



Η τεχνική Balanced Scorecard στην Ανώτατη Εκπαίδευση Εφαρμογή στο Τμήμα Πληροφορικής του ΤΕΙ Αθήνας

Καθ. Δρ. Ιωάννης Χάλαρης, Ε.Υ. έργου ΜΟΔΙΠ
Μsc Μανώλης Χάλαρης, Στέλεχος έργου ΜΟΔΙΠ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
πρόγραμμα για την ανάπτυξη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Περιεχόμενα



A. Μεθοδολογία Balanced Scorecard

Κύρια φιλοσοφία

Στρατηγικό εργαλείο επιμερισμού απόδοσης

Δομικά Συστατικά **Balanced Scorecard**

B. Το Balanced Scorecard σε Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Βιώσιμο Οικονομικό Αποτελέσμα (financial per.)

«Πελατειακή» οπτική - Η έννοια του Stakeholder

Λογικό πλαίσιο στρατηγικού χάρτη για το ΤΕΙ

Γ. Τμήμα Πληροφορικής – Ανάλυση κειμένων

Αποτύπωση - Αποστολή τμήματος

Αποτύπωση – Ανάλυση SWOT βάσει αξόνων στρατηγικής

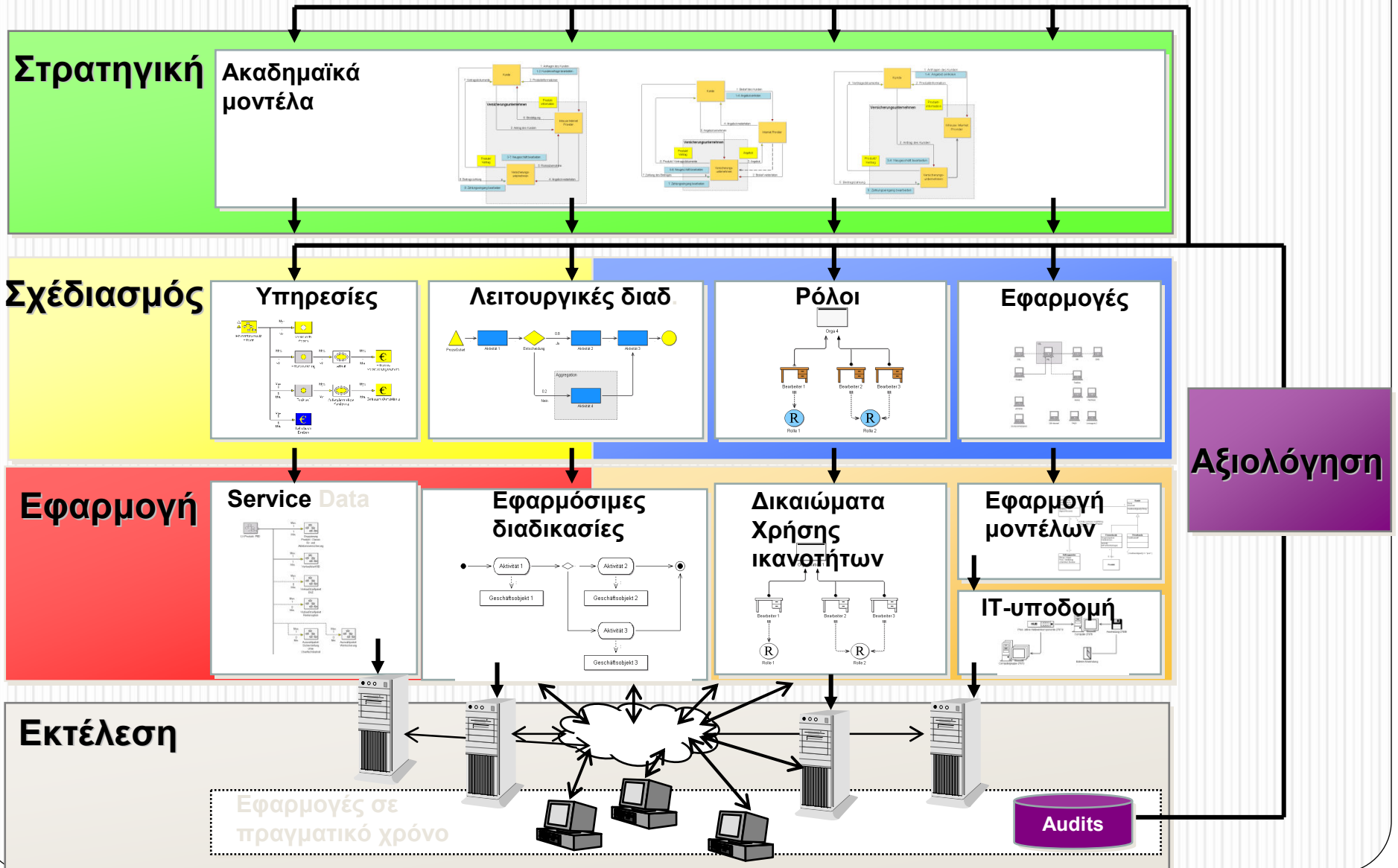
Αποτύπωση - Στρατηγικές επιλογές και στόχοι

Δ. Στρατηγικός Χάρτης τμήματος

Ανάλυση κριτηρίων Ν.3374/2005

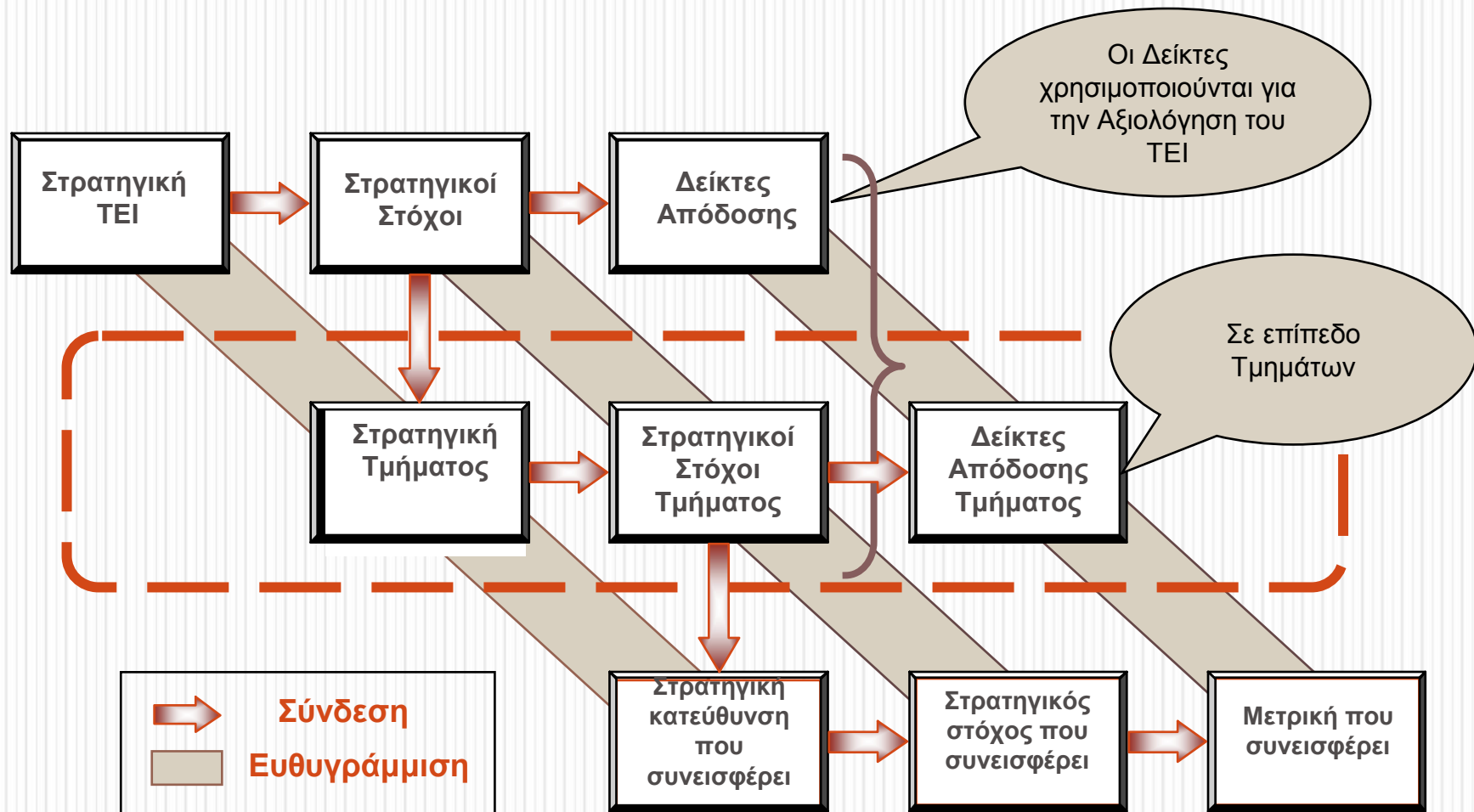
Δομικά συστατικά στρατηγικού χάρτη για το Τμ. Πληροφορικής

Αρχική πρόταση Στρατηγικού Χάρτη τμ. Πληροφορικής – Μοντέλο ΑΔΙΠ



BSC: Στρατηγικό εργαλείο επιμερισμού απόδοσης

- Επιμερισμός των Στρατηγικών Στόχων και των Δεικτών Απόδοσης και καθορισμός των σχέσεων μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων (lag measures) και των δεικτών απόδοσης / μετρικών που τα επηρεάζουν (lead measures).



