Με πιο απλά λόγια αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η απαιτούμενη εργασία οργανώνεται και εστιάζει στην παραγωγή ενός απαιτούμενου προϊόντος η κάποιας υπηρεσίας η οποία έχει αξία για την επιχείρηση. Παράδειγμα μια επιχειρηματικής διαδικασίας μπορεί να αποτελέσει η διαδικασία μέσω της οποίας μια επιχείρηση μπορεί να υλοποιήσει τις υπηρεσίες της προς τους πελάτες της, δηλαδή ακόμα πιο απλά η υλοποίηση κάποιας παραγγελίας. Παραδείγματα επιχειρηματικών διαδικασιών παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα[9].

Τομέας Επιχείρησης	Επιχειρηματική Διαδικασία
Κατασκευή και παραγωγή	Συναρμολόγηση του προϊόντος
	Έλεγχος ποιότητας
	Παραγωγή λογαριασμών προϊόντων
Πωλήσεις και marketing	Πιστοποίηση πελατών
	Ενημέρωση πελατών για το προϊόν
	Πώληση του προϊόντος
Χρηματοοικονομικά και λογιστική	Πληρωμή πιστωτών
	Δημιουργία ισολογισμών
	Διαχείριση εσόδων
Ανθρώπινο δυναμικό	Πρόσληψη εργαζομένων
	Αξιολόγηση αποδοτικότητας εργαζομένων

Παραδείγματα Επιχειρηματικών Διαδικασιών

Μια επιχειρηματική διαδικασία μπορεί να αποτελέσει μέρος μια πιο εκτεταμένης διαδικασίας η οποία μπορεί να περιλαμβάνει αρκετές ακόμα επιχειρηματικές διαδικασίες. Υπό αυτήν την οπτική γωνία , η Επιχειρηματική Διαδικασία μπορεί να διαθέτει πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης. Οι Επιχειρηματικές Διαδικασίες συσχετίζονται άμεσα με την παραγωγή αξίας για μια επιχείρηση και αυτός είναι ο λόγος που θεωρούνται συχνά σαν οι ροές εργασίας (workflows), οι οποίες και υλοποιούν την στρατηγική και τους στόχους μιας επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται, περιέχει Επιχειρηματικές Διαδικασίες. Εκείνες αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης (internal), καθώς και άλλες διαδικασίες που ασχολούνται με

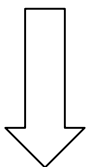
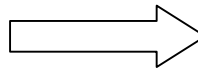


τις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον (inter-company). Όλη αυτή η διαδικασία μπορεί να παρομοιαστεί με το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου σώματος. Η ανανέωση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών αυτών, οδηγούν εκτός από την επιβίωση της επιχείρησης στην αγορά, και στην διατήρηση των υψηλών επιπέδων ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης σε σχέση με τις λοιπές επιχειρήσεις. Μέσω των διαδικασιών αυτών, κατορθώνουν οι εταιρίες να ανταποκριθούν στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών τους και στις συνεχώς μεταβαλλόμενες τάσεις της αγοράς.

Εν κατακλείδι σημαντικό να τονίσουμε την στροφή [1] που παρατηρείται τον τελευταίο καιρό στην στρατηγική των επιχειρήσεων, από την εστίαση στις λειτουργίες προς την εστίαση στις διαδικασίες. Δεν αναλύονται πλέον μεμονωμένα τα διάφορα είδη λειτουργιών όπως για παράδειγμα οι πωλήσεις, αλλά μελετάται και αναλύεται η συνολική παραγωγική διαδικασία, η διαδικασία δηλαδή από τις πρώτες ύλες στην παραγωγή έως και την πώληση. Αυτό παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

Πωλήσεις 1	Πωλήσεις 2	Πωλήσεις 3
Περιεχόμενο 1	Περιεχόμενο 2	Περιεχόμενο 3
Παραγωγή 1	Παραγωγή 2	Παραγωγή 3
Χρέωση 1	Χρέωση 2	Χρέωση 3

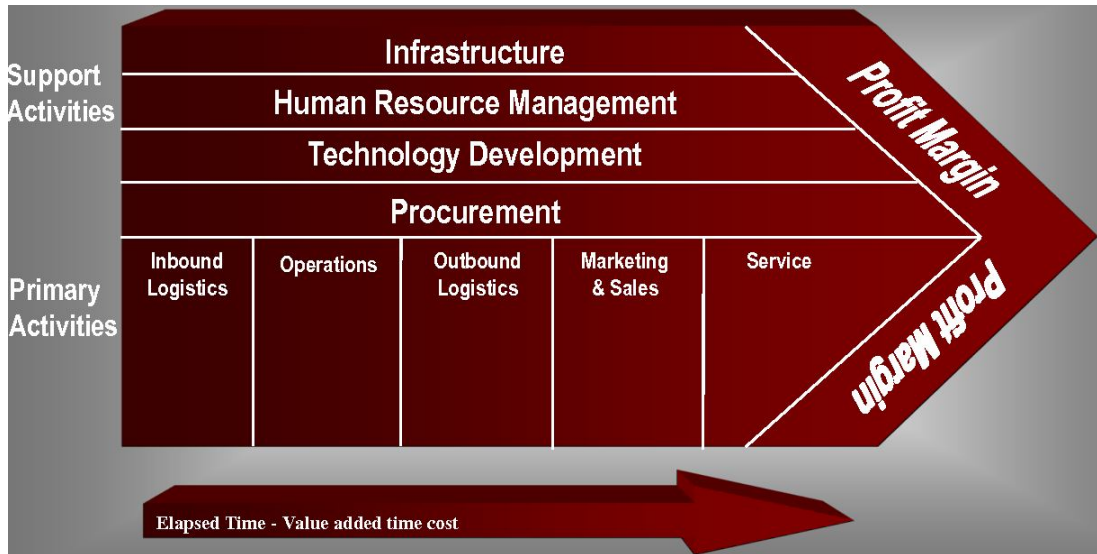
Υψηλη αποδοτικότητα πόρων. Η δομή ακολουθεί τις λειτουργίες.



Υψηλή Διαδικασία απόδοσης. Η οργάνωση είναι φτιαγμένη σύμφωνα με τις διαδικασίες



#### 4.1 Η Αλυσίδα Αξίας



Η αλυσίδα αξίας του M.Porter

Ο Michael Porter πρότεινε την αλυσίδα αξίας ως το εργαλείο για την ανεύρεση τρόπων δημιουργίας περισσότερης αξίας για τον εκάστοτε πελάτη. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο κάθε επιχείρηση είναι μια σύνθεση δραστηριοτήτων που γίνονται για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την εμπορία, την παράδοση και τέλος την υποστήριξη του προϊόντος της. Η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει εννέα στρατηγικά σχετικές δραστηριότητες που δημιουργούν αξία και κόστος σε μία συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτές οι εννέα δραστηριότητες που δημιουργούν την αξία απαρτίζονται από πέντε κύριες και τέσσερις υποστηρικτικές δραστηριότητες.

Οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είναι η μεταφορά των υλικών στην επιχείρηση (εισερχόμενη διαχειριστική υποστήριξη), η μετατροπή τους σε τελικά προϊόντα (παραγωγή), η αποστολή των τελικών προϊόντων (εξερχόμενη διαχειριστική περίοδος), η εμπορία τους (μάρκετινγκ και πωλήσεις), και η παροχή εξυπηρέτησης (υπηρεσία εξυπηρέτησης). Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες όπως είναι οι προμήθειες, η τεχνολογική ανάπτυξη, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και η υποδομή της επιχείρησης, ανατίθενται σε ορισμένα ειδικευμένα τμήματα και όχι μονό.

Καθήκον κάθε επιχείρησης είναι να εξετάζει το κόστος που έχει αλλά και την επίδοση κάθε δραστηριότητας η οποία δημιουργεί αξία καθώς και να βρίσκει τους τρόπους βελτίωσής της. Κάθε επιχείρηση πρέπει να εκτιμά την επίδοση και το κόστος των ανταγωνιστών της και να τα θεωρεί ως πρότυπα σύγκρισης για την σωστή αξιολόγηση των δικών της. Επίσης, αν έχει τη δυνατότητα και το επιθυμούν τα στελέχη της, θα πρέπει να προχωράει παραπέρα και να μελετάει τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζουν οι μεγαλύτερες εταιρίες παγκοσμίως.

Δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να ξεχνάμε ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται όχι μόνον από το ποσό καλά κάνει τη δουλειά τους το κάθε τμήμα, αλλά και το πόσο καλά είναι συντονισμένες οι δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων για την





διενέργεια των θεμελιωδών επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές είναι οι εξής:

- **Η διαδικασία ανίχνευσης της αγοράς.** Αφορά όλες τις δραστηριότητες που είναι υπεύθυνες για την συγκέντρωση πληροφοριών για την αγορά, την διακίνηση τους μέσα στον οργανισμό/επιχείρηση, και των ενεργειών με βάση αυτές τις πληροφορίες.
- **Η διαδικασία απόκτησης πελατών.** Όλες οι δραστηριότητες που αφορούν τις αγορές στόχους και την αναζήτηση νέων πελατών.
- **Η διαδικασία υλοποίησης της νέας προσφοράς.** Όλες οι δραστηριότητες που αφορούν την έρευνα την ανάπτυξη και την παρουσίαση νέων προσφορών υψηλής ποιότητας γρήγορα και μέσα στο πλαίσιο του προϋπολογισμού.
- **Η διαδικασία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.** Αφορά τις δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη βαθύτερης κατανόηση σχέσεων και προσφορών στου επιμέρους πελάτες.
- **Η διαδικασία του μάνατζμεντ της υλοποίησης.** Όλες εκείνες οι δραστηριότητες της λήψης και έγκρισης παραγγελιών, της έγκαιρης αποστολής αγαθών και τέλος της είσπραξης των οφειλών.

Όπως είναι λογικό οι ισχυρές εταιρίες έχουν την ικανότητα άλλα και τα μέσα να αναπτύσσουν ανώτερες ικανότητες στο μάνατζμεντ και το συντονισμό των θεμελιωδών επιχειρηματικών διαδικασιών τους. Τρανό παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης είναι η Wal – Mart οι οποία έχει ανώτερες δυνατότητες στην αναπλήρωση των αποθεμάτων της. Αυτό συμβαίνει με τον εξής τρόπο. Καθώς η εταιρία αυτή πουλά τα αγαθά της στο καταναλωτικό κοινό οι πληροφορίες για τις πωλήσεις διαβιβάζονται μέσω υπολογιστών όχι μονό στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας άλλα και στους προμηθευτές της οι οποίοι στέλνουν αμέσως τα εμπορεύματα που απαιτούνται για την αναπλήρωση τους στα καταστήματα με τον ίδιο ρυθμό που αυτά απομακρύνονται από τα ράφια. Η κεντρική ιδέα της εταιρίας αυτή είναι η διαχείριση της ροής των αγαθών και όχι η διαχείριση των αποθεμάτων. Η διαδικασία η οποία ακολουθεί η Wal – Mart είναι γνωστή ως αποθέματα διαχειριζόμενα από τους πωλητές (vendor – managed inventories – VMI)

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των λεγομένων ισχυρών εταιριών είναι ότι επανασχεδιάζουν τις ροές των εργασιών τους και οργανώνουν διακομματικές ομάδες για καθεμία διαδικασία. Ένα τρανό παράδειγμα είναι η εταιρία Xerox. Στη συγκεκριμένη εταιρία υπάρχει μια ομάδα εξυπηρέτησης πελατών η οποία συντονίζει τις πωλήσεις , τις αποστολές, τις εγκαταστάσεις, την τεχνική εξυπηρέτηση και την αποστολή των λογαριασμών έτσι ώστε αυτές οι δραστηριότητες να διαδέχονται ομαλά η μια την άλλη. Κερδισμένες είναι οι εταιρίες που υπερτερούν στη διαχείριση των θεμελιωδών επιχειρηματικών διαδικασιών με τη χρήση διατμηματικών ομάδων. Ένα παράδειγμα είναι η Motorola η οποία αναδιοργάνωσε το προσωπικό της σε διατμηματικές ομάδες. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι τέτοιες ομάδες υπάρχουν και σε κρατικούς αλλά και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.



Κλείνοντας να πούμε ότι μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη πρέπει, εκτός από τα παραπάνω, να αναζητά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και έξω από τις πύλες της, στις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των διανομέων και των πελατών της. Στις μέρες μας πολλές εταιρίες παγκοσμίως συνεργάζονται με συγκεκριμένους προμηθευτές και διανομείς και έχουν δημιουργήσει ένα δίκτυο παροχής αξίας που είναι γνωστή ως "εφοδιαστική αλυσίδα" (supply chain)[1].



## 5. Ορισμοί της Αναδιοργάνωσης και της Διαδικασίας

Το σίγουρο είναι ότι υπάρχουν αρκετοί ορισμοί της αναδιοργάνωσης όπως και της διαδικασίας, σχεδόν όσοι είναι και οι συγγραφείς που ασχολούνται με τα συγκεκριμένα θέματα. Στους ορισμούς που θα αναφέρουμε παρακάτω μπορούμε να δούμε αρκετά κοινά στοιχεία μεταξύ τους.

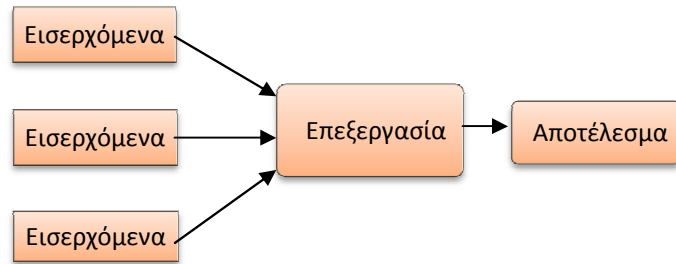
Οι Hammer & Champy (1993) όρισαν την αναδιοργάνωση ως << Τη θεμελιώδη αναθεώρηση και τον ριζικό επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν δραματικές βελτιώσεις σε κρίσιμα σημεία που καθορίζουν την επίδοση όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα.>> (Michael Hammer & James Champy, 1993)

Ο Thomas Davenport ο οποίος είναι ένας φημισμένος αμερικανός ακαδημαϊκός και συγγραφέας καθώς επίσης και θεωρητικός του BPR υιοθετεί τον όρο της << καινοτομίας διαδικασίας >>. Σύμφωνα με τις δικές του αναφορές << αυτή ενσωματώνει τον οραματισμό νέων εργασιακών στρατηγικών, την πραγματική δραστηριότητα του σχεδιασμού των διαδικασιών, και την εφαρμογή της αλλαγής σε όλες τις διαστάσεις: τεχνολογική, ανθρώπινη και επιχειρησιακή >>. Τέλος τονίζει τη βασική διαφορά μεταξύ του επανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) και των άλλων προσεγγίσεων της επιχειρησιακής ανάπτυξης (OD) ιδιαίτερα της συνεχούς βελτίωσης (TQM). Αναφέρει ότι: << Σήμερα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθούν όχι ποσοστιαία αλλά πολλαπλασιαστικά επίπεδα βελτίωσης-10\* αντί 10% >>.

Ένας άλλος ορισμός είναι ο εξής: <<Η μεθοδολογική διαδικασία που χρησιμοποιεί την πληροφορική τεχνολογία για να διορθώσει ριζικά την λειτουργία των επιχειρησιακών διαδικασιών, προκειμένου να επιτύχει σημαντικούς επιχειρησιακούς στόχους.>>(Alter 1990).

Ο Patrick Lowenthal μας λέει το εξής: << Η δραστική αναθεώρηση και ο ανασχεδιασμός των λειτουργικών διαδικασιών και τις οργανωσιακής δομής της επιχείρησης, εστιάζοντας στις θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies), προκειμένου να επιτευχθούν θεαματικές αλλαγές στη λειτουργία της. >> (Lowenthal 1994).

Η επιχειρησιακή διαδικασία χαρακτηρίζεται – όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα - από τρία βασικά στοιχεία, τα εισερχόμενα – τα οποία μπορεί να είναι είτε πληροφορίες είτε υλικά-, την επεξεργασία των στοιχείων που έχουμε στην κατοχή μας και τέλος το αποτέλεσμα – το οποίο είναι η παράδοση του επιθυμητού προϊόντος ή υπηρεσίας. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι το στάδιο της επεξεργασίας αποτελείται από πολλά στάδια που συνήθως επιφέρουν πρόσθετα οικονομικά αλλά και χρονικά κόσθη. Σε αυτό το στάδιο επεμβαίνει η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων (BPR) έτσι ώστε να γίνει το λιγότερο δυνατόν χρονοβόρο και με το μικρότερο κόστος[2].



Ο Davenport καθορίζει την διαδικασία ως << ένα δομημένο, μετρήσιμο σύνολο δραστηριοτήτων που έχει ως σκοπό την παραγωγή ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος για έναν πελάτη ή για μια αγορά>>. (Davenport. 1993).

Για τους Manganeli και Klein μια διαδικασία είναι << μια αλληλένδετη σειρά δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τις επιχειρησιακές εισροές σε επιχειρησιακά αποτελέσματα μέσω της αλλαγής της κατάστασης των σχετικών επιχειρησιακών οντοτήτων>>. (Manganelli, R. L. & Klein, M.M., 1994).

Παρά τις όποιες διαφορές υπάρχουν στις διαφορές ορολογίες που χρησιμοποιούνται όλοι οι ορισμοί δίνουν έμφαση στα παρακάτω στοιχεία: Στις ριζικές και θεαματικές αλλαγές, στις επιχειρησιακές διαδικασίες, στην χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας και στις οργανωτικές αλλαγές. Σίγουρα το πιο σημαντικό συστατικό στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι η εστίαση στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Οι αλλαγές που επιδιώκονται με τη διαδικασία του ανασχεδιασμού είναι ριζικές και ως πρωταρχικό τους ρόλο έχουν τα θεαματικά αποτελέσματα μέσα στην επιχείρηση. Όλη αυτή η διαδικασία ξεκινά από μηδενική βάση. Κατά την διάρκεια της επανεξετάζονται και αξιολογούνται όλοι οι “σιωπηροί” κανόνες και υποθέσεις που θεωρούνται ως δεδομένα για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Το ενδιαφέρον σε τέτοιες διαδικασίες πρέπει να επικεντρώνεται στο τι και πως πρέπει να γίνει και όχι στο τι γίνεται. Στόχος αυτής της προσπάθειας αυτής είναι οι θεαματικές βελτιώσεις στην απόδοση των επιχειρήσεων. Τέλος πρέπει να αναφέρουμε ότι ο ανασχεδιασμός δεν στοχεύει σε οριακές βελτιώσεις σε μια επιχείρηση άλλα σε άλματα.



## 6. Η Διαδικασία Ανασχεδιασμού στις Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς.

Η διαδικασία Ανασχεδιασμού των διαδικασιών (BPR) περιλαμβάνει αλλαγές στις δομές καθώς και στις διαδικασίες δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών. Όλες οι ανθρώπινες οργανωτικές και τεχνολογικές διαστάσεις οι οποίες χαρακτηρίζουν μια δημόσια επιχείρηση ή οργανισμό μπορούν να αλλάξουν μέσα από τις διαδικασίες της αναδιοργάνωσης (BPR). Η τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αναδιοργάνωση καθώς με την λεγόμενη “αυτοματοποίηση γραφείου” που παρέχει, επιτρέπει στη δημόσια υπηρεσία να διεκπεραιώνει διαδικασίες σε διαφορετικές τοποθεσίες. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι δίνει τη δυνατότητα προσαρμογής στις παραγωγικές διαδικασίες και επιτρέπει την γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών - πολιτών. Τέλος πρέπει να αναφέρουμε ότι συμβάλει σε ταχύτερες συναλλαγές χωρίς τη χρήση χαρτιού γεγονός καθιστά τις διαδικασίες αυτές εκτός από οικονομικές και οικολογικές. Γενικότερα η διαδικασία του ανασχεδιασμού των διαδικασιών επιφέρει αλλαγές στον τρόπο που εκτελούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες ώστε αυτές να γίνουν πιο αποδοτικές. [17]

Οι αλλαγές αυτές σχετίζονται αρχικά με την ενδυνάμωση και αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι η επιχείρηση – ή ο οργανισμός – παρέχει στους εργαζόμενους τα κατάλληλα μέσα έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικοί στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι όταν τους παρέχονται η κατάλληλη ενημέρωση, οι κατάλληλες πληροφορίες, τα κατάλληλα εργαλεία το σωστό περιβάλλον η δικαιοδοσία που χρειάζονται και τελευταίο –και ίσως σημαντικότερο- η κατάλληλη εκπαίδευση. Τα σύγχρονα συστήματα πληροφορικής δίνουν τη δυνατότητα ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς παρέχουν πληροφόρηση, τα κατάλληλα εργαλεία και φυσικά εκπαίδευση.

Μια δεύτερη και εξίσου σημαντική αλλαγή είναι η παροχή έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης. Η παροχή τέτοιου είδους πληροφόρησης βοηθά το προσωπικό στο να διεκπεραιώνει τις εργασίες που του ανατίθενται και είναι ο πρωταρχικός σκοπός των περισσότερων συστημάτων πληροφορικής παρόλο που σε πολλές περιπτώσεις παρέχουν πληροφορίες με διαφορετικό τρόπο. Κάποια συστήματα παρέχουν πληροφορίες που είναι σημαντικές για την εκτέλεση κάποιων διαδικασιών ενώ άλλα παρέχουν πληροφορίες που ίσως να είναι χρήσιμες και χρησιμοποιούνται προαιρετικά και κατ'επιλογή. [4]

Η ενδυνάμωση του προσωπικού ενός οργανισμού εκτός από την παροχή έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης προϋποθέτει και την παροχή των κατάλληλων εργαλείων. Με τα κατάλληλα εργαλεία οι εργαζόμενοι μπορούν να δουλέψουν γρηγορότερα, ευκολότερα και σαφώς πιο οικονομικά. Αν για παράδειγμα μια εταιρία παρέχει τα σωστά εργαλεία π.χ. σύγχρονους υπολογιστές με σωστά και σύγχρονα λογισμικά προγράμματα τότε το έργο των λογιστών στην εταιρία αυτή θα είναι σαφώς πιο γρήγορο κ πιο εύκολο καθώς θα μπορούν ανά πάσα στιγμή να αλλάζουν στοιχεία πχ. Προϋπολογισμών η ισολογισμών χωρίς να σπαταλούν μεγάλες ποσότητες χαρτιού η χωρίς να χρειαστεί να ξανακάνουν την εργασία αυτή από την αρχή καθώς τα βασικά στοιχεία θα υπάρχουν είδη στα εργαλεία αυτά. Έτσι η επιχείρηση κερδίζει και χρόνο και χρήμα αλλά κ προσφέρει στο περιβάλλον καθώς δεν σπαταλά πολύ χαρτί.



Τα συστήματα πληροφορικής εφόσον είναι σχεδιασμένα να παρέχουν πληροφορίες για να εκτελούνται σωστά οι εργασίες και για να έχουν τα αποτελέσματα τα οποία επιθυμούμε έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν για εκπαίδευση και μάθηση. Τα συστήματα πληροφορικής όπως έχει αποδειχτεί και στο παρελθόν συχνά παρέχουν νέες και μοναδικές δυνατότητες εκπαίδευσης.[4],[5]

Μια πολύ σημαντική αλλαγή που προσφέρουν τα συστήματα πληροφορικής είναι ο θεωρείτε εύκολο στη χρήση σε πολλές λειτουργίες έχει αρκετά μειονεκτήματα. Μερικά από τα μειονεκτήματα του είναι ότι είναι δύσκολο στη διαχείριση του, δύσκολο στη μετακίνησή του και δυσκολεύει αρκετά την ανάλυση μεγάλης ποσότητας δεδομένων. Ίσως το σημαντικότερο μειονέκτημα του χαρτιού είναι ότι η αποθήκευση του καταναλώνει αρκετό φυσικό χώρο. Η αποθήκευση δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή δεν έχει αυτό το μειονέκτημα καθώς δεν καταναλώνει καθόλου φυσικό χώρο και επίσης καταστρέφονται πολύ λιγότερα δέντρα. Ένα άλλο θετικό της ηλεκτρονικής αποθήκευσης των αρχείων είναι ότι κάνει πολύ πιο εύκολη την πρόσβαση σε αυτά αλλά και την επεξεργασία τους καθώς όλα αυτά μπορεί να είναι μπροστά στην οθόνη ενός υπολογιστή. Επίσης μεταφέρονται πολύ εύκολα από υπολογιστή σε υπολογιστή αλλά υπάρχει και η δυνατότητα να εκτυπωθούν πολύ εύκολα αν παραστεί ανάγκη.[2],[3].



## 7. Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Επειδή οι περισσότεροι που ασχολούνται με τις επιχειρησιακές διαδικασίες πολλές φορές τις συγχέουν με τη διοίκηση ολικής ποιότητας πρέπει να γίνει σαφής ο διαχωρισμός μεταξύ τους. Υπάρχουν μεταξύ τους λοιπόν αρκετές διαφορές. Πρώτη σημαντική διαφορά είναι ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια συνεχής διαδικασία ενώ αντίθετα ο ανασχεδιασμός γίνεται περιοδικά και έχει αρχή και τέλος. Δεύτερη πολύ σημαντική διαφορά είναι ότι οι αλλαγές που επιδιώκονται στον ανασχεδιασμό είναι ριζικές, ενώ στην διοίκηση ολικής ποιότητας είναι οριακές/αυξητικές. Για τον συγκεκριμένο λόγο η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει σαν σημείο αφετηρίας τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες, ενώ από την άλλη πλευρά ο ανασχεδιασμός ξεκινά από το μηδέν. Μια άλλη διαφορά είναι ότι μια επιχείρηση για να προετοιμάσει και να ανασχεδιάσει τις διαδικασίες της χρειάζεται ένα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα σε σχέση με το χρόνο που θα χρειαζόταν η διοίκηση ολικής ποιότητας. Μια τέταρτη διαφορά είναι ότι ο κίνδυνος της αποτυχίας πολύ μεγαλύτερος στον ανασχεδιασμό. Τέλος πρέπει να αναφέρουμε ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μια διαδικασία που πρέπει να ξεκινήσει από τα λεγόμενα υψηλά κλιμάκια, ενώ αντίθετα στην διοίκηση ολικής ποιότητας πρωταγωνιστικό ρόλο έχουν τα χαμηλά κλιμάκια της επιχείρησης[3].

Το κοινό στοιχείο – και αυτός είναι ίσως ο λόγος που οι περισσότεροι άνθρωποι συγχέουν αυτές τις δυο διαδικασίες - είναι ότι τόσο ο ανασχεδιασμός όσο και η διοίκηση ολικής ποιότητας εστιάζονται στις διαδικασίες. Ο ανασχεδιασμός όμως αποτελεί μια προσέγγιση καινοτομίας των διαδικασιών (process innovation) ενώ η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ουσιαστικά μια προσέγγιση της βελτίωσης τους. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι οι δυο αυτές διαδικασίες είναι μεταξύ τους αποκλειόμενες. Πολλοί συγγραφείς μάλιστα επισημαίνουν ότι οι δυο αυτές διαδικασίες πρέπει να συνδυάζονται.[22] Μετά την ολοκλήρωση του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών πρέπει να ακολουθήσει μια συνεχής προσπάθεια βελτίωσης τους, έως ότου καταστεί αναγκαίος ένας νέος ριζικός ανασχεδιασμός τους. (Malhorta, 1998).



### 7.1 Τομείς δραστηριότητας της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Ο πρώτος τομέας αφορά αναδιοργάνωση των εταιριών και την επιστροφή τους στην κερδοφόρο λειτουργία. Πρώτος στόχος της επιχείρησης είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή προγραμμάτων επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης που θα έχουν σαν κύριο μέλημα την επιστροφή στην κερδοφόρο λειτουργία με χαμηλή απόδοση ή την βελτίωση της κερδοφορίας των οργανισμών με χαμηλά ποσοστά κέρδους. Η επιτυχία έχει περισσότερες πιθανότητες να έρθει όταν υπάρχει πλήρης συνεργασία εργαζομένων και διοικούντων έτσι ώστε να εντοπιστούν οι καλύτερες δυνατές λύσεις για την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Τέλος είναι δυνατόν να αναληφθούν κάποια έργα αναδιοργάνωσης για λογαριασμό πιστωτικών οργανισμών οι οποίοι έχουν συμφέροντα σε επιχειρήσεις που εμφανίζουν χαμηλή οικονομική απόδοση.

