



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

# ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ

Εισηγητής: Μιχαήλ Θεοφίλου



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΚΡΗΤΗΣ

# A Q S

Advanced Quality Services Ltd.  
ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

# ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ADVANCED QUALITY SERVICES LTD



# A Q S

Advanced Quality Services Ltd.  
ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όμιλος AQS

AQS  
Advanced Quality Services Ltd.  
ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

AQS

Advanced Quality Services Ltd.  
ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

iBcl

*Innovative Business  
Consulting & Learning*

Abpm

Advanced **B**usiness **P**rocess **M**anagement



APPLIED  
PROFESSIONAL  
TRAINING

AQS

C Y P R U S  
BUSINESS CONSULTANTS

- Η εταιρεία Advanced Quality Services Ltd. ιδρύθηκε το **Νοέμβριο του 1993**.
- Είναι στελεχωμένη με δυναμικό συμβούλων υψηλής τεχνογνωσίας, που διαθέτει μακρόχρονη εμπειρία σε διευθυντικές θέσεις διεθνών και ελληνικών επιχειρήσεων.
- Έχει αποκτήσει σημαντική συμβουλευτική εμπειρία πραγματοποιώντας περισσότερα από **3.500 οργανωτικά Έργα** σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του **Ιδιωτικού** και του ευρύτερου **Δημοσίου** Τομέα.
- Έχει επίσης πολύχρονη εκπαιδευτική εμπειρία παρέχοντας υψηλού επιπέδου εκπαίδευση σε πάνω από **35.000** μεσαία και υψηλόβαθμα **στελέχη επιχειρήσεων**.



# ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ

- Η AQS είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με τα πρότυπα **ISO 9001:2015**, **ISO 14001:2015**, **ISO 27001:2013**, και το **ISO 22301:2019**.
- Η εταιρεία είναι μέλος του **Σ.Ε.Σ.Μ.Α.** (Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Management Ελλάδος), ο οποίος είναι μέλος της **FEACO** (European Federation of Management Consulting Associations) και του **ICMCI** (International Council of Management Consulting Institutes).



# ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός (Business Planning) με χρήση της μεθοδολογίας Balanced Scorecard & Strategy Maps
2. Ανασχεδιασμός Διεργασιών (Reengineering)
3. Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Συστημάτων κατά τα Πρότυπα ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 27001, ISO 22301, ISO 45001, ISO 39001, ISO 17025
4. GDPR Compliance - ISO 27001, DPO & Υποστήριξη Εφαρμογής
5. Inventory Management – Lean Logistics – Αποθήκες
6. Ευθυγράμμιση Λειτουργιών με ERP
7. Κοστολόγηση – Μείωση Κόστους – Activity Based Costing
8. Προγράμματα Ευρωπαϊκά – ΕΣΠΑ
9. Οργάνωση και Ανάπτυξη Πωλήσεων – Digital Marketing
10. Ανάπτυξη Ολοκληρωμένου Συστήματος HRM



# ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1. Ηγεσία - Προσωπική Ανάπτυξη
2. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός
3. Πωλήσεις - Marketing - Επικοινωνία
4. HRM - Δεξιότητες Προσωπικού
5. Βελτίωση Προμηθειών / Αποθηκών
6. Βελτίωση Παραγωγής / Συντήρησης
7. Quality Management
8. Management - Οργάνωση
9. Ασφάλεια Δεδομένων
10. Οικονομικά & Λογιστικά
11. SAP Modules
12. Διαχείριση Προγραμμάτων (ΕΣΠΑ / Ευρωπαϊκά)

30 χρόνια  
Εκπαίδευση  
Στελεχών

>35.000 Στελέχη

>80%  
Επαναληψιμότητα

M.O.  
Αξιολογήσεων  
9/10

**HALCOR**

**ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ**

**JANSSEN-CILAG**



**BINGO**  
**Tottis**  
QUALITY



**ALUMIL**  
Building excellence every day

**BIOTEP**  
ΒΙΟΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ ΤΕΧΝΙΚΑ Ο.Ε.

**MEFAL**  
PHARMA DEPOT

ThyssenKrupp  
Marine Systems

**KORRES**

**ΕΥΡΟΠΑ**  
ALUMINIUM SYSTEMS



**ΜΟΤΟΡ ΟΥΤΑ** (ΕΜΑΣ)  
ΔΙΔΥΜΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.

**mitsubishi**

**CALDA**  
ENERGY

**polyeco**  
waste management

**BIC**

**FAMAR**  
HEALTH CARE SERVICES

**CABLEL**

**Holiday Inn**  
HOTELS - RESORTS



**ΑΚΤΩΡ**

**ST. JUDE MEDICAL**  
MORE CONTROL. LESS RISK.

**frieslandfoods**

**ΚΟΣΜΟΣΑΓ**

**Eurobank EFG**



Mercedes-Benz

**MINOAN LINES**

**GENESIS**  
pharma

**FocusBari**  
άνθρωποι • έμπνευση • δημιουργία

**Enel**  
Green Power

**I. ΛΑΔΑΚΗΣ Α.Ε.**



**RILKEN**

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ

**elounda bay palace**

**ΕΛΤΑ**  
Hellenic Post



**HELLENIC SHIPYARDS S.A.**  
SKARAMANGA YARD

**Gerolymatos**

**CAP**  
GROUP

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ  
HELLENIC REPUBLIC  
REGION OF EPIRUS

**ΕΥΔΑΠ**



**Pharmathen**

**MEFAL**  
PHARMA DEPOT

**ΣΣΥ.ΦΑ**  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**aldemar**  
HOTELS & SPA

**YALCO**  
ΣΑΚΡΑΤΗΣ Α. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ & ΥΙΟΥ Α.Ε.

**DELATOLAS**  
EXPRESS CARGO



# ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



# ΕΡΓΑ GDPR

AQS

Advanced Quality Services Ltd.  
ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΠΑΙΓΝΙΩΝ +  
ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΚΑΖΙΝΟΥ ΚΥΠΡΟΥ



Κυπριακή Δημοκρατία

Volkswagen  
Financial Services



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής  
Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης



ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΜΥΝΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.

ΕΒΟ-ΠΥΡΚΑΑ



5η Υ.Πε  
Θεσσαλίας &  
Στερεάς Ελλάδας



hellasat



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ  
ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ



Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΕΠ.Π.Ε.Α

ΕΝΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΗΜΕΡΗΣΙΩΝ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΑΘΗΝΩΝ



BINGO



ΕΝΩΣΙΣ ΣΥΝΤΑΚΤΩΝ  
ΗΜΕΡΗΣΙΩΝ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΑΘΗΝΩΝ

ΕΓΝΑΤΙΑ ΟΔΟΣ Α.Ε.



ΕΘΝΙΚΗ ΑΝΑΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ



ΣΠΑΝΟΣ ΑΕ



# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΕ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

AQS

Advanced Quality Services Ltd.  
ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
HAROKOPIO UNIVERSITY



ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΡΑΚΗΣ | DEMOCRITUS  
UNIVERSITY  
OF THRACE



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΕΙΔΙΚΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ  
ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΙΓΑΙΟΥ



ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΚΡΗΤΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

1. Διαδικασία στοχοθεσίας
2. Πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση
3. Στρατηγικό Σχέδιο ΑΕΙ
4. Συμφωνίες Προγραμματικού Σχεδιασμού
5. Στρατηγικός Σχεδιασμός
6. Επιχειρησιακός σχεδιασμός
7. Αντικειμενικά – Ποιοτικά Κριτήρια ΕΘΑΑΕ
8. Ανάλυση SWOT
9. Η έννοια της στοχοθεσίας
10. Πολιτική ποιότητας και στοχοθεσία
11. Διαδικασία στοχοθεσίας
12. Στοχοθεσία SMART (+C)
13. Κύριοι Δείκτες Απόδοσης
14. Σφάλματα σχεδιασμού δεικτών
15. Ανάλυση επικινδυνότητας στόχου



# ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ (συν.)

16. Παρακολούθηση και επανεξέταση στόχων – δεικτών
17. Αποτελέσματα μετρήσεων
18. Αξιολόγηση αποκλίσεων
19. Αναφορά στόχων ποιότητας
20. Ετήσια έκθεση απολογισμού δράσεων
21. Εργαλεία παρακολούθησης
22. Αντί Επιλόγου ..... ΚΑΙΖΕΝ

## ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑΤΑ

1. Τακτική Επιχορήγηση – Κριτήρια ΕΘΑΑΕ
2. ΤΑΑ – Ταμείο Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας
3. Συστήματα Διεθνών Κατατάξεων



# 1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

- Η Πολιτική Στοχοθεσίας βασίζεται στους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί, καθένας από τους οποίους επιμερίζεται σε **στόχους ποιότητας**.
- Το σύνολο των στόχων ποιότητας αποτυπώνεται σε **δείκτες ποιότητας** οι οποίοι υποδεικνύονται από την ΕΘΑΑΕ και εναρμονίζονται, στο πλαίσιο του σεβασμού στη φυσιογνωμία και την αυτονομία των Ελληνικών Πανεπιστημίων, με τα Πρότυπα και τις Κατευθυντήριες αρχές του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης.
- Η **μέτρηση, παρακολούθηση, τροποποίηση, ενίσχυση ή αντικατάσταση** των στόχων ποιότητας και των αντίστοιχων δεικτών ποιότητας συνιστούν βασικό πυλώνα της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας του Ιδρύματος.
- Οι στόχοι ποιότητας μπορούν να αποτυπωθούν στον Χάρτη Στρατηγικής για εποπτική απεικόνιση των συσχετίσεων



# 1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (συν.)

## Δεδομένα εισόδου στρατηγικής ποιότητας.

1. Η στρατηγική του Ιδρύματος.
2. Η τελευταία έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης του Ιδρύματος.
3. Οι τελευταίες εκθέσεις εξωτερικής αξιολόγησης των Σχολών του Ιδρύματος.
4. Οι εκθέσεις πιστοποίησης των Προγραμμάτων Σπουδών (ΠΣ) του Ιδρύματος.
5. Η έκθεση πιστοποίησης του ΕΣΔΠ του Ιδρύματος.
6. Οι αποφάσεις της Συγκλήτου του Ιδρύματος σχετικά με τη διασφάλιση ποιότητας.
7. Σχετικά διεθνή πρότυπα και οδηγίες για τη διασφάλιση ποιότητας.
8. Κατατάξεις ΕΘΑΑΕ
9. Εθνικές στρατηγικές
10. Διεθνείς κατατάξεις



