

Κρίνοντας το Σύστημα Αξιολόγησης των ΑΕΙ με βάση το Πρότυπο Αριστείας του EFQM

**Φίλιππος Ι. Καρυπίδης
Καθηγητής ΑΤΕΙ-Θ**

*Συνέδριο Διασφάλισης Ποιότητας στα ΑΕΙ: Μοχλός Ανάπτυξης, Αλεξάνδρειο ΤΕΙ
Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη, 29-30 Νοεμβρίου 2012*

Σκοπός

- **Να συγκριθεί, στοιχειωδώς, το σύστημα κριτηρίων αξιολόγησης των ΑΕΙ (ΑΔΙΠ) με το σύστημα κριτηρίων του ευρωπαϊκού πρότυπου αριστείας προκειμένου να αντληθούν χρήσιμα συμπεράσματα και διδάγματα για βελτίωση του συστήματος της ΑΔΙΠ.**

Δομή της εισήγησης

- **Τι είναι το ευρωπαϊκό πρότυπο αριστείας**
- **Ποια τα δομικά στοιχεία του**
 - **Θεμελιώδεις Αρχές**
 - **Κριτήρια –1. Προσδιοριστικοί παράγοντες**
 - **Κριτήρια- 2. Αποτελέσματα**
- **Μέθοδος εντοπισμού αδύνατων σημείων**
- **Κρίσιμες διαπιστώσεις –αδύνατα σημεία**
- **Συνέπειες και ερμηνείες**
- **Συμπεράσματα**

Πρότυπο Αριστείας ή Τελειότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM - Excellence Model)

- **Υποστηρίζει την αυτοαξιολόγηση, τη συγκριτική αξιολόγηση και την αέναη βελτίωση των οργανισμών.**
- **Κατάλληλο για όλους τους οργανισμούς, κερδοσκοπικούς και μη, μεγάλους και μικρούς, απλούς και σύνθετους.**

Δομικά στοιχεία

1) Θεμελιώδεις αρχές

2) Εννέα κριτήρια (5 Προσδιοριστικοί παράγοντες & 4 Αποτελέσματα)

3) Μηχανισμός RADAR

(Results, Approach, Deploy, Asses, Refine)

Αποσαφηνίσεις –δομής:

- **Θεμελιώδεις αρχές διαμορφώνουν μια ολιστική θεώρηση και αποτελούν θεμέλιο για μια «βιώσιμη» αριστεία.**
- **Κριτήρια -πλαίσιο που βοηθά να μετατραπούν οι θεμελιώδεις έννοιες σε πράξη και να επιτευχθεί αυτογνωσία.**
- **Μηχανισμός RADAR –βοηθά να βαθμολογείται, με συγκεκριμένα ερωτήματα (πίνακα), μέσα από κύκλους διαρκούς μάθησης και βελτίωσης.**

EFQM – Excellence model 2010

Θεμελιώδεις αρχές:

- **Πετυχαίνουμε ισορροπημένα αποτελέσματα**
- **Δημιουργούμε αξία για αποδέκτες/πελάτες**
- **Ηγεσία* με όραμα, έμπνευση, ακεραιότητα**
- **Διοικούμε με διαδικασίες**
- **Πετυχαίνουμε με τους ανθρώπους**
- **Καλλιεργούμε τη δημιουργικότητα & την καινοτομία**
- **Χτίζουμε εταιρικές σχέσεις**
- **Αναλαμβάνουμε ευθύνες για ένα αειφορικό μέλλον**

EFQM – Excellence model 2010 **Κριτήρια**



Ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders):

- **ιδρυτικά μέλη –κυβέρνηση, νομοθετικές και δημόσιες διοικητικές αρχές, απόφοιτοι και ενώσεις, τοπικοί εργοδότες, συνεργαζόμενα ιδρύματα, φορολογούμενοι πολίτες, ευρεία κοινότητα, κάτοικοι της περιοχής, λύκεια, υποψήφιοι φοιτητές, γονείς, επιχειρήσεις και βιομηχανία, συμβούλιο διοίκησης, εργαζόμενοι/λειτουργοί.**

Ηγεσία

- **Οι ηγέτες επιδεικνύουν ευελιξία, επιτρέποντας στον οργανισμό να δρα έγκαιρα ώστε να διασφαλίζει τη συνεχή επιτυχία του.**
 1. **Αναπτύσσουν αποστολή, όραμα, αξίες, ηθική και είναι πρότυπα συμπεριφοράς.**
 2. **Καθορίζουν, παρακολουθούν, αναθεωρούν και οδηγούν τις βελτιώσεις στο σύστημα διοίκησης και τις επιδόσεις.**
 3. **Συμπλέκονται με πελάτες, εταίρους και εκπροσώπους της κοινωνίας.**
 4. **Ενισχύουν τον πολιτισμό αριστείας στους ανθρώπους.**
 5. **Διασφαλίζουν στον οργανισμό ευελιξία και αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών.**