Ο δεύτερος τομέας έχει να κάνει με την αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου με σκοπό τη βελτίωσή της. Η συγκεκριμένη μέθοδος προσφέρει ένα ευέλικτο πλαίσιο μέσα στο οποίο αναλύεται η οικονομική απόδοση της εταιρίας όπως επίσης και η λειτουργική αποτελεσματικότητα του κάθε τμήματος ή διαδικασίας με την χρήση των κατάλληλων δεικτών. Βεβαίως η μέθοδος αυτή απαιτεί τη συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης μία επιχείρησης με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης αξιολόγησης προσδιορίζονται οι βασικοί παράγοντες για την βελτίωση της απόδοσης, και αναλύονται οι κατάλληλες στρατηγικές που με την εφαρμογή τους θα έχουν τη δυνατότητα να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων βελτίωσης της απόδοσης που έχουν τεθεί.[7]

Τρίτος και πολύ σημαντικό τομέας είναι η οργάνωση της πώλησης ή διακοπής της λειτουργίας εταιριών ή τμημάτων τους. Στον τομέα αυτόν αρχικά εξετάζεται εάν υπάρχουν πιθανότητες να βελτιωθεί η κατάσταση της εταιρίας – οργανισμού. Έπειτα, αν κάτι τέτοιο δεν μπορεί να συμβεί ή δεν το επιθυμεί η διοίκηση, προσδιορίζεται αν είναι προτιμότερο να πωληθεί η εταιρία ή να σταματήσει τη λειτουργία της. Τέλος, αναλαμβάνεται η εύρεση κάποιου αγοραστή και η άμεση υλοποίηση της αλλαγής ιδιοκτησίας, ή ξεκινά η διαδικασία του άμεσου σταματήματος της λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχειρηματικής μονάδας.[17],[6].





## 7.2 Οι Στόχοι της Διαδικασίας Ανασχεδιασμού Διαδικασιών

Όταν εφαρμόζεται ένα σύστημα Ανασχεδιασμού Διαδικασιών σε μία επιχείρηση επικεντρώνει τις προσπάθειες τις σε κάποιους συγκεκριμένους στόχους. Οι στόχοι αυτοί κατά κύριο λόγο είναι η εστίαση στον πελάτη, η ταχύτητα, η συμπίεση των εργασιών, η ευελιξία και ευκολία προσαρμογής, η ποιότητα, η καινοτομία και τέλος η παραγωγικότητα. Στις επόμενες παραγράφους θα προχωρήσουμε στην ανάλυση των στόχων του BPR.

Με τον όρο εστίαση στην πολίτη εννοούμε κάποιες πολιτοκεντρικές μορφές διαδικασιών που έχουν ως βασικό στόχο την μείωση των παραπόνων των πελατών.

Όταν αναφερόμαστε στην ταχύτητα μιλάμε ουσιαστικά για τη σημαντική συμπίεση χρόνου που χρειάζεται για τη διεκπεραίωση των βασικών διαδικασιών της επιχείρησης. Εάν η διαδικασία για παράδειγμα είχε μέσο χρόνο κύκλου εργασιών πέντε ώρες, μετά την εφαρμογή της διαδικασίας του ανασχεδιασμού θα πρέπει ο χρόνος αυτός να έχει μειωθεί στο μισό.

Στην συνέχεια περνάμε στη συμπίεση των κυρίως εργασιών που παρουσιάζουν μεγάλο κόστος μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης. Με τη σωστή και κατάλληλη οργάνωση των διαδικασιών της η δημόσια επιχείρηση και διαφάνεια στη μείωση του λειτουργικού της κόστους.

Κατόπιν θα περάσουμε στην ευελιξία και στην ευκολία της προσαρμογής. Ο οργανισμός πρέπει να υιοθετεί διαδικασίες και να έχει δομές ευέλικτες στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες καθώς και στον έντονο ανταγωνισμό. Όταν η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με κάποιον πελάτη για παράδειγμα πρέπει να μπορεί να δημιουργήσει μηχανισμούς που να μπορούν γρήγορα να εντοπίσουν τα αδύνατα σημεία και να προσαρμοστούν άμεσα στις νέες τάσεις της αγοράς.

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να έχει εμμονή με την καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων ελέγχονται συνεχώς από ανάλογες διαδικασίες και δεν εξαρτάται άμεσα από τον υπάλληλο ο οποίος εξυπηρετεί τον πελάτη.

Πολύ σημαντικό ρόλο για την πορεία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι οι καινοτομίες που παρουσιάζει είτε στα προϊόντα είτε στις υπηρεσίες που προσφέρει. Η καινοτομία θα δώσει στην επιχείρηση ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κ μέσω αυτής μπορεί να αποκτήσει ηγετική θέση στην αγορά. Τέλος θα αναφερθούμε στην παραγωγικότητα. Με την παραγωγικότητα θα υπάρξουν δραστικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα καθώς και στην παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι για την επίτευξη της σωστής εφαρμογής των παραπάνω είναι απαραίτητη η χρήση μιας σωστής μεθοδολογίας BPR. Για να γίνει σωστή εφαρμογή πρέπει να γίνει σωστή επιλογή των στρατηγικών διαδικασιών για τον ανασχεδιασμό. Απλοποίηση των καινούριων διαδικασιών που σημαίνει μείωση των βημάτων και αναβάθμιση των δυνατοτήτων. Οργάνωση ομάδων εργασίας για κάθε διαδικασία και ανάθεση αρμοδιοτήτων για το συντονισμό μιας σωστής διαδικασίας. Οργάνωση της ροής εργασίας για την μεταφορά και τον έλεγχο των εγγράφων. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών μέσω των συστημάτων πληροφορικής θεωρείτε



απαραίτητη. Τέλος πρέπει να γίνεται καθιέρωση της νέας ανασχεδιασμένης εργασίας στην οργανωτική δομή της κάθε επιχείρησης.[6],[19].



### 7.3 Η μεθοδολογία του ανασχεδιασμού

Παρά τις διαφορές των διαφόρων συγγραφέων ο ανασχεδιασμός των διαφόρων επιχειρησιακών διαδικασιών πρέπει να περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:

- ❖ Καθορισμός της στρατηγικής και στόχων
- ❖ Ανάλυση και δημιουργία του οράματος για τη διαδικασία
- ❖ Συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης
- ❖ Κατανόηση των πελατών
- ❖ Benchmarking
- ❖ Αναγνώριση των δυνατοτήτων και καθορισμός της χρήσης της πληροφοριακής τεχνολογίας
- ❖ Διοίκηση των ομάδων ανασχεδιασμού
- ❖ Διοίκηση οργανωσιακής αλλαγής

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται τα στάδια του ανασχεδιασμού όπως τα προτείνουν έξι σημαντικοί συγγραφείς.

(Davenport, 1993) 1.Επιλογή των διαδικασιών που πρέπει να ανασχεδιαστούν. 2.Αναγνώριση των παραγόντων που θα στηρίξουν τον ανασχεδιασμό. 3.Δημιουργία ενός οράματος για τη διαδικασία. 4.Κατανόηση των υπάρχουσών διαδικασιών. 5.Σχεδιασμός και προτυποποίηση της νέας διαδικασίας.	(Petrozzo & Stepper, 1994) 1.Αναγνώριση των προβλημάτων , στοχοθέτηση, καθαρισμός των διαδικασιών που θα σχεδιαστούν και στελέχωση των ομάδων ανασχεδιασμού. 2. Ανάλυση διαδικασιών, benchmarking και αναγνώριση των δυνατοτήτων της πληροφορικής τεχνολογίας. 3.Αναθεώρηση των διαδικασιών. 4.Εφαρμογή των νέων διαδικασιών και δομών, και εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες.
(Johansson, McHugh, Pendlebury & Wheeler, 1993) 1. Καθορισμός στρατηγικών και οράματος. 2. Ανασχεδιασμός διαδικασίας. 3. Διοίκηση αλλαγής.	(Fyrey, 1993) 1.Αναγνώριση των αναγκών των πελατών και καθορισμός των στόχων. 2.Μέτρηση και απεικόνιση υπάρχουσών διαδικασιών. 3.Ανάλυση διαδικασιών. 4. Benchmarking 5. Σχεδιασμός των διαδικασιών 6.Εφαρμογή των ανασχεδιασμένων διαδικασιών
(Guha, Kettinger & Teng, 1993) 1.Δεσμευση της διοίκησης ,αναγνώριση των ευκαιριών, ευθυγράμμιση με στρατηγική και τέλος καθορισμός των στόχων της πληροφοριακής τεχνολογίας. 2. Οργάνωση ομάδων ανασχεδιασμού και καθορισμός των στόχων. 3. Καταγραφή υπάρχουσών διαδικασιών και επισήμανση προβλημάτων. 4.Προτυποποίηση της διαδικασίας και επιλογή της <<πλατφόρμας>> της πληροφορικής τεχνολογίας. 5.Εφαρμογή ανασχεδιασμού. 6.Παρακολούθηση της τεχνολογίας και σύνδεση με άλλα προγράμματα βελτίωσης.	(Harrison & Pratt, 1993) 1. Οριοθέτηση κατευθύνσεων για την προσπάθεια του ανασχεδιασμού 2. Ανάλυση διαδικασιών και Benchmarking 3.Δημιουργία οράματος για τις νέες διαδικασίες. 4.Εξερεύνηση λύσεων για σημαντικές αλλαγές στις διαδικασίες 5. Συνολικός σχεδιασμός για την βελτίωση των διαδικασιών. 6.Εφαρμογή 7. Συνεχή μέτρηση και διοίκηση των νέων διαδικασιών.

Από τους έξι σημαντικούς συγγραφείς που αναφέρονται παραπάνω θα αναλύσουμε την τα βήματα σχεδιασμού που παρουσιάζει ο Thomas Davenport (Davenport, 1993)



1. Η επιλογή των διαδικασιών που θα πρέπει να ανασχεδιαστούν.

Το αρχικό βήμα για την σωστή επιλογή των διαδικασιών είναι η ανεύρεση και η απαρίθμηση τους. Το βήμα αυτό είναι αρκετά δύσκολο καθώς οι διαδικασίες μπορούν είτε να διαιρεθούν σε αρκετές διαδικασίες και έτσι να θεωρηθούν ως μέρος μια διαδικασίας. Επίσης μπορεί να θεωρηθούν ως πολλές και ανεξάρτητες διαδικασίες μεταξύ τους. Ο αριθμός των διαδικασιών από τη μια επιχείρηση στην άλλη έχει διάφορες, ανάλογα με τις διάφορες προσεγγίσεις, από πολύ λίγες έως πάρα πολλές. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι όσο ευρύτερα έχουν ορισθεί οι διαδικασίες τόσο μεγαλύτερη είναι και η δυνατότητα για ριζικές αλλαγές. Η αναγνώριση ενός αριθμού διαδικασιών ανάμεσα σε –για παράδειγμα- τριάντα η σαράντα αποτελεί ένα πολύ σημαντικό πρώτο βήμα για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών σε μια επιχείρηση. Ανεξάρτητα από τον αριθμό των διαδικασιών που ενδέχεται να υπάρξουν η αναγνώριση τους πρέπει να στοχεύει πάντα στην ανεύρεση των αλληλεπιδράσεων τους και της σχετικής τους σημασίας για την λειτουργία της επιχείρησης.

Το δεύτερο βήμα μετά την απαρίθμηση των διαδικασιών είναι ο καθορισμός των ορίων τους. Αυτό που πρέπει να αναζητηθεί σε αυτό το δεύτερο βήμα είναι το που αρχίζει και το που τελειώνει η εκάστοτε διαδικασία, ο αριθμός των υποδεέστερων άλλα σημαντικών διαδικασιών και τέλος ο τρόπος με τον οποίο αυτές αλληλεπιδρούν.

Τελευταίο βήμα είναι η αξιολόγηση της στρατηγικής σημασίας των διαδικασιών. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι προκειμένου να καθοριστούν οι προτεραιότητες για τον ανασχεδιασμό. Μια επιχείρηση –ανάλογα πάντα με το μέγεθος της και τις δυνατότητες που έχει – είναι σε θέση να ανασχεδιάσει ένα μέρος η το σύνολο των διαδικασιών της. Ακόμα και στην περίπτωση όμως που η επιχείρηση έχει και την πρόθεση και τους πόρους για να προχωρήσει σε ανασχεδιασμό του συνόλου των διαδικασιών της, είναι αδύνατο όλο αυτό να πραγματοποιηθεί ταυτόχρονα. Αυτό που τις περισσότερες φορές πράττουν οι επιχειρήσεις είναι να ομαδοποιούν τις διαδικασίες και να προχωρούν στον σχεδιασμό τους τμηματικά. Με απώτερο σκοπό να αποκτήσει την κατάλληλη εμπειρία μια επιχείρηση αρχικά ξεκινά με ένα μικρό σύνολο διαδικασιών και χρησιμοποιεί τους πόρους της αλλά και τις δυνατότητες της στις πιο κρίσιμες από αυτές. Η επιλογή των διαδικασιών που θα έχουν προτεραιότητα θα γίνει με τα εξής κριτήρια:

- Τη σημασία που έχει η διαδικασία για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης
- Το πόσο αποδοτική θα είναι η διαδικασία
- Τους ειδικούς περιορισμούς που υπάρχουν για κάθε διαδικασία και σχετίζονται άμεσα με την κουλτούρα της επιχείρησης
- Τα όρια που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση για το όλο πρόγραμμα

Το λογικό είναι να επιλεγούν οι διαδικασίες εκείνες που είναι περισσότερο σημαντικές για την ίδια την λειτουργία των επιχειρήσεων.[4]



## 2. Η αναγνώριση των παραγόντων που θα στηρίξουν τον ανασχεδιασμό.

Δυο πολύ σημαντικοί παράγοντες –αν όχι οι σημαντικότεροι - οι οποίοι υποστηρίζουν τον ανασχεδιασμό είναι οι ανθρώπινοι πόροι και η πληροφοριακή τεχνολογία. Οι βασικές δραστηριότητες που απαιτούνται για την αναγνώριση του ρόλου των συγκεκριμένων παραγόντων είναι οι εξής:

- Η αναγνώριση των δυνατοτήτων που προκύπτουν από τη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας και την αναδιοργάνωση των ανθρωπίνων πόρων για τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Η αναγνώριση των περιορισμών που δημιουργούν οι ανθρώπινοι πόροι και η πληροφοριακή τεχνολογία.
- Έρευνα για τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι δυνατότητες μπορούν να αξιοποιηθούν.
- Καθορισμός των περιορισμών που θα μπορέσουν να γίνουν αποδεκτοί.[4]

## 3. Δημιουργία ενός οράματος για τη διαδικασία.

Ο τρόπος λειτουργίας μια επιχείρησης καθορίζεται από τις διαδικασίες. Για το λόγο αυτό πρέπει να γίνεται σαφής η σύνδεση των διαδικασιών με τη στρατηγική της επιχείρησης. Η ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής και των διαδικασιών είναι απαραίτητη για την για να είναι ο ανασχεδιασμός επιτυχής. Άλλωστε οι αντικειμενικοί στόχοι και το πλαίσιο του ανασχεδιασμού καθορίζονται άμεσα από την εκάστοτε στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. ,

Η ενσωμάτωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων μέσα στη διαδικασία του ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών απαιτεί τη δημιουργία ενός οράματος για τις διαδικασίες. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή με την ονομασία “Process Vision”. Το όραμα αυτό αποτελείται από συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι είναι μετρήσιμοι. Επίσης αποτελείται από ιδιότητες για την διαδικασία η οποία πρόκειται να πραγματοποιηθεί και ουσιαστικά αποτελεί τη σύνδεση μεταξύ στρατηγικής και δράσης. Πριν το ξεκίνημα του ανασχεδιασμού είναι σημαντικό να εκπονηθεί ένα όραμα για τη διαδικασία σε όλους του συμμετέχοντες γιατί διαφορετικά είναι δύσκολη έως αδύνατη η συνεργασία μεταξύ αυτών και είναι πιθανή η προσπάθεια αποτυχίας του όλου εγχειρήματος.

Το όραμα το οποίο έχει τεθεί θα πρέπει να είναι εύκολα μεταβιβάσιμο στον οργανισμό. Αυτό πρέπει να συμβαίνει πρώτον, διότι με αυτόν τον τρόπο θα μπορούν να εμπνευστούν όλοι αυτοί που συμμετέχουν στη συγκεκριμένη διαδικασία και δεύτερον, για να μην δημιουργεί ανησυχίες σε εκείνους που θα επηρεαστούν είτε άμεσα είτε έμμεσα από την αλλαγή. Είναι αποδεδειγμένο ότι η χρήση της μείωσης του κόστους ως μοναδικού σκοπού στο όραμα της αλλαγής της διαδικασίας μπορεί να δημιουργήσει αρνητικά αισθήματα στο σύνολο των εργαζομένων. Είναι προτιμότερη η χρήση και άλλων σκοπών όπως είναι η αύξηση της ποιότητας, η επιτάχυνση των διαδικασιών και η τέλος η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος που αποδεδειγμένα έχουν την ιδιότητα να εμπνέουν τους συμμετέχοντες στην προσπάθεια αυτή. Η δημιουργία ενός οράματος απαιτεί τις παρακάτω ενέργειες:



- *Αξιολόγηση της στρατηγικής και κατανόηση των κατευθύνσεων της αλλαγής των διαδικασιών.*

Η στρατηγική πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά και κατά ένα μέρος να μην αναφέρεται σε χρηματοοικονομικούς στόχους. Οι στόχοι που αναφέρονται αποκλειστικά στην αποδοτικότητα των κεφαλαίων, στα έσοδα και την κερδοφορία δεν είναι πάντα ικανά στο να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους και κυρίως τους εργαζόμενους οι οποίοι δεν ευνοούνται από τη επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων. Παρόλο λοιπόν που μπορεί οι εργαζόμενοι να μην εμπνέονται από τέτοιου είδους στόχους δεν πρέπει σε καμιά των περιπτώσεων να υποτιμηθεί ο ρόλος των χρηματοοικονομικών στόχων. Το καλύτερο θα ήταν να συνδυάζονται και με άλλους στόχους. Οι στόχοι οι οποίοι θέτονται από την στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Η στρατηγική που έχει τεθεί πρέπει πάνω από όλα να εμπνέει τους εργαζόμενους και να είναι εύκολα κατανοητή σε αυτούς καθώς επίσης και να έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

- *Αξιολόγηση των αναγκών των πελατών.*

Αρχικά πρέπει να επισημανθεί ότι οι πελάτες κάποιας διαδικασίας μπορεί να βρίσκονται είτε μέσα είτε έξω από την επιχείρηση. Η συμμετοχή των πελατών αναμφίβολα αποτελεί μεγάλη πηγή ιδεών για το όραμα. Τέλος μας δείχνει το ενδιαφέρον για συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών ακόμα και μεταξύ των διαφορετικών επιχειρήσεων.

- *Benchmarking.*

Benchmarking [25] ονομάζεται η διαδικασία αναγνώρισης των υψηλότερων προδιαγραφών αριστότητας για τις διαδικασίες και η εκτέλεση των απαιτούμενων και η εκτέλεση των απαιτούμενων βελτιώσεων με σκοπό να επιτευχθούν αυτές (οι διαδικασίες). Για να το πούμε πιο απλά είναι μια μέθοδος ανακάλυψης των τρόπων βελτίωσης των διαδικασιών έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πελατών. Υπάρχουν τέσσερα είδη Benchmarking:

- Το εσωτερικό benchmarking με το οποίο αναγνωρίζονται οι βέλτιστες πρακτικές στην επιχείρηση.
- Το ανταγωνιστικό Benchmarking με το οποίο εξετάζονται οι διαδικασίες άμεσων ανταγωνιστών που έχουν ως χώρο δραστηριοποίησης την ίδια αγορά.
- Το λειτουργικό Benchmarking με το οποίο αναζητούνται οι καλύτερες πρακτικές από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παρεμφερείς κλάδους ή χρησιμοποιούν παρόμοιες τεχνολογικές μεθόδους.
- Το γενικό benchmarking. Εδώ αναζητούνται οι καλύτερες πρακτικές στη λειτουργία μιας συγκεκριμένης διαδικασίας ανεξάρτητα από τον κλάδο που βρίσκονται.

Το benchmarking σαν διαδικασία έχει πέντε στάδια(Elmuti & Kathawalla , 1997) :

1. Σχεδιασμός
2. Στελέχωση ομάδας
3. Συλλογή στοιχείων



4. Ανάλυση και συσχέτιση με δεδομένα της επιχείρησης
5. Ανάληψη δράσης

Μετά την ολοκλήρωση του Benchmarking σειρά παίρνει ο συνδυασμός των στοιχείων που έχουν προκύψει από τη στρατηγική και το εξωτερικό περιβάλλον με σκοπό να παραχθεί το όραμα της όλης διαδικασίας. Το όραμα πρέπει να περιέχει του συγκεκριμένους στόχους και τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για τις καινούριες διαδικασίες.

Οι στόχοι πρέπει να περιλαμβάνουν τις κατευθύνσεις, τους τύπους της βελτίωσης που πρέπει να επιτευχθούν, και τα χρονικά περιθώρια που πρέπει να επιτευχθούν αυτοί οι συγκεκριμένοι στόχοι. Οι στόχοι για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να είναι (Wesner, 1995):

- Μετρήσιμοι.
- Συγκεκριμένοι.
- Σχετικοί, δηλαδή να μη μετρώνται μη σημαντικά στοιχεία.
- Να μπορούν να συλλεχτούν στοιχεία για αυτούς ανά πάσα στιγμή.
- Να δίνουν τις κατευθύνσεις για το πώς μπορούν να εκδηλωθούν.

Τα χαρακτηριστικά είναι εκείνα τα στοιχεία τα οποία είναι μη ποσοτικά και τα οποία πρέπει να έχει μια διαδικασία ώστε να συμπληρώνονται οι στόχοι. Επίσης μπορούν να θεωρηθούν ως οι αρχές που θα πρέπει να διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος τα χαρακτηριστικά είναι εκείνα που περιγράφουν τη φιλοσοφία της επιχείρησης για το πώς πρέπει να είναι μια επιχείρηση.

#### 4. Κατανόηση υπαρχουσών διαδικασιών.

Κάθε διαδικασία είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητή πριν από τον ανασχεδιασμό της. Από τους περισσότερους μελετητές υποτιμάτε η σημασία αυτού του βήματος. Αυτό συμβαίνει διότι όπως υποστηρίζουν ο στόχος του ανασχεδιασμού είναι δεν είναι η βελτίωση των υπαρχουσών διαδικασιών αλλά η αλλαγή τους. Παρόλο που αυτή η άποψη έχει μια πολύ μεγάλη δόση αληθείας είναι αδύνατος ο σχεδιασμός νέων διαδικασιών εάν πρώτα δεν αναλυθούν οι υπάρχουσες διαδικασίες. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αναλώνονται σε λεπτομερή ανάλυση, κατά την διάρκεια του συγκεκριμένου βήματος, χωρίς όμως αυτό να είναι αναγκαίο. Ο κύριος σκοπός του βήματος αυτού είναι να γίνει κατανοητή η διαδικασία και ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται καθώς και να αναγνωριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα τους.

Οι λόγοι οι οποίοι επιβάλουν την κατανόηση των υπαρχουσών διαδικασιών είναι τέσσερις. Αρχικά η κατανόηση διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων στην διαδικασία του ανασχεδιασμού. Η ανάλυση διαδικασιών βοηθάει τους συμμετέχοντες σε μια διαδικασία ανασχεδιασμού οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικά τμήματα να αποκτήσουν μια κοινή αντίληψη για τη συγκεκριμένη διαδικασία αλλά και τους στόχους της. Στη συνέχεια βλέπουμε ότι μια επιχείρηση δεν ανασχεδιάζει όλες τις διαδικασίες της ταυτόχρονα και όπως είναι κατανοητό πρέπει



κάποιες παλιές και νέες διαδικασίες για ένα τουλάχιστον διάστημα να συνυπάρξουν. Αν δεν γίνουν κατανοητές οι υπάρχουσες διαδικασίες αυτό αυτομάτως θα δημιουργήσει προβλήματα στην ενσωμάτωση των νέων διαδικασιών και ανωμαλίες στην λειτουργία της επιχείρησης. Τρίτον η εύρεση των προβλημάτων στις διαδικασίες που είδη υπάρχουν θα βοηθήσει στην αποφυγή επανάληψης τους στις καινούριες. Τέλος η ανάλυση των διαδικασιών που υπάρχουν μέχρι σήμερα είναι απαραίτητη διαδικασία καθώς θα αποτελέσουν το μέτρο σύγκρισης για το αν είναι αρκετά αποτελεσματικές οι καινούριες.

##### 5. Σχεδιασμός και προτυποποίηση των νέων διαδικασιών.

Μόλις προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια του ανασχεδιασμού και τεθούν οι στόχοι για τις καινούριες διαδικασίες ξεκινάει ο σχεδιασμός νέων διαδικασιών. Αρχικά εκείνοι που συμμετέχουν στη διαδικασία του ανασχεδιασμού αναπτύσσουν τις ιδέες τους με τη μέθοδο του brainstorming. Στη διαδικασία αυτή πρέπει να συμμετέχουν όλοι ανεξάρτητα από τι θέση έχουν στην ιεραρχία της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να έχουν ελευθερία της γνώμης του και να ξέρουν ότι η γνώμη τους θα ληφθεί υπόψη και θα κριθεί δίκαια. Ο κύριος στόχος της φάσης εκείνης είναι να δημιουργηθούν καινοτόμες λύσεις για τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται οι διαδικασίες λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους περιορισμούς καθώς και τις ευκαιρίες οι οποίες προκύπτουν από την πληροφοριακή τεχνολογία και την αναδιοργάνωση των ανθρωπίνων πόρων, το όραμα για την διαδικασία και τέλος τα στοιχεία που έχουν προκύψει από το benchmarking.

Ο σχεδιασμός μπορεί να γίνει σε τρία διαδοχικά στάδια. Στο πρώτο στάδιο γίνεται ο σχεδιασμός των διαδικασιών, γίνεται ο καθορισμός των εισροών και των εκροών καθώς και η αλληλεξάρτηση με τις υπόλοιπες διαδικασίες. Στο δεύτερο στάδιο σχεδιάζονται οι υποδιαδικασίες, Στο τρίτο στάδιο καθορίζονται οι λεπτομέρειες της κάθε δραστηριότητας.

Εφόσον σχεδιαστεί η νέα διαδικασία πρέπει να αξιολογηθεί το κατά πόσο το νέο σχέδιο είναι εφικτό καθώς και οι κίνδυνοι αλλά και οι ωφέλειες που προκύπτουν από αυτό. Συνήθως κατά τη διαδικασία του brainstorming παράγονται αρκετά σχέδια αλλά όπως είναι λογικό και φυσικό πολλά από αυτά δεν είναι υλοποιήσιμα με δεδομένες τις συγκεκριμένες παραμέτρους της επιχείρησης. Μπορεί όμως στο σημείο αυτό να γίνει η αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων καθώς και των επιπτώσεων τους στην λειτουργία της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή θα αποτελέσει τη βάση για την επιλογή του ορθότερου σχεδίου.

Στη συνέχεια προχωράμε στην ανάπτυξη ενός προτύπου διαδικασίας. Η προτυποποίηση της διαδικασίας αποτελεί βασικό τρόπο ελέγχου της λειτουργίας της. Ένας απλός ορισμός που θα μπορούσαμε να δώσουμε για το πρότυπο είναι ο εξής: Μια μικρής κλίμακας διαδικασία η οποία θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο των επιμέρους στοιχείων της διαδικασίας. Αυτό είναι το οργανωσιακό πρότυπο η αλλιώς organizational prototype (Leonard & Barton, 1987).





Όπως είναι λογικό είναι αδύνατον να προβλεφτούν επακριβώς οι επιπτώσεις της νέας διαδικασίας στον οργανισμό. Κύριος στόχος της προτυποποίησης είναι η δημιουργία γνώσης για τον τρόπο με τον οποίο επιδρούν οι διάφοροι παράγοντες στον οργανισμό. Στη συγκεκριμένη διαδικασία παρουσιάζονται επίσης πολύ σημαντικές ευκαιρίες για διορθώσεις και βελτιώσεις της ανασχεδιαζόμενης διαδικασίας.

Εφόσον λοιπόν το πρότυπο έχει ελεγχτεί θα πρέπει η επιχείρηση να αντικαταστήσει την ήδη υπάρχουσα διαδικασία με την καινούρια. Αυτή η αντικατάσταση μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα - μέχρι και την διακοπή της λειτουργίας της επιχείρησης - γι' αυτό και πρέπει να σχεδιαστεί πολύ προσεκτικά η ενσωμάτωση της ανασχεδιαζόμενης διαδικασίας στην επιχείρηση. Το πρόβλημα είναι πολύ μεγαλύτερο όταν η συγκεκριμένη διαδικασία έχει εξωτερικούς πελάτες.