- Προβλέπεται στον [v. 4653/2020](#) (Α' 12) άρθρο 14
- Το Ανώτατο Συμβούλιο της ΕΘ.Α.Α.Ε. εισηγείται στον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων το πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση.
  - εγκρίνεται ανά τετραετία από τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων,
  - περιλαμβάνει, ιδίως, μεσοπρόθεσμους στόχους, κατευθύνσεις, σχέδια επενδύσεων, προγράμματα ή επιμέρους δράσεις της εθνικής πολιτικής για την ανώτατη εκπαίδευση και
  - δύναται να εξειδικεύεται σε ετήσια βάση και αναφέρεται σε όλες τις δράσεις εφαρμογής της εθνικής πολιτικής για την ανώτατη εκπαίδευση.
- Υλοποιείται μέσω των Α.Ε.Ι., τα οποία συντάσσουν **τετραετές αναπτυξιακό πρόγραμμα** και εφαρμόζουν τις σχετικές δράσεις, στο πλαίσιο των **συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού** του άρθρου 15 του [v. 4653/2020](#)





### 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΕΙ

- Προβλέπεται στον [v. 4957/2022](#) (Α' 141) άρθρο 224
- Το στρατηγικό σχέδιο είναι διάρκειας κατ' ελάχιστον τεσσάρων (4) ετών.
- Εγκρίνεται με απόφαση του Συμβουλίου Διοίκησης, κατόπιν εισήγησης του Πρύτανη και πρότασης της Επιτροπής Στρατηγικού Σχεδιασμού.
- Είναι σύμφωνο με:
  - το πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση του άρθρου 14 του [v. 4653/2020](#) (Α' 12),
  - την εθνική στρατηγική για την έρευνα και την καινοτομία
  - τις εξελίξεις και τους κύριους στόχους των δράσεων για την ανώτατη εκπαίδευση στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο.



### 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΕΙ (συν.)

- περιγράφεται η στρατηγική του Α.Ε.Ι. για την ανάπτυξή του σε τοπικό, εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, σύμφωνα με την ιδιαίτερη φυσιογνωμία του και την αποστολή του στους διάφορους τομείς δραστηριότητάς του, όπως
  - την εκπαιδευτική και ερευνητική πολιτική του Α.Ε.Ι. και των επιμέρους ακαδημαϊκών μονάδων του,
  - την εκπαιδευτική στρατηγική για κάθε κύκλο σπουδών,
  - τη διά βίου μάθηση,
  - την εκπαίδευση και την επιστημονική κατάρτιση,
  - τη συνεχή βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης,
  - την ενίσχυση της εξωστρέφειας και τη διασύνδεση με την κοινωνία και την οικονομία,
  - την ανάπτυξη συνεργασιών με ιδρύματα και φορείς της αλλοδαπής,



### 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΕΙ (συν.)

- την καινοτομία και την αναβάθμιση της ποιότητας και της προσβασιμότητας του ακαδημαϊκού περιβάλλοντος.
- Το στρατηγικό σχέδιο περιλαμβάνει:
  - τους βραχυπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους στόχους στους τομείς που επιθυμεί να αναπτυχθεί το Α.Ε.Ι., καθώς και
  - τις δράσεις και τα μέσα που προτείνονται για την υλοποίησή τους, όπως
    - την προσέλκυση νέων χρηματοδοτικών εργαλείων,
    - την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων του Α.Ε.Ι.,
    - την αναβάθμιση των υποδομών και του εξοπλισμού του Α.Ε.Ι. και
    - την προσέλκυση επιστημονικού προσωπικού με υψηλά προσόντα.

### 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΕΙ (συν.)

- Στο στρατηγικό σχέδιο περιλαμβάνονται:
  - η στρατηγική του Α.Ε.Ι. για την **ισότιμη πρόσβαση** των ατόμων με αναπηρία και των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες,
  - η στρατηγική του Α.Ε.Ι. για τον **ψηφιακό μετασχηματισμό** και την αναβάθμιση των ψηφιακών υποδομών του Α.Ε.Ι., καθώς και
  - η στρατηγική για την **αιεφόρο ανάπτυξη** του Α.Ε.Ι., που εξειδικεύονται αντιστοίχως στα σχέδια των άρθρων **226**, **227** και **228** του [ν. 4957/2022](#).



### 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΕΙ (συν.)

- Για την **υλοποίηση** του στρατηγικού σχεδίου ανά ακαδημαϊκή ή διοικητική μονάδα του Α.Ε.Ι. **καταρτίζεται επιχειρησιακό σχέδιο**, στο οποίο **εξειδικεύεται** η πολιτική του στρατηγικού σχεδίου του Α.Ε.Ι. ανά επιμέρους μονάδα και περιλαμβάνονται

- **ετήσιο πρόγραμμα στοχοθεσίας,**
- **ο προγραμματισμός υλοποίησης κάθε στόχου και**
- **τα μέτρα για την υλοποίησή του.**

- Το στρατηγικό σχέδιο δύναται να αναμορφώνεται κατά τη διάρκεια ισχύος του σύμφωνα με τις ανάγκες και τις συνθήκες που ισχύουν, καθώς και τις μεταβολές στην εθνική στρατηγική για την ανώτατη εκπαίδευση του άρθρου 14 του ν. 4653/2020, την εθνική στρατηγική για την έρευνα και την καινοτομία, καθώς και τις εξελίξεις στην ανώτατη εκπαίδευση στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο.

- Προβλέπονται στον [v. 4653/2020](#) (Α' 12) άρθρο 15
- Καταρτίζονται με το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού του ΑΕΙ και της Εθνικής Στρατηγικής για την Ανώτατη Εκπαίδευση.
- Αναφέρονται, ιδίως, στα ακόλουθα **θέματα**:
  - στην ιδιαίτερη φυσιογνωμία και αποστολή του Α.Ε.Ι., τη θέση του στον ελληνικό, ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο και τους στόχους του Α.Ε.Ι. και των ακαδημαϊκών μονάδων του, με ιεράρχηση και καθορισμό προτεραιοτήτων,
  - στον προσδιορισμό, τον προγραμματισμό και τα μέτρα για την ανάπτυξη και υποστήριξη των εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων και στόχων του Α.Ε.Ι.,
  - στην ανάπτυξη της υποδομής και του εξοπλισμού,
  - στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών,
  - στον συντονισμό των ακαδημαϊκών, εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων του Α.Ε.Ι. με τις αντίστοιχες εξελίξεις σε ιδρύματα του εξωτερικού και ιδιαίτερα με τις εξελίξεις και τις προοπτικές στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης και Έρευνας.



- Ως προς το οικονομικό σκέλος, οι συμφωνίες προγραμματικού σχεδιασμού εξειδικεύονται για κάθε Α.Ε.Ι. α) στις **λειτουργικές δαπάνες**, β) **τις επενδύσεις** και γ) **το προσωπικό** κάθε κατηγορίας. Οι παραπάνω συμφωνίες εκτελούνται σε **ετήσια βάση**.

### *Εισήγηση – Διαπραγμάτευση – Έγκριση - Δημοσίευση*

- Η εισήγηση του Α.Ε.Ι. για την προγραμματική συμφωνία υποβάλλεται στο Ανώτατο Συμβούλιο της ΕΘ.Α.Α.Ε. μέχρι το τέλος Ιανουαρίου του έτους που προηγείται εκείνου από το οποίο αρχίζει η ισχύς της επόμενης προγραμματικής συμφωνίας.
- Διαπραγμάτευση του Ανώτατου Συμβουλίου της ΕΘ.Α.Α.Ε. με το Α.Ε.Ι. (λαμβάνεται υπόψη η εθνική στρατηγική για την ανώτατη εκπαίδευση – συμμόρφωση αξιολογήσεων-πιστοποιήσεων)
- Η συμφωνία εγκρίνεται από τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων μετά από εισήγηση του Ανώτατου Συμβουλίου της ΕΘ.Α.Α.Ε., υπογράφεται από τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων και τον Πρύτανη του Α.Ε.Ι. και δημοσιεύεται στην **Εφημερίδα της Κυβερνήσεως**.



- Η γνώμη της ΕΘ.Α.Α.Ε. αφορά στα ανωτέρω **θέματα**, ενώ, ως προς το οικονομικό σκέλος, η ΕΘ.Α.Α.Ε. εκφράζει γνώμη μόνο ως προς την κατανομή της συνολικής δημόσιας επιχορήγησης στα Α.Ε.Ι., σύμφωνα με το άρθρο 16 του [ν. 4653/2020](#), και όχι ως προς το συνολικό ύψος αυτής.

### *Επανεξέταση*

- Τα συμβαλλόμενα μέρη επανεξετάζουν τις συμφωνίες προγραμματικού σχεδιασμού και τις τροποποιούν αναλόγως, για λόγους δημοσίου συμφέροντος, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο

### *Παρακολούθηση*

- Η ΕΘ.Α.Α.Ε. παρακολουθεί σε **ετήσια βάση** και αξιολογεί την πορεία εκτέλεσης των συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού κάθε Α.Ε.Ι. με το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων και εισηγείται την τροποποίησή τους στον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων.



## Ετήσιος απολογισμός

- Ο ετήσιος απολογισμός της εκτέλεσης των συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού καταρτίζεται και εγκρίνεται από το Α.Ε.Ι., δημοσιεύεται στον διαδικτυακό τόπο του και υποβάλλεται στην ΕΘ.Α.Α.Ε. και στον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, το αργότερο μέχρι το τέλος Απριλίου του επόμενου έτους.
- Η διαδικασία της έγκρισης του απολογισμού από τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων ολοκληρώνεται εντός τριών (3) μηνών από την υποβολή του. Αν η προθεσμία αυτή παρέλθει άπρακτη, ο απολογισμός θεωρείται ότι έχει εγκριθεί.
- Η **Επιτροπή Στρατηγικού Σχεδιασμού** είναι αρμόδια για τη κατάρτιση προτάσεων συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού και την υποβολή τους στο Συμβούλιο Διοίκησης για την έγκρισή τους, καθώς και για τη συνεργασία, κατά την εφαρμογή τους, με την ΕΘ.Α.Α.Ε. και το Υ.ΠΑΙ.Θ και τον συντονισμό και παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης.