Δομικά Συστατικά Balanced Scorecard



- Το πλαίσιο με τις αρχές λειτουργίας της στρατηγικής

ΟΠΤΙΚΕΣ
(PERSPECTIVES)



- Οι απώτεροι άξονες πλεύσης που επιθυμεί να κινηθεί ο οργανισμός

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
(STRAT. THEMES)



- Καθορισμός των στρατηγικών στόχων για κάθε συνιστώσα για κάθε κατεύθυνση
- Εντοπισμός συσχετίσεων μεταξύ στρατηγικών στόχων

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
(OBJECTIVES)



- Πως μετράται η επίτευξη των στόχων
- Συγκέντρωση, κατάταξη και επιλογή δεικτών απόδοσης
- Καθιέρωση τρόπου μέτρησης των δεικτών απόδοσης
- Ορισμό υπευθύνου μέτρησης απόδοσης

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
(KPIs & METRICS)



- Ορισμός επιθυμητών επιπέδων για κάθε Δείκτη Απόδοσης
- Προυπόθεση αποτελεί η μέτρηση του επιπέδου της υφιστάμενης απόδοσης

ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ
(TARGET SETTING)



- Πρωτοβουλίες και δράσεις που πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη των στόχων
- Καθορισμός χρονικού πλαισίου υλοποίησης των πρωτοβουλιών
- Καθορισμός προϋπολογισμού

ΔΡΑΣΕΙΣ
(INITIATIVES)



- Οι τέσσερις (4) οπτικές πρέπει να διαμορφωθούν κατάλληλα για ένα μη-κερδοσκοπικό οργανισμό όπως το ΤΕΙ Αθήνας.
- Η διαφοροποίηση εστιάζει στις δυο «εξωστρεφείς» οπτικές:

⇒ Χρηματοοικονομική (financial)

Ένας στόχος της μορφής «μεγιστοποίηση του χρηματοοικονομικού κέρδους» είναι εκτός του πλαισίου δραστηριοποίησης ενός δωρεάν δημοσίου εκπαιδευτικού ιδρύματος

⇒ Πελατειακή (customer)

Ο «πελάτης» είναι μια ευρύτερη έννοια σε ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (π.χ. φοιτητής, επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό, η τοπική κοινωνία της Δυτικής Αθήνας, η Ελληνική κοινωνία στο σύνολο...).

Η οριοθέτηση του «πελάτη» καθώς και η σταθερότητα της οριοθέτησης αυτής είναι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας.

Η χρηματοοικονομική οπτική σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό λαμβάνει τη μορφή:

- ➔ της οικονομικής βιωσιμότητας
- ➔ της ευρύτερης χρηματοοικονομικής «λογοδοσίας» προς τους πολίτες και το κράτος.

Οικονομικά Βιώσιμο Αποτέλεσμα



Ενδεικτικοί στρατηγικοί στόχοι

- Αύξηση Χρηματοδότησης**
 - Αξιοποίηση ΕΣΠΑ
 - Ενθάρρυνση Ιδιωτικής Συμμετοχής (π.χ Χορηγίες ...)
- «Έσοδα» λειτουργίας**
 - Αύξηση κονδυλίων έρευνας
 - Μείωση «κόστους εκπαίδευσης» που επιβαρύνει το φοιτητή
 - Δίδακτρα από ΜΠΣ
- Χρηστή Διαχείριση**
 - Οικονομικά υγιές ίδρυμα
 - Μείωση «επισφαλών» δραστηριοτήτων

«Πελατειακή» οπτική: Η έννοια του Stakeholder

- Στην ερώτηση «Ποιος είναι ο πελάτης;» η απάντηση είναι τελείως διαφορετική για ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα.
- Ουσιαστικά, η συζήτηση περί «Πελάτη» αφορά άμεσους ή έμμεσους αποδέκτες των υπηρεσιών του ιδρύματος.
- Είναι καλύτερο να προσεγγίζεται με την λογική της διαχείρισης εμπλεκομένων μερών (Stakeholder Management)



➔ **Κρίσιμο θέμα: Να είναι σαφές ποιος είναι ο κύριος αποδέκτης;**

Λογική Αιτίας – Αιτιατού για την επίτευξη της Στρατηγικής ενός ΤΕΙ

- ➔ Συνοψίζοντας τα προηγούμενα, προτείνεται η ανάπτυξη και διαχείριση του στρατηγικό χάρτη να ακολουθεί την κατωτέρω λογική





Σύνοψη σχεδίου εισήγησης για το Στρατηγικό σχεδιασμό του τμήματος Πληροφορικής (πιλοτικό case study)



Ιστορικό αξιολογήσεων

- ΠΡΩΤΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: 2003
- ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: 2006 (έγινε από τους Σ. Κάτσικα, Α. Συμβώνη και Ι. Τσιαδή)
- ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: Ιούνιος 2008
- ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ: Ιούνιος 2010, Ιούνιος 2011
- ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: Νοέμβριος 2008
- ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΤΗΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ: 2010, 2011



Ανάλυση στρατηγικών κειμένων τμήματος Πληροφορικής Αποστολή



- Αποστολή Τμήματος Πληροφορικής (βάσει ΦΕΚ) αποτελεί:
- Σκοπός προγράμματος σπουδών:
 - Υψηλή ποιότητα παιδείας σύμφωνα με διεθνώς αποδεκτά πρότυπα
 - ➔ Θέματα: Ποιότητα, Σύγκλιση με «καλά» ιδρύματα
 - Έμφαση στην εργαστηριακή κατάρτιση
 - ➔ Θέματα: Πρακτικότητα σπουδών, που ενισχυεί την απορρόφηση από την αγορά
 - Παρακολούθηση εξελίξεων στην έρευνα και προσαρμογή των σπουδών σε αυτή
 - ➔ Θέματα: Συμμετοχή σε «διεθνείς εξελίξεις», ερευνητική αριστεία
 - Δεξιότητες αποφοίτων που επιτρέπουν ανταπόκριση σε α) εύρεση εργασίας, β) διενέργεια ΜΠΣ γ) δια βίου εκπαίδευση
 - ➔ Θέματα: απορρόφηση αποφοίτων, ενίσχυση εκπαίδευσης μετά το πτυχίο

Θετικά σημεία

Αρνητικά σημεία

Συνεχής Αξιολόγηση

Συνεχής αξιολόγηση για την επίτευξη λοιπών στόχων, Συνεργασίες, Προβολή, Χρηματοδότηση

Έλλειψη κινήτρων, δυσκολία συλλογής στοιχείων αξιολόγησης

Βελτίωση προγράμματος σπουδών

Απορρόφηση φοιτητών, Δικτύωση με αγορά, σύνδεση με κοινωνία, Κινητικότητα φοιτητών και μελών ΕΠ

Εγκατάλειψη σπουδών, έλλειψη υποδομών, διάρκεια σπουδών, φόρτος εργασίας, καλλιέργεια σχέσεων φοιτητών – καθηγητών – επιχειρήσεων, διαρροές

Βελτίωση διδακτικού έργου

Ποιότητα διδασκαλίας, έρευνας- διδασκαλίας- αγοράς, Δικτύωση με πανεπιστήμια, κοινά ΜΠΣ, Συνεργασία με αποφοίτους

Αναλογίες, πρόσβαση σε περιοδικά, λιμνάζουσα φοίτηση, αριστεία φοιτητών, έλλειψη κινήτρων

Βελτίωση ερευνητικού έργου

Χρηματοδοτούμενα προγράμματα, ερευνητικές συνεργασίες, διατριβές, δημοσιεύσεις, αριστεία στην έρευνα

Μέτρια αναγνώριση ερευν. έργου, χρηματοδότηση, μέτριες υποδομές, προσέλκυση ποιοτικού προσωπικού

Διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού

Δημιουργία εργαστηρίων, διαιδρυματικές συμφωνίες, διεύρυνση ΜΠΣ

Ποιότητα έρευνας διεθνώς αναγνωρισμένη, οργανωτικές αλλαγές (νόμος πλαίσιο, ΑΘΗΝΑ)