Στρατηγική, Άνθρωποι

- **Στρατηγική**
- **Η Στρατηγική αναπτύσσεται με επίκεντρο τα ενδιαφερόμενα μέρη και όλες οι πολιτικές, τα σχέδια, οι στόχοι και οι διαδικασίες αναπτύσσονται με τρόπο που την υπηρετούν.**
- **Άνθρωποι**
- **Ιδιαίτερη μέριμνα, ώστε να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους και να προάγεται η δικαιοσύνη και η ισότητα. Ενημερώνονται, επιβραβεύονται και αναγνωρίζονται, με τρόπο που παρακινούνται, δεσμεύονται και χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους και τη γνώση τους, για να ωφελείται ο οργανισμός.**

Σχέσεις/πόροι, Διαδικασίες/υπηρεσίες

- **Σχέσεις και πόροι**
- **Ο σχεδιασμός και η διοίκηση χειρίζονται τις σχέσεις και τους πόρους με τρόπο που υποστηρίζεται η στρατηγική και οι πολιτικές αλλά και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών.**
- **Διεργασίες, προϊόντα, υπηρεσίες**
- **Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διοικούνται ώστε να αριστοποιείται η αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα προϊόντα/υπηρεσίες προωθούνται και διατίθενται συστηματικά και αποτελεσματικά, ενώ οι σχέσεις με τους πελάτες διοικούνται και αναβαθμίζονται συνεχώς.**

Αποτελέσματα:

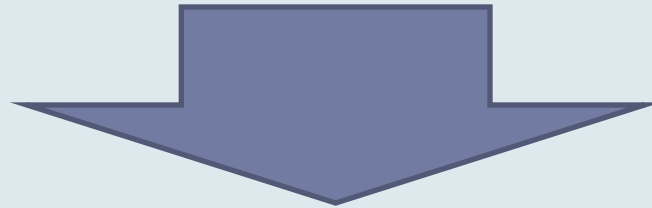
- Κάθε ένα από τα τέσσερα κριτήρια της ομάδας, περιλαμβάνει δύο υπο-κριτήρια.
- Το πρώτο υπο-κριτήριο είναι η αποτελεσματικότητα (effectiveness) του οργανισμού και το δεύτερο η αποδοτικότητα (efficiency).
- Εάν πελάτες  οι φοιτητές: 

π.χ. στο πρώτο, μετριέται η αντίληψη των φοιτητών για την ποιότητα του μαθήματος ή της επίβλεψης της πτυχιακής εργασίας.

στο δεύτερο, τα εναλλακτικά μαθήματα που τίθενται στη διάθεση των φοιτητών ή ο χρόνος αναμονής για διορθώσεις της εργασίας που καθορίζουν την ικανοποίηση.

Μέθοδος -Λογική

- **Με την παραδοχή ότι:**
- **Κρίσιμες περιοχές για τις οποίες δεν υπάρχουν επαρκή κριτήρια αυτοαξιολόγησης ή αξιολόγησης, δε βοηθιούνται να εντοπισθούν ευκαιρίες για βελτίωση.**



- **Παρουσία αδύνατων σημείων.**

Μέθοδος -Benchmarking

- Η συγκριτική προτυποποίηση είναι μέθοδος οργανωσιακής μάθησης και ανάπτυξης:
Αναπτύσσεται ένα κριτήριο ή πρότυπο έναντι του οποίου τίθεται στόχος και μετριέται η πρόοδος.

Μορφές: εσωτερική, εξωτερική και λειτουργική

- Επιλέγουμε την λειτουργική, προσπαθώντας να συγκρίνουμε ένα ΑΕΙ που αξιολογείται με το σύστημα αξιολόγησης της ΑΔΙΠ προς έναν οργανισμό που υιοθετεί το ευρωπαϊκό πρότυπο αριστείας.