# 4. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (συν.)

Διάγραμμα ροής:



\* Πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση, εθνική στρατηγική για την έρευνα και την καινοτομία και εξελίξεις ευρωπαϊκού και διεθνούς χώρου.

- Η νέα δεν έχει ακόμη δημοσιοποιηθεί
- Αναμένεται ότι θα λαμβάνει υπόψη την [Έκθεση Επιτροπής Πισσαρίδη](#)

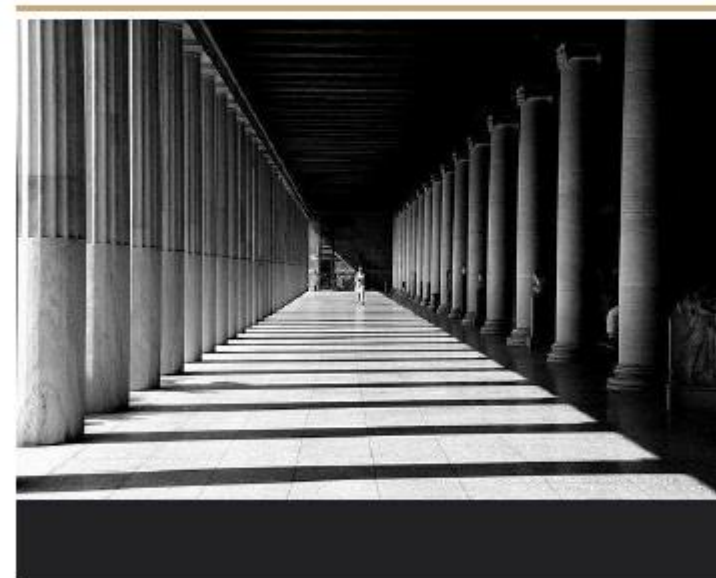
Σχέδιο Ανάπτυξης  
για την Ελληνική Οικονομία

ΤΕΛΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

14 Νοεμβρίου 2020

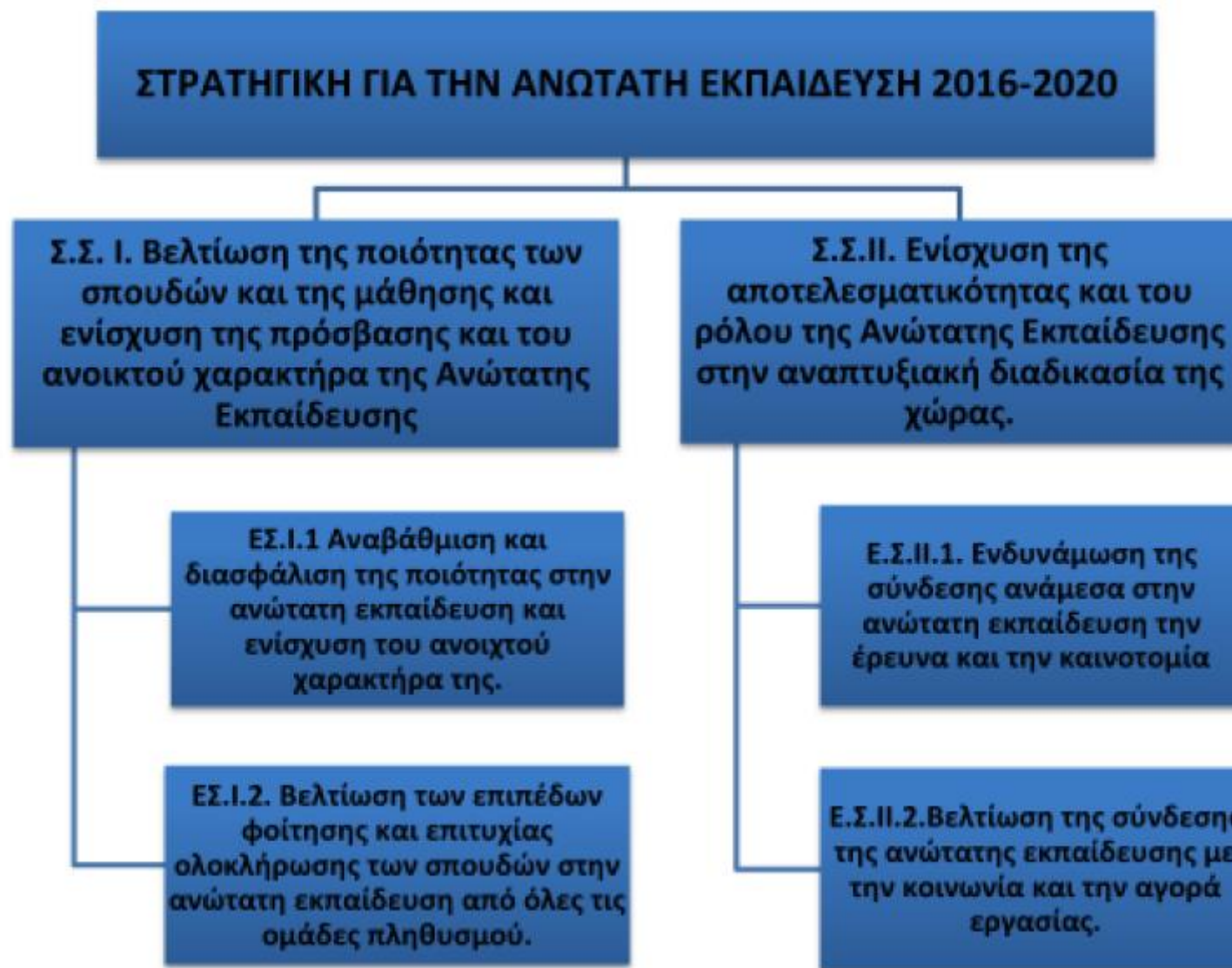
Η στρατηγική της Ανώτατης  
Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, 2016-  
2020

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ  
ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ



Σελ. 1

[Προηγούμενη Στρατηγική](#)



**Σ.Σ. 1. Βελτίωση της ποιότητας των σπουδών και της μάθησης και ενίσχυση της πρόσβασης και του ανοικτού χαρακτήρα της Ανώτατης Εκπαίδευσης**

**ΕΣ.1.1 Αναβάθμιση και διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση και ενίσχυση του ανοικτού χαρακτήρα της.**

Διασφάλιση της ποιότητας

Ανάπτυξη νέων/αναβάθμιση υφιστάμενων υποδομών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (κτιριακές παρεμβάσεις, εκσυγχρονισμός εξοπλισμού)

Βελτίωση της ποιότητας στη διδασκαλία

Ενίσχυση της ποιότητας του ερευνητικού έργου

**ΕΣ.1.2: Βελτίωση των επιπέδων φοίτησης και επιτυχίας ολοκλήρωσης των σπουδών στην ανώτατη εκπαίδευση από όλες τις ομάδες πληθυσμού.**

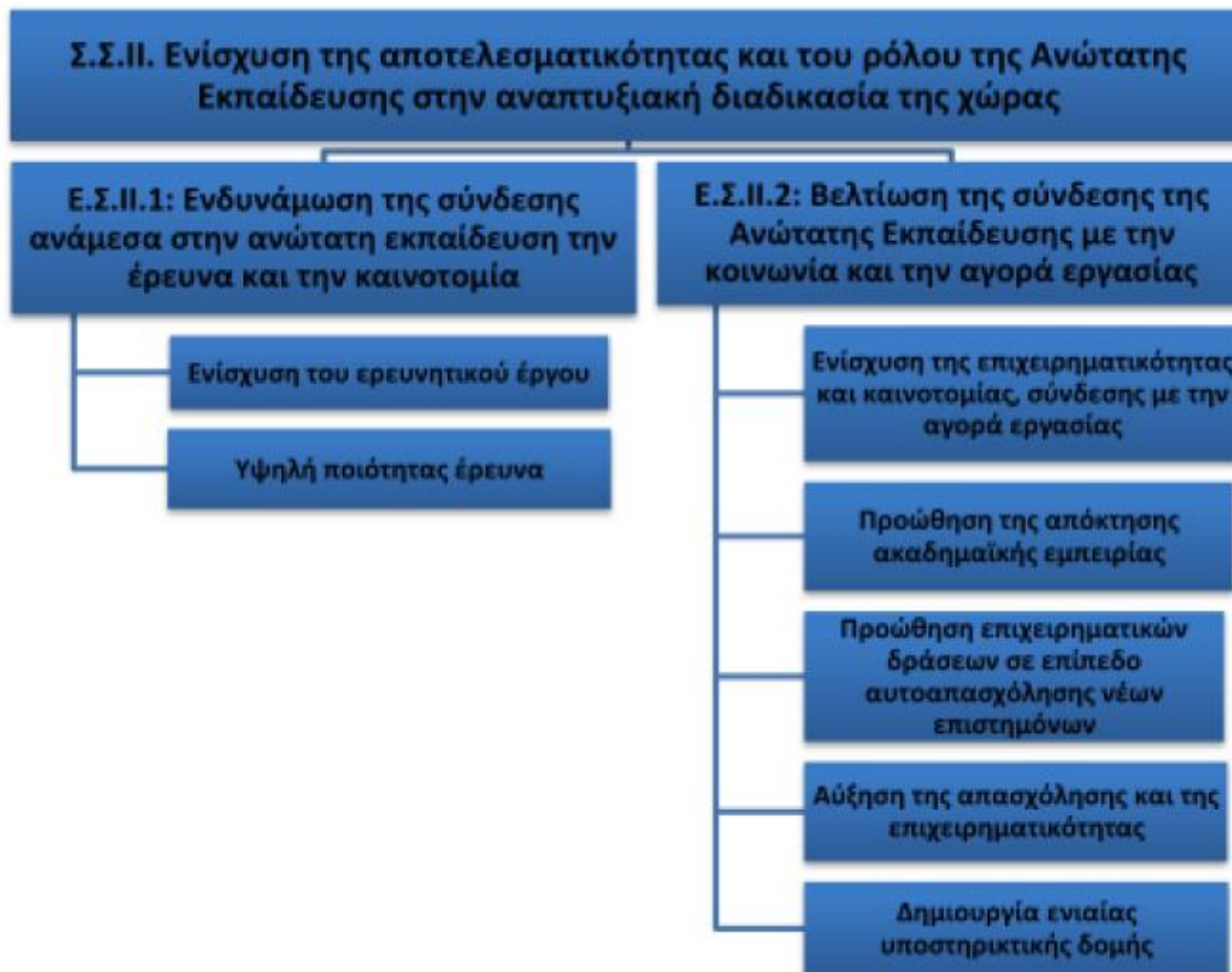
Νέες υποδομές διδασκαλίας και έρευνας, έργα αποκατάστασης και ενεργειακής αναβάθμισης και έργα φοιτητικής μέριμνας