Βελτίωση λοιπών υπηρεσιών σε σπουδαστές και προσωπικό

Ηλεκτρονική επικοινωνία και εξυπηρέτηση φοιτητών, πιστοποιήσεις

Υποστελέχωση

Προβολή – Σύνδεση με κοινωνία

Δικτύωση και Συνεργασία με φορείς, εθελοντισμός, διαγωνισμοί, ΑΜΕΑ

(χωρίς παρατήρηση)



Ανάλυση SWOT (πιλοτικό case study)



ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

| ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ | ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Το πρόγραμμα σπουδών του τμήματος είναι ορθολογικό ως προς το εύρος και το βάθος, καθώς επίσης και ως προς τα θεωρητικά και πρακτικά του στοιχεία.• Το ακαδημαϊκό προσωπικό είναι καλής ποιότητας στο σύνολό του, ανταποκρίνεται γενικά στα καθήκοντα του, διαθέτει διδακτορικό δίπλωμα σε ποσοστό που υπερβαίνει αρκετά το ποσοστό του ιδρύματος.• Υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον από πλευράς καθηγητών-σπουδαστών-αποφοίτων αλλά και αυξανόμενη δραστηριότητα σχετική με την επιχειρηματικότητα και την απορρόφηση των αποφοίτων. | <ul style="list-style-type: none">• Στο τμήμα πρέπει να ορισθεί νέος επίσημος μηχανισμός για την αποτίμηση των στόχων του Τμήματος λόγω των οικονομικών δυσκολιών που αντιμετωπίζει το ίδρυμα και της επιδείνωσης της κατάστασης.• Μεγάλο ποσοστό των φοιτητών που εγκαταλείπουν τα Τμήματα και στη μεγάλη διάρκεια των σπουδών (πέρα από τα κανονικά 4 έτη).• Μεγάλος φόρτος διδασκαλίας ειδικότερα για τις χαμηλές βαθμίδες αλλά και γενικότερα για όλες τις βαθμίδες ΕΠ.• Μεγάλος φόρτος δουλειάς στην επίβλεψη της πρακτικής άσκησης και στη διεκδίκηση ανταγωνιστικών ερευνητικών προγραμμάτων• |
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ | ΑΠΕΙΛΕΣ |
| <ul style="list-style-type: none">• Διεθνοποίηση προγράμματος σπουδών• Σύνδεση Τμήματος με την κοινωνία και την αγορά• Κινητικότητα των μελών ΕΠ• Ενίσχυση του προγράμματος Erasmus | <ul style="list-style-type: none">• Υποβάθμιση των Ελληνικών Πτυχιών• Μαζική φυγή καλών φοιτητών από την Ελλάδα, ίδρυση και νέων ιδιωτικών πανεπιστημίων και προσανατολισμός φοιτητών προς τεχνικές σχολές• Διαρροή επιστημόνων προς το εξωτερικό |

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

| ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ | ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Τα περισσότερα μέλη του μόνιμου εκπαιδευτικού προσωπικού είναι ενεργά στην έρευνα και δημοσιεύουν σε διεθνή περιοδικά και συνέδρια. • Το Τμήμα εμφανίζεται πρώτο σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα σε όλο το ίδρυμα. • Υπάρχουν ερευνητικές συνεργασίες με ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα του εσωτερικού και εξωτερικού . Υπάρχουν υπογεγραμμένες συμφωνίες με University of Limoges, Linnaeus University. • Τα ερευνητικά αποτελέσματα είναι πολύ ικανοποιητικά: έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές επιστημονικές δημοσιεύσεις και ερευνητικά προγράμματα • | <ul style="list-style-type: none"> • Μέτρια αναγνώριση του ερευνητικού έργου που διεξάγεται στο τμήμα αλλά και σε όλα τα τμήματα του ΤΕΙ όπως τεκμηριώνεται από τη σχετική μελέτη του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης, τις βιβλιογραφικές αναφορές στο Google Scholar κ.λπ. • Ανάγκη για παραπέρα χρηματοδότηση. • Βελτίωση εγκαταστάσεων / χώρων έρευνας κ.λπ. (π.χ. οι συναντήσεις των ερευνητικών ομάδων γίνονται συνήθως στα γραφεία καθηγητών με αποτέλεσμα να ενοχλούνται οι υπόλοιποι καθηγητές που μοιράζονται το γραφείο). • Δεν υπάρχουν συστηματικά και θεσπισμένα κίνητρα για αυτούς που φέρνουν χρηματοδοτούμενα ερευνητικά ή αναπτυξιακά έργα από πλευράς Ιδρύματος (π.χ. μειωμένο διδακτικό έργο). • Έχει καθυστερήσει η θεσμοθέτηση των ερευνητικών εργαστηρίων του Τμήματος. |
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ | ΑΠΕΙΛΕΣ |
| <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία κινήτρων για αριστεία σ την έρευνα • Ερευνητική συνεργασία με άλλα τμήματα και ιδρύματα • Χρηματοδότηση από ερευνητικά προγράμματα | <ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική ύφεση • Έλλειψη κινήτρων για προσέλκυση ποιοτικού διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού. |



Μετατροπή αρνητικών σημείων (αδυναμιών) σε θετικά, και κινδύνων (απειλών) σε ευκαιρίες. (πιλοτικό case study)



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

- Το ΠΠΣ θα πρέπει να ανανεώνεται τακτικά ώστε να περιλαμβάνει νέα αντικείμενα. Τελευταία έγινε αναθεώρηση του ΠΠΣ το ακαδημαϊκό έτος 2009-2010. Το νέο ΠΠΣ περιλαμβάνει λιγότερα αντικείμενα σε σχέση με αυτό που αξιολογήθηκε από την Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης και χαρακτηρίστηκε ως «...ορθολογικό ως προς το εύρος και το βάθος, καθώς επίσης και ως προς τα θεωρητικά και πρακτικά του στοιχεία..» λόγω των περιορισμών που τέθηκαν από το ΥΠΕΠΘ στον αριθμό των μαθημάτων επιλογής.
- Το Τμήμα θα πρέπει να συνεχίζει να υποστηρίζει την λειτουργία μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Το ΜΠΣ σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο της Limoges θα πρέπει να υλοποιείται ως συνδιοργάνωση.
- Απαιτούνται περισσότεροι χώροι για την υποστήριξη του ΠΠΣ, του ΜΠΣ και των ερευνητικών δραστηριοτήτων.
- Προσλήφθηκε νέο αξιόλογο προσωπικό το οποίο και πρέπει να ενισχυθεί παράλληλα με την εξέλιξη του υπάρχοντος και την προσέλκυση και πρόσληψη νέων στις θέσεις των αποχωρούντων συναδέλφων



Μετατροπή αρνητικών σημείων (αδυναμιών) σε θετικά,
και κινδύνων (απειλών) σε ευκαιρίες.
(πιλοτικό case study)



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ

- Το τμήμα προχώρησε σε προτάσεις δημιουργίας και λειτουργίας τριών ερευνητικών εργαστηρίων τα οποία και εγκρίθηκαν από το τμήμα και από το Συμβούλιο του ΤΕΙ Αθήνας.
- Περισσότερες δημοσιεύσεις σε περιοδικά με δείκτη απήχησης – βελτίωση της θέσης του τμήματος στο ίδρυμα και γενικότερα
- Περισσότερες ετεροαναφορές
- Χρηματοδότηση / έγκριση και νέων ερευνητικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων
- Διεύρυνση των διεθνών συνεργασιών
- Θα πρέπει να δοθεί η δυνατότητα στα μέλη ΕΠ, μετά από αξιολόγηση να επιβλέπουν την εκπόνηση διδακτορικών διατριβών.
- Θα πρέπει να ενισχυθεί η χρηματοδότηση ερευνητικών προγραμμάτων.
- Θα πρέπει να επιτραπεί η μείωση του διδακτικού φόρτου για τα μέλη ΕΠ που υλοποιούν ανταγωνιστικά ερευνητικά προγράμματα.
- Θα πρέπει να δοθούν νέες θέσεις Ε.Π. στο Τμήμα ώστε να ενισχυθούν το ερευνητικό και διδακτικό έργο σε νέα ερευνητικά αντικείμενα/περιοχές γεγονός που θα οδηγήσει και στην αναβάθμιση των πτυχιούχων.