Διαπιστώσεις -1

- **Εκτός πεδίου (βελτιούμενης) ποιότητας κρίσιμα ζητήματα, όπως:**
 - **Ηγεσία που διασφαλίζει ευελιξία και αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών, αναπτύσσει όραμα, αποστολή, αξίες, ηθική, σχέσεις, οδηγεί τις βελτιώσεις και καλλιεργεί την αριστεία.**
 - **Καθορισμός κρίσιμων στρατηγικών αποτελεσμάτων* από σύστημα διοίκησης απόδοσης, συνδεδεμένων με ικανοποίηση ενδιαφερόμενων μερών.**

Διαπιστώσεις -2

- **Χωρίς πρότυπο ή κριτήρια το Ιδρυματικό σκέλος. Αποτέλεσμα:**
 - Μη σταθερή στρατηγική,
 - Δυσκολίες συντονισμού δραστηριοτήτων
 - Δυσκολίες αποτελεσματικής κατανομής πόρων
 - Καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων
 - Μη αποτελεσματική ομαδοποίηση εργαζόμενων
 - Μη μεγιστοποίηση παρακίνησης εργαζόμενων
 - Μη επίτευξη συνεργειών

Συνέπειες -2

- **Δυσχεραίνεται η όδευση προς μέγιστη αποτελεσματικότητα και προς μέγιστη αποδοτικότητα αφού:**
 - **δεν ευνοείται η συνεχής βελτίωση σε όλες τις περιοχές,**
 - **προκαλούνται απώλειες αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη και**
 - **υψηλότερο κόστος λειτουργίας.**

Διαπιστώσεις -3

- **Ελεγκτική παρά συστημική/προληπτική λογική που δε βοηθά τον Οργανισμό να:**
 - Προσδιορίζονται αποτελέσματα ως μέρος στρατηγικής,
 - σχεδιάζεται και αναπτύσσεται ολοκληρωμένο σύνολο από ζωτικές προσεγγίσεις για να πετύχει τα αποτελέσματα,
 - αναπτύσσει τις προσεγγίσεις με τρόπο συστηματικό,
 - αξιολογεί και τελειοποιεί τις προσεγγίσεις, παρακολουθώντας και αναλύοντας αποτελέσματα με διαδικασίες συνεχούς μάθησης.

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ -3

- **Ο Οργανισμός δεν οργανώνεται για να εντοπίζει σημεία προς βελτίωση, να ιεραρχεί & εφαρμόζει βελτιώσεις.**
- **Ο Οργανισμός προσκολλάται, συχνά, σε τυπολατρικές προσαρμογές.**
- **Δε συνδέονται Αίτια- Αποτελέσματα με προσέγγιση.**
- **Δε δημιουργείται κυκλικό σύστημα μέτρησης προόδου βελτιώσεων.**

Διαπιστώσεις -4

- **Δεν προβλέπει σχεδιασμό & διοίκηση διαδικασιών –εκροών που εξελίσσονται διαρκώς ώστε να αριστοποιείται η αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη, παρόλο που υπάρχουν διάσπαρτες διαδικασίες που συνεισφέρουν στην αυτεπίγνωση.**

Συνέπειες -4

- **Οι διαφορές μεταξύ Τμημάτων και Ιδρυμάτων δεν αποτυπώνονται με κατάλληλους, αντικειμενικούς, δείκτες.**
- **Οι βελτιώσεις και προσαρμογές δεν ανταποκρίνονται επαρκώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.**
- **Δεν αναζητούνται επαρκώς τα εσωτερικά αίτια αστοχιών, ενώ επαφίενται πολλά στη μέριμνα της Κεντρικής Διοίκησης & Εποπτείας.**

Διαπιστώσεις -5

- **Δεν υπάρχει μέριμνα για την αποτελεσματικότητα που συνδέεται με την αντίληψη των ενδιαφερόμενων μερών, όπως: Εργαζόμενοι, Κοινωνία, Δημόσιες Αρχές, Γονείς, Οργανισμοί & Επιχειρήσεις,...**

Συνέπειες -5

- **Συχνά, χαμηλή ανταπόκριση στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, π.χ. στατικότητα/ακαμψία λειτουργικών δομών, Τμημάτων/Προγραμμάτων.**
- **Χαμηλό ενδιαφέρον για τη βιώσιμη αριστεία.**

Συμπεράσματα:

- Το Σύστημα αξιολόγησης της ΑΔΙΠ παρόλο που συνεισφέρει στην αυτογνωσία και σε αξιολόγηση των Τμημάτων, παρουσιάζει σοβαρές ελλείψεις....
- Το πρότυπο αριστείας του EFQM θα μπορούσε να συνεισφέρει σε όδευση των ΑΕΙ προς τη βιώσιμη αριστεία, μεγιστοποιώντας, τελικά, την αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη...

Επί τέλους...Τέλος...

- **Ευχαριστώ για τη συμπόρευση...**
- **Συγνώμη για τις πολλές ατέλειες...**
- ***Ο δρόμος για την αέναη βελτίωση είναι βατός ...για όσους τον βλέπουν...***