Παροχή οικονομικών κινήτρων

Βελτίωση του θεσμικού και διοικητικού πλαισίου των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων

Ενίσχυση της κινητικότητας και της διεθνοποίησης της Ανώτατης Εκπαίδευσης





# ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

*Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία προσανατολισμένη στο **μέλλον**, κατά την οποία ένας οργανισμός προσδιορίζει **τι** επιθυμεί να γίνει και **πώς** προτείνει να φτάσει εκεί.*



# Το Στρατηγικό Τοπίο

## ‘Ο αστέρας’—

Ο διαρκής και καθοδηγητικός κοινωνικός μας ρόλος

## ‘Το όρος’—

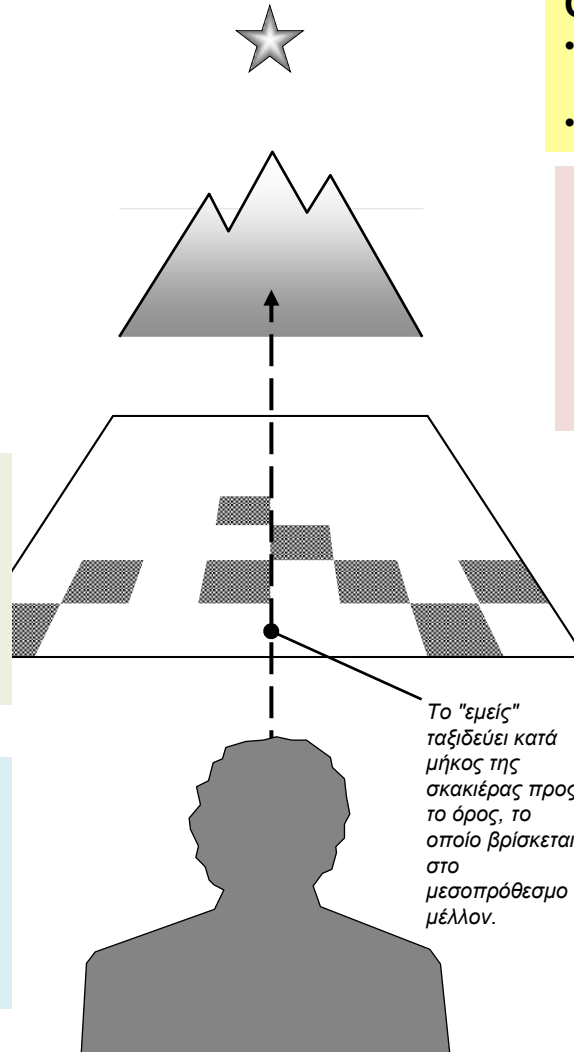
Τι ελπίζουμε να πετύχουμε

## ‘Η σκακιέρα’—

Ζητήματα και προκλήσεις που είναι πιθανό να αντιμετωπίσουμε

## ‘Εμείς’—

Οι αξίες και τα χαρακτηριστικά μας ως ‘στρατηγικός πρωταγωνιστής’



Το “εμείς” ταξιδεύει κατά μήκος της σκακιέρας προς το όρος, το οποίο βρίσκεται στο μεσοπρόθεσμο μέλλον.

## Ο σκοπός του Ιδρύματος

- Μια “εικόνα ρόλου με επίκεντρο το μέλλον”
- Δεν έχει ολοκληρωθεί ή “εξαντληθεί”

## Ο στρατηγικός αντικειμενικός στόχος:

- Ένα σημαντικό, συναφές μέλλον
- Ένας μεγάλος γενναίος στόχος \*
- Ένας απτός, συγκεκριμένος στόχος
- Μια πρόκληση, αλλά όμως εφικτή

## Το στρατηγικό περιβάλλον:

- Στρατηγική υλοποίηση και πρακτικές
- Απειλές και ευκαιρίες
- Ενέργειες άλλων στρατηγικών φορέων
- Οδηγές δυνάμεις
- Χαρτογραφούνται και κατανοούνται με τη χρήση σεναρίων

## Στρατηγική ταυτότητα:

- Τρέχουσα πραγματικότητα
- Αυτογνωσία
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Αξίες
- Δυνατότητες και εμπειρία

“Star, mountain, chessboard, self” image © 1999 Hardin Tibbs

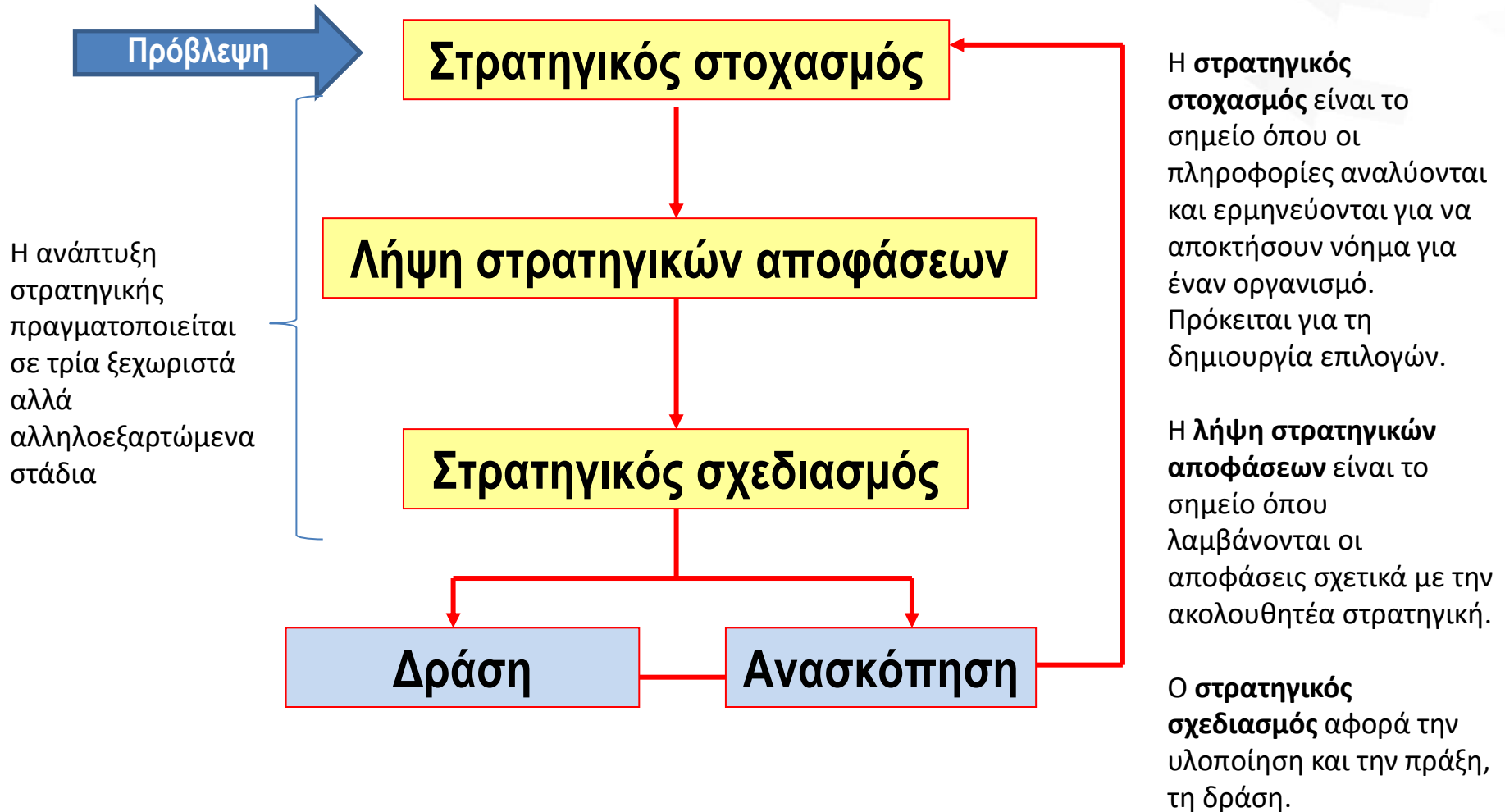
\*Ένας μεγάλος γενναίος στόχος (Big Hairy Audacious Goal - BHAG) αναγκάζει μια εταιρεία ή έναν οργανισμό να σκεφτεί σε μεγάλο βαθμό και να δημιουργήσει ένα σχέδιο για μακροπρόθεσμη επιτυχία. Θέτει έναν τεράστιο στόχο που οδηγεί την πρόοδο προς τα εμπρός, ορίζει ένα όραμα για το μέλλον και κάνει όλους να εργάζονται για την επίτευξή του.



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ



# Το πλαίσιο της Στρατηγικής



# Στρατηγική Πρόβλεψη

- ❑ Η στρατηγική αφορά στο μέλλον, όχι στο παρόν.
- ❑ Όλες οι γνώσεις μας αφορούν το παρελθόν, αλλά όλες οι αποφάσεις μας αφορούν το μέλλον.
- ❑ Αλλά ... η μελλοντική στρατηγική αναπτύσσεται στο παρόν.
- ❑ Πώς ενσωματώνουμε τη γνώση για το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον, για να χαράξουμε ορθή στρατηγική σήμερα;

**Στρατηγική εμπνευσμένη από το μέλλον**



# Μοντέλο Στρατηγικής Πρόβλεψης

Δεδομένα εισόδου

Πράγματα που συμβαίνουν

Ανάλυση

Ερμηνεία

Αναζήτηση

Πρόβλεψη

“τι φαίνεται να συμβαίνει;”

“τι πραγματικά συμβαίνει;”

“τι μπορεί να συμβεί;”

Δεδομένα εξόδου

“τι μπορεί να χρειαστεί να κάνουμε;”

Στρατηγική

“τι θα κάνουμε;”  
“πώς θα το κάνουμε;”

# Τι είναι Στρατηγική Πρόβλεψη;

"Το μέλλον δεν μας συμβαίνει απλά - εμείς οι ίδιοι το δημιουργούμε με αυτά που κάνουμε και με αυτά που δεν κάνουμε. Εμείς είμαστε αυτοί που κάνουμε το αύριο αυτό που θα είναι το αύριο.