Οι Στρατηγικοί στόχοι που προέκυψαν από τις παραπάνω στρατηγικές επιλογές. (πιλοτικό case study)



- Στόχος Πρώτος: Διαρκής αξιολόγηση
- Στόχος Δεύτερος: Διαρκής Ανάπτυξη τμήματος μέσω Συμμόρφωσης με τις «Αρχές Διασφάλισης της Ποιότητας και Κατευθυντήριες Οδηγίες της ΑΔΙΠ»
- Στόχος Τρίτος: Βελτίωση ποιότητας και δεικτών ερευνητικού έργου
- Στόχος Τέταρτος: Σύνδεση με την κοινωνία και την αγορά. Προβολή του τμήματος. Βελτίωση θέσης τμήματος και ιδρύματος σε λίστες κατάταξης στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- Στόχος Πέμπτος: Βελτίωση Εκπαιδευτικού έργου



Πρώτος Στόχος : Διαρκής αξιολόγηση



Στρατηγικές δράσεις για τη διασφάλιση της επιτυχίας της διαρκούς αξιολόγησης.

- Διατήρηση, προώθηση και διεύρυνση των διαδικασιών αξιολόγησης και πλήρη διαφάνεια στη συζήτηση των αποτελεσμάτων.
- Υποστήριξη της συνεργατικής εργασίας στο πλαίσιο επιτροπών που θα λειτουργούν πλέον με πρακτικά
- Ευρεία συμμετοχή στην προετοιμασία και ολοκλήρωση εκθέσεων όλων των επιτροπών.
- Ανταλλαγή ιδεών. Ανάπτυξη αποθετηρίου καταγραφής προτάσεων για τη διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης και συνεργασίας αναφορικά με τη διαρκή αξιολόγηση.
- Συνεργασία με τα συνεργαζόμενα ιδρύματα του εξωτερικού για τη διεύρυνση του προβληματισμού και την υιοθέτηση καλών πρακτικών.
- **Τέλος, η επιτροπή εντόπισε βασικές στρατηγικές συμμαχίες συμπεριλαμβανομένων των συνεργασιών με ΜΟΔΙΠ του ιδρύματος, τα άλλα τμήματα της ΣΤΕΦ και τα τμήματα των υπολοίπων σχολών του ιδρύματος και με τα ήδη συνεργαζόμενα με το τμήμα ξένα ιδρύματα.**



Στόχος Δεύτερος: Διαρκής Ανάπτυξη τμήματος μέσω Συμμόρφωσης με τις «Αρχές Διασφάλισης της Ποιότητας και Κατευθυντήριες Οδηγίες της ΑΔΙΠ»



Στρατηγικές δράσεις για τη διασφάλιση της επιτυχίας της διαρκούς αξιολόγησης.

- Διατήρηση, προώθηση και διεύρυνση των διαδικασιών αξιολόγησης και πλήρη διαφάνεια στη συζήτηση των αποτελεσμάτων.
- Υποστήριξη της συνεργατικής εργασίας στο πλαίσιο επιτροπών που θα λειτουργούν πλέον με πρακτικά
- Ευρεία συμμετοχή στην προετοιμασία και ολοκλήρωση εκθέσεων όλων των επιτροπών.
- Ανταλλαγή ιδεών. Ανάπτυξη αποθετηρίου καταγραφής προτάσεων για τη διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης και συνεργασίας αναφορικά με τη διαρκή αξιολόγηση.
- Συνεργασία με τα συνεργαζόμενα ιδρύματα του εξωτερικού για τη διεύρυνση του προβληματισμού και την υιοθέτηση καλών πρακτικών.

Στόχος Τρίτος: Βελτίωση ποιότητας και δεικτών ερευνητικού έργου

Στρατηγικές δράσεις για τη βελτίωση ποιότητας και δεικτών του ερευνητικού έργου.

- Διατήρηση, προώθηση και διεύρυνση των διαδικασιών αξιολόγησης και πλήρη διαφάνεια Διαρκής καταγραφή και αποτίμηση του ερευνητικού έργου και της επιστημονικής συγγραφικής δραστηριότητας σε διεθνή περιοδικά κ.λπ. Σήμερα, η συλλογή στοιχείων γίνεται σε ετήσια βάση από την ΟΜΕΑ αλλά και στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της ΣΤΕΦ από ειδική επιτροπή στην οποία εκπροσωπείται το τμήμα. Τα στοιχεία αυτά θα έπρεπε να ενημερώνονται άμεσα σε ειδικό site του τμήματος και να παραδίδονται και στο αποθετήριο του ιδρύματος
- Συλλογή και αξιοποίηση σημαντικών πηγών για τη συγκριτική καταγραφή και αποτίμηση του ερευνητικού έργου πχ μελέτες ΕΚΤ
- Συζήτηση με τα μέλη ΕΠ σε εξαμηνιαία βάση (τέλος κάθε εξαμήνου) των αποτελεσμάτων της καταγραφής αλλά και για τη σημασία της αύξησης της επιστημονικής συγγραφικής δραστηριότητας σε διεθνή περιοδικά με δείκτη απήχησης
- Συζήτηση με τα μέλη ΕΠ των αποτελεσμάτων της καταγραφής αλλά και για τη σημασία της συνεχούς βελτίωσης των δεικτών ειδικά για την επιστημονική συγγραφική δραστηριότητα σε διεθνή περιοδικά
- Συζήτηση με τα μέλη ΕΠ της σημασίας της συνεχούς βελτίωσης του H-index των



Κριτήρια Ποιότητας ΑΔΙΠ (Ν. 3374/2005)



| Προγράμματα Σπουδών | | | Διαδικτικό Έργο | Ερευνητικό Έργο | Σχέσεις με κοινωνικούς / πολιτιστικούς / παραγωγικούς (ΚΠΠ) φορείς | Στρατηγική ακαδημαϊκής ανάπτυξης | Διοικητικές υπηρεσίες και υποδομές |
|---|---|---|---|---|--|--|--|
| 1-1.1. Ανταπόκριση του Προγράμματος Προπτυχιακών Σπουδών στους στόχους του Τμήματος και τις ανάγκες της κοινωνίας | 1-1.3. Ανταπόκριση του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στους στόχους του Τμήματος και τις ανάγκες της κοινωνίας. | 1-1.1. Ανταπόκριση του Προγράμματος Διδακτορικών Σπουδών στους στόχους του Τμήματος και τις ανάγκες της κοινωνίας | Ανταπόκριση των Προγραμμάτων Σπουδών (προπτυχιακών, μεταπτυχιακών, διδακτορικών) στους στόχους του Τμήματος και τις ανάγκες της κοινωνίας | 2.1 Αποτελεσματικό διδακτικό προσωπικό | 3.1 Προαγωγή της έρευνας | 4.1. Ενίσχυση συνεργασιών του Τμήματος με ΚΠΠ φορείς | 6.1. Αποτελεσματικότητα των διοικητικών και τεχνικών υπηρεσιών |
| 1-1.2. Βελτίωση δομής, συνεκτικότητας και λειτουργικότητας του Προγράμματος Προπτυχιακών Σπουδών | 1-1.4. Βελτίωση δομής, συνεκτικότητας και λειτουργικότητας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών | 1-1.2. Βελτίωση δομής, συνεκτικότητας και λειτουργικότητας του Προγράμματος Διδακτορικών Σπουδών | Βελτίωση δομής, συνεκτικότητας και λειτουργικότητας των Προγραμμάτων Σπουδών | 2.2 Παροχή ποιοτικής και αποτελεσματικής διαδικασίας διδασκαλίας | 3.2 Βελτίωση ερευνητικών προγραμμάτων και έργων | 4.2 Ανάπτυξη της δυναμικής του Τμήματος για ανάπτυξη συνεργασιών με ΚΠΠ φορείς | 6.2. Βελτίωση υπηρεσιών φοιτητικής μέριμνας |
| 1-1.3. Βελτίωση του εξεταστικού συστήματος | 1-1.5. Βελτίωση του εξεταστικού συστήματος | 1-1.3. Βελτίωση του εξεταστικού συστήματος | Βελτίωση του εξεταστικού συστήματος (προπτυχιακών, μεταπτυχιακών και διδακτορικών προγραμμάτων) | 2.3. Αποτελεσματική οργάνωση και εφαρμογή του διδακτικού έργου | 3.3 Βελτίωση ερευνητικών υποδομών | 4.3. Ανάπτυξη δραστηριοτήτων προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης και ενίσχυσης συνεργασιών με ΚΠΠ φορείς | 6.3. Βελτίωση υποδομών πάσης φύσεως που χρησιμοποιεί το Τμήμα |
| 1-1.4. Ενίσχυση διεθνούς διάστασης του Προγράμματος Προπτυχιακών Σπουδών | 1-1.6. Βέλτιστη επιλογή των μεταπτυχιακών φοιτητών | 1-1.4. Βέλτιστη επιλογή των υποψηφίων διδασκόντων | Βέλτιστη επιλογή φοιτητών (μεταπτυχιακών, υποψηφίων διδασκόντων) | 2.4. Παροχή κατάλληλων εκπαιδευτικών βοηθημάτων | 3.4. Αύξηση επιστημονικών δημοσιεύσεων των μελών ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος | 4.4 . Σύνδεση της συνεργασίας με ΚΠΠ φορείς με την εκπαιδευτική διαδικασία | 6.4. Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών από τις διάφορες υπηρεσίες του Τμήματος |
| 1-1.5. Ενίσχυση θεσμού πρακτικής άσκησης φοιτητών | 1-1.7. Αύξηση χρηματοδότησης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών | 1-1.5. Παροχή αποτελεσματικών σεμιναρίων και ομιλιών | Αύξηση χρηματοδότησης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών | 2.5. Βελτίωση μέσων και υποδομών | 3.5. Ενίσχυση της έρευνας που γίνεται στο Τμήμα από τρίτους | 4.5. Ενίσχυση συμβολής του τμήματος στην τοπική, περιφερειακή και εθνική ανάπτυξη | 6.5. Ενίσχυση διαφάνειας και αποτελεσματικότητας στη χρήση υποδομών και εξοπλισμού |
| | 1-1.8. Ενίσχυση διεθνούς διάστασης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών | 1-1.6. Ενίσχυση διεθνούς διάστασης του Προγράμματος Διδακτορικών Σπουδών | Ενίσχυση διεθνούς διάστασης Προγραμμάτων Σπουδών | 2.6. Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) | 3.6. Ενίσχυση ερευνητικών συνεργασιών του Τμήματος | | 6.6. Ενίσχυση διαφάνειας και αποτελεσματικότητας στη διαχείριση οικονομικών πόρων |
| | | | Παροχή αποτελεσματικών σεμιναρίων και ομιλιών | 2.7. Αποτελεσματική αναλογία διδασκόντων/διδασκομένων και αποτελεσματική μεταξύ τους συνεργασία | 3.7. Αύξηση διακρίσεων και βραβείων ερευνητικού έργου απονέμονται σε μέλη του Τμήματος | | |
| | | | Ενίσχυση θεσμού πρακτικής άσκησης φοιτητών | 2.8. Σύνδεση της διδασκαλίας με την έρευνα | 3.8. Ενίσχυση συμμετοχής των φοιτητών στην έρευνα | | |
| | | | | 2.9. Ενίσχυση συνεργασιών με εκπαιδευτικά κέντρα του εσωτερικού και του εξωτερικού και με το κοινωνικό σύνολο | | | |
| | | | | 2.10. Ενίσχυση κινητικότητας του διδακτικού προσωπικού και των φοιτητών | | | |