Τέλος να πούμε ότι υπάρχουν στρατηγικές για την ομαλή ενσωμάτωση της νέας διαδικασίας στην ήδη υπάρχουσα διαδικασία της επιχείρησης. Πρώτον σε κάποιο μικρό τμήμα της επιχείρησης μπορεί να γίνει μια πιλοτική εφαρμογή της διαδικασίας έτσι ώστε να αποκτηθεί η εμπειρία για την απρόσκοπτη ενσωμάτωση της σε όλη την επιχείρηση. Δεύτερον είναι η τμηματική εφαρμογή της ανά τμήμα , ανά ομάδα πελατών κτλ , της επιχείρησης έτσι ώστε η αφομοίωση να γίνει όσο πιο ομαλά γίνεται. Τρίτον θα μπορούσε να είναι η δημιουργία ενός καινούριου τμήματος στην επιχείρηση στο οποίο και θα λειτουργήσει η νέα διαδικασία. Το τμήμα αυτό θα αφορά συγκεκριμένους πελάτες, κανάλια διανομής και προϊόντα (Davenport, 1993). [15], [7]



## 8. Οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον

Οι αλλαγές που επέρχονται στο εργασιακό περιβάλλον είναι αρκετές και μπορούμε να τις δούμε στον παρακάτω πίνακα.

Αλλαγές Εργασιακού Περιβάλλοντος	
<b>Παραδοσιακό</b>	<b>BPR</b>
Λειτουργικά τμήματα	Ομάδες εργασίας ανά διαδικασία
Απλές Αρμοδιότητες (Διαχωρισμός Εργασιών)	Ενισχυμένο Ανθρώπινο Δυναμικό
Ελεγχόμενο προσωπικό (από τη διοίκηση)	Πολυδιάστατες εργασίες
Εκπαίδευση υπαλλήλων	Επιμόρφωση των υπαλλήλων
Ανταμοιβή με βάση τις ικανότητες και το χρόνο εργασίας	Ανταμοιβή με βάση την απόδοση
Αύξηση μισθών με βάση τις προαγωγές το χρόνο εργασίας στην επιχείρηση	Χαμηλός μισθός με υψηλά επιδόματα απόδοσης
Προστατευτική οργανωτική κουλτούρα	Παραγωγική οργανωτική δομή
Προαγωγή με βάση τις ικανότητες	Προαγωγή με βάση την απόδοση
Οι διευθυντές επιτηρούν και ελέγχουν (εκτιμητές απόδοσης)	Οι διευθυντές καθοδηγούν και συμβουλεύουν.
Ιεραρχική οργανωτική δομή	Οριζόντια οργανωτική δομή
Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και λειτουργιών	Διατμηματικές ομάδες εργασίας
Μαζική παράγωγή	Μαζική παραμετροποίηση προϊόντων
Γραμμικές και συνεχείς διαδικασίες	Παράλληλες διαδικασίες

Πηγή: Βασισμένα σε Hammer and Champy, 1993

Συμφώνα με τον παραπάνω πίνακα, ο οποίος περιέχει στοιχεία τα οποία είναι βασισμένα πάνω σε έρευνες του Hammer και Champy, η δημιουργία μια επιχείρησης εκ του μηδενός, περιλαμβάνει ριζικές αλλαγές σε οποιοδήποτε τομέα έχει να κάνει με τον τρόπο εργασίας του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση. Είναι καλύτερο να ξεκινήσουμε τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης αντί να αναλωθούμε στη διόρθωση της παλιάς κατάστασης.

Στο παραδοσιακό εργασιακό περιβάλλον λοιπόν υπάρχουν λειτουργικά τμήματα. Κάθε τμήμα η κάθε εργαζόμενος ανάλογα με το τμήμα στο οποίο βρίσκεται, αναλαμβάνει κάποιες απλές αρμοδιότητες. Το προσωπικό του παραδοσιακού εργασιακού περιβάλλοντος είναι πλήρως ελεγχόμενο από την εκάστοτε διοίκηση. Η πρόσληψη κάποιου νέου υπαλλήλου στην εταιρία συνοδεύεται από εκπαίδευση των καθηκόντων του και η ανταμοιβή του έχει άμεση σχέση με τις ικανότητες αλλά προπαντός με το χρόνο της εργασίας του. Η αύξηση του μισθού κάποιου υπαλλήλου συνδέεται άμεσα με τον χρόνο εργασίας και τις προαγωγές που γίνονται στη επιχείρηση. Η προαγωγή γίνεται πάντα με βάση τις ικανότητες του εργαζομένου ενώ η επιτήρηση και ο έλεγχος γίνεται από τους διευθυντές των εκάστοτε τμημάτων είτε τον γενικό διευθυντή. Υπάρχει



αυστηρά ιεραρχική οργανωτική δομή ενώ γίνεται διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων και των διαφόρων λειτουργιών.

Από την άλλη πλευρά δηλαδή στη μέθοδο του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, γνωστό ως BPR, οι ομάδες εργασίας χωρίζονται ανά διαδικασία. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι σαφώς πιο ενισχυμένο και οι εργασίες οι οποίες γίνονται είναι πολυδιάστατες και όχι μονοδιάστατες. Με τη μέθοδο BPR προτιμάτε η επιμόρφωση και όχι η αυστηρή εκπαίδευση των υπαλλήλων. Η ανταμοιβή των εργαζομένων γίνεται με βάση την απόδοση τους. Μπορεί δηλαδή ο μισθός τους να μην είναι ιδιαίτερα υψηλός αλλά τα λεγόμενα επιδόματα απόδοσης μπορεί να είναι αρκετά υψηλά. Η οργανωτική δομή γίνεται με βάση την παραγωγή ενώ η παραγωγή γίνεται με βάση την απόδοση. Ο ρόλος των διευθυντών της επιχείρησης είναι να καθοδηγούν και να συμβουλεύουν ενώ επίσης σημαντικό είναι ότι δεν υπάρχει ιεραρχική οργανωτική δομή αλλά οριζόντια. Ο χωρισμός των ομάδων εργασίας γίνεται διατμηματικά. Τέλος είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι δεν γίνεται μαζική παραγωγή αλλά παραμετροποίηση των προϊόντων και οι διαδικασίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα είναι παράλληλες και όχι συνεχείς και γραμμικές[8],[7].



## 9.Οι επτά αρχές του BPR

Σύμφωνα με τον Hammer (Hammer,1990) υπάρχουν επτά αρχές του επανασχεδιασμού των διαδικασιών (BPR) οι οποίες ξεκινούν από το υψηλότερο σημείο της επιχείρησης.

Η πρώτη αρχή αναφέρεται στην οργάνωση της επιχείρησης με βάση τα παραγόμενα αποτελέσματα και όχι τις δραστηριότητες. Οι διαδικασίες αυτές πρέπει να είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να ελεγχτούν όλα τα αποτελέσματα για τα οποία δεν ευθύνεται ένα άτομο αλλά μια ομάδα συνεργαζόμενων ατόμων.

Η δεύτερη αρχή αναφέρει ότι εκείνοι οι οποίοι παραλαμβάνουν τα αποτελέσματα πρέπει να συμμετέχουν στην εφαρμογή της διαδικασίας η οποία τα παράγει. Με αυτόν τον τρόπο οι άμεσα ενδιαφερόμενοι μια επιχειρηματικής δραστηριότητας θα έχουν και τον πλήρη έλεγχο πάνω σε αυτήν.

Στην συνέχεια πρέπει να υπάρχει η εξασφάλιση σύνδεσης της επεξεργασίας των δεδομένων με τον οργανισμό που παράγει τα συγκεκριμένα δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο η επεξεργασία θα βρίσκεται στα χέρια αυτών που την παράγουν.

Σύμφωνα με την τέταρτη αρχή η διαχείριση των γεωγραφικά απομακρυσμένων πόρων επιβάλλεται να πραγματοποιείτε σαν να βρίσκονταν τοπικά. Ένα απλό παράδειγμα είναι η δημιουργία ενός φανταστικού γραφείου από άτομα τα οποία βρίσκονται το ένα μακριά από το άλλο.

Η Πέμπτη αρχή αναφέρει ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση των παράλληλων δραστηριοτήτων και όχι συνένωση των αποτελεσμάτων τους. Ο σχεδιασμός των μηχανισμών του σχεδιασμού και της επικοινωνίας πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός.

Η έκτη αρχή αναφέρεται σε ένα ευέλικτο σχήμα που πρέπει να υπάρχει. Δηλαδή τα σημεία απόφασης πρέπει να βρίσκεται στο σημείο το οποίο εκτελείτε η εργασία δημιουργώντας ταυτόχρονα μηχανισμούς ελέγχων των αποφάσεων.

Τέλος η έβδομη αρχή έχει να κάνει με τη συλλογή δεδομένων η οποία πρέπει αναγκαστικά να είναι στην πηγή τους. Η αποθήκευση δεδομένων πρέπει να είναι ONLINE έτσι ώστε να μην χρειάζεται ποτέ επανεισαγωγή τους.

Στην επόμενη σελίδα υπάρχει το σχήμα ενός κλασικού συστήματος αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων το οποίο μας δείχνει με αναλυτικό τρόπο τη λειτουργία του μέσα σε μια επιχείρηση η οργανισμό[18],[19].

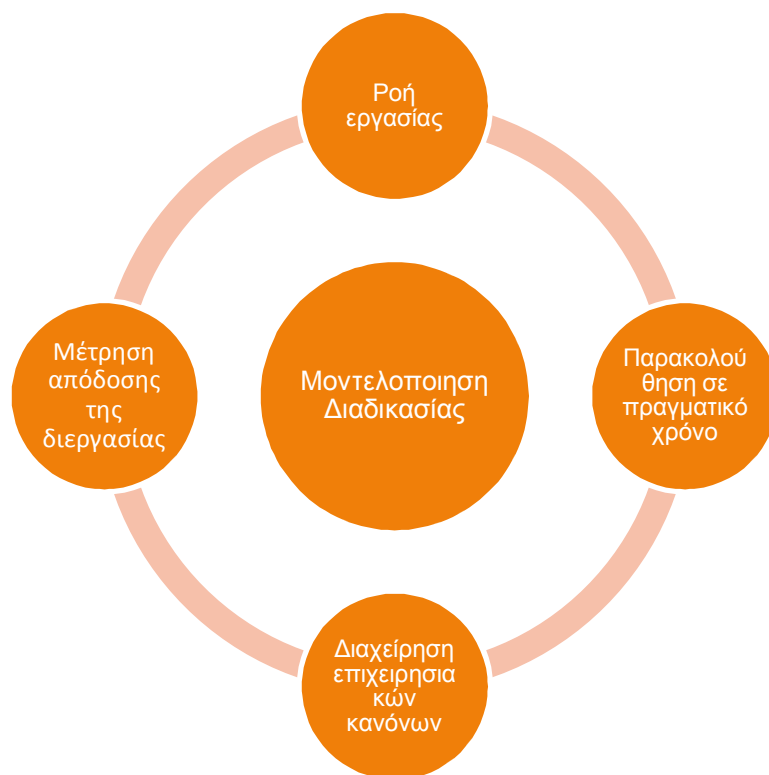


Σύστημα BPR, Πηγή: Vakola et al (1998)



## 10. Ο κύκλος ζωής των μεμονωμένων διαδικασιών (BPR)

Η Διαχείριση των Επιχειρηματικών Διαδικασιών περιλαμβάνει, όπως είδαμε παραπάνω, την καταγραφή των διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων της ανάλυσης και της βελτιστοποίησης τους, την εφαρμογή των διαδικασιών στο λογισμικό και τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας και τον αυτόματο έλεγχο και τη μέτρηση των διαδικασιών. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή προσαρμογή στις εσωτερικές και εξωτερικές απαιτήσεις για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Τα στάδια από τα οποία αποτελείται η Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPR) στη συνέχεια αναλύονται και δημιουργούν έναν κλειστό βρόχο, ο οποίος παρουσιάζεται στο σχήμα της επόμενης σελίδας[11].



Κλειστός βρόχος (BPR), πηγή S.White & D. Miers

Ο παραπάνω κλειστός βρόχος αποτελεί τον κύκλο ζωής μιας διαδικασίας. Ουσιαστικά ξεκινάει από τον εντοπισμό και την καταγραφή των διαδικασιών που υπάρχουν στο σύστημα της επιχείρησης, και οργανώνουν τη δομή καθώς και τη λειτουργία της. Η καταγραφή των διαδικασιών αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στάδιο, αφού η

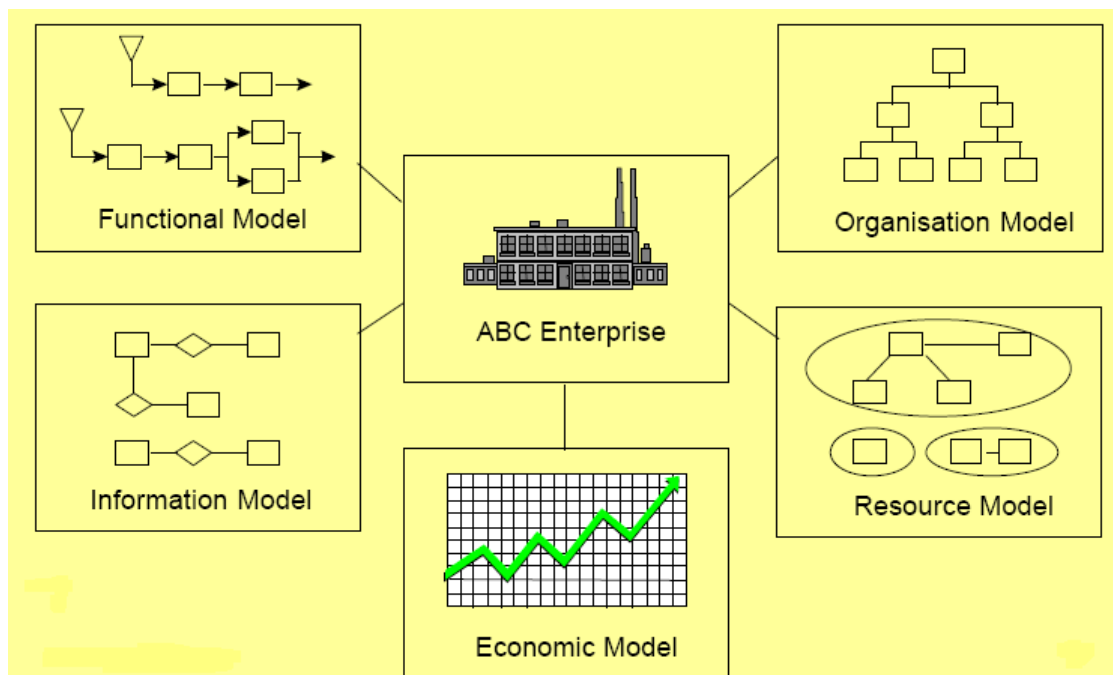


ολοκληρωμένη καταγραφή των υπαρχόντων διαδικασιών επιτρέπει στον αναλυτή και υπεύθυνο της μοντελοποίησης να ανακαλύψει τις πιθανές ελλείψεις και τα σημεία τα οποία θα είχε τη δυνατότητα να βελτιώσει. Έπειτα ακολουθεί η καταγραφή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες αποτελούν τα δομικά συστατικά των διαδικασιών. Στο στάδιο αυτό έχουμε την περαιτέρω ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών στα επιμέρους τμήματά τους. Το τρίτο στάδιο, που ίσως είναι και το σημαντικότερο, αποτελεί την μοντελοποίηση των διαδικασιών, η οποία είναι ουσιαστικά η βάση της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Διαδικασιών. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι κατά τη διάρκεια της μοντελοποίησης των διαδικασιών πρέπει, εκτός από την δημιουργία νέων, να υποστηρίζεται και η τροποποίηση των ήδη υπαρχόντων μοντέλων. Το στοιχείο αυτό είναι σημαντικό για την επεκτασιμότητα της μεθοδολογίας καθώς χρησιμοποιείται για τη μοντελοποίηση. Ακολουθεί το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της δομής και σύνθεσης διαδικασιών - όπου διαμορφώνεται και ολοκληρώνεται η δομή των σχεδιαζόμενων διαδικασιών - και ο βρόχος κλείνει με την εκτέλεση τους. Κατά την διάρκεια της εκτέλεσης των διαδικασιών, ο αναλυτής μπορεί να αναλύσει κατά πόσο τα αποτελέσματα της εφαρμογής των διαδικασιών συμβαδίζουν με τα επιθυμητά θεωρητικά – πάντα- αποτελέσματα και σε περίπτωση απόκλισης να προχωρήσει στις κατάλληλες διορθώσεις των διαδικασιών.



## 11. Η μοντελοποίηση των επιχειρήσεων

Η Μοντελοποίηση των Επιχειρηματικών Διαδικασιών αποτελεί μια διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης των επιχειρήσεων, μέσω της δημιουργίας και της αποτύπωσης των διάφορων επιχειρηματικών μοντέλων. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει εκτός από τη μοντελοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και αυτήν των πληροφοριακών συστημάτων. Η Μ.Ε.Δ. ασχολείται με τη δομή, τη συμπεριφορά, τη λειτουργία, τις πληροφορίες, την οικονομική κατάσταση και άλλες πτυχές της επιχείρησης, και επίσης χρησιμοποιείται για την αναπαράσταση της δομής, της συμπεριφοράς, των συστατικών και των λειτουργιών της επιχείρησης, γεγονός που οδηγεί στην κατανόηση, στον επανασχεδιασμό και στην βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών λειτουργιών και της απόδοσης της. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τη σύνθεση των διαφορετικών μοντέλων της δομής της επιχείρησης με σκοπό την κατασκευή του τελικού μοντέλου.[11],[20]



Σύνθεση διαφορετικών μοντέλων της δομής της επιχείρησης για την κατασκευή του τελικού μοντέλου.

Κάποια αρκετά σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση από την εφαρμογή της Μοντελοποίησης των επιχειρήσεων είναι η γρήγορη αλλά και άμεση διάγνωση των ανωμαλιών στην λειτουργία της εταιρίας, όσον αφορά την ροή της εργασίας, τον έλεγχο και την πληροφορία. Δεύτερον είναι ο επανασχεδιασμός του συνόλου της επιχείρησης





με σκοπό την βελτιστοποίηση των αποδόσεων της. Στη συνέχεια μιλάμε για τον επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών (το γνωστό μας BPR). Επίσης μπορούμε να μιλήσουμε για εύκολη εφαρμογή των συστημάτων ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP). Τέλος η επιχείρηση αποκτά την ικανότητα να αντιμετωπίζει τις μεταβολές που υφίστανται στην αγορά και με αυτόν τον τρόπο η λήψη των διαχειριστικών αποφάσεων γίνεται ακόμα πιο εύκολη[11],[12].



## 12. Το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι Κρήτης

Το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων αποτελεί τμήμα του Τ.Ε.Ι. Κρήτης το οποίο και ιδρύθηκε το 1983. Έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στους σπουδαστές την θεωρητική και πρακτική κατάρτιση που απαιτείται για τα Στελέχη Διοίκησης των Σύγχρονων Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Η εξάμηνη πρακτική άσκηση των σπουδαστών γίνεται σε θέσεις του Δημόσιου καθώς και του Ιδιωτικού τομέα (π.χ. Αγροτική Τράπεζα, Συνεταιριστικές Τράπεζες κτλ).

Με την ολοκλήρωση των σπουδών του, ο απόφοιτος του Τμήματος ανακηρύσσεται «Πτυχιούχος Διοίκησης Επιχειρήσεων» και διαθέτει τις απαραίτητες επιστημονικές και τεχνολογικές γνώσεις και δεξιότητες ώστε να μπορεί να δραστηριοποιηθεί επαγγελματικά σε όλους τους τομείς του γνωστικού αντικείμενου του Τμήματος, είτε ως στέλεχος επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, είτε ως αυτοαπασχολούμενος

Πολλοί από τους σπουδαστές συμμετέχουν σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα ανταλλαγής σπουδαστών, μέσω των οποίων παρακολουθούν μαθήματα ή εκπονούν πτυχιακές εργασίες σε χώρες της Ευρώπης. Οι απόφοιτοι της σχολής, απασχολούνται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του Δημόσιου ή του Ιδιωτικού τομέα.[26]

### 12.1 Η Γραμματεία του Τμήματος

Το προσωπικό της γραμματείας του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων αποτελείται από τέσσερα άτομα. Από τον προϊστάμενο και τρεις βοηθούς. Προϊστάμενος της γραμματείας του τμήματος είναι ο Αβραάμ Ξυλούρης ο οποίος είναι και ο κύριος υπεύθυνος. Οι τρεις βοηθοί του τμήματος είναι οι Κλωναρίδης Αντώνιος, Γαλίτη Χρυσούλα και Σφίγγα Ιωάννα. Η επίσημη ιστοσελίδα της γραμματείας είναι η εξής: <http://www.sdo.teicrete.gr/dep/>. Η γραμματεία είναι υπεύθυνη για όλες τις υποθέσεις που αφορούν το τμήμα, όπως πχ η αξιολόγηση των καθηγητών, και τις υποθέσεις των φοιτητών. Το κύριο μέλημα της εργασίας αυτής είναι η βελτίωση κάποιων βασικών λειτουργιών της γραμματείας έτσι ώστε να εκσυγχρονιστούν και να χρησιμοποιούνται ευκολότερα και πιο άμεσα από τους φοιτητές. Συνδέεται άμεσα με το γραφείο διασύνδεσης καθώς επίσης και με την ΜΟ.ΔΙ.Π. [22]

### 12.2 Το Γραφείο Διασύνδεσης

Το Γραφείο Διασύνδεσης αποτελεί μία διοικητική μονάδα του Τ.Ε.Ι. Κρήτης που λειτουργεί από το 1997 με χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης. Από το Νοέμβριο του 2010 το γραφείο λειτουργεί κάτω από την αιγίδα της Δομής Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας (ΔΑΣΤΑ) Τ.Ε.Ι. Κρήτης, στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» με συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΚΤ) και του Ελληνικού Δημοσίου.



Σκοπός του είναι η πολύπλευρη στήριξη των φοιτητών και των πτυχιούχων στο σχεδιασμό της εκπαιδευτικής και επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει το Γραφείο Διασύνδεσης είναι οι εξής: Προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στην Ελλάδα και το εξωτερικό, υποτροφίες, κληροδοτήματα καθώς και τρέχουσες ευκαιρίες δια βίου εκπαίδευσης, καταρτίσεως και επιμορφώσεως και τέλος επαγγελματικά δικαιώματα των πτυχιούχων του Ιδρύματος, αλλά και τις γενικότερες τάσεις και εξελίξεις στην αγορά εργασίας. Επίσης στο χώρο του γραφείου λειτουργεί βιβλιοθήκη με πλούσιο ενημερωτικό και πληροφοριακό υλικό - σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή. Διαθέτει ακόμα υπολογιστές κοινής χρήσης για άμεση αναζήτηση και πρόσβαση σε πηγές πληροφόρησης.

Μια άλλη πολύ σημαντική υπηρεσία που προσφέρει είναι η σύνδεση με την αγορά εργασίας. Το διευρυμένο δίκτυο συνεργασιών του γραφείου σε τοπικό, περιφερειακό, αλλά και εθνικό επίπεδο, με επιχειρήσεις, επαγγελματίες και υπηρεσίες του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, συλλογικούς φορείς, όπως επιμελητήρια και συνεταιρισμούς, συντελεί στην αποτελεσματικότερη προώθηση των φοιτητών/πτυχιούχων στην αγορά εργασίας. Η καθιερωμένη τακτική επικοινωνία με εκπροσώπους παραγωγικών φορέων και εργοδότες, η καταγραφή αναγκών που ανακύπτουν σε συνδυασμό με την προώθηση των εξειδικευμένων γνώσεων των στελεχών μας, ενισχύουν την υποψηφιότητα τους στη διεκδίκηση θέσεων εργασίας και πρακτικής άσκησης.

Τέλος υπάρχει υπηρεσία "συμβουλευτικής για την σταδιοδρομία". Με αυτήν την υπηρεσία οι Φοιτητές και πτυχιούχοι έχουν τη δυνατότητα να συζητήσουν θέματα που σχετίζονται άμεσα με τις εκπαιδευτικές και επαγγελματικές επιλογές που τους ανοίγονται με το πέρας των σπουδών τους. Οι ατομικές και ομαδικές διαδικασίες συμβουλευτικής, συμβάλλουν στην κατανόηση των εναλλακτικών λύσεων που προκύπτουν, μέσω της παρεχόμενης πληροφόρησης και το συσχετισμό τους με το ατομικό προφίλ, τα προσόντα και τις φιλοδοξίες τους.[27]

### 12.3 Η Μονάδα διασφάλισης Ποιότητας- Ιστορική Αναδρομή

Η διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση αποτελεί μέριμνα όλων των κρατών μελών και όλων των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '60 δραστηριοποιείται στον τομέα αυτό η Διεθνής Ένωση για την Αξιολόγηση της Εκπαιδευτικής Επίδοσης. Ανάλογη δραστηριότητα αναπτύσσει ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ο οποίος έχει ως στόχο τη διατήρηση και προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας με την εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ως Αξιολόγηση ορίζετε η εκτίμηση της αξίας ενός προσώπου ή ενός έργου με αντικειμενικά κριτήρια. Σε κάθε σύγχρονη και προοδευτική κοινωνία, η αξιολόγηση πρέπει να λειτουργεί σαν εργαλείο της λύσης των προβλημάτων και βελτιστοποίησης της απόδοσης σε κάθε τομέα.



Η οικοδόμηση του ευρωπαϊκού χώρου της ανώτατης εκπαίδευσης και η στρατηγική ανάπτυξης των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων της Ευρώπης προϋποθέτουν την ύπαρξη διαδικασιών και συστημάτων διασφάλισης της ποιότητάς τους.

Στην Ελλάδα η αξιολόγηση των Α.Ε.Ι. και οι διαδικασίες εφαρμογής καθιερώθηκαν θεσμικά με το νόμο 3374/2005. όπου ορίζεται ότι: «*Η αξιολόγηση συνίσταται στη συστηματική, τεκμηριωμένη και λεπτομερή αποτίμηση, ανάδειξη και καταγραφή του έργου των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης, με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων, και στην κριτική ανάλυση και διαπίστωση τυχόν υφιστάμενων αδυναμιών και αποκλίσεων σε σχέση με την ακαδημαϊκή φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή τους, όπως περιγράφονται ειδικότερα στις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας.*»

Διαχρονικά, οι Διοικήσεις του ΤΕΙ Κρήτης έχουν επιδείξει ιδιαίτερη ευαισθησία σε θέματα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας του έργου που επιτελεί το Ίδρυμα. Προωθούν την έννοια και την σημασία της αξιολόγησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο αλλά και τοπικά στην εκπαιδευτική κοινότητα και τους φορείς του Ιδρύματος. Στόχος είναι, μέσα από διαδικασίες συμμετοχής να καταγραφεί το έργο που επιτελείται και να αντιμετωπιστούν τυχόν δυσλειτουργίες που διαπιστώνονται σε σχέση με την αποστολή και τους στόχους του ΤΕΙ για παροχή υπηρεσιών ποιότητας προς τους φοιτητές και το κοινωνικό σύνολο.

Τα κριτήρια και οι δείκτες αξιολόγησης καθορίζονται σε σχέση με την ποιότητα του Διδακτικού έργου, την ποιότητα του ερευνητικού έργου, την ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών και τέλος την ποιότητα των λοιπών υπηρεσιών (διοικητικών υπηρεσιών, φοιτητικής μέριμνας, διαφάνειας διαχείρισης κλπ). [28]

## 12.4 Οι δομές Αξιολόγησης

Οι βασικές δομές αρμόδιες για τις διαδικασίες αξιολόγησης είναι σε Εθνικό επίπεδο η Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας (ΑΔΙΠ) και σε επίπεδο Ιδρύματος η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΙΠ) και οι Ομάδες Εσωτερικής Αξιολόγησης των Τμημάτων (ΟΜΕΑ).