Για το λόγο αυτό, οι φουτουριστές δεν σκέφτονται τόσο με όρους πρόβλεψης του μέλλοντος, όσο με όρους προσπάθειας να αποφασίσουν με μεγαλύτερη σύνεση πώς θα ήθελαν να είναι το μέλλον αυτό".

Edward Cornish  
President, World Future Society



**Που είμαστε  
τώρα;**

**Παράμετρος**

**Τώρα**

**% Απόφοιτοι**

**% Προσληφθέντες**

**Έσοδα που δημιουργήθηκαν**

**Βιομηχανικές συνεργασίες**

**Διακρίσεις που λήφθηκαν**



**Που θέλουμε  
να είμαστε  
στο **Μέλλον**;**

**Παράμετρος** | **Μέλλον**

**% Απόφοιτοι**

**% Προσληφθέντες**

**Έσοδα που δημιουργήθηκαν**

**Βιομηχανικές συνεργασίες**

**Διακρίσεις που λήφθηκαν**





<b>Παράμετρος</b>	<b>Τώρα</b>	<b>Μέλλον</b>
<b>% Απόφοιτοι</b>		
<b>% Προσληφθέντες</b>		
<b>Έσοδα που δημιουργήθηκαν</b>		
<b>Βιομηχανικές συνεργασίες</b>		
<b>Διακρίσεις που λήφθηκαν</b>		

# 6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

ΕΝΟΡΑΣΗ ΤΟΥ  
ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ

ΧΑΡΤΗΣ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ  
ΣΤΟΧΟΙ

ΔΕΙΚΤΕΣ &  
ΤΙΜΕΣ/ ΣΤΟΧΟΙ

ΕΡΓΑ

ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

ΑΠΟΣΤΟΛΗ  
ΟΡΑΜΑ  
ΑΞΙΕΣ

ΣΤΟΧΟΣ 1

ΣΤΟΧΟΣ 2

ΣΤΟΧΟΣ 3

ΕΡΓΟ 1

ΕΡΓΟ 2

ΕΡΓΟ 3

Γ.Δ. 1

Γ.Δ. 2

Γ.Δ. 3

Γ.Δ. 4





## Αντικειμενικά Κριτήρια

Το **ογδόντα τοις εκατό (80%)** της τακτικής επιχορήγησης στα Α.Ε.Ι. κατανέμεται σύμφωνα με τα κατωτέρω, ιδίως, κριτήρια:

- τον συνολικό αριθμό των εγγεγραμμένων φοιτητών ανά πρόγραμμα σπουδών,
- το εκτιμώμενο ετήσιο κόστος σπουδών ανά φοιτητή για κάθε πρόγραμμα σπουδών,
- τη διάρκεια των προγραμμάτων σπουδών,
- το μέγεθος και τη γεωγραφική διασπορά του ιδρύματος.

## Ποιοτικά Κριτήρια

Χρησιμοποιούνται ποιοτικά κριτήρια για την κατανομή του **είκοσι τοις εκατό (20%)** της τακτικής επιχορήγησης σε 5 ενότητες κριτηρίων:

- (Α). Συνεχής βελτίωση των βασικών ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων
- (Β). Ερευνητική δραστηριότητα, αριστεία στην έρευνα και επιδόσεις του επιστημονικού προσωπικού
- (Γ). Διασύνδεση με την κοινωνία, την αγορά εργασίας και αξιοποίηση της παραγόμενης γνώσης
- (Δ). Διεθνοποίηση
- (Ε). Ποιότητα του πανεπιστημιακού περιβάλλοντος

Η ενότητα (Α) είναι υποχρεωτική, ενώ από τις υπόλοιπες τέσσερις ενότητες, (Β), (Γ), (Δ) και (Ε) τα Ιδρύματα επιλέγουν υποχρεωτικά δύο ενότητες, στις οποίες θα πρέπει να αξιολογηθούν,



Στο πλαίσιο της εκπλήρωσης της αποστολής τους, τα Α.Ε.Ι. επιχορηγούνται ετησίως από κράτος σύμφωνα με το άρθρο 16 του ν. 4653/2020 (Α' 12). Η τακτική επιχορήγηση στα έτη 2022 και 2023 **παρουσιάζει αύξηση** και έχει κατανεμηθεί βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (80%) και ποιοτικών κριτηρίων (20%).

Πίνακας 5. Προτεινόμενη κατανομή χρηματοδότησης στα ΑΕΙ για το 2023

Ίδρυμα		Συντελεστής $C_i$
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης	ΑΠΘ	12,951%
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΓΠΑ	2,324%
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	ΔΠΘ	4,965%
Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος	ΔΙΠΑΕ	6,483%
Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΕΚΠΑ	11,843%
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	ΕΜΠ	4,092%
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	ΕΛΜΕΠΑ	2,685%
Ιόνιο Πανεπιστήμιο	ΙΠ	1,943%
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΟΠΑ	2,032%
Πανεπιστήμιο Αιγαίου	ΠΑ	3,763%
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	ΠΑΔΑ	5,973%
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας	ΠΔΜ	3,875%
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	ΠΑΘΕΣ	7,384%
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	ΠΙ	5,146%
Πανεπιστήμιο Κρήτης	ΠΑΚΡΗ	4,095%
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	ΠΑΜΑΚ	1,775%
Πανεπιστήμιο Πατρών	ΠΑΠΑΤ	8,109%
Πανεπιστήμιο Πειραιώς	ΠΑΠΕΙ	2,129%
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου	ΠΑΠΕΛ	3,757%
Πάντειο Πανεπιστήμιο	ΠΠΚΠΕ	1,782%
Πολυτεχνείο Κρήτης	ΠΟΚΡΗ	1,344%
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο	ΧΠ	0,839%
ΑΣΠΑΙΤΕ	ΑΣΠΑΙΤΕ	0,711%
Σύνολο		100%

Συνδυασμός Αντικειμενικών και Ποιοτικών Κριτηρίων

Ο συνολικός προτεινόμενος συντελεστής,  $C_i$ , της κατανομής της χρηματοδότησης του κάθε ΑΕΙ προκύπτει από την παρακάτω εξίσωση:

$$C_i = 0,8 \cdot A_i + 0,2 \cdot B_i$$

όπου 0,8 και 0,2 δηλώνουν αντίστοιχα τα ποσοστά που δίνονται με αντικειμενικά ( $A_i$ ) και ποιοτικά κριτήρια ( $B_i$ ).

[βλ. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΕΙΣΗΓΗΣΗ ΕΘΑΑΕ](#)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΤΟΣ 2023						
A.A.	A.E.I.	Ποσοστό ανά A.E.I. βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (80%)	Ποσό ετήσιας επιχορήγησης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (€)	Ποσοστό ανά A.E.I. βάσει ποιοτικών κριτηρίων (20%)	Ποσό ετήσιας επιχορήγησης βάσει ποιοτικών κριτηρίων (€)	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ (€)
1	Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης	12,31%	11.435.497,60	15,50%	3.599.720,00	15.035.217,60
2	Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	2,34%	2.173.766,40	2,27%	527.184,80	2.700.951,20
3	Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	5,17%	4.802.723,20	4,16%	966.118,40	5.768.841,60
4	Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος	6,71%	6.233.321,60	5,56%	1.291.254,40	7.524.576,00
5	Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	10,50%	9.754.080,00	17,21%	3.996.850,40	13.750.930,40
6	Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	3,72%	3.455.731,20	5,59%	1.298.221,60	4.753.952,80
7	Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	2,91%	2.703.273,60	1,79%	415.709,60	3.118.983,20
8	Ιόνιο Πανεπιστήμιο	2,07%	1.922.947,20	1,43%	332.103,20	2.255.050,40



## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΤΟΣ 2023

A.A.	A.E.I.	Ποσοστό ανά A.E.I. βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (80%)	Ποσό ετήσιας επιχορήγησης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (€)	Ποσοστό ανά A.E.I. βάσει ποιοτικών κριτηρίων (20%)	Ποσό ετήσιας επιχορήγησης βάσει ποιοτικών κριτηρίων (€)	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ (€)
9	Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	2,01%	1.867.209,60	2,10%	487.704,00	2.354.913,60
10	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	3,74%	3.474.310,40	3,85%	894.124,00	4.368.434,40
11	Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	6,46%	6.001.081,60	4,02%	933.604,80	6.934.686,40
12	Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας	4,27%	3.966.659,20	2,31%	536.474,40	4.503.133,60
13	Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	7,64%	7.097.254,40	6,37%	1.479.368,80	8.576.623,20
14	Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	5,22%	4.849.171,20	4,85%	1.126.364,00	5.975.535,20
15	Πανεπιστήμιο Κρήτης	3,91%	3.632.233,60	4,83%	1.121.719,20	4.753.952,80
16	Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	1,76%	1.634.969,60	1,85%	429.644,00	2.064.613,60
17	Πανεπιστήμιο Πατρών	8,18%	7.598.892,80	7,83%	1.818.439,20	9.417.332,00