Ενδεικτικός Στρατηγικός Χάρτης ΑΔΙΠ



| | Προγράμματα Σπουδών | Διδακτικό Έργο | Ερευνητικό Έργο | Σχέσεις με κοινωνικούς / πολιτιστικούς / παραγωγικούς (ΚΠΠ) φορείς | Στρατηγική ακαδημαϊκής ανάπτυξης | Διοικητικές υπηρεσίες και υποδομές |
|------------------------------------|---|--|---|--|--|---|
| Οπτική του Τμήματος | Βέλτιστη επιλογή φοιτητών | Αποτελεσματική αναλογία διδασκόντων/διδασκομένων και αποτελεσματική μεταξύ τους συνεργασία | Αύξηση επιστημονικών δημοσιεύσεων των μελών ΔΕΠ/ΕΠ του Τμήματος | Ενίσχυση συνεργασιών του Τμήματος με ΚΠΠ φορείς | | Αποτελεσματικότητα των διοικητικών και τεχνικών υπηρεσιών |
| | | | Ενίσχυση της έρευνας που γίνεται στο Τμήμα από τρίτους | | | Ενίσχυση διαφάνειας και αποτελεσματικότητας στη διαχείριση οικονομικών πόρων |
| | | | Προαγωγή της έρευνας | | | Ενίσχυση διαφάνειας και αποτελεσματικότητας στη χρήση υποδομών και εξοπλισμού |
| | | | Αύξηση διακρίσεων και βραβείων ερευνητικού έργου απονέμονται σε μέλη του Τμήματος | | | |
| | | | Βελτίωση ερευνητικών προγραμμάτων και έργων | | | |
| Οπτική του Φοιτητή | Ανταπόκριση των Προγραμμάτων Σπουδών στους στόχους του Τμήματος και τις ανάγκες της κοινωνίας | Παροχή κατάλληλων εκπαιδευτικών βοηθημάτων | Ενίσχυση συμμετοχής των φοιτητών στην έρευνα | Σύνδεση της συνεργασίας με ΚΠΠ φορείς με την εκπαιδευτική διαδικασία | | Βελτίωση υπηρεσιών φοιτητικής μέριμνας |
| | Αύξηση χρηματοδότησης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών | Παροχή ποιοτικής και αποτελεσματικής διαδικασίας διδασκαλίας | | | | |
| | Ενίσχυση διεθνους διάστασης Προγραμμάτων Σπουδών | Αποτελεσματικό διδακτικό προσωπικό | | | | |
| | Παροχή αποτελεσματικών σεμιναρίων και ομιλιών | Σύνδεση της διδασκαλίας με την έρευνα | | | | |
| | Ενίσχυση θεσμού πρακτικής άσκησης φοιτητών | | | | | |
| | Βελτίωση του εξεταστικού συστήματος | | | | | |
| Εσωτερικές Δομές | Βελτίωση δομής, συνεκτικότητας και λειτουργικότητας των Προγραμμάτων Σπουδών | Βελτίωση μέσων και υποδομών | Βελτίωση ερευνητικών υποδομών | | | Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών από τις διάφορες υπηρεσίες του Τμήματος |
| | | Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) | | | | Βελτίωση υποδομών πάσης φύσεως που χρησιμοποιεί το Τμήμα |
| | | Αποτελεσματική οργάνωση και εφαρμογή του διδακτικού έργου | | | | |
| Ανάπτυξη και Μάθηση (του τμήματος) | | Ενίσχυση συνεργασιών με εκπαιδευτικά κέντρα του εσωτερικού και του εξωτερικού και με το κοινωνικό σύνολο | Ενίσχυση ερευνητικών συνεργασιών του Τμήματος | Ανάπτυξη της δυναμικής του Τμήματος για ανάπτυξη συνεργασιών με ΚΠΠ φορείς | Βελτίωση στρατηγικής ακαδημαϊκής ανάπτυξης | |
| | | Ενίσχυση κινητικότητας του διδακτικού προσωπικού και των φοιτητών | | Ενίσχυση συμβολής του τμήματος στην τοπική, περιφερειακή και εθνική ανάπτυξη | | |
| | | | | Ανάπτυξη συνεργασιών με ΚΠΠ φορείς | | |



Προτεινόμενα δομικά δυσστατικά BSc για το τμήμα Πληροφορικής



ΟΠΤΙΚΕΣ

- Οικονομική βιωσιμότητα
- Εμπλεκόμενοι Φορείς
- Εσωτερικές Διαδικασίες
- Μάθηση & Ανάπτυξη

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- Ερευνητική και Διδακτική Αριστεία
- Εξωστρέφεια, Δικτύωση, Συνεργασία