Η ΑΔΙΠ είναι ένα ανεξάρτητο θεσμικό όργανο με διοικητική αυτοτέλεια το οποίο εποπτεύεται από τον Υπουργό Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων για τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεών της. Έχει ως αποστολή την υποστήριξη των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης στην πραγματοποίηση των διαδικασιών που στοχεύουν στη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου τους, την εγγύηση της διαφάνειας των διαδικασιών, την προαγωγή της έρευνας σε συναφή ζητήματα και την ενημέρωση της Πολιτείας και των ιδρυμάτων για τις σύγχρονες διεθνείς εξελίξεις και τάσεις στον τομέα αυτόν. Η ΑΔΙΠ προγραμματίζει, συντονίζει και υποστηρίζει τις διαδικασίες αξιολόγησης των ΑΕΙ και εκτός των άλλων αρμοδιοτήτων της, τυποποιεί, εξειδικεύει και αναθεωρεί με κατευθύνσεις και πρότυπα τη μορφή των εκθέσεων αξιολόγησης των ΑΕΙ καθώς και τα κριτήρια και τους δείκτες αξιολόγησης. [28]



## 12.5 Η ΜΟ.ΔΙ.Π Σήμερα

Η ΜΟΔΙΠ είναι το επιτελικό όργανο που συγκροτείται με απόφαση του ανώτατου συλλογικού οργάνου που σαν σκοπό έχει τον συντονισμό και την υποστήριξη όλων των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και αξιολόγησης του Ιδρύματος. Στην ΜΟ.ΔΙ.Π προεδρεύει ο Αντιπρόεδρος Ακαδημαϊκών Υποθέσεων του Ιδρύματος. Λειτουργεί συμβουλευτικά προς τη Διοίκηση έτσι ώστε η τελευταία να έχει εικόνα της τρέχουσας κατάστασης στο ίδρυμα, όσον αφορά την ποιότητα του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου των προγραμμάτων σπουδών κάθε τμήματος προκειμένου να σχεδιάσει και να υποβοηθήσει δράσεις ενίσχυσης και βελτίωσης.

Σύμφωνα με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο στις αρμοδιότητες της ΜΟΔΙΠ περιλαμβάνονται:

- Η ανά διετία σύνταξη **Εσωτερικής Έκθεσης** σχετικά με τη συνολική λειτουργία του Ιδρύματος. Η Εσωτερική αυτή Έκθεση του Ιδρύματος βασίζεται στα στοιχεία που παρέχουν οι τακτικές Ετήσιες Εσωτερικές Εκθέσεις που υποβάλλουν στην ΜΟ.ΔΙ.Π τα επί μέρους Τμήματα του Ιδρύματος. Η Έκθεση υποβάλλεται στη Διοίκηση του Ιδρύματος.
- Η περιοδική, ανά τετραετία, σύνταξη **Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης** σχετικά με τη λειτουργία του Ιδρύματος. Η Έκθεση αυτή διαβιβάζεται στη Διοίκηση του Ιδρύματος και εφ' όσον πρόκειται για την Εξωτερική Αξιολόγηση του Ιδρύματος στο σύνολό του, τότε διαβιβάζεται στην ΑΔΙΠ προκειμένου να ενεργοποιηθεί η διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης του Ιδρύματος, από ειδική Επιτροπή Εξωτερικών Εμπειρογνομητών. Η διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης επαναλαμβάνεται το αργότερο κάθε τέταρτο έτος από την έναρξη της προηγούμενης αξιολόγησης.
- Η μέριμνα για την καλύτερη δυνατή λειτουργία, συντονισμό και υποστήριξη όλων των διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας και αξιολόγησης.
- Η διαβίβαση στην ΑΔΙΠ, ανά τετραετία, των **Εκθέσεων Εσωτερικής Αξιολόγησης** των ακαδημαϊκών μονάδων του οικείου Ιδρύματος, προκειμένου να ενεργοποιηθεί η διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης.
- Η εξασφάλιση προς τις ακαδημαϊκές μονάδες κάθε είδους υποστήριξης, συμβουλευτικής ή και τεχνικής, για τον καλύτερο δυνατό συντονισμό και την διαφανή λειτουργία των θεσμών Διασφάλισης Ποιότητας και των διαδικασιών αξιολόγησης στο εσωτερικό τους.

Στο ΤΕΙ Κρήτης η εφαρμογή της διαδικασίας εσωτερικής αξιολόγησης προχωρεί με εντατικούς ρυθμούς, ενώ έχει συσταθεί και λειτουργεί η ΜΟΔΙΠ ΤΕΙ Κρήτης με την με αρ. 51/27-03-2009 απόφαση της Συνέλευσης ΤΕΙ με την ακόλουθη σύνθεση:

1. Κώστας Σαββάκης, Καθηγητής, Αντιπρόεδρος Ακαδημαϊκών Υποθέσεων και Προσωπικού
2. Γιάννης Καλιακάτσος, Καθηγητής, Μέλος ΕΠ
3. Κώστας Λουλακάκης, Καθηγητής, Μέλος ΕΠ
4. Στέλιος Δρακουλάκης, Εκπρόσωπος ΕΤΠ - Διοικητικού προσωπικού

Στη σύνθεση της ΜΟΔΙΠ προβλέπεται και η συμμετοχή ενός φοιτητή που ορίζεται από τους φοιτητικούς συλλόγους που λειτουργούν στο ΤΕΙ. Παρά το γεγονός ότι επιδόθηκε σε όλους τους συλλόγους γραπτή πρόσκληση αυτοί δεν ανταποκρίθηκαν και δεν όρισαν εκπρόσωπο.[28]



### 13. Οι ΜΟ.ΔΙ.Π άλλων μεγάλων Ιδρυμάτων της χώρας

Θεσσαλονίκη : Η Μονάδα Διασφάλισης της Ποιότητας του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ συγκροτήθηκε με απόφαση της Συνέλευσης του Ιδρύματος στις 24-9-2008 σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία. Αμέσως μετά τη συγκρότησή της η Μονάδα ανέλαβε το συντονισμό των διαδικασιών Διασφάλισης της Ποιότητας στο Ίδρυμα.

Οι διαδικασίες Διασφάλισης της Ποιότητας άρχισαν να εφαρμόζονται στα Τμήματα του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ το χειμερινό εξάμηνο 2007-2008 όταν δημοσιεύθηκαν οι σχετικές Οδηγίες της ΑΔΙΠ. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν τη συλλογή Δεικτών Ποιότητας και τη σύνταξη Εκθέσεων Εσωτερικής Αξιολόγησης (Αυτοαξιολόγησης) από τις ΟΜΕΑ των τμημάτων, και την πιστοποίηση των Εκθέσεων και σύνταξη Εκθέσεων Εξωτερικής Αξιολόγησης από εξωτερικούς αξιολογητές. Η πρώτη εξωτερική αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε το 2008 και ήταν από τις πρώτες εξωτερικές αξιολογήσεις ΑΕΙ στον ελληνικό χώρο. Η πρώτη Έκθεση Αυτοαξιολόγησης του Ιδρύματος συντάχθηκε το 2009 από τα μέλη της ΜΟΔΙΠ.

Από τον Οκτώβριο του 2010 υλοποιείται η Πράξη ΜΟΔΙΠ του Ιδρύματος με χρηματοδότηση ΕΣΠΑ, η οποία έχει ως αντικείμενο την ανάπτυξη των υπηρεσιών ενός Γραφείου Ποιότητας με στόχο την υποστήριξη του έργου των ΟΜΕΑ και ΜΟΔΙΠ και ειδικότερα τη διευκόλυνση των διαδικασιών Διασφάλισης της Ποιότητας στο Ίδρυμα.[29]

Αθήνα : Η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας του Τ.Ε.Ι των Αθηνών αποτελεί το κεντρικό συντονιστικό όργανο όλων των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και αξιολόγησης του Ιδρύματος. Συγκροτείται με απόφαση του ανώτατου συλλογικού οργάνου του οικείου Ιδρύματος, το οποίο και καθορίζει τη σύνθεση, την οργάνωση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητές της. Της Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας προεδρεύει ο Αντιπρύτανης ή Αντιπρόεδρος Ακαδημαϊκών Υποθέσεων του Ιδρύματος (άρθρο 2 του Ν. 3374/2005). Η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας λειτουργεί σε δύο επίπεδα. Πρώτον σε επίπεδο Ιδρύματος, η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας είναι ειδικότερα υπεύθυνη, για την ανά διετία σύνταξη της Εσωτερικής Έκθεσης σχετικά με τη λειτουργία του οικείου Ιδρύματος. Η Εσωτερική Έκθεση του Ιδρύματος βασίζεται στα στοιχεία που παρέχουν οι τακτικές Ετήσιες Εσωτερικές Εκθέσεις, τις οποίες υποβάλλουν στη Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας τα επιμέρους τμήματα και σχολές του Ιδρύματος (Νόμος 3374/2005, άρθρο 2 §5). Η Εσωτερική Έκθεση της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας υποβάλλεται στη Διοίκηση του οικείου Ιδρύματος, με σκοπό το Ίδρυμα να λάβει γνώση και να εισηγηθεί σχετικά. Επίσης για την περιοδική, ανά τετραετία, σύνταξη Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης σχετικά με τη λειτουργία του Ιδρύματος. Η Έκθεση αυτή διαβιβάζεται στη Διοίκηση του Ιδρύματος και, εφόσον πρόκειται για την Εξωτερική Αξιολόγηση του Ιδρύματος στο σύνολό του, τότε διαβιβάζεται στην Α.ΔΙ.Π., προκειμένου να ενεργοποιηθεί η διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης του Ιδρύματος από Επιτροπή Εξωτερικών Εμπειρογνομώνων (Ν. 3374/2005, άρθρο 5 §4). Η διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης επαναλαμβάνεται το αργότερο κάθε τέταρτο έτος από την έναρξη της προηγούμενης αξιολόγησης. Τέλος η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας είναι υπεύθυνη για την καλύτερη δυνατή λειτουργία, το συντονισμό και την υποστήριξη όλων των διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας και της αξιολόγησης.

Δεύτερον σε επίπεδο ακαδημαϊκών μονάδων(Τμημάτων η σχολών) η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας έχει συντονιστικό και υποστηρικτικό κυρίως ρόλο. Πιο



συγκεκριμένα είναι υπεύθυνη για τη διαβίβαση στην Α.ΔΙ.Π ανά τετραετία των Εκθέσεων Εσωτερικής Αξιολόγησης των Ακαδημαϊκών μονάδων του οικείου Ιδρύματος, προκειμένου να ενεργοποιηθεί η διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης κάθε μονάδας από ειδική Επιτροπή Εξωτερικών Εμπειρογνομόνων (Ν. 3374/2005, άρθρο 5 §2). Δεύτερον παρέχει στις ακαδημαϊκές μονάδες κάθε είδους υποστήριξη, συμβουλευτική ή και τεχνική, για τον καλύτερο δυνατό συντονισμό και τη διαφανή λειτουργία των θεσμών Διασφάλισης Ποιότητας και των διαδικασιών αξιολόγησης στο εσωτερικό τους.[30]

Πάτρα : Η μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας του Τ.Ε.Ι Πάτρας ενισχύει τη στρατηγική του Τ.Ε.Ι. Πατρών στον τομέα της Διασφάλισης Ποιότητας, συντελώντας ουσιαστικά σε ένα εθνικά καθορισμένο στόχο του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Βασικός στόχος του Έργου «Οργάνωση και Υποστήριξη της ΜΟ.ΔΙ.Π. στο Τ.Ε.Ι. Πατρών» αποτελεί η καθιέρωση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την καταγραφή, την κατανόηση και τη συστηματική αποτίμηση του έργου των Ακαδημαϊκών Μονάδων (Τμημάτων ή Σχολών) του Τ.Ε.Ι. Πατρών και, συνεπώς, του ίδιου του Τ.Ε.Ι. Πατρών. Το Έργο, κυρίως, αφορά στην:

- Οργάνωση του Συστήματος Αξιολόγησης του Τ.Ε.Ι. Πατρών,
- Δημιουργία υποστήριξης τοπικού πληροφοριακού συστήματος ποιότητας (Π.Σ.Π.), συμβατού με τις λειτουργίες της Α.ΔΙ.Π., το οποίο θα περιλαμβάνει διαδικασίες υποστήριξης της οργάνωσης της αξιολόγησης με δυνατότητες ασφαλούς εισαγωγής τυποποιημένων δεδομένων και αξιόπιστης διαχείρισης αποτελεσμάτων και έκδοσης εκθέσεων σε περιβάλλον διαδικτύου,
- Πλαισίωση της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π.) του Τ.Ε.Ι. Πατρών με εξειδικευμένο επιστημονικό και διοικητικό/τεχνικό δυναμικό,
- Ανάπτυξη της μεθοδολογικής υποδομής του συστήματος αξιολόγησης,
- Υποστήριξη του έργου των Ομάδων Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜ.Ε.Α)

Πιο συγκεκριμένα, το Έργο της ΜΟ.ΔΙ.Π. συνίσταται:

- Στην προώθηση και διάχυση στο Τ.Ε.Ι. Πάτρας πληροφοριών σχετικά με τάσεις, προοπτικές και πρακτικές Διασφάλισης της Ποιότητας.
- Στο σχεδιασμό συστημάτων και Διαδικασιών Διασφάλισης Ποιότητας και την παρακολούθηση, το συντονισμό και την υποστήριξη της αξιολόγησης των Ακαδημαϊκών Μονάδων του Ιδρύματος.
- Στην αποκωδικοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και την εκπόνηση σχεδίων και προτάσεων προς το Ανώτατο Συλλογικό Όργανο του Ιδρύματος, σε σχέση με δράσεις βελτίωσης της ποιότητας του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου και των άλλων υπηρεσιών.
- Στη διατήρηση βάσης δεδομένων με τα στοιχεία των Ετήσιων Εσωτερικών Εκθέσεων, καθώς και κάθε άλλου στοιχείου Αξιολόγησης των επιμέρους Ακαδημαϊκών Μονάδων / Προγραμμάτων / Υπηρεσιών του οικείου Ιδρύματος.
- Στη μελέτη και παρουσίαση του επιπέδου των υπηρεσιών που προσφέρονται στους φοιτητές σε επίπεδο Ιδρύματος (Βιβλιοθήκη, Δικτυακές Υπηρεσίες, Γραφείο Διασύνδεσης, Γραφείο Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Αθλητικοί Χώροι, Σπουδαστική Μέριμνα, κ.ά.).
- Στη διεξαγωγή ερευνών σχετικά με την ποιότητα σπουδών και υπηρεσιών του οικείου Ιδρύματος μεταξύ των αποφοίτων, εργοδοτών, οργανισμών, κ.ά.
- Στη διάχυση πληροφοριών και τεχνικών/ πρακτικών που συνδέονται με τη βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και άλλων υπηρεσιών του οικείου Ιδρύματος, με κάθε πρόσφορο μέσο.



Το Έργο ΜΟ.ΔΙ.Π. δομείται διαχειριστικά στα ακόλουθα Πακέτα Εργασίας:

- Πακέτο Εργασίας 1: Υποστήριξη της λειτουργίας της ΜΟ.ΔΙ.Π. και των ΟΜ.Ε.Α. του ΤΕΙ Πατρών
- Πακέτο Εργασίας 2: Ανάπτυξη Πληροφοριακού Συστήματος για την υποστήριξη της λειτουργίας της ΜΟ.ΔΙ.Π. του ΤΕΙ Πατρών
- Πακέτο Εργασίας 3: Εκπαίδευση στελεχών και χρηστών
- Πακέτο Εργασίας 4: Ενέργειες δημοσιοποίησης
- Πακέτο Εργασίας 5: Αξιολόγηση του Έργου[31]

### 13.1. Η αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές στο Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης

Σε συνέντευξη που μου παραχώρησε ο υπεύθυνος της ΜΟ.ΔΙ.Π. του Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης μου έδωσε τις παρακάτω πληροφορίες όσον αφορά την αξιολόγηση που έλαβε μέρος την περίοδο 2013 – 2014.

Αρχικά παραδόθηκαν σε κάθε τμήμα τα πρότυπα ερωτηματολόγια αξιολόγησης θεωρητικών και εργαστηριακών μαθημάτων για το Χειμερινό εξάμηνο τα οποία εκτυπώθηκαν από τα Τμήματα. Η κάλυψη των αναγκών που προέκυψαν σε εκτυπωτικό χαρτί καλύφθηκε από το εκδοτικό κέντρο του ΑΤΕΙ-Θ. Παραδόθηκε επίσης ο κατάλογος κωδικών των μαθημάτων του κάθε τμήματος. Κατά την ώρα του μαθήματος ο διδάσκων μέτρησε τους παρόντες φοιτητές και ζήτησε από ένα φοιτητή να παραλάβει από τη γραμματεία ίσο αριθμό ερωτηματολογίων και τον κωδικό του μαθήματος. Οι διδάσκοντες με ώρες διδασκαλίας μετά τις 15:00 που κλείνει η γραμματεία, προμηθεύονται από πριν τον προβλεπόμενο αριθμό ερωτηματολογίων. Όσα ερωτηματολόγια περίσσεψαν, επεστράφησαν στη γραμματεία. διανεμηθήκαν τα ερωτηματολόγια στους φοιτητές κατά την ώρα του μαθήματος, διαβάστηκαν προσεκτικά οι επεξηγήσεις, και συμπληρώθηκαν. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια παραδόθηκαν στον υπεύθυνο φοιτητή, μπήκαν σε φάκελο χωρίς να διπλωθούν, υπογράφηκαν από δύο φοιτητές και παραδόθηκαν από τον υπεύθυνο φοιτητή στη γραμματεία. Από κει κ περά γραμματεία Συγκεντρώνει τους φακέλους αξιολόγησης των μαθημάτων. Ελέγχει ότι αξιολογήθηκαν όλα τα μαθήματα. Υπενθυμίζει στους διδάσκοντες που δεν μπόρεσαν να οργανώσουν την αξιολόγηση των φοιτητών σύμφωνα με τη διαδικασία την χρονική προθεσμία της αξιολόγησης. Μετά τη συγκέντρωση όλων των φακέλων (ή την ημερομηνία λήξης της αξιολόγησης φοιτητών) τους αποστέλλει στο Γραφείο Ποιότητας . Αυτή είναι η διαδικασία που τηρείτε.

Σε ερώτηση για το πώς θα είναι η διαδικασία στο μέλλον απάντησαν ότι η αξιολόγηση θα γίνεται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και τα αποτελέσματα θα αποστέλλονται αμέσως στο αρμόδιο υπουργείο.





### 13.2. Η αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές στο Τ.Ε.Ι. των Αθηνών

Συνέντευξη παραχωρήθηκε και από την υπεύθυνη της ΜΟ.ΔΙ.Π του ΤΕΙ των Αθηνών. Η κυρία Άννα Παπαδοπούλου απάντησε ότι η διαδικασία αξιολόγησης των μαθημάτων από τους φοιτητές προϋποθέτει την ενημέρωση του ΠΣΔΠ της ΜΟΔΙΠ από το Μαθητολόγιο με τα δεδομένα του τρέχοντος εξαμήνου (ποιά μαθήματα πραγματοποιούνται το τρέχον εξάμηνο). Κατόπιν τα στελέχη του έργου ΜΟΔΙΠ είναι σε θέση να παράγουν, μέσω του συστήματος, ένα αρχείο excel μαθημάτων (θεωρίες και εργαστήρια) το οποίο το αποστέλλουν στους Προϊστάμενους και στις γραμματείες των τμημάτων προκειμένου να το συμπληρώσουν με τα ονόματα των διδασκόντων και τις ομάδες των φοιτητών ανά μάθημα και να το αποστείλουν πίσω στα στελέχη της ΜΟΔΙΠ. Μόλις ληφθεί το αρχείο με τις διδασκαλίες, τα στελέχη του έργου ΜΟΔΙΠ προετοιμάζουν το σύστημα για να ξεκινήσει η αξιολόγηση του τρέχοντος ακαδημαϊκού εξαμήνου και παράγουν τους τυχαίους κωδικούς για την αξιολόγηση των μαθημάτων (ένα αρχείο excel με κωδικούς για κάθε ζεύγος μάθημα- διδάσκων). Στη συνέχεια οι λίστες με τους κωδικούς αποστέλλονται στις γραμματείες των τμημάτων, προκειμένου να εκτυπωθούν, να δοθούν στους διδάσκοντες σε σφραγισμένο φάκελο και να μοιραστούν στους φοιτητές την ώρα του μαθήματος. Για τη διαδικασία αυτή ορίζεται από το διδάσκοντα ένας φοιτητής ως υπεύθυνος για το μοίρασμα των κωδικών στην αίθουσα, την καταγραφή των στοιχείων αξιολόγησης πάνω στο φάκελο τον αριθμό παρόντων φοιτητών, των αριθμό των διαγραμμένων κωδικών(πόσοι δηλαδή φοιτητές πήραν κωδικό και δέχθηκαν να συμμετάσχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης), την υπογραφή του φοιτητή και την παράδοση του φακέλου με τους διαγραμμένους κωδικούς στη γραμματεία. Οι φοιτητές από τη στιγμή που λαμβάνουν το 12ψήφιο κωδικό μπορούν να μπουν στην ιστοσελίδα του συστήματος της ΜΟΔΙΠ και να συμπληρώσουν ηλεκτρονικά τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης των μαθημάτων τους εντός προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος (καθορίζεται από τη ΜΟΔΙΠ). Μόλις ολοκληρωθεί η διαδικασία, κλείσει δηλαδή το σύστημα αναφορικά με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους φοιτητές, κάθε διδάσκοντας μπορεί να εισέλθει στο σύστημα με τους κωδικούς του για να δει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των μαθημάτων του. Η γραμματεία μόλις συγκεντρώσει όλους του φακέλους αξιολόγησης με τους διαγραμμένους κωδικούς τους επιστρέφει πίσω στη ΜΟΔΙΠ. Η διαδικασία της αξιολόγησης έχει ολοκληρωθεί.

Σε ερώτηση για το πώς βλέπει τη διαδικασία στο μέλλον η απάντηση ήταν κοινή με εκείνη της ΜΟ.ΔΙ.Π. του Τ.Ε.Ι. της Θεσσαλονίκης. Βασικός στόχος είναι στο μέλλον όλα να γίνονται ηλεκτρονικά. Δηλαδή οι φοιτητές να συμπληρώνουν μόνοι τους τα



αποτελέσματα σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και τα αποτελέσματα να πηγαίνουν αμέσως στο υπουργείο και να αξιολογούνται γρηγορότερα.

### 13.3 Η αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές στο Τ.Ε.Ι. των Πατρών

Σε συνέντευξη που παραχώρησε ο κύριος Αλέξανδρος Χαλκιάπουλος, Υπεύθυνος της ΜΟ.ΔΙ.Π. του Τ.Ε.Ι. Πατρών, έδωσε τις εξής πληροφορίες. Ακολουθείται η διαδικασία που έχει θεσπιστεί από την ΑΔΙΠ (Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας). Τα ερωτηματολόγια βασίζονται στο πρότυπο της ΑΔΙΠ. Υπάρχει μια μικρή απόκλιση στις ερωτήσεις ώστε να αξιολογούνται οι κλινικές ασκήσεις των νοσηλευτών. Τα ερωτηματολόγια δίνονται στους σπουδαστές από τους υπευθύνους φοιτητές που ορίζει το τμήμα. Ο διδάσκων καθηγητής αποκλείεται από τη συγκεκριμένη διαδικασία. Γίνεται η αξιολόγηση και στην συνέχεια επιστέφονται στον υπεύθυνο φοιτητή σε σφραγισμένο φάκελο. Οι κλειστοί φάκελοι προωθούνται στο γραφείο ΜΟΔΙΠ του Ιδρύματος. Οι υπάλληλοι της ΜΟΔΙΠ αποσφραγίζουν τους φακέλους και ψηφιοποιούν τα ερωτηματολόγια. Κατόπιν γίνεται η στατιστική ανάλυση ανά μάθημα, καθηγητή, τμήμα και ΤΕΙ και αποστέλλονται τα αποτελέσματα στην ΑΔΙΠ. Το πρόγραμμα το οποίο χρησιμοποιείτε είναι στις διαδικασίες αυτές είναι το Excel.

Στο μέλλον η διαδικασία θα είναι παρόμοια με τα υπόλοιπα μεγάλα Τ.Ε.Ι. Της χώρας. Πιο συγκεκριμένα, όταν παραδοθεί το σχετικό πληροφοριακό σύστημα η στατιστική ανάλυση θα αυτοματοποιηθεί περαιτέρω. Προσπαθούμε η αξιολόγηση να γίνεται απευθείας μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα θα πηγαίνουν αμέσως στο υπουργείο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Με αυτόν τον τρόπο θα κερδίσουμε και χρόνο καθώς αυτά θα γίνονται αμέσως, και χρήμα καθώς δεν θα σπαταλάμε χρήματα σε αναλώσιμα (χαρτί). Τέλος είναι αρκετά πιο οικολογικός τρόπος.

### 13.4 Η αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές στο Τ.Ε.Ι. Κρήτης (Ηρακλείου)

Στο Τ.Ε.Ι. του Ηρακλείου η κατάσταση που επικρατεί όσον αφορά την αξιολόγηση είναι πανομοιότυπη με τα υπόλοιπα τρία μεγάλα Ιδρύματα της Ελλάδας. Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μετά από συνέντευξη του υπεύθυνου της γραμματείας του τμήματος διοίκησης επιχειρήσεων κυρίου Ξυλούρη Αβραάμ όπως επίσης και από την γραμματεία της ΜΟ.ΔΙ.Π του Ιδρύματος. Η διαδικασία είναι η εξής: Εκτυπώνονται τα ερωτηματολόγια αν τμήμα (διαφορετικά για τις θεωρίες και διαφορετικά για τα εργαστήρια). Στην συνέχεια μοιράζονται στο εκάστοτε μάθημα από τον υπεύθυνο



καθηγητή. Στη συνέχεια οι φοιτητές σημειώνουν χειρόγραφα τις απαντήσεις ενώ ο καθηγητής αφού έχει ορίσει δυο υπεύθυνους φοιτητές έχει αποχωρήσει από την αίθουσα. Στη συνέχεια τα φυλλάδια σφραγίζονται σε φάκελο και παραδίδονται στην γραμματεία. Από εκεί αποστέλλονται στην ΜΟ.ΔΙ.Π όπου και γίνεται σάρωση των φυλλαδίων ανά τμήμα. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται ανά ερώτηση και αποθηκεύονται σε ένα φίλο excel. Σε κάθε φίλο του συγκεκριμένου προγράμματος φαίνονται οι απαντήσεις ολόκληρου του τμήματος. Τα αποτελέσματα τα παίρνει ο υπεύθυνος του βιβλίου εξωτερικής αξιολόγησης από την ΟΜ.Ε.Α (Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης).

Όσον αφορά τη μελλοντική διαδικασία η άμεση ηλεκτρονική αξιολόγηση είναι μονόδρομος. Και όλα είναι σχεδόν έτοιμα για να συμβεί αυτό. Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί είναι η εξής: Αρχικά δημιουργείτε ένα ηλεκτρονικό έντυπο. Εν συνεχεία φτιάχνεται το πρόγραμμα από τη γραμματεία της σχολής αφού πρώτα ελεγχθούν ποια εργαστήρια και ποιες ώρες είναι ελεύθερα. Κατόπιν συμπληρώνονται αμέσως από τους φοιτητές τη συγκεκριμένη εκείνη ώρα( το πρόγραμμα μπορεί να δεχτεί ένα μοναδικό κωδικό και στη συγκεκριμένη περίπτωση το ΑΜ του φοιτητή. Επίσης ανοίγει για μια πολύ συγκεκριμένη ώρα). Από το συγκεκριμένο εργαστήριο που γίνεται η αξιολόγηση τα αποτελέσματα στέλνονται στην ΜΟ.ΔΙ.Π και μόλις ελεγχτούν και από εκεί πηγαίνουν αμέσως μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο υπουργείο. Πρώτη φορά η ηλεκτρονική αξιολόγηση των φοιτητών έγινε δοκιμαστικά στο Τ.Ε.Ι του Ηρακλείου το 2013.



## 14. Ηλεκτρονική Γραμματεία

Στο κεφάλαιο αυτό της πτυχιακής εργασίας θα ασχοληθούμε κυρίως με θέματα που αφορούν την Ηλεκτρονική γραμματεία του Τ.Ε.Ι. Τι συνέβαινε με κάποια πολύ σημαντικά θέματα που αφορούν τους φοιτητές στο παρελθόν, τι συμβαίνει σήμερα και τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον έτσι ώστε η “ζωή” των φοιτητών να είναι ακόμα καλύτερη στο μέλλον καθώς οι διαδικασίες θα μπορούν να γίνουν ταχύτερα και ευκολότερα. Ξεκινώντας θα αναφερθούμε σε ηλεκτρονικές γραμματείες μεγάλων τμημάτων της χώρας έτσι ώστε να δούμε τι συμβαίνει εκεί και τι στοιχεία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στην ηλεκτρονική γραμματεία του τμήματός μας.

Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης (τμήμα πληροφορικής)

Η Ηλεκτρονική γραμματεία εδώ στο τμήμα πληροφορικής (σύμφωνα με τον υπεύθυνο κ. Αναστασάκο) βρίσκεται σε αρκετά προχωρημένο επίπεδο σε σχέση με παρεμφερή τμήματα και του ΤΕΙ αλλά και της χώρας γενικά. Οι υπηρεσίες οι οποίες προσφέρει είναι δυο ειδών. Είναι οι υπηρεσίες προς τους καθηγητές και οι υπηρεσίες προς τους φοιτητές.