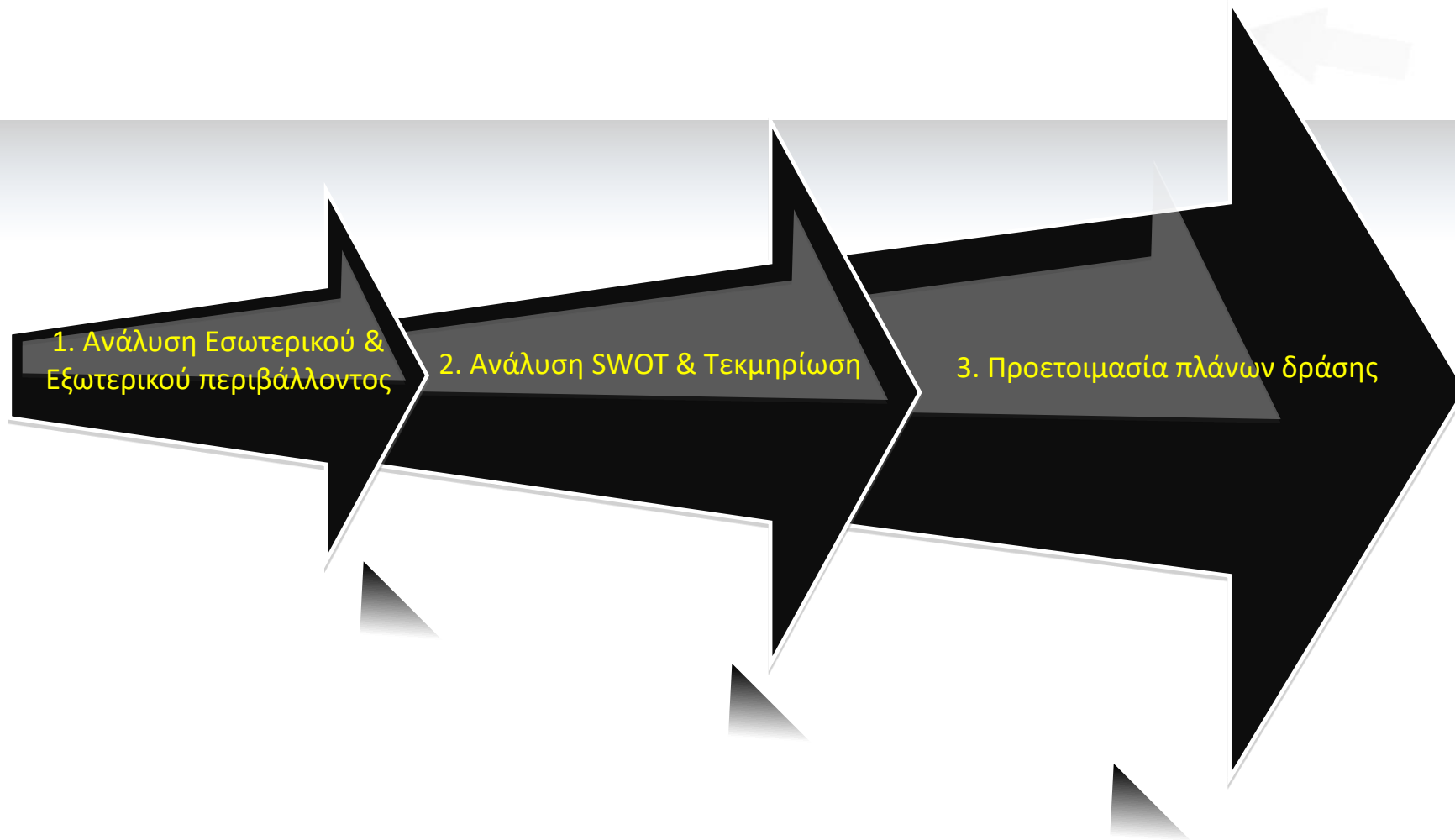
## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΤΟΣ 2023

A.A.	A.E.I.	Ποσοστό ανά Α.Ε.Ι. βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (80%)	Ποσό ετήσιας επιχορήγησης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (€)	Ποσοστό ανά Α.Ε.Ι. βάσει ποιοτικών κριτηρίων (20%)	Ποσό ετήσιας επιχορήγησης βάσει ποιοτικών κριτηρίων (€)	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ (€)
18	Πανεπιστήμιο Πειραιώς	2,13%	1.978.684,80	2,13%	494.671,20	2.473.356,00
19	Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου	4,16%	3.864.473,60	2,16%	501.638,40	4.366.112,00
20	Πάντειο Πανεπιστήμιο	1,82%	1.690.707,20	1,64%	380.873,60	2.071.580,80
21	Πολυτεχνείο Κρήτης	1,35%	1.254.096,00	1,33%	308.879,20	1.562.975,20
22	Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο	0,81%	752.457,60	0,96%	222.950,40	975.408,00
23	Α.Σ.ΠΑΙ.ΤΕ.	0,81%	752.457,60	0,26%	60.382,40	812.840,00
<p>Η Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών (Α.Σ.Κ.Τ.) δεν επιχορηγείται σύμφωνα με τα κριτήρια και τον αλγόριθμο κατανομής των λοιπών Α.Ε.Ι. λόγω της ιδιαίτερης φυσιογνωμίας, σύμφωνα με το άρθρο 4 της υπ' αρ. πρωτ. 75165/Ζ1/17-6-22 (ΦΕΚ 3131/Β/20-6-22) Υπουργικής Απόφασης και η επιχορήγησή της για το οικονομικό έτος 2023 διαμορφώνεται ως ακολούθως:</p>						
24	Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών					1.000.000
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ</b>						<b>117.120.000</b>

# 8. ANALΥΣΗ SWOT

## SWOT Analysis









Βοηθά στον καθορισμό στόχων για τον στρατηγικό σχεδιασμό



Παρέχει ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό και την ανάλυση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών



Παρέχει ώθηση για την ανάλυση μιας κατάστασης & την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών και τακτικών



Βάση για την αξιολόγηση των βασικών δυνατοτήτων & ικανοτήτων



Απόδειξη και βασικό εργαλείο αλλαγής της κουλτούρας



Παρέχει ευκαιρία για τη συμμετοχή σε μια ομαδική εμπειρία





Μπορεί να είναι πολύ υποκειμενικό. Δύο άτομα σπάνια καταλήγουν στην ίδια τελική εκδοχή μιας SWOT. Χρησιμοποιήστε το ως οδηγό και όχι ως συνταγή.



Μπορεί να κάνει τους οργανισμούς να βλέπουν τις συνθήκες ως πολύ απλές, εξαιτίας των οποίων μπορεί να παραβλεφθούν ορισμένες βασικές στρατηγικές σχέσεις.



Η κατάταξη των παραγόντων ως δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές μπορεί να είναι πολύ υποκειμενική, καθώς υπάρχει μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας .



Για να είναι αποτελεσματική, η SWOT πρέπει να διεξάγεται τακτικά. Ο ρυθμός των αλλαγών καθιστά δύσκολη την πρόβλεψη των εξελίξεων.



Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση μπορεί να βασίζονται σε υποθέσεις που στη συνέχεια αποδεικνύονται αβάσιμες [καλές και κακές].



Δεν έχει λεπτομερή δομή, οπότε μπορεί να παραλείπονται βασικά στοιχεία.



- Κρατήστε τη SWOT σας **σύντομη και απλή**, αλλά θυμηθείτε να συμπεριλάβετε σημαντικές λεπτομέρειες.
- Όταν ολοκληρώσετε την ανάλυση SWOT, **ιεραρχήστε τα αποτελέσματα** καταγράφοντάς τα με σειρά από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν έως τους λιγότερο σημαντικούς.
- Αποκτήστε **πολλαπλές απόψεις** για την ανάλυση SWOT. Ζητήστε τη συμβολή των εργαζομένων, των συναδέλφων, των φίλων, των προμηθευτών, των φοιτητών και των συνεργατών σας.
- Εφαρμόστε την ανάλυση SWOT σας σε ένα **συγκεκριμένο θέμα**, όπως ένας στόχος που θα θέλατε να επιτύχετε ή ένα πρόβλημα που πρέπει να επιλύσετε. Στη συνέχεια, μπορείτε να διεξάγετε ξεχωριστές αναλύσεις SWOT για τα επιμέρους ζητήματα και να τις συνδυάσετε.



## 9. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

- Η **στοχοθεσία ποιότητας** είναι η διαδικασία καθορισμού στόχων για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και η ανάπτυξη σχεδίων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνουν συνήθως την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που είναι αξιόπιστα, ασφαλή, εύχρηστα, αποτελεσματικά και ικανοποιητικά για τον πελάτη.
- Η διαδικασία στοχοθεσίας ποιότητας περιλαμβάνει την αξιολόγηση **των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών**, την καθορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και την **ανάπτυξη μεθόδων για τη μέτρηση της ποιότητας** και την παρακολούθηση της προόδου προς τους στόχους ποιότητας. Η στοχοθεσία ποιότητας είναι σημαντική για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.



## Αποστολή Πολυτεχνείου Κρήτης:

- να εκπαιδεύει νέους μηχανικούς και να δημιουργεί νέα γνώση προς όφελος της κοινωνίας,
- να επιδιώκει την αριστεία στην εκπαίδευση και την έρευνα.

## Πολιτική Ποιότητας Πολυτεχνείου Κρήτης:

- Ποιοτική Εκπαίδευση
- Καινοτόμος Έρευνα
- Προώθηση Αριστείας
- Ενίσχυση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Αναβάθμιση Υποδομών
- Αποτελεσματική Λειτουργία
- Αειφόρος Ανάπτυξη
- Εξωστρέφεια
- Διεθνοποίηση



# 11. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Βήμα 1: Επιλογή στόχου (ων) ποιότητας στα πλαίσια του στρατηγικού στόχου

Βήμα 2: Επιλογή δείκτη (ών)

Βήμα 3: Περιγραφή δείκτη, επιλογή μεθόδου υπολογισμού, συσχέτιση με ΟΠΕΣΠ



Βήμα 4: Καθορισμός τιμής βάσης (τρέχουσα τιμή)



Βήμα 5: Επιλογή τιμής στόχου – Benchmarks, ιστορικότητα



Βήμα 6. Καθορισμός δράσεων

Βήμα 7. Καθορισμός υπευθυνοτήτων

Βήμα 8. Καθορισμός χρονοδιαγράμματος



# 11. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ - Τεκμηρίωση

Προτεινόμενο έγγραφο καθοδήγησης 15 σελίδων, το οποίο να περιλαμβάνει:

**Εισαγωγή**

**Γενική προσέγγιση**

**Επιχειρηματικός σχεδιασμός και στρατηγική κατεύθυνση**

**Μοντέλο PDCA**

**Σύνδεση στόχων με KPIs & στόχους**

**Πολιτική ποιότητας**

Ευθυγράμμιση της πολιτικής ποιότητας με τη στρατηγική

Καθιέρωση της πολιτικής ποιότητας

Κοινοποίηση της πολιτικής ποιότητας

**Στόχοι ποιότητας**

Ανάπτυξη των στόχων ποιότητας

Καθιέρωση στόχων ποιότητας

Κοινοποίηση των στόχων ποιότητας

Επίτευξη των στόχων ποιότητας

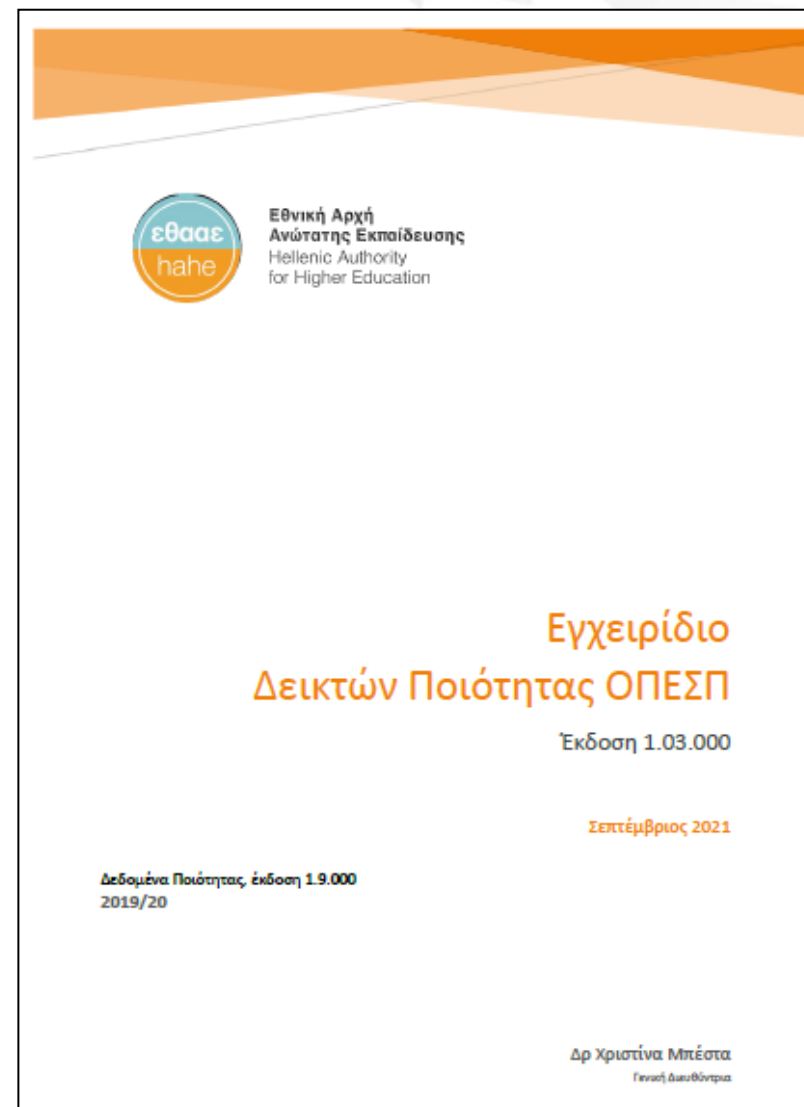
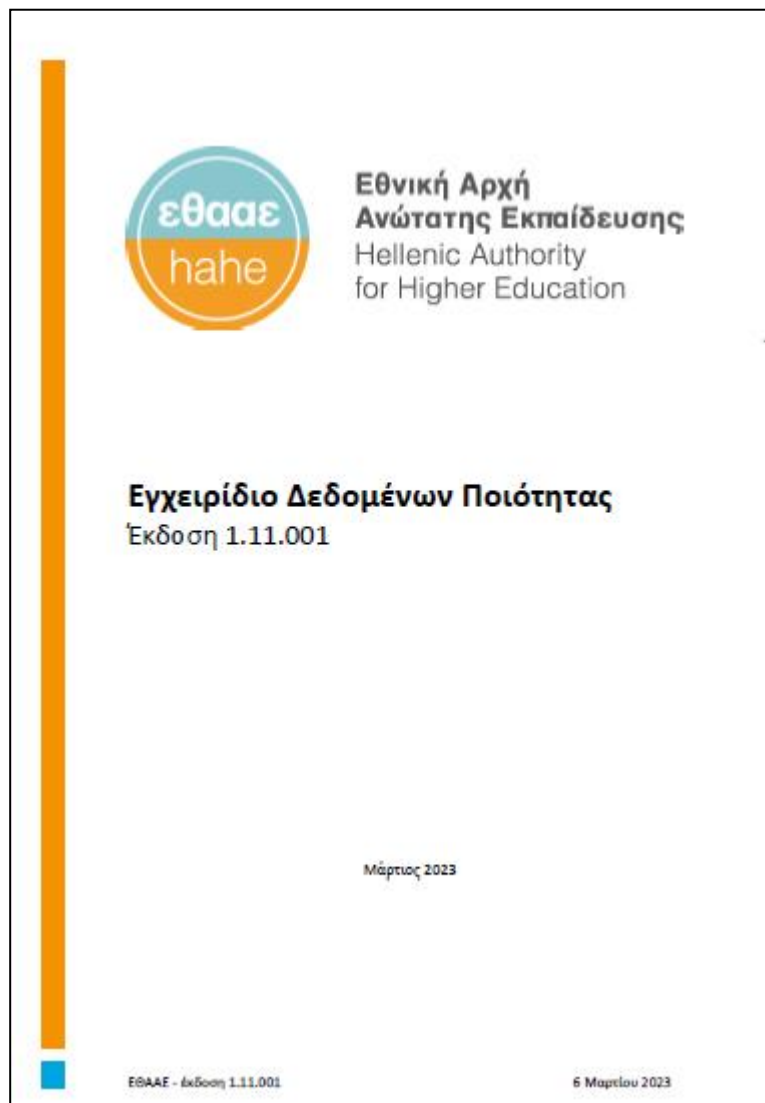
**Δείκτες απόδοσης**

Καθορισμός δεικτών και στόχων

Σύνδεση δεικτών και στόχων με τους στόχους

**2 έντυπα:**








ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΤΡΗΣΗ (δείκτης)	ΤΙΜΗ ΒΑΣΗΣ (τρέχουσα τιμή)	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΥ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ/ΔΡΑΣΕΙΣ (Τι πρέπει να κάνουμε για να πετύχουμε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα;)	ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ (Ποιος αναλαμβάνει κάθε ενέργεια;)	ΧΡΟΝΟ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (Πότε;)



# Έντυπο Στοχοθεσίας ΕΘΑΑΕ - Παράδειγμα

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΤΡΗΣΗ (δείκτης)	ΤΙΜΗ ΒΑΣΗΣ (τρέχουσα τιμή)	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΥ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ/ΔΡΑΣΕΙΣ (Τι πρέπει να κάνουμε για να πετύχουμε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα;)	ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ (Ποιος αναλαμβάνει κάθε ενέργεια)	Χρονοδιάγραμμα
Α. Υψηλή ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης στο ΠΠΣ	Α1. Εκσυγχρονισμός και διεθνοποίηση του προγράμματος	ΚΤ.Α1.1. Ποσοστό υλοποίησης των διορθωτικών ενεργειών ως προς την πιο πρόσφατη εξωτερική αξιολόγηση	85% (13/15)	93% 14/15	Επιπλέον βελτιώσεις του προγράμματος σπουδών στα πλαίσια των συστάσεων της πιο πρόσφατης εξωτερικής αξιολόγησης (2011) στο βαθμό που η εφαρμογή τους εξαρτάται από το Τμήμα και δεν είναι συναρμοδιότητα ή αποκλειστική αρμοδιότητα της Πολιτείας.	ΕΠΣ, Συνέλευση	31/12/2021
	Α2. Βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας	ΚΤ.Α2.1 Δείκτης ποιότητας μαθημάτων όπως προκύπτει από την αξιολόγηση των φοιτητών μέσω του πληροφοριακού συστήματος της ΜΟΔΙΠ ΑΠΘ*	69.3	72	Βελτίωση του δείκτη ποιότητας για το 10% το μαθημάτων με δείκτη <60% ανιχνεύοντας τα αίτια και αναζητώντας λύσεις σε συνεργασία με τους διδάσκοντες.	ΕΠΣ, Διδάσκοντες	31/12/2021
		ΚΤ.Α2.2. Βαθμός Διάδοσης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων (υπολογίζεται από το μέσο όρο των απαντήσεων των φοιτητών σε σχετική ερώτηση στα ερωτηματολόγια αξιολόγησης των μαθημάτων)	72.4	74	Ανίχνευση των αιτιών για το 7% των μαθημάτων που έχουν δείκτη <60% και η λήψη μέτρων βελτίωσης.	ΕΠΣ, Διδάσκοντες	31/12/2021

 <b>Στοχοθεσία Ποιότητας του Ιδρύματος</b> (Εγκρίθηκε στην 555/15.04.2021 συνεδρίαση της Συγκλήτου του Πολυτεχνείου Κρήτης)							
Στρατηγικός Στόχος	Στόχος Ποιότητας	Μέτρηση (Δείκτης)	Τιμή Βάσης	Τιμή Στόχος	Ενέργειες και Δράσεις	Υπευθυνότητες	Χρονοδιάγραμμα
Βελτίωση της Ποιότητας στη Εκπαίδευση	Αύξηση του ποσοστού των πιστοποιημένων ΠΠΣ	ΝΔ1.01 (Νέος Δείκτης) Ποσοστό των ΠΠΣ του Ιδρύματος που έχουν υποβληθεί για πιστοποίηση ή έχουν πιστοποιηθεί από την ΕΘΑΑΕ από το 2021 και εξής	0,00%	100,00%	Επίβλεψη Διεργασίας 4 (Εσωτερική Αξιολόγηση) με υιοθέτηση και παρακολούθηση σχετικών δεικτών και δεδομένων	Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών  ΟΜΕΑ  ΜΟΔΙΠ	31.12.2022
Βελτίωση της Ποιότητας στη Εκπαίδευση, Προώθηση της Αριστείας	Αύξηση του ποσοστού αποφοίτων με διάρκεια φοίτησης έως και v+1 έτη	Δ1.4.36 + Δ1.4.38 Μέσο ετήσιο ποσοστό αποφοίτων κανονικής διάρκειας σπουδών (v έτη) + Μέσο ετήσιο ποσοστό αποφοίτων διάρκειας σπουδών v+1 έτη	34,28%	40,00%	1. Επικαιροποίηση Εσωτερικού Κανονισμού ΠΚ, 2. Ισχυροποίηση Ακαδημαϊκών Κριτηρίων στην Παροχή Φοιτητικής Εστίας, 3. Επικαιροποίηση Αλγορίθμου Απόδοσης ECTS, 4. Σύνταξη Υπομνήματος Προτάσεων από ΜΟΔΙΠ.	Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών  ΜΟΔΙΠ	31.12.2022
Βελτίωση της Ποιότητας στη Εκπαίδευση, Προώθηση της Αριστείας	Αύξηση του ποσοστού άριστων φοιτητών	Δ1.104 Ποσοστό φοιτητών με υποτροφίες - βραβεία	0,10%	0,50%	1. Επικαιροποίηση Εσωτερικού Κανονισμού ΠΚ, 2. Ισχυροποίηση Ακαδημαϊκών Κριτηρίων στην Παροχή Φοιτητικής Εστίας, 3. Επικαιροποίηση Κριτηρίων Βραβείων Επίδοσης, 4. Επικαιροποίηση Αλγορίθμου Απόδοσης ECTS, 5. Σύνταξη Υπομνήματος Προτάσεων από ΜΟΔΙΠ.	Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών  ΜΟΔΙΠ	31.12.2022
Βελτίωση της Ποιότητας στη Εκπαίδευση, Προώθηση της Διεθνοποίησης και της Εξωστρέφειας	Αύξηση του ποσοστού εξερχόμενων φοιτητών ERASMUS	Δ1.4.34 Μέσο ετήσιο ποσοστό εξερχόμενων φοιτητών ERASMUS στο σύνολο των ενεργών φοιτητών	0,96%	2,00%	Σύνταξη Υπομνήματος Προτάσεων από ΜΟΔΙΠ	Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών  ΜΟΔΙΠ  Γραφείο Erasmus+	31.12.2022