ΣΤΟΧΟΙ

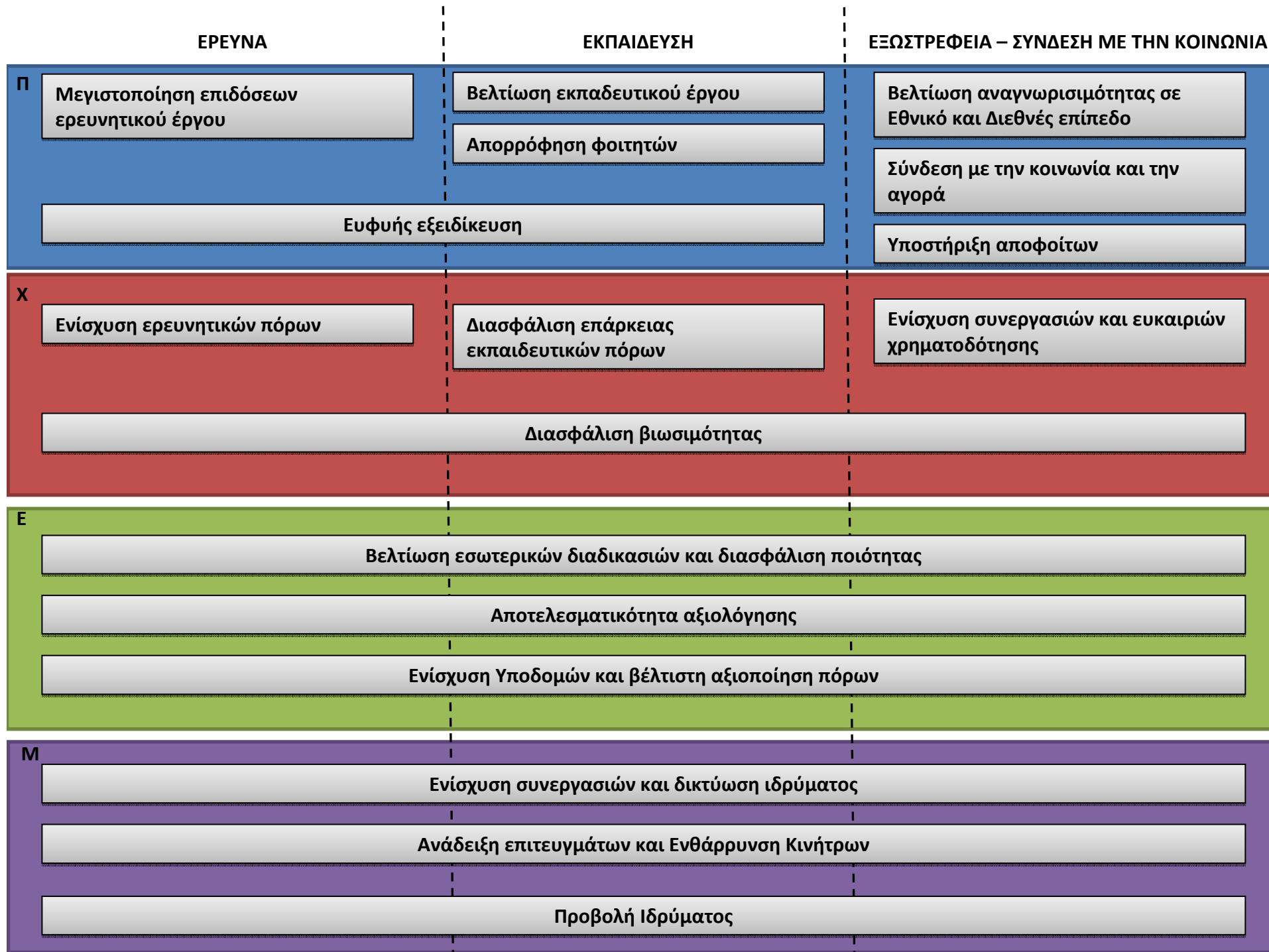
- Συνεχής Αξιολόγηση
- Απορρόφηση Αποφοίτων
- Ενίσχυση Χρηματοδότησης
- Προσέλκυση άριστων φοιτητών και προσωπικού
- Ενίσχυση Συνεργασιών με Φορείς & Ιδρύματα
- Βελτίωση μέσων και υποδομών
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών
- Βελτίωση του προγράμματος σπουδών
- Ενίσχυση κινητικότητας φοιτητών και ΕΠ

ΣΤΟΧΟΙ

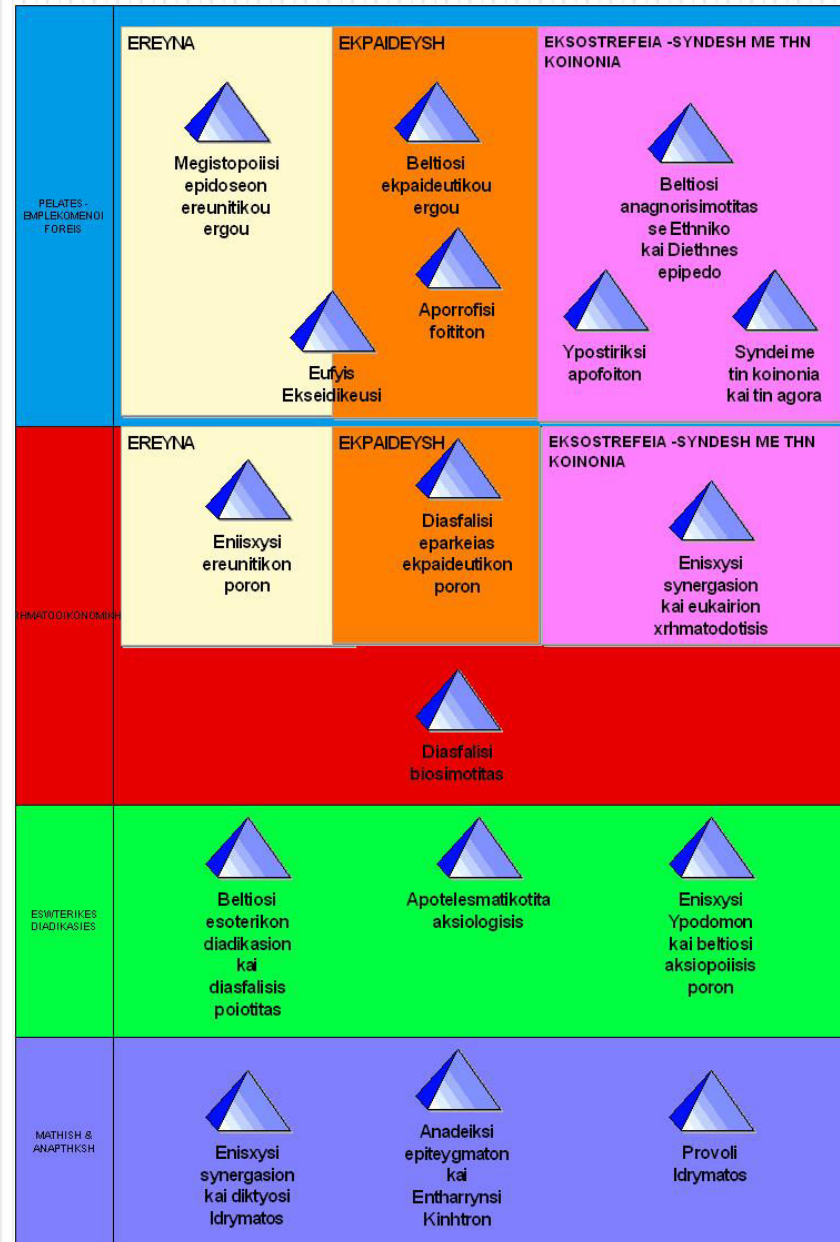
- Συμβολή στην κοινωνία
- Βελτίωση Διδακτικού έργου
- Βελτίωση ερευνητικού έργου
- Εξωστρέφεια – Προβολή
- Ευφυής εξειδίκευση
- Σύγκλιση με εξωτερικό

Τα προτεινόμενα δομικά στοιχεία προκύπτουν από:

- ➔ Προσαρμογή των 4 οπτικών για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς
- ➔ Αποτύπωση της αποστολής και των στόχων μέσω ανάλυσης περιεχομένου στρατηγικών κειμένων του τμήματος
- ➔ Ανάλυση Ν. 3374/2005
- ➔ Κάλυψη «κενού» μεταξύ παρούσας κατάστασης και επιθυμητής πορείας



Στρατηγικός Χάρτης τμήματος Πληροφορικής





Μελλοντικές Επεκτάσεις



Έχοντας προχωρήσει σε ένα οριστικοποιημένο σύνολο δεικτών απόδοσης οι μελλοντικές επεκτάσεις που δύναται να έχει το προτεινόμενο σύστημα διαχείρισης απόδοσης είναι:

• Τελικοί Δείκτες Απόδοσης

1. Επιλογή Υπεύθυνου τήρησης δείκτη (που προκύπτει από τη λειτουργία της ΜΟΔΙΠ)
2. Ορισμός συχνότητας συλλογής δεδομένων (που προκύπτει από τη λειτουργία της ΜΟΔΙΠ)

• Μεταφορά του μοντέλου απόδοσης στο πληροφοριακό σύστημα ADOSCORE

1. Μοντελοποίηση με το σύστημα ADOSCORE
2. Διασύνδεση με πηγές πρωτογενών δεδομένων
3. Παραγωγική λειτουργία

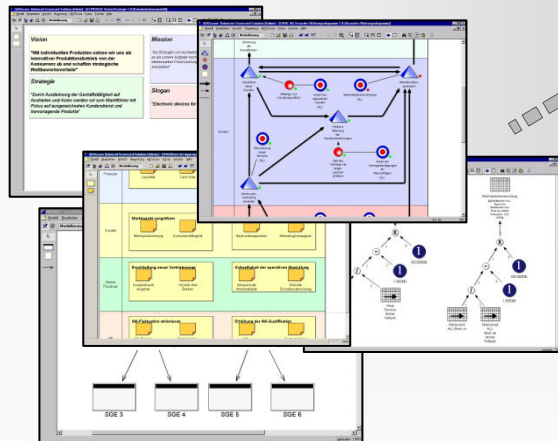
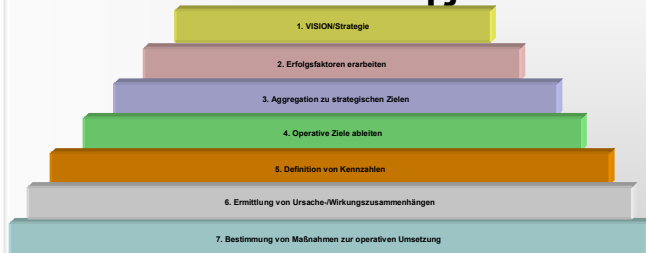
• Καθορισμός Επιθυμητής Απόδοσης (Στοχοθέτηση)