Οι φοιτητές πλέον μέσω του συστήματος “pithia” χρησιμοποιώντας τον κωδικό ο οποίος του έχει δοθεί από την γραμματεία του τμήματος έχει τη δυνατότητα να ενημερώνεται μέσω internet άμεσα για την βαθμολογία του από όποιο μέρος και αν βρίσκεται. Επίσης μέσω του ίδιου συστήματος μπορεί να κάνει τις ανανεώσεις της εγγραφής του χωρίς να χρειάζεται να παρευρεθεί στην γραμματεία του τμήματος. Εκτός από το συγκεκριμένο σύστημα υπάρχει και το σύστημα Hydra. Με την συγκεκριμένη εφαρμογή ο φοιτητής μπορεί να ενημερωθεί και να δηλώσει εγκαίρως από όπου και αν βρίσκεται – μέσω ιντερνέτ – τα εργαστήρια και τις θεωρίες που επιθυμεί να παρακολουθήσει για το εκάστοτε εξάμηνο. Επίσης μια άλλη ευκολία που μπορεί να προσφέρει το “Hydra” στον φοιτητή είναι η υποβολή αιτήσεων για την έκδοση πιστοποιητικών. Με τον τρόπο αυτό ο φοιτητής λαμβάνει την αίτηση του ταχύτερα καθώς έχει τη δυνατότητα να του αποσταλεί στο προσωπικό του mail ηλεκτρονικά. Τέλος οι φοιτητές μπορούν με ένα απλό download να παραλάβουν διάφορα χρήσιμα έντυπα όπως : Αίτηση ανάληψης πτυχιακής εργασίας, αίτηση ακύρωσης πτυχιακής εργασίας και τη διαδικασία μετάβασης στο τελευταίο πρόγραμμα σπουδών από προηγούμενα προγράμματα – αυτό ισχύει για παλαιούς φοιτητές- .

Όπως αναφέραμε πιο πάνω εκτός από τις ευκολίες που προσφέρει η ηλεκτρονική γραμματεία μέσω των εφαρμογών στους φοιτητές παρόμοιες ευκολίες προσφέρονται και στους ίδιους τους καθηγητές. οι καθηγητές πλέον συμπληρώνουν αμέσως την βαθμολογία των φοιτητών στις online καταστάσεις του συστήματος “Pithia”. Έτσι εκτός από το ότι κερδίζεται αρκετός χρόνος είναι και αρκετά ποιο οικονομικός και οικολογικός τρόπος. Επίσης οι καθηγητές μπορούν άμεσα να αναρτήσουν τις ανακοινώσεις τους στο διαδίκτυο μέσω του ίδιου προγράμματος. Εκτός από αυτό έχουν τη δυνατότητα να χειρίζονται τις πτυχιακές εργασίες που τους αποστέλλουν οι φοιτητές άμεσα χωρίς καθυστερήσεις. Τέλος υπάρχει μια πληθώρα εγγράφων τα οποία οι καθηγητές μπορούν να αποκτήσουν με ένα απλό Download. Τα έγγραφα αυτά είναι τα εξής : Δήλωση Πτυχιακής Εργασίας ,Αίτηση Υποβολής & Αξιολόγησης Πτυχιακής Εργασίας , Ορισμός Τριμελούς Επιτροπής Παρουσίασης Πτυχιακής Εργασίας , Πρακτικό



Αξιολόγησης Πτυχιακής Εργασίας , Αίτηση Εντολής Μετακίνησης , Αίτηση Εκτύπωσης Διδακτικών Σημειώσεων , έντυπο Διανομής Βιβλίων , έντυπο διανομής σημειώσεων Αίτηση Προμήθειας Υλικού.

Στα μελλοντικά σχέδια των υπευθύνων είναι η περαιτέρω εξέλιξη της ηλεκτρονικής γραμματείας όσον αφορά το τμήμα πληροφορικής.

#### Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας (παράρτημα Καστοριάς)

Μετά από συνέντευξη που παραχώρησε η υπεύθυνη του παραρτήματος της γραμματείας του Τ.Ε.Ι. της Καστοριάς πήραμε τις εξής πληροφορίες.

Η γραμματεία του Τ.Ε.Ι. Καστοριάς είναι από τις πρώτες γραμματείες που ανέπτυξε το ηλεκτρονικό σύστημα επειδή ακριβώς βρίσκεται σε περιοχή αρκετά απομακρυσμένη σε σχέση με άλλα μεγαλύτερα και κεντρικότερα ιδρύματα.

Οι φοιτητές από το 2005 έχουν τη δυνατότητα να ανανεώνουν τις εγγραφές τους στο ΤΕΙ μέσω της Ηλεκτρονικής γραμματείας. Τους δίνεται μαζί με την πρώτη τους εγγραφή ένας μοναδικός κωδικός και με αυτόν μπορούν να εισέρχονται στο σύστημα και να ανανεώνουν την εγγραφή τους. Επίσης με τον ίδιο ακριβώς τρόπο μπορούν να εισέρχονται στο σύστημα και να παρακολουθούν την βαθμολογία τους καθώς επίσης και να δηλώνουν τα μαθήματα τους κάθε νέο εξάμηνο.

Όσον αφορά τα συγγράμματα το εξής. Μέσω του συστήματος eudoxus οι φοιτητές δηλώνουν ηλεκτρονικά τα συγγράμματα της επιλογής τους και εν συνεχεία διαλέγουν το βιβλιοπωλείο από το οποίο τους βολεύει να τα παραλάβουν (υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός βιβλιοπωλείων). Εάν τηρούν τις προϋποθέσεις στη συνέχεια μπορούν να τα κρατήσουν δια βίου. Αυτό που δεν επιτρέπεται σε καμιά περίπτωση είναι να λάβει κάποιος φοιτητής βιβλίο το οποίο είτε το έχει ξαναπάρει είτε δεν το δικαιούται για άλλους λόγους.

Οι ακριβείς κανόνες του συγκεκριμένου προγράμματος είναι οι εξής: . Κάθε Εκδότης περνάει αρχικά μία διαδικασία πιστοποίησης προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση στο σύστημα. Έπειτα μπορεί να προβαίνει στην καταχώριση και τη διαρκή ενημέρωση των στοιχείων των Συγγραμμάτων του στην Κεντρική Βάση Δεδομένων (ΚΒΔ). Οι διδάσκοντες των Τμημάτων έχουν πρόσβαση στην Κεντρική Βάση των Συγγραμμάτων και μπορούν να επιλέξουν ποια Συγγράμματα θα προτείνουν για το μάθημα.

Τα Συγγράμματα που εγκρίνονται από τα αρμόδια ακαδημαϊκά όργανα, καταχωρίζονται από τη Γραμματεία του κάθε Τμήματος στην ΚΒΔ, σε αντιστοιχία με τα μαθήματα του Προγράμματος σπουδών. Ο φοιτητής εισέρχεται σε μία κεντρική ιστοσελίδα του Κεντρικού Πληροφοριακού Συστήματος (ΚΠΣ) από όπου γίνεται η πιστοποίησή του (μέσω Shibboleth). Εκεί ενημερώνεται για τα εγκεκριμένα Συγγράμματα των μαθημάτων του Τμήματός του και επιλέγει τα Συγγράμματα που δικαιούται. Ο φοιτητής λαμβάνει άμεσα από το ΚΠΣ ένα SMS και ένα e-mail με τον κωδικό PIN, με τον οποίο και παραλαμβάνει τα Συγγράμματα που επέλεξε. Το Υπουργείο Παιδείας ενημερώνεται σε πραγματικό χρόνο για την πορεία του έργου και μεριμνά για την ταχεία αποζημίωση των εκδοτών. Μια πολύ σημαντική σημείωση είναι ότι στους φοιτητές των τμημάτων πληροφορικής των Πανεπιστημίων και των ΤΕΙ, θα



δοθεί μελλοντικά η δυνατότητα επιλογής Συγγραμμάτων σε ηλεκτρονική μορφή, αφού διασφαλιστεί το απαραίτητο «κλείδωμα» των ηλεκτρονικών αρχείων.

Έκτος από τα παραπάνω χρησιμοποιείτε και η εφαρμογή του e class. Στο e class έχουν τη δυνατότητα να εγγράφονται οι φοιτητές μέσω ίντερνετ. Εκεί επιλέγουν τα μαθήματα που έχουν δηλώσει κ στο ηλεκτρονικό σύστημα της γραμματείας. Αυτό γίνεται σε συνεννόηση με τον εκάστοτε υπεύθυνο καθηγητή. Μέσω του eclass οι καθηγητές ανεβάζουν ότι αφορά το μάθημα τους και έτσι οι φοιτητές έχουν την δυνατότητα να ενημερώνονται άμεσα. Αυτό έχει να κάνει από μια απλή ανακοίνωση έως και την υλη των εξετάσεων.

Τέλος αναφέρθηκε και στην ακαδημαϊκή ταυτότητα όπου και εκεί έχει πλέον αλλάξει.

#### Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας (Λάρισα)

Οι παρακάτω πληροφορίες απορρέουν από την συνέντευξη που παραχώρησε ο υπεύθυνος του παραρτήματος της γραμματείας του Τ.Ε.Ι. της Λάρισας κ. Λουριώτης.

Η ηλεκτρονική γραμματεία του ΤΕΙ άρχισε να λειτουργεί ουσιαστικά πριν από περίπου έξι χρόνια. Βασικός στόχος ήταν να μπορούν να εξυπηρετούνται οι φοιτητές και μακριά από το ίδρυμα. Μέχρι σήμερα έχουν επιτευχθεί αρκετά πράγματα. Οι φοιτητές πλέον έχουν τη δυνατότητα να ανανεώνουν την εγγραφή τους μέσω της σελίδας του ιδρύματος στο διαδίκτυο. Χρησιμοποιούν τον κωδικό τους και τον αριθμό μητρώου τους τον οποίο παραλαμβάνουν με την εγγραφή τους για να εισέρθουν στο σύστημα. Από κει κ περά με ένα απλό κλικ ανανεώνουν την εγγραφή τους. Με τον ίδιο τρόπο μπορούν να δουν την βαθμολογία τους κάθε εξάμηνο. Με τον ίδιο τρόπο μπορούν και οι καθηγητές να μπαίνουν στο σύστημα και να περνούν αμέσως την βαθμολογία των φοιτητών.

Εκτός από τα παραπάνω η ηλεκτρονική γραμματεία του Τ.Ε.Ι. της Θεσσαλίας έχει προσχωρήσει και σε άλλους πολύ σημαντικούς τομείς.

Για την παραλαβή των συγγραμμάτων πλέον έχει ενταχτεί στο σύστημα Εύδοξος. Μέσω του συστήματος οι φοιτητές δηλώνουν το βιβλίο που έχει προτείνει ο καθηγητής και το παραλαμβάνουν από συγκεκριμένα σημεία. Παλαιότερα οι φοιτητές παρελάμβαναν κάποια συγκεκριμένα βιβλία από την βιβλιοθήκη του ιδρύματος και μετά το πέρας του εξαμήνου είχαν την υποχρέωση να τα επιστρέψουν. Τώρα με τον Εύδοξο έχουν τη δυνατότητα να τα κρατήσουν για πάντα.

Επίσης έχει αλλάξει και ο τρόπος παραλαβής της ακαδημαϊκής ταυτότητας. Παλαιότερα οι φοιτητές την παρελάμβαναν από την γραμματεία. Τώρα πλέον συμπληρώνουν τα απαραίτητα στοιχεία μέσω του υπουργείου παιδείας και στη συνέχεια οι ταυτότητες παραλαμβάνονται από συγκεκριμένα σημεία. Με αυτόν τον τρόπο δεν είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει κάποια πλαστοπροσωπία σε εξεταστικές περιόδους, πράγμα που ήταν συχνό φαινόμενο στο παρελθόν.



Μια άλλη εφαρμογή η οποία πλέον χρησιμοποιείτε και από το Τ.Ε.Ι. της Θεσσαλίας είναι το e class. Στο e class εγγράφονται και οι φοιτητές και οι καθηγητές. Κάθε καθηγητής επιλέγει το μάθημα που διδάσκει και μέσω τις πλατφόρμας μπορεί να “ανεβάσει” σημειώσεις, ανακοινώσεις την ύλη του μαθήματος και ότι άλλο αυτός θεωρεί χρήσιμο. Οι φοιτητές εγγράφονται στο μάθημα μέσω της πλατφόρμας και ενημερώνονται άμεσα μέσω mail για τα τεκταινόμενα του μαθήματος.

Ένα τελευταίο σύστημα το ποίο έχει ξεκινήσει τον τελευταίο χρόνο είναι το “e mail στο ΤΕΙ”. Έχει δημιουργηθεί μία πλατφόρμα στη οποία οι φοιτητές μπορούν να εισαχθούν με τον κωδικό τους. Τους δίνεται ένα προσωπικό e mail και μέσω της πλατφόρμας χρησιμοποιώντας το mail μπορούν να επικοινωνήσουν άμεσα με το ΤΕΙ – γραμματεία, καθηγητές, κτλ-. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να επικοινωνήσουν μονό όσοι είναι πραγματικοί φοιτητές στο Τ.Ε.Ι. Δημιουργήθηκε κατά βάση για να προστατεύσει τους φοιτητές καθώς μέσω της πλατφόρμας μπορούν - εκτός από την επικοινωνία με το Τ.Ε.Ι. - να κάνουν και άλλα πράγματα όπως την διακοπή των σπουδών τους, αιτήσεις για δωρεάν σίτιση , αιτήσεις για διαμονή στις εστίες και πολλά άλλα. Βασικός λοιπόν στόχος εκτός από την άμεση εξυπηρέτηση των φοιτητών σε αυτήν τη εφαρμογή είναι και η ασφάλεια των προσωπικών τους δεδομένων.

Τα παραπάνω είναι θέματα τα οποία έχουν επιλυθεί – σύμφωνα πάντα με τον κύριο Λουριώτη – και βρίσκονται είδη σε πλήρη λειτουργία. Βασικός στόχος του μέλλοντος είναι να τελειοποιηθεί η Τήλε εκπαίδευση στο Τ.Ε.Ι. έτσι ώστε να τεθεί σε λειτουργία. Με αυτόν τον τρόπο στο ίδρυμα θα μπορούν να γίνονται μαθήματα σε συνεννόηση με τα μεγαλύτερα ιδρύματα του κόσμου. Προς το παρόν βρίσκεται σε πειραματικό στάδιο. Επίσης έχουν μείνει αρκετά πίσω οι διαδικασίες που αφορούν την ηλεκτρονική πρόσβαση στην βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. Αυτήν την περίοδο υπάρχει απασχόληση πάνω σε αυτόν τον τομέα έτσι ώστε το αργότερο του χρόνου οι φοιτητές να έχουν στη διάθεση τους την δυνατότητα να εισέρχονται και ηλεκτρονικά στην βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι.

#### Τ.Ε.Ι. Αθηνών

Συνέντευξη για την κατάσταση που επικρατεί στο Τ.Ε.Ι. των Αθηνών μας παραχώρησε ο υπεύθυνος κ. Πηλοΐδης Κωνσταντίνος.

Σύμφωνα με τον κύριο Πηλοΐδη το Τ.Ε.Ι. της Αθήνας παρόλο που είναι ένα από τα μεγαλύτερα ιδρύματα –αν όχι το μεγαλύτερο ίδρυμα της χώρα - στα θέματα της ηλεκτρονικής γραμματείας έχει μείνει κάπως πίσω. Ωστόσο μας μίλησε για θέματα τα οποία μέχρι και σήμερα έχουν προχωρήσει. Αναφέρθηκε πρώτα στις εγγραφές. Η διαδικασία η οποία μας ανέφερε είναι η εξής: Όταν ο φοιτητής εγγράφεται για πρώτη φορά στο ίδρυμα λαμβάνει έναν μοναδικό κωδικό με τον οποίο μέσω του συστήματος της ηλεκτρονικής γραμματείας μπορεί να τον χρησιμοποιεί για να εισέρχεται κ να ανανεώνει την εγγραφή του, να βλέπει την βαθμολογία του και να επιλέγει ποια μαθήματα θέλει να παρακολουθήσει για το νέο ακαδημαϊκό εξάμηνο. Η εφαρμογή αυτή χρησιμοποιείτε στο Ίδρυμα των Αθηνών εδώ και 5 χρόνια.

Όσον αφορά την παραλαβή συγγραμμάτων το Τ.Ε.Ι. των Αθηνών έχει ενταχτεί και αυτό στο σύστημα “Εύδοξος”. Αυτό έγινε πριν από τρία χρόνια. Η διαδικασία είναι η ίδια που



ακολουθείτε και στα υπόλοιπα ιδρύματα της χώρας τα οποία έχουν ενταχθεί στο συγκεκριμένο πρόγραμμα. Οι φοιτητές χρησιμοποιούν το mail τους και τον προσωπικό κωδικό που τους έχει δοθεί από τη γραμματεία του εκάστοτε τμήματος. Επιλεγούν μέσα από την ψηφιακή πλατφόρμα του “Εύδοξος” τα βιβλία τα οποία έχει προτείνει ο καθηγητής και στη συνέχεια τα παραλαμβάνουν από συγκεκριμένα βιβλιοπωλεία των Αθηνών. Τα βιβλία αυτά μπορούν να τα κρατήσουν εφόρου ζωής. Απαγορεύεται όμως ρητά να επιλέξουν βιβλία τα οποία δεν τα δικαιούνται. Αν λάβουν βιβλία τα οποία δεν δικαιούνται τότε είναι υποχρεωμένοι να τα επιστρέψουν αλλιώς θα έχουν πρόβλημα ακόμα και με την παραλαβή του πτυχίου τους.

Η κατάσταση έχει αλλάξει κ στην παραλαβή της ακαδημαϊκής ταυτότητας καθώς πλέον εγκρίνεται από το υπουργείο παιδείας και όχι από τη γραμματεία της σχολής. Αυτό συμβαίνει εδώ και 2 χρόνια. Η διαδικασία αυτή είναι ασφαλέστερη και για τους ίδιους τους φοιτητές αλλά και για το Τ.Ε.Ι. Οι φοιτητές μέσω της σελίδας του υπουργείου συμπληρώνουν τα απαραίτητα στοιχεία και στη συνέχεια παραλαμβάνουν το πάσο τους από συγκεκριμένα σημεία τα οποία έχει ορίσει το υπουργείο.

Τέλος στο Τ.Ε.Ι. των Αθηνών λειτουργεί η εφαρμογή “Ηλεκτρονική Υποβολή Προτάσεων”. Μέσω αυτή της εφαρμογής μπορεί ο οποιοσδήποτε να εισέρθει μέσα στο σύστημα και να γράψει την άποψη του και τις ιδέες του για το πώς μπορεί να γίνει καλύτερη η λειτουργία του ιδρύματος. Μπορεί να αναφερθεί από το πιο μικρό πράγματα μέχρι το πιο φλέγον ζήτημα. Στη συνέχεια ο υπεύθυνος συγκεντρώνει τις απόψεις αυτές και στις εβδομαδιαίες συνελεύσεις του συλλόγου συζητούνται και λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη. Με αυτό τον τρόπο δίνετε η δυνατότητα σε όλους να συμμετέχουν στη βελτίωση του Τ.Ε.Ι. Με αυτόν τον τρόπο βρίσκονται λύσεις από ιδέες φοιτητών και όχι μονό που αν δεν υπήρχε η σελίδα αυτή δύσκολα θα μπορούσαν να ανακαλυφθούν.

Τα σχέδια των υπευθύνων για το μέλλον της ηλεκτρονικής γραμματείας είναι τα εξής: Έκδοση πιστοποιητικών μέσω της ηλεκτρονικής γραμματείας. Δηλαδή ο κάθε φοιτητής δεν θα χρειάζεται να πηγαίνει στην γραμματεία για να υποβάλει αίτηση αλλά θα μπορεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου να υποβάλει τη αίτηση του και να την παραλαμβάνει με τον ίδιο τρόπο μέσα στις επόμενες ημέρες εφόσον το επιθυμεί ο ίδιος. Το ίδιο θα γίνει και με τις διαφορές αιτήσεις όπως η διακοπή σπουδών. Τέλος αυτό που πρέπει να ολοκληρωθεί είναι η “ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη”. Μέσω της ιστοσελίδας της βιβλιοθήκης ο φοιτητής θα έχει τη δυνατότητα να περιηγηθεί ψηφιακά στην βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. , να δει ποια βιβλία υπάρχουν και ακόμα και να δανειστεί μέσω ίντερνετ.

#### Τ.Ε.Ι. Κρήτης (Ηράκλειο)

Μετά από συνέντευξη που παραχώρησε ο υπεύθυνος της γραμματείας του Τ.Ε.Ι. της Κρήτης το οποίο και εδρεύει στο Ηράκλειο λάβαμε τις εξής πληροφορίες.

Η δημιουργία της ηλεκτρονικής γραμματείας ήταν ένα πολύ δύσκολο έργο το οποίο έχει ξεκινήσει εδώ κ αρκετά χρόνια. Έχει πολλούς κλάδους και σαν στόχο έχει να κάνει τη ζωή των φοιτητών και τον ανθρώπων της γραμματείας πιο εύκολη. Επίσης τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται είναι αρκετά πιο οικολογικά και αρκετά πιο οικονομικά σε





σχέση με τις διαδικασίες που λάμβαναν μέρος πριν τη δημιουργία της. Τέλος ο χρόνος ο οποίος κερδίζεται είναι πολύ μεγάλος και για τους φοιτητές και για τους καθηγητές. Οι κλάδοι είναι πολλοί. Ας ξεκινήσουμε από τις εγγραφές. Οι εγγραφές μέχρι και πριν κάποια χρόνια – μέχρι το 2009 - γινόταν χειρόγραφα. Δηλαδή όριζε η γραμματεία κάποιες συγκεκριμένες ημερομηνίες και οι φοιτητές έπρεπε να είναι στη γραμματεία από τις δέκα το πρωί μέχρι τη μια το μεσημέρι περιμένοντας στην ουρά για να εξυπηρετηθούν. Τους δινόταν το φυλλάδιο το οποίο έπρεπε να συμπληρώσουν για να γίνει η ανανέωση της εγγραφής. Η διαδικασία ήταν ιδιαίτερα επίπονη για τους φοιτητές καθώς υπήρχαν ημέρες που στοιβάζοντας στους διαδρόμους της γραμματείας διακόσια με διακόσια πενήντα άτομα για να εγγραφούν. Στη συνέχεια συγκεντρωνόταν όλα τα έγγραφα και περνούσαν στο σύστημα της σχολής. Αυτή ήταν η διαδικασία εν τάχει. Σήμερα τα πράγματα είναι πολύ πιο απλά. Με την πρώτη εγγραφή του φοιτητή στο ΤΕΙ του δίνεται ένας μοναδικός κωδικός όπως είναι ο Α.Μ. Με αυτόν τον κωδικό μπορεί και μπαίνει στο σύστημα της σχολής μέσω της ιστοσελίδας [online.teicrete.gr](http://online.teicrete.gr) και μέσω της σελίδας αυτή μπορεί με ένα απλό κλικ να ανανεώσει την εγγραφή του. Με αυτόν τον τρόπο το Τ.Ε.Ι. κερδίζει χρόνο και χρήμα. Και επίσης ο τρόπος αυτός είναι οικολογικότερος σε σχέση με πριν.

Όσον αφορά τις δηλώσεις των μαθημάτων οι φοιτητές έπρεπε να σημειώσουν χειρόγραφα ποια μαθήματα επιθυμούσαν. Βέβαια και τότε όπως και τώρα υπήρχε όριο όσον αφορά τις ώρες. Σήμερα τα πράγματα είναι πολύ πιο απλά. Με τον ίδιο κωδικό που παίρνουν τα παιδιά για να κάνουν την ανανέωση μπορούν να δηλώνουν τα εργαστήρια τους και τις θεωρίες τους. Το σύστημα ενημερώνεται αμέσως. Οι ημερομηνίες που είναι ανοιχτό είναι πολύ συγκεκριμένες και βγαίνει σχετική ανακοίνωση. Στην συνέχεια υπάρχουν και διορθωτικές δηλώσεις οι οποίες συνήθως ανοίγουν λίγο μετά που κλείνουν οι πρώτες και μένουν ανοιχτές για μια εβδομάδα περίπου.

Στο θέμα της βαθμολογίας στο παρελθόν μόλις ολοκλήρωνε ο εκάστοτε καθηγητής τον έλεγχο και έβαζε τους βαθμούς, τους παρέδιδε στην γραμματεία. Εν συνεχεία η γραμματεία πρώτον τους έστελνε στο υπουργείο και δεύτερον τους αναρτούσε έξω από τη γραμματεία. Από εκεί οι φοιτητές ενημερώνονταν για την επιτυχία ή την αποτυχία τους. Σήμερα εκτός από το ότι συμβαίνει αυτό συμβαίνει και κάτι επιπλέον. Οι φοιτητές με τον κωδικό τους μπορούν να μπουν στην ιστοσελίδα και να τους δουν από το διαδίκτυο σε όποιο μέρος και να είναι. Δεν χρειάζεται δηλαδή να βρίσκονται στο Ηράκλειο.

Στο θέμα των συγγραμμάτων έχουμε μια μεγάλη αλλαγή όσον αφορά το παρελθόν. Παλαιότερα οι φοιτητές σημείωναν χειρόγραφα ένα σύγγραμμα της επιλογής τους μαζί με το μάθημα που έπρεπε να επιλέξουν. Στη συνέχεια το προμηθεύονταν από την βιβλιοθήκη του τμήματος – και όχι του Τ.Ε.Ι.- . Μετά το πέρας του εξαμήνου έπρεπε τα βιβλία να επιστραφούν στην βιβλιοθήκη. Σήμερα μέσω του συστήματος “Εύδοξος” οι φοιτητές χρησιμοποιώντας ένα μοναδικό κωδικό επιλεγούν τα βιβλία που επιθυμούν. Στην συνέχεια τα παραλαμβάνουν από συγκεκριμένα βιβλιοπωλεία και αν πληρούν τις προϋποθέσεις μπορούν να τα κρατήσουν δια βίου.

Μια άλλη σημαντική λειτουργία της ηλεκτρονικής γραμματείας είναι η πρόσβαση στην κεντρική βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. Μέσω ιντερνέτ και μέσω της ιστοσελίδας της



βιβλιοθήκης μπορεί ο φοιτητής να εξερευνήσει την βιβλιοθήκη, τι είναι διαθέσιμο και τι όχι, σαν να είναι εκεί.

Άλλη σημαντική λειτουργία είναι η ακαδημαϊκή ταυτότητα. Παλαιότερα οι φοιτητές επισκέπτονταν την γραμματεία για να παραλάβουν την ταυτότητα του απλά λέγοντας το Α.Μ. τους και κρατώντας μια φωτογραφία ταυτότητας. Αυτή η διαδικασία δεν ήταν και η πλέον ασφαλής τόσο για το φοιτητή όσο και για την διαφάνεια των εξεταστικών περιόδων. Σήμερα οι φοιτητές πρέπει να συμπληρώσουν ηλεκτρονικά τα στοιχεία τους με τον μοναδικό κωδικό που τους έχει παραδοθεί. Στη συνέχεια μετά από μικρό χρονικό διάστημα παραλαμβάνουν την ταυτότητα τους μέσα σε σφραγισμένο φάκελο από συγκεκριμένο σημείο το οποίο έχουν επιλέξει οι ίδιοι. Η συγκεκριμένη ακαδημαϊκή ταυτότητα είναι δύσκολο να πλαστογραφηθεί. Επίσης στο μέλλον ο φοιτητής δεν θα χρειάζεται να ανανεώνει την ακαδημαϊκή του ταυτότητα κάθε χρόνο. Θα ισχύει μέχρι και το τέλος των σπουδών του.

Επίσης σημαντικότερη λειτουργία είναι και εκείνη του E CLASS. Μέσω του e class οι φοιτητές εγγράφονται ηλεκτρονικά στα μαθήματα κ από εκεί μπορούν να λαμβάνουν αμέσως μόλις τα παραθέσει ο καθηγητής χρήσιμες σημειώσεις, σημαντικές ανακοινώσεις και άλλα διάφορα έγγραφα που αφορούν το εκάστοτε μάθημα.

Τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι εδώ και περίπου ένα χρόνο λειτουργεί ελεύθερα το wifi μόνο για τους σπουδαστές του Τ.Ε.Ι. Τοποθετώντας το Α.Μ. και τον προσωπικό κωδικό τους έχουν άμεση και δωρεάν πρόσβαση.



## 15. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Μέσα από την έρευνα, την παρατήρηση και τις συνεντεύξεις που αφορούν την αξιολόγηση και την ηλεκτρονική γραμματεία είμαστε σε θέση να πούμε ότι το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Τ.Ε.Ι Κρήτης βρίσκεται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο. Όσον αφορά το θέμα της αξιολόγησης το ίδρυμά μας είναι από τα πρώτα Τ.Ε.Ι. που – έστω και δοκιμαστικά- χρησιμοποίησαν την απευθείας ηλεκτρονική αξιολόγηση των καθηγητών από τους φοιτητές. Αυτό που ελπίζουμε είναι η διαδικασία αυτή να συνεχιστεί και στο μέλλον.