1. Μέτρηση υφιστάμενης κατάστασης δεικτών απόδοσης
2. Στοχοθέτηση για κάθε δείκτη

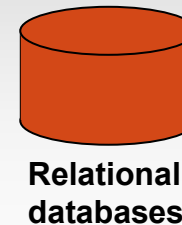
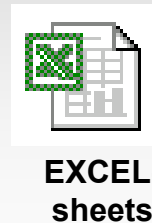
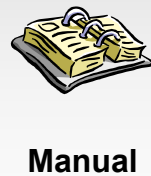
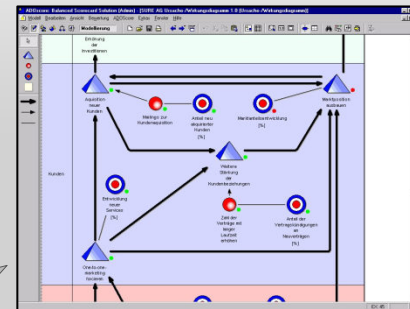
• Rollout σε επίπεδο Ιδρύματος

1. Προετοιμασία τελικού σχεδίου επαναξιολόγησης στόχων και δεικτών ώστε να χρησιμοποιηθούν σε επίπεδο ιδρύματος
2. Καθορισμός τρόπου μετάβασης
 - i. Υλοποίηση σε όλο το Ίδρυμα
 - ii. Υλοποίηση κατά προτεραιότητα
 - iii. Υλοποίηση κατά Τμήμα

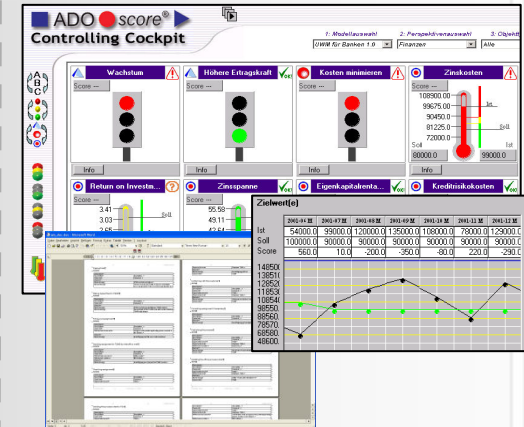
Καθορισμός της BSC και των σημαντικών δεικτών απόδοσης



Επικαιροποίηση των στρατηγικών στόχων και των δεικτών απόδοσης



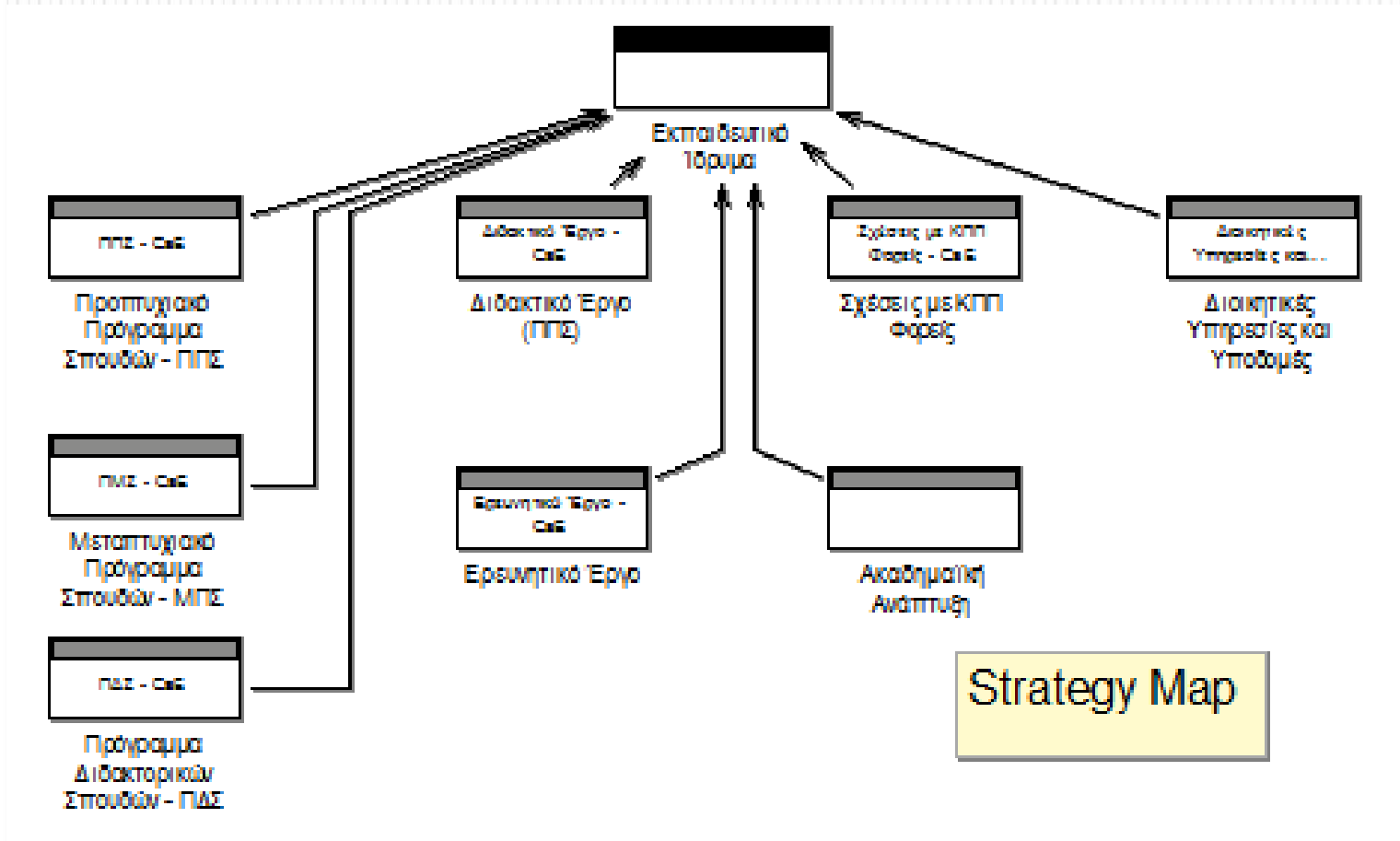
Έλεγχος και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της BSC



Οπτικοποίηση της υπάρχουσας κατάστασης, των δεικτών απόδοσης και του βαθμού επίτευξης των στρατηγικών στόχων



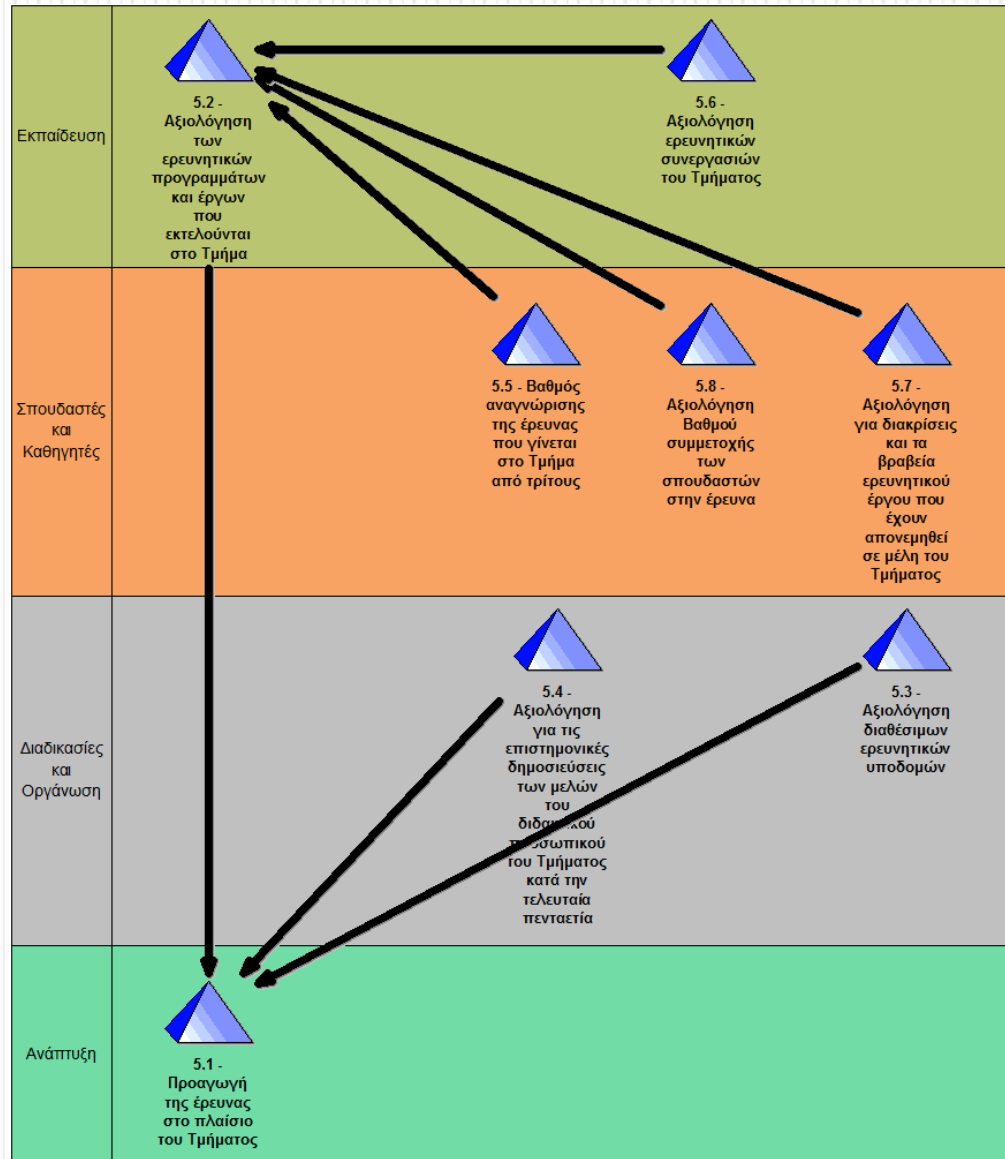
BSC map - Χάρτης εφαρμογής BSC στο TEI Αθήνας (Μοντέλο ΑΔΙΠ)



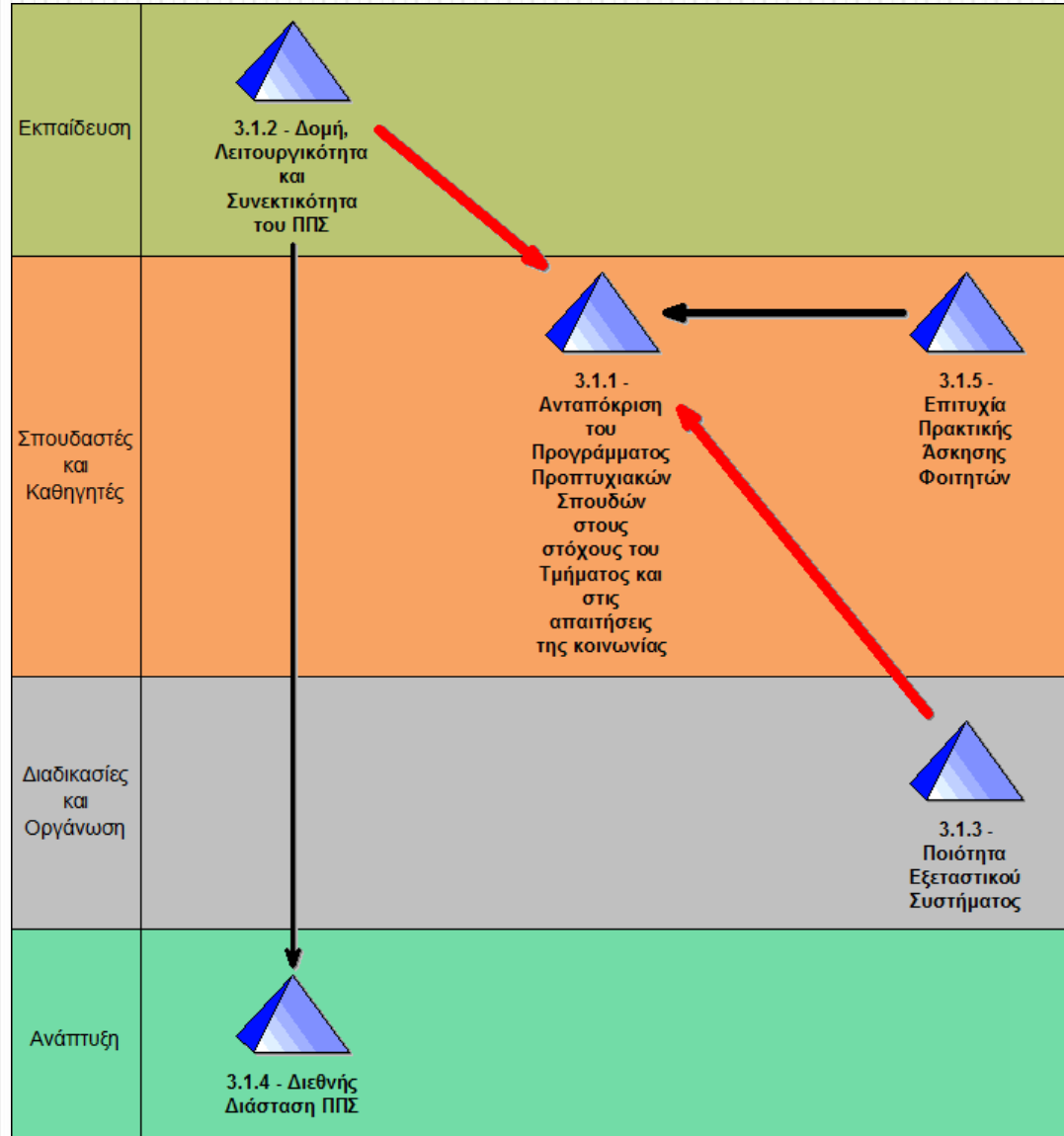
Στρατηγικοί Στόχοι & Παράγοντες Επιτυχίας για το Ερευνητικό Έργο

| | | | |
|--------------------------|---|--|--|
| Εκπαίδευση | <p>▲ 5.2 - Αξιολόγηση των ερευνητικών προγραμμάτων και έργων που εκτελούνται στο Τμήμα</p> <p>5.2.1 5.2.2 5.2.3</p> | <p>▲ 5.6 - Αξιολόγηση ερευνητικών συνεργασιών του Τμήματος</p> <p>5.6.1 5.6.2 5.6.3</p> | |
| Σπουδαστές και Καθηγητές | <p>▲ 5.5 - Βαθμός αναγνώρισης της έρευνας που γίνεται στο Τμήμα από τρίτους</p> <p>5.5.1 5.5.2 5.5.3 5.5.4 5.5.5</p> <p>5.5.6 5.5.7 5.5.8 5.5.9</p> | <p>▲ 5.8 - Αξιολόγηση Βαθμού συμμετοχής των σπουδαστών στην έρευνα</p> <p>5.8.1</p> | <p>▲ 5.7 - Αξιολόγηση για διακρίσεις και τα βραβεία ερευνητικού έργου που έχουν απονεμηθεί σε μέλη του Τμήματος</p> <p>5.7.1 5.7.2</p> |
| Διαδικασίες και Οργάνωση | <p>▲ 5.3 - Αξιολόγηση διαθέσιμων ερευνητικών υποδομών</p> <p>5.3.1 5.3.2 5.3.3 5.3.4 5.3.5</p> <p>5.3.6 5.3.7 5.3.8</p> | <p>▲ 5.4 - Αξιολόγηση για τις επιστημονικές δημοσιεύσεις των μελών του διδακτικού προσωπικού του Τμήματος κατά την τελευταία πενταετία</p> <p>5.4.1 5.4.2 5.4.3 5.4.4 5.4.5</p> <p>5.4.6 5.4.7 5.4.8 5.4.9</p> | |
| Ανάπτυξη | <p>▲ 5.1 - Προαγωγή της έρευνας στο πλαίσιο του Τμήματος</p> <p>5.1.1 5.1.2 5.1.3 5.1.4 5.1.5</p> <p>5.1.6 5.1.7 5.1.8 5.1.9 5.1.10</p> | | |

Διάγραμμα συσχετίσεων & στοχοθεσίας (Strategy map) για το Ερευνητικό Έργο



Διάγραμμα συσχετίσεων & στοχοθεσίας (Strategy map) για το Πρόγραμμα Σπουδών



από την αξιολόγηση στη σχεδίαση μίας ακαδημαϊκής
στρατηγικής

Πίνακας στάθμισης και αποτίμησης ακαδημαϊκού έργου τμήματος.....



**Ευχαριστούμε πολύ
για την προσοχή σας**