Στο θέμα της ηλεκτρονικής γραμματείας επίσης το τμήμα μας βρίσκεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο χωρίς φυσικά να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περαιτέρω περιθώρια βελτίωσης. Χιλιάδες φοιτητές πλέον εξυπηρετούνται μέσω των υπηρεσιών που προσφέρει η ηλεκτρονική γραμματεία χωρίς να χρειάζεται να στοιβάζονται στους διαδρόμους της γραμματείας και να περιμένουν αρκετές ώρες για να εξυπηρετηθούν. Ενημερώνονται για τα αποτελέσματα των εξετάσεων από το σπίτι τους. Μπορούν και επιλέγουν βιβλία μέσω του Εύδοξο και το σημαντικότερο είναι ότι έχουν τη δυνατότητα να τα κρατήσουν και μετά το πέρας των εξαμήνων. Πολύ σημαντικό είναι επίσης ότι έχουν την δυνατότητα οι φοιτητές να περιηγούνται στην βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. μέσω της ιστοσελίδας της και να μπορούν να ενημερωθούν για το ποια βιβλία είναι διαθέσιμα αλλά και τι υλικό υπάρχει γενικά. Μια ακόμα πολύ σημαντική εφαρμογή η οποία με χαρά μας είδαμε ότι χρησιμοποιείτε στα περισσότερα ιδρύματα της χώρας είναι το eclass μέσω του οποίου οι φοιτητές μπορεί να έχει μια άμεση επικοινωνία με τον καθηγητή του εκάστοτε μαθήματος και να ενημερώνεται αμέσως για οποιεσδήποτε αλλαγές και ανακοινώσεις. Τέλος πολύ θετικό είναι και η ελεύθερη παροχή ίντερνετ στους φοιτητές του Τ.Ε.Ι. στο σε όλο την έκταση του ιδρύματος. Έτσι φοιτητές οι οποίοι δεν έχουν την δυνατότητα να έχουν στον προσωπικό τους χώρο μπορούν επισκεπτόμενοι το Τ.Ε.Ι. να χρησιμοποιήσουν το διαδίκτυο είτε για λόγους που αφορούν το Τ.Ε.Ι. είτε για προσωπικούς του λόγους.

Εκτός από όλα τα θετικά τα οποία έχουν λάβει χώρα στο ίδρυμα μας και πιο συγκεκριμένα στη σχολή μας – Διοίκηση Επιχειρήσεων- πρέπει να γίνουν και άλλα αρκετά σημαντικά πράγματα έτσι ώστε το τμήμα να προχωρήσει ένα ακόμα βήμα παραπέρα. Οι προτάσεις που έχουν προκύψει μέσα από έρευνα και παρατήρηση είναι οι παρακάτω:

### ➤ Τήλε - εκπαίδευση

Η τήλε-εκπαίδευση είναι μέθοδος εκμάθησης εξ αποστάσεως. Δεν υπάρχει πραγματική επαφή του εκπαιδευόμενου με τον εκπαιδευτή. Ο εκπαιδευτής όμως παρακολουθεί τον εκπαιδευόμενο διαμέσου της εκπαιδευτικής πλατφόρμας και παρεμβαίνει όποτε το θεωρεί απαραίτητο είτε για την επίλυση αποριών είτε για καθοδήγηση. Ο εκπαιδευόμενος επίσης έχει την δυνατότητα μέσω της “online” πλατφόρμας να επικοινωνεί με τον εκπαιδευτή του για επίλυση αποριών ή για διευκρινήσεις. Ο εκπαιδευόμενος μπορεί όποτε το επιθυμεί να διαβάσει θεωρία να κάνει τις εκάστοτε ασκήσεις και να αποστείλει τα αποτελέσματα των ασκήσεων αυτών στον καθηγητή για αξιολόγηση αλλά και απορίες για επίλυση. Η μέθοδος εφαρμόζεται πάρα πολλά χρόνια στην Αμερική και σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εκτός από τα παραπάνω ένα μεγάλο πλεονέκτημα της σύγχρονης Τήλε – Εκπαίδευσης είναι ότι



μπορεί να υπάρξει άμεση επικοινωνία εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή με βίντεο κλήση (άμεση επαφή με ήχο και εικόνα) ή και μόνο με ήχο. Το μάθημα γίνεται σε πραγματικό χρόνο σε συγκεκριμένη ώρα και ημέρα μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας την ασύγχρονη ή σύγχρονη μέθοδο ή συνδυασμό και των δύο μεθόδων. Δηλαδή έχει τη δυνατότητα να ξεκινήσει με την ασύγχρονη μέθοδο και αν χρειαστεί άμεση επαφή με τον εκπαιδευτή μπορεί να προγραμματιστεί σε συγκεκριμένη ημέρα και ώρα.

➤ *Web Mail (Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο)*

Η υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου θα μπορεί να επιτρέπει σε κάθε χρήστη να λαμβάνει και να στέλνει ηλεκτρονικά μηνύματα, μέσω της προσωπικής του διεύθυνσης η οποία και θα του δοθεί από την γραμματεία της σχολής. Για κάθε χρήστη, ο κεντρικός διακομιστής αλληλογραφίας (mail server) θα διατηρεί μία θυρίδα όπου και θα αποθηκεύονται τα ηλεκτρονικά μηνύματα του χρήστη, μέχρι εκείνος να τα διαβάσει και να τα διαγράψει. Το Web Mail λειτουργεί σε πολλά πανεπιστήμια και Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας ενώ λειτουργεί και σε άλλες σχολές του Τ.Ε.Ι. Κρήτης όπως στο τμήμα μηχανικών πληροφορικής.

➤ *Ηλεκτρονική Έκδοση Πιστοποιητικών*

Με την υπηρεσία αυτή οι φοιτητές θα μπορούν να κάνουν αιτήσεις ηλεκτρονικά για οποιοδήποτε πιστοποιητικό επιθυμούν και έχει τη δυνατότητα να το εκδώσει η γραμματεία. Ο φοιτητής απλώς θα πρέπει αρχικά να κατεβάσει την κατάλληλη φόρμα η οποία θα υπάρχει σε ηλεκτρονική μορφή στην ιστοσελίδα της γραμματείας και στη συνέχεια να την συμπληρώσει. Εν συνέχεια θα την αποστείλει στη γραμματεία. Να τονίσουμε εδώ ότι η διαδικασία αυτή για να υπάρχει απόλυτη ασφάλεια πρέπει να γίνεται με το προσωπικό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του φοιτητή και το οποίο το έχει παραλάβει από τη γραμματεία της σχολής. Στην συνέχεια σε κάποιο μικρό χρονικό διάστημα θα του έρχεται στο προσωπικό του mail ηλεκτρονικά το πιστοποιητικό το οποίο ζήτησε.

➤ *Ηλεκτρονική Παράδοση Πτυχιακών Εργασιών*

Κάθε φοιτητής μόλις εκπονήσει την πτυχιακή του εργασία θα έχει τη δυνατότητα πάντα μέσω του προσωπικού του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου να την καταθέσει ηλεκτρονικά στην γραμματεία της σχολής. Σήμερα η διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί είναι η κατάθεση δυο σιντι με την εργασία καθώς επίσης και 4 αντίγραφα. Πρόταση μας είναι η κατάργηση της διαδικασίας αυτή και η αποστολή της εργασίας ηλεκτρονικά. Απαραίτητη διαδικασία φυσικά είναι η χρήση προσωπικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο τρόπος αυτός είναι σίγουρα πιο οικονομικός και πιο οικολογικός.

➤ *Προσωπική Ιστοσελίδα Φοιτητή*

Στην ιστοσελίδα του τμήματος πρέπει να δημιουργηθεί ένας χώρος στον οποίο όλοι οι φοιτητές του τμήματος θα έχουν την δυνατότητα να φτιάχνουν μια προσωπική ιστοσελίδα. Στην προσωπική αυτή ιστοσελίδα θα μπορούν να ανεβάσουν πολύ συγκεκριμένα πράγματα τα οποία θα αφορούν την μέχρι τώρα σταδιοδρομία τους, κάποιες πολύ συγκεκριμένες φωτογραφίες, κάποιες ειδικές γνώσεις η οτιδήποτε



θεωρούν ότι πρέπει να ανεβάσουν και θα του βοηθήσει στην μελλοντική καριέρα τους και κάποια στοιχεία επικοινωνίας. Το πλαίσιο της ιστοσελίδας θα ελέγχετε αυστηρά από το τμήμα. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να γίνουν ευκολότερα γνωστοί στην αγορά εργασίας και να βρουν ευκολότερα κάποια εργασία είτε παράλληλα με τις σπουδές τους είτε αργότερα.

➤ *Εφαρμογή λογισμικών προγραμμάτων για κινητά τηλέφωνα*

Με την Ηλεκτρονική Γραμματεία για κινητά τηλέφωνα θα δίνεται η δυνατότητα στους φοιτητές να μάθουν την βαθμολογία τους εύκολα και γρήγορα σε οποιοδήποτε μέρος και αν βρίσκονται αρκεί να έχουν στην κατοχή τους κάποιο "Smartphone". Μέσω της εφαρμογής αυτής θα ενημερώνονται άμεσα για την βαθμολογία τους, για διάφορες ανακοινώσεις όπως επίσης θα έχουν τη δυνατότητα να ανανεώνουν την εγγραφή τους και γενικά να έχουν πρόσβαση στη γραμματεία όπως θα είχαν από έναν κανονικό υπολογιστή. Αξίζει να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη εφαρμογή χρησιμοποιείτε στα περισσότερα πανεπιστήμια και τεχνολογικά ιδρύματα της χώρας.



## Βιβλιογραφία

- [1]. Kotler, P. & Keller, k., 2006. *Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ*. 12<sup>η</sup> Αμερικανική Έκδοση. New Jersey: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- [2]. Γεωργόπουλος, Α., 2004. *Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- [3]. James, P., 1998. *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας – Μια Εισαγωγή*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- [4]. Κόντης, Θ., 2001. *Εισαγωγή Στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- [5]. Καρβούνης, Σ., 1995. *Διαχείριση Τεχνολογίας και Τεχνολογικές καινοτομίες*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- [6]. Παπαδάκης, Β., 2007. *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- [7]. Κανελλόπουλος, Χ. 2002. *Διοίκηση προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ (CEMS).
- [8]. Kotler, P., 1991. *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- [9]. Siropolis, N., 1997. *Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- [10]. Bradford, M., 2008. *MODERN ERP. Select, implement & use today's advanced business systems*. North Carolina: Εκδόσεις H&M Books.
- [11]. S, White. & D. Myers., 2008. *BPMN Modeling and Reference Guide*. Florida USA: Εκδόσεις Future Strategies
- [12]. Ευαγγελία, Σ., 2006. *Συστήματα Επιχειρησιακής Μοντελοποίησης και Αναπαράστασης - Αξιολόγηση και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
- [13]. Hammer, M. & Champy, J., 2003. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Νέα Υόρκη: Εκδόσεις Harper Collins Publisher
- [14] Οικονόμου, Γ. & Γεωργόπουλος, Ν. 1995. *Πληροφοριακά για τη διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- [15] Davenport, T., 1993. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Νέα Υόρκη: Εκδόσεις Ernst & Young



## Ηλεκτρονικές Πηγές

16. Hammer, M, 1990. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Διαδίκτυο*. Ιούλιος – Αύγουστος 1990. Διαθέσιμο στο : [http://www.cosinconsulting.com.br/WebSite/artigos/reengineering\\_work\\_dont\\_automate\\_obliterate.pdf](http://www.cosinconsulting.com.br/WebSite/artigos/reengineering_work_dont_automate_obliterate.pdf). [Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2013]
17. Καβάλλα, Σ, 2002. Τι είναι και τι επιδιώκει η αναδιοργάνωση επιχειρήσεων σήμερα. *Διαδίκτυο*. Οκτώβριος 2002. Διαθέσιμο στο : <http://www.plant-management.gr/index.php?id=1636>. [Πρόσβαση 28/11/2013]
18. Hadley, J, 2013. Business Process Re-engineering: What's Old Is New Again. *Διαδίκτυο*. Οκτώβριος 2013. Διαθέσιμο στο : <http://decision-analytics-blog.lumina.com/business-modeling/business-process-re-engineering-whats-old-is-new-again/>. [Πρόσβαση 29/11/2013]
19. Rouse, M, 2009. Business Process Reengineering. *Διαδίκτυο*. Μάρτιος 2009. Διαθέσιμο στο : <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-reengineering>. [Πρόσβαση 30/11/2013]
20. Lim, S. & Juster, N. & Pennington, A, 1997. Seven Major Aspects of Enterprise Modeling and Integration: A Position Paper. *Διαδίκτυο*. Απρίλιος 1997. Διαθέσιμο στο: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=271183>. [Πρόσβαση 04/11/2103]
21. Βιογραφία – Βικιπαιδία Henry Fayol. *Διαδίκτυο*. Διαθέσιμο στο: [http://en.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](http://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol). [Πρόσβαση 02/11/2013]
22. Brenda, M. 2006. Business Process Execution Language (BPEL) Primer, Understanding an Important Component of SOA and Integration Strategies. PDF, Patricia Seybold Group. *Διαδίκτυο*. Φεβρουάριος 2006. Διαθέσιμο στο [www.psgroup.com](http://www.psgroup.com). [Πρόσβαση 01/11/2013]
23. Βιογραφία – Βικιπαιδία Joseph Moses Juran. *Διαδίκτυο*. Διαθέσιμο στο : [http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_M.\\_Juran](http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_M._Juran). [Πρόσβαση 14/11/2013]
24. Βιογραφία - Βικιπαιδία. Κοινωνικοτεχνική σχολή. *Διαδίκτυο*. Διαθέσιμο στο : [http://en.wikipedia.org/wiki/Sociotechnical\\_system](http://en.wikipedia.org/wiki/Sociotechnical_system). [Πρόσβαση 14/12/2103]
25. Μαύρος, Α. & Αργυρού, Μ. 2010. Benchmarking: “Μονόδρομος” για την επιχειρηματική υπεροχή. *Διαδίκτυο*. Νοέμβριος 2010. Διαθέσιμο στο : [http://www.scisce.eu/images/Benchmarking\\_value.pdf](http://www.scisce.eu/images/Benchmarking_value.pdf). [Πρόσβαση 25/12/2013]
26. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Επίσημη Ιστοσελίδα. *Διαδίκτυο*. Διαθέσιμο στο : [http://www.sdo.teicrete.gr/dep/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=55](http://www.sdo.teicrete.gr/dep/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=55). [Πρόσβαση 09/01/2014]
27. Γραφείο Διασύνδεσης Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Επίσημη Ιστοσελίδα. *Διαδίκτυο*. Διαθέσιμο στο : <https://career.teicrete.gr/services>. [Πρόσβαση 10/02/2014]



28. Μονάδα διασφάλισης ποιότητας Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Επίσημη Ιστοσελίδα. Διαδίκτυο. Διαθέσιμο στο :

<http://www.teicrete.gr/tei/el/ekpaideysh/modip/index.htm>. [Πρόσβαση 12/02/2014]

29. Μονάδα διασφάλισης ποιότητας Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης. Επίσημη Ιστοσελίδα. Διαδίκτυο. Διαθέσιμο στο

<http://www.modip.teithe.gr/index.php?mod=modip&ref=modip>. [Πρόσβαση 15/02/2014]

30. Μονάδα διασφάλισης ποιότητας Τ.Ε.Ι. Αθηνών. Επίσημη Ιστοσελίδα. Διαδίκτυο. Διαθέσιμο στο [http://modip.teiath.gr/?page\\_id=125](http://modip.teiath.gr/?page_id=125). [Πρόσβαση 15/02/2014]

31. Μονάδα διασφάλισης ποιότητας Τ.Ε.Ι. Πατρών. Επίσημη Ιστοσελίδα. Διαδίκτυο. Διαθέσιμο στο <http://modip.teipat.gr/node/37>. [Πρόσβαση 15/02/2014]

32. Βιογραφία – Βικιπαιδία. Κύκλου του Ντέμινγκ PDCA (plan-do-check-act). Διαδίκτυο. Διαθέσιμο στο : <http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>





## Παράρτημα

Απομαγνητοφώνηση Συνεντεύξεων.

1. Συνέντευξη από τον κύριο Αλέξανδρο Χαλκιάπουλο, Υπεύθυνο της ΜΟ.ΔΙ.Π. του Τ.Ε.Ι. Πατρών.

M.N. (Μαυράκης Νικόλαος)

X.A.(Χαλκιάπουλος Αλέξανδρος)

M.N. *Κύριε Χαλκιάπουλε καταρχάς να σας ευχαριστήσω για το χρόνο σας. Θα ήθελα στην πρώτη ερώτηση που θα σας κάνω να μου πείτε ποιος ακριβώς είναι ο ρόλος της ΜΟ.ΔΙ.Π του ΤΕΙ των Πατρών;*

X.A. Σε κάθε Ίδρυμα Ανώτατης Εκπαίδευσης (μιλάμε πάντα και για Α.Ε.Ι και για Τ.Ε.Ι.) την ευθύνη για το συντονισμό και την υποστήριξη των Διαδικασιών Διασφάλισης Ποιότητας και Αξιολόγησης έχει η οικεία Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π.), η οποία αποτελεί το κεντρικό συντονιστικό όργανο όλων των Διαδικασιών Διασφάλισης Ποιότητας και Αξιολόγησης.

M.N. *Για ποια ακριβώς θέματα είναι υπεύθυνη η ΜΟ.ΔΙ.Π. ;*

X.A. Η ΜΟ.ΔΙ.Π. είναι υπεύθυνη πρώτον για την δημιουργία και διάχυση στις επιμέρους Ακαδημαϊκές Μονάδες συγκεκριμένων κατευθύνσεων, μεθόδων και εργαλείων. Ειδικότερα, είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη μηχανισμών κατά το δυνατόν αυτόματης καταγραφής, οργάνωσης και άντλησης στοιχείων, χωρίς την παρέμβαση ή την πρόσθετη επιβάρυνση του προσωπικού του Ίδρυματος, δεύτερον για τη δημιουργία και υποστήριξη τοπικού πληροφοριακού συστήματος στο οικείο Ίδρυμα, το οποίο θα περιλαμβάνει διαδικασίες υποστήριξης της οργάνωσης της αξιολόγησης, με δυνατότητες ασφαλούς εισαγωγής τυποποιημένων δεδομένων και αξιόπιστης διαχείρισης αποτελεσμάτων και έκδοσης εκθέσεων σε περιβάλλον διαδικτύου. Το τοπικό αυτό πληροφοριακό σύστημα πρέπει να είναι συμβατό με τις λειτουργίες, τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα που εκδίδει η Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας. Τρίτον είναι υπεύθυνη για τη Δημιουργία και υποστήριξη τοπικού πληροφοριακού συστήματος στο οικείο Ίδρυμα, το οποίο θα περιλαμβάνει διαδικασίες υποστήριξης της οργάνωσης της αξιολόγησης, με δυνατότητες ασφαλούς εισαγωγής τυποποιημένων δεδομένων και αξιόπιστης διαχείρισης αποτελεσμάτων και έκδοσης εκθέσεων σε περιβάλλον διαδικτύου. Το τοπικό αυτό πληροφοριακό σύστημα πρέπει να είναι συμβατό με τις λειτουργίες, τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα που εκδίδει η Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας, τέταρτον για την ανάπτυξη της μεθοδολογικής υποδομής του Συστήματος αξιολόγησης και τέλος για την δημιουργία αρχειακού υλικού δεικτών αξιολόγησης ανά ακαδημαϊκή μονάδα.

M.N. *Όσον αφορά την αξιολόγηση των καθηγητών από τους μαθητές θα ήθελα να μου πείτε τι συμβαίνει μέχρι σήμερα;*



Χ.Α. Ακολουθείται η διαδικασία που έχει θεσπιστεί από την ΑΔΙΠ. Τα ερωτηματολόγια βασίζονται στο πρότυπο της ΑΔΙΠ. Υπάρχει μια μικρή απόκλιση στις ερωτήσεις ώστε να αξιολογούνται οι κλινικές ασκήσεις των νοσηλευτών. Τα ερωτηματολόγια δίνονται στους σπουδαστές από τους υπευθύνους που ορίζει το τμήμα και δεν είναι ο διδάσκων καθηγητής και επιστέφονται στον υπεύθυνο καθηγητή σε σφραγισμένο φάκελο. Οι κλειστοί φάκελοι προωθούνται στο γραφείο ΜΟΔΙΠ του Ιδρύματος. Οι υπάλληλοι της ΜΟΔΙΠ αποσφραγίζουν τους φακέλους και ψηφιοποιούν τα ερωτηματολόγια. Κατόπιν γίνεται η στατιστική ανάλυση ανά μάθημα, καθηγητή, τμήμα και ΤΕΙ και αποστέλλονται τα αποτελέσματα στην ΑΔΙΠ. Με λίγα λόγια αυτή είναι διαδικασία .

Μ.Ν. *Χρησιμοποιείτε κάποιο ειδικευμένο πρόγραμμα;*

Χ.Α. Το πρόγραμμα το οποίο χρησιμοποιείτε είναι το excel. Προς το παρόν τουλάχιστον.

Μ.Ν. *Στο μέλλον πως βλέπετε τη διαδικασία;*

Χ.Α. Όταν παραδοθεί το σχετικό πληροφοριακό σύστημα η στατιστική ανάλυση θα αυτοματοποιηθεί περαιτέρω. Προσπαθούμε η αξιολόγηση να γίνεται απευθείας μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα θα πηγαίνουν αμέσως στο υπουργείο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Με αυτόν τον τρόπο θα κερδίσουμε και χρόνο καθώς αυτά θα γίνονται αμέσως, και χρήμα καθώς δεν θα σπαταλάμε χρήματα σε αναλώσιμα (χαρτί). Τέλος είναι αρκετά πιο οικολογικός τρόπος.

Μ.Ν. Κύριε Χαλκιάπουλε σας ευχαριστώ και πάλι για το χρόνο σας και τις πληροφορίες.

## 2.Συνέντευξη από την κυρία Άννα Παπαδοπούλου, Υπεύθυνο στην γραμματεία της ΜΟ.ΔΙ.Π. του Τ.Ε.Ι. των Αθηνών.

Μ.Ν. (Μαυράκης Νικόλαος)

Α.Π. (Άννα Παπαδοπούλου)

Μ.Ν. *Κυρία Παπαδοπούλου καταρχάς να σας ευχαριστήσω για το χρόνο σας. Θα ήθελα στην πρώτη ερώτηση που θα σας κάνω να μου πείτε ποιος ακριβώς είναι ο ρόλος της ΜΟ.ΔΙ.Π του ΤΕΙ των Αθηνών;*

Α.Π. Κύριε Μαυράκη Η ΜΟ.ΔΙ.Π. αποτελεί το κεντρικό συντονιστικό όργανο όλων των διαδικασιών της διασφάλισης ποιότητας και της αξιολόγησης του Ιδρύματος. Συγκροτείται με απόφαση του ανώτατου συλλογικού οργάνου του οικείου Ιδρύματος, το οποίο είναι αρμόδιο για τον καθορισμό της σύνθεσης, της οργάνωσης, της λειτουργίας και του ρόλου της. Περαιτέρω πληροφορίες μπορείτε να βρείτε και στην ιστοσελίδα των Τ.Ε.Ι. (modip.teiath.gr).

Μ.Ν. *Για ποια ακριβώς θέματα είναι υπεύθυνη η ΜΟ.ΔΙ.Π. ;*



Α.Π. Η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας λειτουργεί σε δύο επίπεδα, πρώτον σε επίπεδο ιδρύματος και δεύτερον σε επίπεδο ακαδημαϊκών μονάδων.

Όσον αφορά το πρώτο επίπεδο ( το επίπεδο ιδρύματος ) η ΜΟΔΙΠ είναι υπεύθυνη για την ανά διετία σύνταξη της εσωτερικής εκθέσεως σχετικά με τη λειτουργία του οικείου ιδρύματος. Η εσωτερική έκθεση του ιδρύματος βασίζεται σε στοιχεία που παρέχουν τακτικές “ετήσιες εσωτερικές εκθέσεις” τις οποίες υποβάλλουν στη Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας τα επιμέρους Τμήματα και Σχολές του Ιδρύματος. Η Εσωτερική Έκθεση της Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας υποβάλλεται στη Διοίκηση του Ιδρύματος, προκειμένου το Ίδρυμα να λάβει γνώση και να εισηγηθεί σχετικά. Επίσης είναι υπεύθυνη για την περιοδική ανά τετραετία σύνταξη έκθεσης της εσωτερική αξιολόγησης σχετικά με τη λειτουργία του ιδρύματος. Η συγκεκριμένη έκθεση αυτή διαβιβάζεται στη Διοίκηση του Ιδρύματος και, εφόσον πρόκειται για την Εξωτερική Αξιολόγηση του Ιδρύματος στο σύνολό του, τότε διαβιβάζεται στην Α.ΔΙ.Π., προκειμένου να ενεργοποιηθεί η διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης του Ιδρύματος από ειδική Επιτροπή Εξωτερικών Εμπειρογνομώνων. Να σημειώσω στο σημείο αυτό ότι διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης επαναλαμβάνεται το αργότερο κάθε τέταρτο έτος από την έναρξη της προηγούμενης αξιολόγησης. Τέλος η ΜΟ.ΔΙ.Π μεριμνά για την καλύτερη δυνατή λειτουργία, το συντονισμό και την υποστήριξη όλων των διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας και αξιολόγησης.

Όσον αφορά τις ακαδημαϊκές μονάδες η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας έχει συντονιστικό και υποστηρικτικό κυρίως ρόλο. Συγκεκριμένα πρώτον είναι υπεύθυνη για την διαβίβαση στην Α.ΔΙ.Π. ανά τετραετία των Εκθέσεων της Εσωτερικής Αξιολόγησης των ακαδημαϊκών μονάδων του οικείου ιδρύματος με σκοπό να ενεργοποιηθεί η διαδικασία της Εξωτερικής Αξιολόγησης κάθε μονάδας από ειδική επιτροπή εξωτερικών εμπειρογνομώνων. Δεύτερον παρέχει στις ακαδημαϊκές μονάδες κάθε είδους υποστήριξη, συμβουλευτική ακόμα και τεχνική για τον καλύτερο δυνατό συντονισμό και την διαφανή λειτουργία των θεσμών της Διασφάλισης Ποιότητας και των διαδικασιών της αξιολόγησης στο εσωτερικό τους.

*Μ.Ν. Όσον αφορά την αξιολόγηση των καθηγητών από τους μαθητές θα ήθελα να μου πείτε τι συμβαίνει μέχρι σήμερα;*

Α.Π. Η διαδικασία αξιολόγησης των μαθημάτων από τους φοιτητές προϋποθέτει την ενημέρωση του ΠΣΔΠ της ΜΟΔΙΠ από το Μαθητολόγιο με τα δεδομένα του τρέχοντος εξαμήνου (ποιά μαθήματα πραγματοποιούνται το τρέχον εξάμηνο). Κατόπιν τα στελέχη του έργου ΜΟΔΙΠ είναι σε θέση να παράγουν, μέσω του συστήματος, ένα αρχείο excel μαθημάτων (θεωρίες και εργαστήρια) το οποίο το αποστέλλουν στους Προϊστάμενους και στις γραμματείες των τμημάτων προκειμένου να το συμπληρώσουν με τα ονόματα των διδασκόντων και τις ομάδες των φοιτητών ανά μάθημα και να το αποστείλουν πίσω στα στελέχη της ΜΟΔΙΠ. Μόλις ληφθεί το αρχείο με τις διδασκαλίες, τα στελέχη του έργου ΜΟΔΙΠ προετοιμάζουν το σύστημα για να ξεκινήσει η αξιολόγηση του τρέχοντος ακαδημαϊκού εξαμήνου και παράγουν τους τυχαίους κωδικούς για την αξιολόγηση των μαθημάτων (ένα αρχείο excel με κωδικούς για κάθε ζεύγος μάθημα-



διδάσκων). Στη συνέχεια οι λίστες με τους κωδικούς αποστέλλονται στις γραμματείες των τμημάτων, προκειμένου να εκτυπωθούν, να δοθούν στους διδάσκοντες σε σφραγισμένο φάκελο και να μοιραστούν στους φοιτητές την ώρα του μαθήματος. Για τη διαδικασία αυτή ορίζεται από το διδάσκοντα ένας φοιτητής ως υπεύθυνος για το μοίρασμα των κωδικών στην αίθουσα, την καταγραφή των στοιχείων αξιολόγησης πάνω στο φάκελο (αριθμός παρόντων φοιτητών, αριθμός διαγραμμένων κωδικών(πόσοι δηλαδή φοιτητές πήραν κωδικό και δέχθηκαν να συμμετάσχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης), υπογραφή φοιτητή) και την παράδοση του φακέλου με τους διαγραμμένους κωδικούς στη γραμματεία. Οι φοιτητές από τη στιγμή που λαμβάνουν το 12ψήφιο κωδικό μπορούν να μπουν στην ιστοσελίδα του συστήματος της ΜΟΔΙΠ και να συμπληρώσουν ηλεκτρονικά τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης των μαθημάτων τους εντός προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος (καθορίζεται από τη ΜΟΔΙΠ). Μόλις ολοκληρωθεί η διαδικασία, κλείσει δηλαδή το σύστημα αναφορικά με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους φοιτητές, κάθε διδάσκοντας μπορεί να εισέλθει στο σύστημα με τους κωδικούς του για να δει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των μαθημάτων του. Η γραμματεία μόλις συγκεντρώσει όλους του φακέλους αξιολόγησης με τους διαγραμμένους κωδικούς τους επιστρέφει πίσω στη ΜΟΔΙΠ. Η διαδικασία της αξιολόγησης έχει ολοκληρωθεί.

*M.N. Στο μέλλον πως βλέπετε τη διαδικασία;*

A.Π. Στόχος μας είναι στο μέλλον όλα να γίνονται ηλεκτρονικά. Δηλαδή οι φοιτητές να συμπληρώνουν μονοί τους τα αποτελέσματα σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και τα αποτελέσματα να πηγαίνουν αμέσως στο υπουργείο και να αξιολογούνται γρηγορότερα. Βρισκόμαστε ακόμα σε αρκετά πρώιμο στάδιο.

M.N. Σας ευχαριστώ και πάλι για το χρόνο σας και τις πληροφορίες.

3. Συνέντευξη από τον υπεύθυνο στην γραμματεία της ΜΟ.ΔΙ.Π. του Τ.Ε.Ι. της Θεσσαλονίκης.

M.N. (Μαυράκης Νικόλαος)

ΜΟ.Θ (ΜΟ.ΔΙ.Π. Θεσσαλονίκης)

M.N. *Κυρία/ Κυρία καταρχάς να σας ευχαριστήσω για το χρόνο σας. Θα ήθελα στην πρώτη ερώτηση που θα σας κάνω να μου πείτε ποιος ακριβώς είναι ο ρόλος της ΜΟ.ΔΙ.Π του ΤΕΙ της Θεσσαλονίκης;*



ΜΟ.Θ. Κύριε Μαυράκη θα σας παραθέσω το κείμενο που υπάρχει στην επίσημη σελίδα μας για να είμαι απόλυτα ακριβής στην απάντησή μου. Η Μονάδα Διασφάλισης της Ποιότητας του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ συγκροτήθηκε με απόφαση της Συνέλευσης του Ιδρύματος στις 24-9-2008 σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία. Αμέσως μετά τη συγκρότησή της η Μονάδα ανέλαβε το συντονισμό των διαδικασιών Διασφάλισης της Ποιότητας στο Ίδρυμα. Οι διαδικασίες Διασφάλισης της Ποιότητας άρχισαν να εφαρμόζονται στα Τμήματα του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ το χειμερινό εξάμηνο 2007-2008 όταν δημοσιεύθηκαν οι σχετικές Οδηγίες της ΑΔΙΠ. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν τη συλλογή Δεικτών Ποιότητας και τη σύνταξη Εκθέσεων Εσωτερικής Αξιολόγησης (Αυτοαξιολόγησης) από τις ΟΜΕΑ των τμημάτων, και την πιστοποίηση των Εκθέσεων και σύνταξη Εκθέσεων Εξωτερικής Αξιολόγησης από εξωτερικούς αξιολογητές. Η πρώτη εξωτερική αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε το 2008 και ήταν από τις πρώτες εξωτερικές αξιολογήσεις ΑΕΙ στον ελληνικό χώρο. Η πρώτη Έκθεση Αυτοαξιολόγησης του Ιδρύματος συντάχθηκε το 2009 από τα μέλη της ΜΟΔΙΠ. Από τον Οκτώβριο του 2010 υλοποιείται η Πράξη ΜΟΔΙΠ του Ιδρύματος με χρηματοδότηση ΕΣΠΑ, η οποία έχει ως αντικείμενο την ανάπτυξη των υπηρεσιών ενός Γραφείου Ποιότητας με στόχο την υποστήριξη του έργου των ΟΜΕΑ και ΜΟΔΙΠ και ειδικότερα τη διευκόλυνση των διαδικασιών Διασφάλισης της Ποιότητας στο Ίδρυμα.

*Μ.Ν. Όσον αφορά την αξιολόγηση των καθηγητών από τους μαθητές θα ήθελα να μου πείτε τι συμβαίνει μέχρι σήμερα;*

ΜΟ.Θ. Την περίοδο 2013 – 2014 έγιναν τα εξής: Η διαδικασία αξιολόγησης φοιτητών πραγματοποιήθηκε κατά την 7<sup>η</sup> και 8<sup>η</sup> Εβδομάδα του Χειμερινού εξαμήνου, 18-29 Νοεμβρίου 2013. Την Παρασκευή 15/11/2013 παραδόθηκαν σε κάθε τμήμα τα πρότυπα ερωτηματολόγια αξιολόγησης θεωρητικών και εργαστηριακών μαθημάτων για το Χειμερινό εξάμηνο 2013-2014 τα οποία εκτυπώθηκαν από τα Τμήματα. Η κάλυψη των αναγκών που προέκυψαν σε εκτυπωτικό χαρτί καλύφθηκε από το εκδοτικό κέντρο του ΑΤΕΙ-Θ. Παραδόθηκε επίσης ο κατάλογος κωδικών των μαθημάτων του κάθε τμήματος. Ο κατάλογος αυτός υπάρχει και στην ιστοσελίδα της ΜΟΔΙΠ <http://www.modip.teithe.gr> στην ενότητα «Αξιολόγηση φοιτητών». Κατά την ώρα του μαθήματος ο διδάσκων μετρά τους παρόντες φοιτητές και ζητά από ένα φοιτητή να παραλάβει από τη γραμματεία ίσο αριθμό ερωτηματολογίων και τον κωδικό του μαθήματος. Οι διδάσκοντες με ώρες διδασκαλίας μετά τις 15:00 που κλείνει η γραμματεία, προμηθεύονται από πριν τον προβλεπόμενο αριθμό ερωτηματολογίων. Όσα ερωτηματολόγια περίσσεψαν, επεστράφησαν στη γραμματεία. Διανεμίστηκαν τα ερωτηματολόγια στους φοιτητές κατά την ώρα του μαθήματος, διαβάστηκαν προσεκτικά οι επεξηγήσεις, και συμπληρώθηκαν. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια παραδόθηκαν στον υπεύθυνο φοιτητή, μπήκαν σε φάκελο χωρίς να διπλωθούν, υπογράφηκαν από 2 φοιτητές και παραδόθηκαν από τον υπεύθυνο φοιτητή στη γραμματεία. Από εκεί πέρα γραμματεία Συγκεντρώνει τους φακέλους αξιολόγησης των μαθημάτων. Ελέγχει ότι αξιολογήθηκαν όλα τα μαθήματα. Υπενθυμίζει στους διδάσκοντες που δεν μπόρεσαν να οργανώσουν την αξιολόγηση των φοιτητών σύμφωνα με τη διαδικασία την χρονική προθεσμία της αξιολόγησης. Μετά τη συγκέντρωση όλων των φακέλων (ή την ημερομηνία λήξης της αξιολόγησης φοιτητών) τους αποστέλλει στο Γραφείο Ποιότητας. Αυτή είναι η διαδικασία που τηρείτε.



Μ.Ν. Στο μέλλον πως βλέπετε τη διαδικασία;

ΜΟ.Θ. Αποβλέπουμε σε πλήρως ηλεκτρονική αξιολόγηση για οικολογικούς και οικονομικούς λόγους. Η αξιολόγηση θα γίνεται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και τα αποτελέσματα θα αποστέλλονται κατευθείαν. Βρισκόμαστε σε επαφή και με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα με σκοπό να υπάρξει μια άμεση συνεργασία μεταξύ των Τ.Ε.Ι. αλλά και των Α.Ε.Ι. με σκοπό να προχωρήσουμε ταχύτερα καθώς ακόμα βρισκόμαστε σε πρώιμο στάδιο.

Μ.Ν. Σας ευχαριστώ και πάλι για το χρόνο σας και τις πληροφορίες.

#### 4.Συνέντευξη από την γραμματεία της ΜΟ.ΔΙ.Π. του Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου.

Μ.Ν. (Μαυράκης Νικόλαος)

ΜΟ.(ΜΟ.ΔΙ.Π.)

Μ.Ν. *καταρχάς να σας ευχαριστήσω για το χρόνο σας. Θα ήθελα στην πρώτη ερώτηση που θα σας κάνω να μου πείτε ποιος ακριβώς είναι ο ρόλος της ΜΟ.ΔΙ.Π του ΤΕΙ Κρήτης;*

ΜΟ. Σε κάθε Ίδρυμα Ανώτατης Εκπαίδευσης (μιλάμε πάντα και για Α.Ε.Ι και για Τ.Ε.Ι.) την ευθύνη για το συντονισμό και την υποστήριξη των Διαδικασιών Διασφάλισης Ποιότητας και Αξιολόγησης έχει η οικεία Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π.), η οποία αποτελεί το κεντρικό συντονιστικό όργανο όλων των Διαδικασιών Διασφάλισης Ποιότητας και Αξιολόγησης.

Μ.Ν. *Για ποια ακριβώς θέματα είναι υπεύθυνη η ΜΟ.ΔΙ.Π. ;*

Χ.Α. Η ΜΟ.ΔΙ.Π. είναι υπεύθυνη πρώτον για την δημιουργία και διάχυση στις επιμέρους Ακαδημαϊκές Μονάδες συγκεκριμένων κατευθύνσεων, μεθόδων και εργαλείων. Ειδικότερα, είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη μηχανισμών κατά το δυνατόν αυτόματης καταγραφής, οργάνωσης και άντλησης στοιχείων, χωρίς την παρέμβαση ή την πρόσθετη επιβάρυνση του προσωπικού του Ιδρύματος, δεύτερον για τη δημιουργία και υποστήριξη τοπικού πληροφοριακού συστήματος στο οικείο Ίδρυμα, το οποίο θα περιλαμβάνει διαδικασίες υποστήριξης της οργάνωσης της αξιολόγησης, με δυνατότητες ασφαλούς εισαγωγής τυποποιημένων δεδομένων και αξιόπιστης διαχείρισης αποτελεσμάτων και έκδοσης εκθέσεων σε περιβάλλον διαδικτύου. Το τοπικό αυτό πληροφοριακό σύστημα πρέπει να είναι συμβατό με τις λειτουργίες, τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα που εκδίδει η Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας. Τρίτον είναι υπεύθυνη για τη Δημιουργία και υποστήριξη τοπικού πληροφοριακού συστήματος στο οικείο Ίδρυμα, το οποίο θα περιλαμβάνει διαδικασίες υποστήριξης της οργάνωσης της αξιολόγησης, με δυνατότητες ασφαλούς εισαγωγής τυποποιημένων δεδομένων και αξιόπιστης διαχείρισης αποτελεσμάτων και έκδοσης εκθέσεων σε περιβάλλον διαδικτύου. Το τοπικό αυτό πληροφοριακό σύστημα πρέπει να είναι συμβατό με τις λειτουργίες, τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα που εκδίδει η Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας, τέταρτον για την ανάπτυξη της μεθοδολογικής υποδομής του Συστήματος



αξιολόγησης και τέλος για την δημιουργία αρχειακού υλικού δεικτών αξιολόγησης ανά ακαδημαϊκή μονάδα.

*Μ.Ν. Όσον αφορά την αξιολόγηση των καθηγητών από τους μαθητές θα ήθελα να μου πείτε τι συμβαίνει μέχρι σήμερα;*

Ξ.Α. Η διαδικασία είναι η εξής: Εκτυπώνονται τα ερωτηματολόγια αν τμήμα (διαφορετικά για τις θεωρίες και διαφορετικά για τα εργαστήρια). Στην συνέχεια μοιράζονται στο εκάστοτε μάθημα από τον υπεύθυνο καθηγητή. Στη συνέχεια οι φοιτητές σημειώνουν χειρόγραφα τις απαντήσεις ενώ ο καθηγητής αφού έχει ορίσει δυο υπεύθυνους φοιτητές έχει αποχωρήσει από την αίθουσα. Στη συνέχεια τα φυλλάδια σφραγίζονται σε φάκελο και παραδίδονται στην γραμματεία. Από εκεί αποστέλλονται στην ΜΟ.ΔΙ.Π όπου και γίνεται σάρωση των φυλλαδίων ανά τμήμα. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται ανά ερώτηση και αποθηκεύονται σε ένα φίλο excel. Σε κάθε φίλο του συγκεκριμένου προγράμματος φαίνονται οι απαντήσεις ολόκληρου του τμήματος. Τα αποτελέσματα τα παίρνει ο υπεύθυνος του βιβλίου εξωτερικής αξιολόγησης από την ΟΜ.Ε.Α (Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης).

*Μ.Ν. Χρησιμοποιείτε κάποιο ειδικευμένο πρόγραμμα;*

Ξ.Α. Το πρόγραμμα το οποίο χρησιμοποιείτε είναι το excel.

*Μ.Ν. Στο μέλλον πως βλέπετε τη διαδικασία;*

Χ.Α. Όταν παραδοθεί το σχετικό πληροφοριακό σύστημα η στατιστική ανάλυση θα αυτοματοποιηθεί περαιτέρω. Προσπαθούμε η αξιολόγηση να γίνεται απευθείας μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα θα πηγαίνουν αμέσως στο υπουργείο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Με αυτόν τον τρόπο θα κερδίσουμε και χρόνο καθώς αυτά θα γίνονται αμέσως, και χρήμα καθώς δεν θα σπαταλάμε χρήματα σε αναλώσιμα (χαρτί). Τέλος είναι αρκετά πιο οικολογικός τρόπος.

Μ.Ν. Κύριε Ξυλούρη σας ευχαριστώ και πάλι για το χρόνο σας και τις πληροφορίες.

#### 5.Συνέντευξη από τον υπεύθυνο της γραμματείας του ΤΕΙ Ηρακλείου.

Μ.Ν. Κύριε Ξυλούρη καταρχάς καλησπέρα σας. Θα ήθελα να σας κάνω μερικές ερωτήσεις που αφορούν την Ηλεκτρονική γραμματεία εδώ στο Τ.Ε.Ι. του Ηρακλείου.

Ξ.Α. Βεβαίως με μεγάλη μου χαρά να σε βοηθήσω

Μ.Ν. Θα ήθελα να μου δώσετε μια γενική εικόνα για το τι είναι η Ηλεκτρονική γραμματεία. Σε τι εξυπηρετεί;

Ξ.Α. Καταρχάς να σου πω ότι η δημιουργία της ηλεκτρονική γραμματεία ήταν ένα πολύ δύσκολο έργο το οποίο έχει ξεκινήσει εδώ κ αρκετά χρόνια. Έχει πολλούς κλάδους και σαν στόχο έχει να κάνει τη ζωή των φοιτητών και τον ανθρώπων της γραμματεία ποιο εύκολη. Επίσης τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται είναι αρκετά ποιο οικολογικά και αρκετά ποιο οικονομικά σε σχέση με τις διαδικασίες που λάμβαναν μέρος πριν τη



δημιουργία της. Επίσης ο χρόνος ο οποίος κερδίζεται είναι πολύ μεγάλος και για τους φοιτητές και για τους καθηγητές. Οι κλάδοι είναι πολλοί.

M.N. Ωραία. Να τα πάρουμε ένα ένα.

Ξ.Α. Ας ξεκινήσουμε από τις εγγραφές. Οι εγγραφές μέχρι και πριν κάποια χρόνια – μέχρι το 2009 αν δεν κάνω λάθος- γινόταν χειρόγραφα. Δηλαδή όριζε η γραμματεία κάποιες συγκεκριμένες ημερομηνίες κ οι φοιτητές έπρεπε να είναι στη γραμματεία από τις δέκα το πρωί μέχρι τη μια το μεσημέρι περιμένοντας στην ουρά για να εξυπηρετηθούν. Τους δινόταν το φυλλάδιο το οποίο έπρεπε να συμπληρώσουν για να γίνει η ανανέωση της εγγραφής.. Η διαδικασία ήταν ιδιαίτερα επίπονη για τους φοιτητές καθώς υπήρχαν ημέρες που στοιβάζοντας στους διαδρόμους της γραμματείας διακόσια με διακόσια πενήντα άτομα για να εγγραφούν. Στη συνέχεια συγκεντρώναμε όλα τα έγγραφα – μιλάμε για αρκετά μεγάλο αριθμό- και τα περνούσαμε στο σύστημα της σχολής. Την διαδικασία του τότε στην περιέγραψα εν τάχη. Σήμερα τα πράγματα είναι πολύ πιο απλά για όλους. Με την πρώτη εγγραφή του φοιτητή στο ΤΕΙ του δίνεται ένας μοναδικός κωδικός όπως είναι ο Α.Μ. Με αυτόν τον κωδικό μπορεί και μπαίνει στο σύστημα της σχολής μέσω της ιστοσελίδας [online.teicrete.gr](http://online.teicrete.gr) και μέσω της σελίδας αυτή μπορεί με ένα απλό κλικ να ανανεώσει την εγγραφή του. Με αυτόν τον τρόπο γλυτώνουμε χρόνο και χρήμα. Και επίσης είναι κ αρκετά πιο οικολογικός τρόπος σε σχέση με πριν.

M.N. Όσον αφορά τις δηλώσεις των μαθημάτων συνέβαινε κάτι παρόμοιο;

Ξ.Α. Κάπως έτσι και με τα μαθήματα. Η ίδια διαδικασία. Οι φοιτητές έπρεπε να σημειώσουν χειρόγραφα ποια μαθήματα επιθυμούσαν. Βέβαια και τότε όπως και τώρα υπήρχε όριο όσον αφορά τις ώρες. Σήμερα όπως είπα κ πριν τα πράγματα είναι πολύ πιο απλά. Με τον ίδιο κωδικό που παίρνουν τα παιδιά για να κάνουν την ανανέωση μπορούν να δηλώνουν τα εργαστήρια τους και τις θεωρίες τους. Το σύστημα ενημερώνεται αμέσως. Οι ημερομηνίες που είναι ανοιχτό είναι πολύ συγκεκριμένες και βγαίνει ανακοίνωση. Στην συνέχεια βέβαια υπάρχουν και διορθωτικές δηλώσεις οι οποίες συνήθως ανοίγουν λίγο μετά που κλείνουν οι πρώτες κ μένουν ανοιχτές για μια εβδομάδα περίπου.

M.N. Με την βαθμολογία τι ακριβώς συμβαίνει; Υπάρχουν διαφορές;

Ξ.Α. Παλαιότερα μόλις ολοκλήρωνε ο εκάστοτε καθηγητής τον έλεγχο και έβαζε τους βαθμούς τότε όπως μας τους παρέδιδε τους στέλναμε στο υπουργείο και στη συνέχεια τους αναρτούσαμε έξω από τη γραμματεία κ από εκεί οι φοιτητές ενημερώνονταν για την επιτυχία ή την αποτυχία τους. Σήμερα εκτός από το ότι συμβαίνει αυτό συμβαίνει και κάτι επιπλέον. Οι φοιτητές με τον κωδικό τους μπορούν να μπουν στην ιστοσελίδα και να τους δουν από το ίντερνετ σε όποιο μέρος και να είναι. Δεν χρειάζεται δηλαδή να βρίσκονται στο Ηράκλειο.

M.N. Με τα συγγράμματα τι καινούριο έχουμε;

Ξ.Α. Το σύστημα με τα συγγράμματα έχει αλλάξει εντελώς. Παλαιότερα οι φοιτητές σημείωναν χειρόγραφα ένα σύγγραμμα της επιλογής τους μαζί με το μάθημα που έπρεπε να επιλέξουν. Στη συνέχεια το προμηθεύονταν από την βιβλιοθήκη του





τμήματος – και όχι του Τ.Ε.Ι.- . Μετά το πέρας του εξαμήνου έπρεπε τα βιβλία να επιστραφούν στην βιβλιοθήκη. Σήμερα μέσω του συστήματος ΕΥΔΟΧΟΣ –Εύδοξος δηλαδή – οι φοιτητές χρησιμοποιώντας ένα μοναδικό κωδικό επιλεγούν τα βιβλία που επιθυμούν. Στην συνέχεια τα παραλαμβάνουν από συγκεκριμένα βιβλιοπωλεία και αν πληρούν τις προϋποθέσεις μπορούν να τα κρατήσουν δια βίου.

Μ.Ν. Εκτός από αυτά τα πολύ βασικά τι άλλο προσφέρει η ηλεκτρονική γραμματεία στο Τ.Ε.Ι. ;

Ξ.Α. Μια άλλη σημαντική λειτουργία της ηλεκτρονικής γραμματείας την οποία και δεν αναφέραμε είναι η πρόσβαση στην κεντρική βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. Μέσω ιντερνέτ και μέσω της ιστοσελίδας της βιβλιοθήκης μπορεί ο φοιτητής να εξερευνήσει την βιβλιοθήκη, τι είναι διαθέσιμο και τι όχι, σαν να είναι εκεί.

Άλλη σημαντική λειτουργία είναι η ακαδημαϊκή ταυτότητα. Παλαιότερα οι φοιτητές επισκέπτονταν την γραμματεία για να παραλάβουν την ταυτότητα του απλά λέγοντας το Α.Μ. τους και κρατώντας μια φωτογραφία ταυτότητας. Να τονίσουμε βέβαια ότι αυτή η διαδικασία δεν ήταν και η πλέον ασφαλής τόσο για το φοιτητή όσο και για την διαφάνεια των εξεταστικών περιόδων. Σήμερα οι φοιτητές πρέπει να συμπληρώσουν ηλεκτρονικά τα στοιχεία τους με τον μοναδικό κωδικό που τους έχει παραδοθεί. Στη συνέχεια μετά από μικρό χρονικό διάστημα παραλαμβάνουν την ταυτότητα τους μέσα σε σφραγισμένο φάκελο από συγκεκριμένο σημείο το οποίο έχουν επιλέξει οι ίδιοι. Να σημειώσω ότι η συγκεκριμένη ακαδημαϊκή ταυτότητα είναι πλέον δύσκολο να πλαστογραφηθεί. Επίσης στο μέλλον ο φοιτητής δεν θα χρειάζεται να ανανεώνει την ακαδημαϊκή του ταυτότητα κάθε χρόνο. Θα ισχύει μέχρι και το τέλος των σπουδών του.

Επίσης σημαντικότερη λειτουργία είναι και εκείνη του E CLASS. Μέσω του e class οι φοιτητές εγγράφονται ηλεκτρονικά στα μαθήματα κ από εκεί μπορούν να λαμβάνουν αμέσως μόλις τα παραθέσει ο καθηγητής χρήσιμες σημειώσεις, σημαντικές ανακοινώσεις και άλλα διάφορα έγγραφα που αφορούν το εκάστοτε μάθημα.

Τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι εδώ και περίπου ένα χρόνο λειτουργεί ελεύθερα το wifi μόνο για τους σπουδαστές του Τ.Ε.Ι. Τοποθετώντας το Α.Μ. και τον προσωπικό κωδικό τους έχουν άμεση και δωρεάν πρόσβαση.

Αυτά είναι τα βασικά τα οποία προσφέρει η Ηλεκτρονική γραμματεία μέχρι και σήμερα.

#### 6.Συνέντευξη από τον κύριο Αναστασάκο Γεώργιο υπεύθυνο του Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης για την ηλεκτρονική γραμματεία. (τμήμα πληροφορικής)

Μ.Ν. Κύριε Αναστασάκο καλησπέρα σας. Θα ήθελα να σας κάνω μερικές ερωτήσεις που αφορούν την Ηλεκτρονική γραμματεία εδώ στο τμήμα πληροφορικής του Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης.

Α.Γ. Με μεγάλη μου χαρά να σε εξυπηρετήσω.

Μ.Ν. Θα ήθελα να μου δώσετε μια γενική εικόνα της ηλεκτρονικής γραμματείας. Σε τι στάδιο βρίσκεται;



Α.Γ. Η Ηλεκτρονική γραμματεία εδώ στο τμήμα πληροφορικής θα έλεγα ότι βρίσκεται σε αρκετά προχωρημένο επίπεδο σε σχέση με παρεμφερή τμήματα και του ΤΕΙ αλλά και της χώρας γενικά. Καταρχάς να σου πω ότι οι υπηρεσίες οι οποίες προσφέρει είναι δυο ειδών. Είναι οι υπηρεσίες προς τους καθηγητές και οι υπηρεσίες προς τους φοιτητές.

Μ.Ν. Ας το διαχωρίσουμε λοιπόν. Πείτε μου πρώτα ποιες υπηρεσίες – ευκολίες προσφέρει προς τους φοιτητές.

Α.Γ. Ας ξεκινήσουμε με την βαθμολογία. Ο φοιτητής πλέον μέσω του συστήματος "rithia" χρησιμοποιώντας τον κωδικό ο οποίος του έχει δοθεί από την γραμματεία του τμήματος έχει τη δυνατότητα να ενημερώνεται μέσω internet άμεσα για την βαθμολογία του από όποιο μέρος και αν βρίσκεται. Επίσης μέσω του ίδιου συστήματος μπορεί να κάνει τις ανανεώσεις της εγγραφής του χωρίς να χρειάζεται να παρευρεθεί στην γραμματεία του τμήματος.

Μέσω του συστήματος hydra ο φοιτητής μπορεί να ενημερωθεί να δηλώσει εγκαίρως από όπου και αν βρίσκεται – μέσω ιντερνέτ – τα εργαστήρια και τις θεωρίες που επιθυμεί να παρακολουθήσει για το εκάστοτε εξάμηνο.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι και η υποβολή αιτήσεων για την έκδοση πιστοποιητικών. Με τον τρόπο αυτό ο φοιτητής λαμβάνει την αίτηση του ταχύτερα καθώς έχει τη δυνατότητα να του αποσταλεί στο προσωπικό του mail ηλεκτρονικά. Τέλος οι φοιτητές μπορούν με ένα απλό download να παραλάβουν διάφορα χρήσιμα έντυπα όπως : Αίτηση ανάληψης πτυχιακής εργασίας, αίτηση ακύρωσης πτυχιακής εργασίας και τη διαδικασία μετάβασης στο τελευταίο πρόγραμμα σπουδών από προηγούμενα προγράμματα – αυτό ισχύει για παλαιούς φοιτητές .

Μ.Ν. Ας περάσουμε τώρα στις ευκολίες που προσφέρει στους καθηγητές.

Α.Γ. Το πρώτο και πολύ σημαντικό είναι ότι οι καθηγητές πλέον συμπληρώνουν αμέσως την βαθμολογία των φοιτητών στις online καταστάσεις του συστήματος rithia. Έτσι εκτός κερδίζεται αρκετός χρόνος είναι και αρκετά ποιο οικονομικός και οικολογικός τρόπος. Επίσης οι καθηγητές μπορούν άμεσα να αναρτήσουν τις ανακοινώσεις τους στο διαδίκτυο μέσω του ίδιου προγράμματος. Εκτός από αυτό έχουν τη δυνατότητα να χειρίζονται τις πτυχιακές εργασίες που τους αποστέλλουν οι φοιτητές άμεσα χωρίς καθυστερήσεις. Τέλος υπάρχει μια πληθώρα εγγράφων τα οποία οι καθηγητές μπορούν να αποκτήσουν με ένα απλό Download. Τα έγγραφα αυτά είναι τα εξής : Δήλωση Πτυχιακής Εργασίας ,Αίτηση Υποβολής & Αξιολόγησης Πτυχιακής Εργασίας , Ορισμός Τριμελούς Επιτροπής Παρουσίασης Πτυχιακής Εργασίας , Πρακτικό Αξιολόγησης Πτυχιακής Εργασίας , Αίτηση Εντολής Μετακίνησης , Αίτηση Εκτύπωσης Διδακτικών Σημειώσεων , έντυπο Διανομής Βιβλίων , έντυπο διανομής σημειώσεων Αίτηση Προμήθειας Υλικού.

Μ.Ν. Στο μέλλον θα υπάρξουν και πρόσθετες επιλογές για καθηγητές και φοιτητές.

Α.Γ. Βρισκόμαστε σε στάδιο μελέτης την περίοδο αυτή. Ακόμα δεν έχει αποφασιστεί κάτι αλλά το βέβαιο είναι ότι στόχος μας είναι το πρόγραμμα θα εξελιχτεί. Δεν μπορώ ακόμα να είμαι συγκεκριμένος για ευνόητους λόγους.

Μ.Ν. Σας ευχαριστώ πολύ.



7. Συνέντευξη από την υπεύθυνο της γραμματείας του ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας κυρία Τσακιρίδη Αναστασία (Καστοριά). Διεθνές Εμπόριο, Δημόσιες σχέσεις & Μηχανικών Πληροφορικής .

*M.N. Κυρία Τσακιρίδη καταρχάς καλησπέρα σας. Θα ήθελα να σας κάνω μερικές ερωτήσεις που αφορούν την Ηλεκτρονική γραμματεία εδώ στο Τ.Ε.Ι. του Ηρακλείου.*

T.A. Με μεγάλη μου χαρά να σας εξυπηρετήσω.

*M.N. Θα ήθελα να μου δώσετε μια γενική εικόνα για το τι είναι η Ηλεκτρονική γραμματεία. Σε τι εξυπηρετεί;*

T.A. Η γραμματεία του Τ.Ε.Ι. Καστοριάς είναι από τις πρώτες γραμματείες που ανέπτυξε το ηλεκτρονικό σύστημα επειδή ακριβώς σαν περιοχή είμαστε αρκετά απομακρυσμένη σε σχέση με άλλα μεγαλύτερα και κεντρικότερα ιδρύματα.

Οι φοιτητές από το 2005 έχουν τη δυνατότητα να ανανεώνουν τις εγγραφές τους στο ΤΕΙ μέσω της Ηλεκτρονικής γραμματείας. Τους δίνεται μαζί με την πρώτη του εγγραφή ένας μοναδικός κωδικός και με αυτόν μπορούν να εισέρχονται στο σύστημα και να ανανεώνουν την εγγραφή τους. Επίσης με τον ίδιο ακριβώς τρόπο μπορούν να εισέρχονται στο σύστημα και να παρακολουθούν την βαθμολογία τους καθώς επίσης και να δηλώνουν τα μαθήματα τους κάθε νέο εξάμηνο.

*M.N. Με τα συγγράμματα τι καινούριο έχουμε;*

Με τα συγγράμματα συμβαίνει το εξής. Μέσω του συστήματος eudoxus οι φοιτητές δηλώνουν ηλεκτρονικά τα συγγράμματα της επιλογής τους και εν συνεχεία διαλέγουν το βιβλιοπωλείο από το οποίο τους βολεύει να τα παραλάβουν (υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός βιβλιοπωλείων). Εάν τηρούν τις προϋποθέσεις στη συνέχεια μπορούν να τα κρατήσουν δια βίου. Αυτό που δεν επιτρέπεται σε καμιά περίπτωση είναι να λάβει κάποιος φοιτητής βιβλίο το οποίο είτε το έχει ξαναπάρει είτε δεν το δικαιούται για άλλους λόγους. Στη συνέχεια θα σας παραθέσω την περιγραφή των φάσεων και διαδικασιών που υπάρχει στο επίσημο site του eudoxus.

1. Κάθε Εκδότης περνάει αρχικά μία διαδικασία πιστοποίησης προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση στο σύστημα. Έπειτα μπορεί να προβαίνει στην καταχώριση και τη διαρκή ενημέρωση των στοιχείων των Συγγραμμάτων του στην Κεντρική Βάση Δεδομένων (ΚΒΔ).
2. Οι διδάσκοντες των Τμημάτων έχουν πρόσβαση στην Κεντρική Βάση των Συγγραμμάτων και μπορούν να επιλέξουν ποια Συγγράμματα θα προτείνουν για το μάθημά τους.
3. Τα Συγγράμματα που εγκρίνονται από τα αρμόδια ακαδημαϊκά όργανα, καταχωρίζονται από τη Γραμματεία του κάθε Τμήματος στην ΚΒΔ, σε αντιστοιχία με τα



- μαθήματα του Προγράμματος Σπουδών.
4. Ο φοιτητής εισέρχεται σε μία κεντρική ιστοσελίδα του Κεντρικού Πληροφοριακού Συστήματος (ΚΠΣ) από όπου γίνεται η πιστοποίησή του (μέσω Shibboleth). Εκεί ενημερώνεται για τα εγκεκριμένα Συγγράμματα των μαθημάτων του Τμήματός του και επιλέγει τα Συγγράμματα που δικαιούται.
  5. Ο φοιτητής λαμβάνει άμεσα από το ΚΠΣ ένα SMS και ένα e-mail με τον κωδικό PIN, με τον οποίο και παραλαμβάνει τα Συγγράμματα που επέλεξε.
  6. Το Υπουργείο Παιδείας ενημερώνεται σε πραγματικό χρόνο για την πορεία του έργου και μεριμνά για την ταχεία αποζημίωση των εκδοτών.

Το έργο εκτελείται για πρώτη φορά το ακαδημαϊκό έτος 2010-11 για όλους τους προπτυχιακούς φοιτητές όλων των Πανεπιστημίων/ΤΕΙ της χώρας.

Για τους φοιτητές των τμημάτων πληροφορικής των Πανεπιστημίων και των ΤΕΙ, θα δοθεί μελλοντικά η δυνατότητα επιλογής Συγγραμμάτων σε ηλεκτρονική μορφή, αφού διασφαλιστεί το απαραίτητο «κλείδωμα» των ηλεκτρονικών αρχείων.

### Αναμενόμενα Πλεονεκτήματα

- Α. Επιταχύνεται η διαδικασία παραλαβής Συγγραμμάτων από τους φοιτητές.
- Β. Ελαχιστοποιείται ο διαχειριστικός φόρτος στις Γραμματείες των Τμημάτων.
- Γ. Απλοποιείται η σχέση του Υπουργείου Παιδείας με τους Εκδότες, ελαχιστοποιώντας την ανάγκη ανταλλαγής εγγράφων - λιστών.
- Δ. Ο χρόνος που μεσολαβεί από την εγγραφή του φοιτητή μέχρι την παραλαβή του Συγγράμματος, μπορεί να περιοριστεί σε ελάχιστες εργάσιμες ημέρες από περισσότερους από δύο μήνες σήμερα.
- Ε. Η αποζημίωση των Εκδοτών μπορεί να γίνει αμέσως μετά την ολοκλήρωση της παράδοσης των Συγγραμμάτων, ενώ σήμερα πραγματοποιείται τουλάχιστον 12 μήνες μετά τη διανομή.
- ΣΤ. Ελαχιστοποιούνται τα περιθώρια για καταχρηστική εκμετάλλευση δημόσιων πόρων.
- Ζ. Εξοικονομούνται σημαντικοί ανθρωπίνοι πόροι στις υπηρεσίες των Πανεπιστημίων/ΤΕΙ και του Υπουργείου Παιδείας.
- Η. Δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ασφαλή και σταδιακή μετάβαση στην εποχή του ηλεκτρονικού Συγγράμματος

*Μ.Ν. Εκτός από αυτά τα πολύ βασικά τι άλλο προσφέρει η ηλεκτρονική γραμματεία του Τ.Ε.Ι. στους φοιτητές;*

Έκτος από τα παραπάνω υπάρχει και η εφαρμογή του e class. Στο e class έχουν τη δυνατότητα να εγγράφονται οι φοιτητές μέσω ίντερνετ. Εκεί επιλέγουν τα μαθήματα που έχουν δηλώσει κ στο ηλεκτρονικό σύστημα της γραμματείας. Αυτό γίνεται σε συνεννόηση με τον εκάστοτε υπεύθυνο καθηγητή. Μέσω του eclass οι καθηγητές ανεβάζουν ότι αφορά το μάθημα τους και έτσι οι φοιτητές έχουν την δυνατότητα να ενημερώνονται άμεσα. Αυτό έχει να κάνει από μια απλή ανακοίνωση έως και την υλη των εξετάσεων.



Εκτός από το eclass βέβαια να προσθέσουμε ότι πλέον και ο τρόπος απόκτησης της ακαδημαϊκής ταυτότητας έχει αλλάξει. Σας παραθέτω ακριβώς την περιγραφή από την επίσημη ιστοσελίδα του υπουργείου.

Από τις 24/09/2012 οι προπτυχιακοί, μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί φοιτητές όλων των Πανεπιστημίων και ΤΕΙ της χώρας μπορούν να υποβάλλουν ηλεκτρονικά την αίτησή τους για έκδοση νέας ακαδημαϊκής ταυτότητας. Η νέα ταυτότητα διαθέτει ισχυρά χαρακτηριστικά μηχανικής αντοχής, και ασφάλειας έναντι πλαστογραφίας. Επιπλέον, έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να έχει ισχύ για όσα έτη διαρκεί η φοιτητική ιδιότητα, και να καλύπτει πολλαπλές χρήσεις, επιπλέον του Φοιτητικού Εισιτηρίου (Πάσο). Οι ταυτότητες θα παραδίδονται στο σημείο παραλαβής που θα έχει επιλέξει ο κάθε φοιτητής κατά την υποβολή της αίτησής του, χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση. Οι νέες ταυτότητες αναγράφουν την ακριβή περίοδο ισχύος του δικαιώματος του Φοιτητικού Εισιτηρίου. Στην περίπτωση που ο φοιτητής δεν δικαιούται Φοιτητικό Εισιτήριο, η κάρτα επέχει θέση απλής ταυτότητας. Κάθε Ίδρυμα μπορεί να αξιοποιήσει τις νέες ταυτότητες για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και εφαρμογών, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των φοιτητών του. Η Ηλεκτρονική Υπηρεσία Απόκτησης Ακαδημαϊκής Ταυτότητας παρέχεται από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων με την τεχνική υποστήριξη του Εθνικού Δικτύου Έρευνας και Τεχνολογίας (ΕΔΕΤ).

*Μ.Ν Στο μέλλον τι θέλετε να βελτιώσετε και τι να προσθέσετε;*

Βασικός μας στόχος είναι να τελειοποιήσουμε την τηλεεκπεδευση έτσι ώστε να μπορούν να γίνονται μαθήματα και από μακριά. Είναι μάλιστα επιτακτική ανάγκη καθώς όπως σας είπα είμαστε κάπως απομακρυσμένοι. Οι εγκαταστάσεις υπάρχουν οπότε είναι πολύ σημαντικό να μπορούν να γίνονται μαθήματα σε φοιτητές εξ αποστάσεως. Το σημαντικό είναι ότι υπάρχουν αρκετά σύγχρονες αίθουσες στις καινούριες εγκαταστάσεις μας.

Υπάρχουν και άλλα σχέδια τα οποία έχουμε όπως για παράδειγμα είναι η προσωπική ιστοσελίδα φοιτητών αλλά βρισκόμαστε σε αρκετά πρώιμο στάδιο για να μιλήσουμε για κάτι τέτοιο.

Μ.Ν. Σας Ευχαριστώ για τον χρόνο σας

8.Συνέντευξη από τον υπεύθυνο της γραμματείας του ΤΕΙ Λάρισας κ. Λουριώτη Ανδρέα.

Μ.Ν. Κύριε Λουριώτη καταρχάς καλησπέρα σας. Θα ήθελα να σας κάνω μερικές ερωτήσεις που αφορούν την Ηλεκτρονική γραμματεία εδώ στο Τ.Ε.Ι. της Λάρισας.

Λ.Α. Πείτε μου.

Μ.Ν. Όπως μπορούμε να δούμε και από την επίσημη ιστοσελίδα σας η ηλεκτρονική γραμματεία του ΤΕΙ σας είναι σε αρκετά καλό επίπεδο – σε σχέση πάντα με άλλα ιδρύματα της χώρας. Θέλετε να μας πείτε και εσείς ο ίδιος;



Λ.Α. Κύριε Μαυράκη η ηλεκτρονική γραμματεία του ΤΕΙ άρχισε να λειτουργεί ουσιαστικά πριν από περίπου έξι χρόνια. Βασικός μας στόχος ήταν να μπορούν να εξυπηρετούνται οι φοιτητές και μακριά από το ίδρυμα. Μέχρι σήμερα έχουμε επιτύχει αρκετά πράγματα η αλήθεια είναι. Καταρχάς οι φοιτητές πλέον έχουν τη δυνατότητα να ανανεώνουν την εγγραφή τους μέσω της σελίδας μας στο διαδίκτυο. Χρησιμοποιούν τον κωδικό τους και τον αριθμό μητρώου τους τον οποίο παραλαμβάνουν με την εγγραφή τους για να εισέρθουν στο σύστημα και από κει κ πέρα με ένα απλό κλικ ανανεώνουν την εγγραφή τους. Το ίδιο συμβαίνει και με την βαθμολογία τους. Με τον ίδιο τρόπο μπορούν να δουν την βαθμολογία τους κάθε εξάμηνο. Με το ίδιο σύστημα και οι καθηγητές μπορούν να μπαίνουν στο σύστημα και να περνούν αμέσως την βαθμολογία των φοιτητών. Αυτά όσον αφορά την βαθμολογία και τις δηλώσεις οπου ήταν και το βασικό μας μέρος – αν μπορούσαμε να το πούμε έτσι-. Από κει και πέρα υπάρχουν και άλλα σημαντικά θέματα τα οποία έχουν προχωρήσει αρκετά.

Μ.Ν. Πείτε μου.

Λ.Α. Για την παραλαβή των συγγραμμάτων πλέον έχουμε ενταχτεί στο σύστημα Εύδοξος. Μέσω του συστήματος οι φοιτητές δηλώνουν το βιβλίο που έχει προτείνει ο καθηγητής και το παραλαμβάνουν από συγκεκριμένα σημεία. Παλαιότερα οι φοιτητές παρελάμβαναν κάποια συγκεκριμένα βιβλία από την βιβλιοθήκη του ιδρύματος και μετά το πέρας του εξαμήνου είχαν την υποχρέωση να τα επιστρέψουν. Τώρα με τον Εύδοξο έχουν τη δυνατότητα να τα κρατήσουν για πάντα.

Επίσης έχει αλλάξει και ο τρόπος παραλαβής της ακαδημαϊκής ταυτότητας. Παλαιότερα οι φοιτητές την παρελάμβαναν από την γραμματεία. Τώρα πλέον συμπληρώνουν τα απαραίτητα στοιχεία μέσω του υπουργείου παιδείας και στη συνέχεια οι ταυτότητες παραλαμβάνονται από συγκεκριμένα σημεία. Με αυτόν τον τρόπο δεν είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει κάποια πλαστοπροσωπία σε εξεταστικές περιόδους, πράγμα που ήταν συχνό φαινόμενο στο παρελθόν.

Μια άλλη εφαρμογή η οποία πλέον χρησιμοποιείτε και από το ίδρυμα μας είναι το e class. Στο e class εγγράφονται και οι φοιτητές και οι καθηγητές. Κάθε καθηγητής επιλέγει το μάθημα που διδάσκει και μέσω τις πλατφόρμας μπορεί να “ανεβάσει” σημειώσεις, ανακοινώσεις την ύλη του μαθήματος και ότι άλλο αυτός θεωρεί χρήσιμο. Οι φοιτητές εγγράφονται στο μάθημα μέσω της πλατφόρμας και ενημερώνονται άμεσα μέσω mail για τα τεκταινόμενα του μαθήματος.

Ένα τελευταίο σύστημα το οποίο έχουμε ξεκινήσει τον τελευταίο χρόνο είναι το “e mail στο ΤΕΙ” έχουμε δημιουργήσει μία πλατφόρμα στη οποία οι φοιτητές μπορούν να εισαχθούν με τον κωδικό τους. Τους δίνεται ένα προσωπικό e mail και μέσω της πλατφόρμας χρησιμοποιώντας το mail μπορούν να επικοινωνήσουν άμεσα με το ΤΕΙ – γραμματεία, καθηγητές, κτλ-. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να επικοινωνήσουν μόνο όσοι είναι πραγματικοί φοιτητές στο Τ.Ε.Ι. Δημιουργήθηκε κατά βάση για να προστατεύσει τους φοιτητές καθώς μέσω της πλατφόρμας μπορούν εκτός από την επικοινωνία μπορούν να κάνουν και άλλα πράγματα όπως την διακοπή των σπουδών τους, αιτήσεις για δωρεάν σίτιση , αιτήσεις για διαμονή στις εστίες και πολλά άλλα.

Μ.Ν. Πολύ ωραία. Στο μέλλον;



Λ.Α. Βασικός στόχος του μέλλοντος είναι να τελειοποιήσουμε την Τήλε εκπαίδευση. Με αυτόν τον τρόπο στο ίδρυμα μας θα μπορούν να γίνονται μαθήματα σε συνεννόηση με τα μεγαλύτερα ιδρύματα του κόσμου. Προς το παρόν βρισκόμαστε σε πειραματικό στάδιο. Επίσης Έχουμε μείνει αρκετά πίσω όσον αφορά την ηλεκτρονική πρόσβαση στην βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. Αυτήν την περίοδο δουλεύουμε πάνω σε αυτόν τον τομέα έτσι ώστε το αργότερο του χρόνου οι φοιτητές να έχουν στη διάθεση τους την δυνατότητα να εισέρχονται και ηλεκτρονικά στην βιβλιοθήκη μας.

Μ.Ν Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

9.Συνέντευξη από τον υπεύθυνο της γραμματείας του ΤΕΙ Αθηνών κ Πηλοΐδη Κωνσταντίνο.

Μ.Ν. Κύριε Πηλοΐδη καλή σας ημέρα. Θα ήθελα να σας κάνω μερικές ερωτήσεις που αφορούν την Ηλεκτρονική γραμματεία στο Τ.Ε.Ι. των Αθηνών.

Π.Κ. Η αλήθεια είναι ότι παρόλο που είμαστε ένα από τα μεγαλύτερα ιδρύματα –αν όχι το μεγαλύτερο ίδρυμα – της χώρα στα θέματα της ηλεκτρονικής γραμματείας έχουμε μείνει κάπως πίσω. Ωστόσο κάποια θέματα έχουν προχωρήσει οπότε θα σας μιλήσω για εκείνα. Λοιπόν να τα πάρουμε ένα ένα. Ας μιλήσουμε πρώτα για τις εγγραφές. Όταν ο φοιτητής εγγράφεται για πρώτη φορά στο ίδρυμα λαμβάνει έναν μοναδικό κωδικό με τον οποίο μέσω του συστήματος της ηλεκτρονικής γραμματείας μπορεί να τον χρησιμοποιεί για να εισέρχεται κ να ανανεώνει την εγγραφή του, να βλέπει την βαθμολογία του και να επιλέγει ποια μαθήματα θέλει να παρακολουθήσει για το νέο ακαδημαϊκό εξάμηνο. Την εφαρμογή αυτή τη χρησιμοποιούμε εδώ και περίπου 5 χρόνια αν δεν κάνω λάθος.

Μ.Ν. Όσον αφορά τα συγγράμματα; Ακολουθείτε κάποια ιδιαίτερη διαδικασία;

Π.Κ. Πριν από τρία περίπου χρόνια ενταχθήκαμε στο σύστημα Εύδοξος.Το συγκεκριμένο σύστημα σε σχέση με το παρελθόν παρέχει πολλές ευκολίες και στους φοιτητές καθώς και στο ίδρυμα. Οι φοιτητές χρησιμοποιούν το mail τους και τον προσωπικό κωδικό που τους έχει δοθεί από τη γραμματεία του εκάστοτε τμήματος. Επιλεγούν μέσα από την ψηφιακή πλατφόρμα του “Εύδοξος” τα βιβλία τα οποία έχει προτείνει ο καθηγητής και στη συνέχεια τα παραλαμβάνουν από συγκεκριμένα βιβλιοπωλεία των Αθηνών. Τα βιβλία αυτά μπορούν να τα κρατήσουν εφόρου ζωής. Απαγορεύεται όμως ρητά να επιλέξουν βιβλία τα οποία δεν τα δικαιούνται.

Μ.Ν. Αν συμβεί κάτι τέτοιο;

Π.Κ. Τότε οι φοιτητές είναι υποχρεωμένοι να τα επιστρέψουν αλλιώς θα έχουν πρόβλημα ακόμα και με την παραλαβή του πτυχίου τους.

Μ.Ν. Τι άλλο μπορεί να προσφέρει η ηλεκτρονική γραμματεία;

Π.Κ. Η κατάσταση έχει αλλάξει κ στην παραλαβή της ακαδημαϊκής ταυτότητας καθώς πλέον εγκρίνεται από το υπουργείο παιδείας και όχι από τη γραμματεία της σχολής. Αυτό συμβαίνει εδώ και 2 χρόνια. Η διαδικασία αυτή είναι ασφαλέστερη και για τους



ιδιους τους φοιτητές αλλά και για το Τ.Ε.Ι. Οι φοιτητές μέσω της σελίδας του υπουργείου συμπληρώνουν τα απαραίτητα στοιχεία και στη συνέχεια παραλαμβάνουν το πάσο τους από συγκεκριμένα σημεία τα οποία έχει ορίσει το υπουργείο.

Τέλος να σας πω ότι στη σελίδα μας έχουμε φτιάξει μια εφαρμογή με τίτλο “Ηλεκτρονική Υποβολή Προτάσεων”. Μπορεί ο οποιοσδήποτε να εισέρθει μέσα σε αυτήν την εφαρμογή και να πει την άποψη του και τις ιδέες του για το πώς μπορεί να γίνει καλύτερη η λειτουργία του ιδρύματος. Μπορεί να αναφερθεί από το πιο μικρό πράγματα μέχρι το πιο φλέγον ζήτημα. Εμείς συγκεντρώνουμε τις απόψεις αυτές και τις μελετάμε με παρά πολύ σοβαρότητα. Με αυτό τον τρόπο δίνουμε την δυνατότητα σε όλους να συμμετέχουν στη βελτίωση του Τ.Ε.Ι. και επίσης βρίσκουμε λύσεις από ιδέες φοιτητών και όχι μονό που αν δεν υπήρχε η σελίδα αυτή δύσκολα θα τις βρίσκαμε.

Μ.Ν. Στο μέλλον τι θέλετε να βελτιώσετε και τι θέλετε να προσθέσετε;

Π.Κ. Όπως σας είπα και πριν βρισκόμαστε λίγο πίσω σαν ίδρυμα στον τομέα “Ηλεκτρονική Γραμματεία”. Αυτά που θέλουμε να εντάξουμε άμεσα είναι η αυτόματη έκδοση πιστοποιητικών. Δηλαδή ο κάθε φοιτητής δεν θα χρειάζεται να έρχεται εδώ για να του εκδώσουμε αλλά θα μπορεί με άμεση αίτηση να το παραλαμβάνει στο mail του εφόσον το επιθυμεί ο ίδιος. Το ίδιο θέλουμε να κάνουμε και με διαφορές αιτήσεις όπως οι διακοπή σπουδών κτλ. Τέλος αυτό που πρέπει να ολοκληρώσουμε καθώς βρισκόμαστε στο στάδιο της ολοκλήρωσης πλέον είναι η ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη”. Ο φοιτητής θα έχει τη δυνατότητα μέσω της διεύθυνσης της βιβλιοθήκης να περιηγηθεί ψηφιακά στην βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. , να δει ποια βιβλία υπάρχουν και ακόμα και να δανειστεί μέσω ίντερνετ. Προς το παρόν μελετάμε αυτά τα θέματα.

Μ.Ν. Κύριε Πηλοΐδη σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο σας.





Το Πρόγραμμα αξιολόγησης των καθηγητών από τους φοιτητές όπως σχεδιάστηκε και χρησιμοποιήθηκε την περίοδο (13/05/2013 – 31/05/2013)

#### Εξάμηνο Α

Λογιστική 1 Θεωρία, 19:00 – 19:15. Εργαστήριο 4 (Δευτέρα)  
Γενικά Μαθηματικά, 11:00 – 11:15. Εργαστήριο 4 (Τρίτη)  
Επεξεργασία κειμένου και στοιχείων Θεωρία, 15:00-15:15 (Τρίτη)  
Μικροοικονομία, 11:00 – 11:15 Εργαστήριο 4 (Τρίτη)  
Λογιστική 1 Θεωρία 2 , 18:00 – 18:15 Εργαστήριο 4 (Τετάρτη)  
Επεξεργασία κειμένου και στοιχείων εργαστήριο, Εργαστήριο 4 (Πέμπτη)  
Λογιστική ασκήσεις πράξεις, 18:00 – 18:15, Εργαστήριο 4 (Παρασκευή)

#### Εξάμηνο Β

Δημόσιο δίκαιο Θεωρία & άσκηση πράξη, 12:00 – 12:15 Εργαστήριο 4 (Δευτέρα)  
Συστήματα Επεξεργασίας δεδομένων Εργαστήριο 4 (Την ώρα της διδασκαλίας τους)  
Μακροοικονομική Θεωρία, 12:00 – 12:15 Εργαστήριο 4 (Τρίτη)  
Δημόσιο Δίκαιο, 14:00 – 14:15 Εργαστήριο 3 (Τετάρτη)  
Οικονομικά Μαθηματικά, 10:00 – 10:15 Εργαστήριο 4 (Πέμπτη)  
Διοίκηση επιχειρήσεων 14:00 – 14:15 Εργαστήριο 2 (Πέμπτη)

#### Εξάμηνο Γ

Διοίκηση Επιχειρήσεων 2 Θεωρία, 10:00 – 10:15 Εργαστήριο 4 (Δευτέρα)  
Στατιστική Επιχειρήσεων Θεωρία 14:00 – 14:15 Εργαστήριο 2 (Δευτέρα)  
Στατιστική Επιχειρήσεων Εργαστήριο 17:00 – 17:15 Εργαστήριο 14<sup>Α</sup> (Δευτέρα)  
Διοίκηση επιχειρήσεων Εργαστήριο, 12:00 – 12:15 Εργαστήριο 4 ( Τετάρτη)



Αγορές χρήματος κ κεφαλαίου, 19:00 – 19:15 Εργαστήριο 1 (Πέμπτη)

Οικονομική της Διοίκησης 16:00 – 16:15 Εργαστήριο 3 (Πέμπτη)

Επιχειρησιακές επικοινωνίες 16:00 – 16:15 Εργαστήριο 14β (Παρασκευή)

#### Εξάμηνο Δ

Χρηματοδοτική Διοίκηση Εργαστήριο 16:00 – 16:15 Εργαστήριο 2 (Δευτέρα)

Χρηματοδοτική Διοίκηση Θεωρία 19:00 – 19:15 Εργαστήριο 2 (Δευτέρα)

Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις 17:00 – 17:15 Εργαστήριο 4 (Πέμπτη)

Κοινωνιολογία των οργανώσεων 17:00 – 17:15 Εργαστήριο 2 (Τρίτη)

Επιχειρησιακή έρευνα Θεωρία 19:00 – 19:15 Εργαστήριο 2 (Τετάρτη)

Επιχειρησιακή Έρευνα Εργαστήριο 17:00 – 17:15 Εργαστήριο 14<sup>Α</sup> (Τετάρτη)

Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης θεωρία εργαστήριο 18:00 – 18:15 Εργαστήριο 1 (Πέμπτη)

#### Εξάμηνο Ε

Δημόσιες Σχέσεις 18:00 – 18:15 Εργαστήριο 1 ( Δευτέρα)

Τ.Α.Δ.Α. Εργαστήριο 21:00 – 21:15 Εργαστήριο 14B (Δευτέρα)

Τ.Α.Δ.Α Θεωρία 12:00 – 12:15 Εργαστήριο 1 (Τρίτη)

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας 17:00 – 17:15 Εργαστήριο 4 (Τετάρτη)

Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων 19:00 – 19:15 Εργαστήριο 2 (Τετάρτη)

Λογιστική Εταιριών 18:00 – 18:15 Εργαστήριο 3 (Πέμπτη)

#### Εξάμηνο ΣΤ

Διοίκηση Μάρκετινγκ 09:00 - 9:15 Εργαστήριο 1 (Δευτέρα)

Διαχείριση Χαρτοφυλακίου 13:00 – 13:15 Εργαστήριο 2 (Δευτέρα)

Διοίκηση Παραγωγικών Συστημάτων 16:00 – 16:15 Εργαστήριο 4 (Δευτέρα)

Αγγλική ορολογία 16:00 – 16:15 Εργαστήριο 3 (Τρίτη)



Εμπορικό Δίκαιο 18:00 – 18:15 Εργαστήριο 4 (Πέμπτη)

Εξάμηνο Ζ

Σεμινάριο Τελειοφοίτων 17:00 – 17:15 Εργαστήριο 14B (Δευτέρα)

Διοικητική Δεοντολογία & Πρακτική 12:00 – 12:15 Εργαστήριο 2 (Τρίτη)

Μεθοδολογία Έρευνας 20:00 – 20:15 εργαστήριο 14<sup>A</sup> (Τετάρτη)

Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων 18:00 – 18:15 Εργαστήριο 4 (Πέμπτη)

Ηλεκτρονικό Εμπόριο 21:00 – 21:15 Εργαστήριο 14<sup>A</sup> (Παρασκευή)