## 12. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ SMART (+C)



**+C (CHALLENGING)**

### ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ S.M.A.R.T.

<b>ΑΡΧΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ</b>	Γράφω ή είμαι στο μυαλό σας
<b>S</b> SPECIFIC ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΣ	Τι θέλω να πετύχω; Ποιο πράγμα συμπεριληφθούν; Πώς θέλω να το κάνω αυτό; Γιατί είναι στόχος;
<b>M</b> MEASURABLE ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΣ	Πώς μπορείς να μετρήσεις την πρόοδο και να ξέρεις αν έχει επιτύχει τον στόχο σας;
<b>A</b> ACHIEVABLE ΕΦΙΚΤΟΣ	Έχει τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου; Εάν όχι, μπορείς να τις αποκτήσεις; Ποιο είναι το κίνητρο για αυτόν τον στόχο; Είναι το ποσό της απαιτούμενης προσπάθειας ανάλογο με αυτό που θα επιτύχει ο στόχος;
<b>R</b> RELEVANT ΣΥΝΑΦΗΣ	Γιατί θέλω αυτόν τον στόχο τώρα; Είναι ευθυγραμμισμένος με την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους;
<b>T</b> TIME-BOUND ΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΟΣ	Ποια είναι η προθεσμία και είναι ρεαλιστική;
<b>ΣΤΟΧΟΣ SMART</b>	Έπινα ξανά <del>5</del> <b>5</b> γράμματα και διαμορφώσα μια νέα δήλωση στόχου με βάση τις απαιτήσεις στις παραπάνω κινήσεις.

## **S: Specific**

Για να είναι ένας στόχος αποτελεσματικός, πρέπει να είναι συγκεκριμένος. Ένας συγκεκριμένος στόχος απαντά σε ερωτήσεις όπως:

- Τι πρέπει να επιτευχθεί;
- Ποιος είναι υπεύθυνος γι' αυτό;
- Ποια βήματα πρέπει να γίνουν για την επίτευξή του;

## **M: Measurable**

Η ποσοτικοποίηση των στόχων (δηλαδή, η διασφάλιση ότι είναι μετρήσιμοι) διευκολύνει την παρακολούθηση της προόδου και τη διαπίστωση του πότε θα έχουν επιτευχθεί.

## **A: Achievable**

Αυτό είναι το σημείο της διαδικασίας όπου θα πρέπει να πραγματοποιηθεί σοβαρός έλεγχος της πραγματικότητας. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί – αλλιώς θα αστοχήσουν. Αναρωτηθείτε: είναι ο στόχος σας κάτι που η ομάδα σας μπορεί λογικά να επιτύχει;



## R: Relevant

Εδώ είναι που πρέπει να σκεφτείτε τη μεγάλη εικόνα. Γιατί θέτετε τον στόχο που θέτετε;

## T: Time – bound

Ποιος είναι ο χρονικός σας ορίζοντας; Πότε η ομάδα θα αρχίσει να δημιουργεί και να υλοποιεί τις εργασίες που έχει προσδιορίσει; Πότε θα τελειώσουν;

**Πώς πρέπει να είναι οι στόχοι:**



**Παράδειγμα:** Θέλω να μάθω Γαλλικά

**Specific:** Θέλω να μιλάω άπταιστα γαλλικά για να επικοινωνώ καλύτερα όταν ταξιδεύω στη Γαλλία

**Measurable:** Θα παρακολουθήσω ένα διαδικτυακό μάθημα κάθε εβδομάδα και θα εξασκώμαι με άλλους στην τάξη για να παρακολουθώ την πρόοδό μου.

**Achievable:** Έχω ξαναμάθει γλώσσες και έχω επιπλέον χρόνο.

**Relevant:** Θα πάω στη Γαλλία για δύο μήνες και θέλω να μιλήσω γαλλικά..

**Time – bound:** Ταξιδεύω στη Γαλλία σε έξι μήνες;

**Ολοκλήρωση στόχου:** Την επόμενη εβδομάδα, θα ξεκινήσω εβδομαδιαία μαθήματα γαλλικών, κάνοντας εξάσκηση με μαθητές για να εξελιχθώ για τους επόμενους έξι μήνες, ώστε να μπορώ να μιλάω άπταιστα όταν ταξιδέψω στη Γαλλία.



### 13. ΚΥΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ΚΡΙ's)

- Ο δείκτης είναι μια δήλωση του επιπέδου επίτευξης ενός κύριου στόχου ή ενός επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Για τον δείκτη απαιτούνται στοιχεία, ώστε να αποδεικνύεται ότι ο στόχος έχει επιτευχθεί.
- Ένας δείκτης μπορεί να είναι ένα υποκατάστατο μέτρο όταν τα αποτελέσματα δεν μπορούν να μετρηθούν άμεσα. Για παράδειγμα, η συμμετοχή των φοιτητών σε εξωπανεπιστημιακές δραστηριότητες και συναντήσεις θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης της συμμετοχής των φοιτητών στο Πανεπιστήμιο.
- Μερικές φορές ένας δείκτης μπορεί να είναι το μόνο που χρειάζεται για σαφή ερμηνεία. Μερικές φορές μπορεί να χρειάζονται αρκετοί δείκτες.
- Ένας δείκτης είναι ποιοτικός ή ποσοτικός παράγοντας ή μια μεταβλητή που παρέχει ένα απλό και αξιόπιστο μέσο για να εκφράσει την επίτευξη, την πραγμάτωση ενός στόχου ή τα αποτελέσματα που απορρέουν από μια συγκεκριμένη αλλαγή. Συχνά αθροίζει ή συνδυάζει πολλαπλές μετρήσεις.





## 13. ΚΥΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ΚΡΙ's)

- Οι στόχοι πρέπει να ποσοτικοποιούνται όπου αυτό είναι εφικτό και οι μονάδες που χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση των στόχων αναφέρονται ως βασικοί δείκτες επιδόσεων (KPIs).
- **Ως KPI ορίζεται μια έκφραση που χρησιμοποιείται για την παροχή πληροφοριών σχετικά με την απόδοση του συστήματος διαχείρισης.**



# Δύο κατηγορίες Δεικτών

1. Δείκτες Αποτελεσμάτων (Lag, Outcome )
2. Δείκτες Καθοδηγητικοί (Drivers )

## Ποια είναι η διαφορά;

- Οι δείκτες αποτελεσμάτων είναι αυτό που θέλετε να επιτύχετε, αυτό που θέλετε να βελτιώσετε ή να αυξήσετε. Θα μπορούσε να είναι ο αριθμός των πτυχίων, οι δημοσιεύσεις καθηγητών ή οι επισκέψεις στον ιστότοπο. Ονομάζονται δείκτες αποτελεσμάτων επειδή όλα τα γεγονότα έχουν ήδη συμβεί μέχρι να φτάσετε σε αυτόν τον αριθμό. Το μέτρο είναι το αποτέλεσμα.
- Από την άλλη πλευρά, τα καθοδηγητικοί δείκτες, είναι οι οδηγοί που επηρεάζουν το αποτέλεσμα με τον ένα ή τον άλλο τρόπο και συμβαίνουν κατά τη διάρκεια π.χ. της διαδικασίας διδασκαλίας και μάθησης, ενώ η αλλαγή του τρόπου με τον οποίο θα προσεγγιστούν, θα αλλάξει το τελικό σας αποτέλεσμα.
- Βελτιώνοντας τους καθοδηγητικούς δείκτες, θα βελτιώσετε τελικά τους δείκτες αποτελεσμάτων.



## Δύο κατηγορίες Δεικτών (συν.)

- Οι **δείκτες αποτελεσμάτων** είναι οι μεγάλοι μας στόχοι, ο μακροπρόθεσμος αντίκτυπος που ελπίζουμε να επιτύχουμε: ποσοστά αποφοίτησης, επιμονή στην απόκτηση πτυχίου. Αυτοί είναι σημαντικοί, αλλά είναι δύσκολο να επηρεάσουμε άμεσα αυτούς τους δείκτες με ουσιαστικό τρόπο. Αυτό που χρειάζονται οι εκπαιδευτικοί είναι περισσότεροι καθοδηγητικοί δείκτες.
- Οι **καθοδηγητικοί δείκτες** βρίσκονται υπό τον έλεγχό μας και οδηγούν στην προσδοκώμενη επιτυχία μας. Οι καθοδηγητικοί δείκτες είναι εφαρμόσιμοι για τον πληθυσμό-στόχο με τον οποίο ασχολούμαστε εκείνη τη στιγμή. Ορισμένοι καθοδηγητικοί δείκτες για την εκπαίδευση περιλαμβάνουν τη φοίτηση, τους βαθμούς σε θεματικές ενότητες ή μαθήματα και τις διαμορφωτικές αξιολογήσεις. Η γνώση των αποτελεσμάτων για αυτούς τους δείκτες μας βοηθά να καθορίσουμε τις παρεμβάσεις και τις υποστηρίξεις που χρειάζονται οι φοιτητές για να πετύχουν.



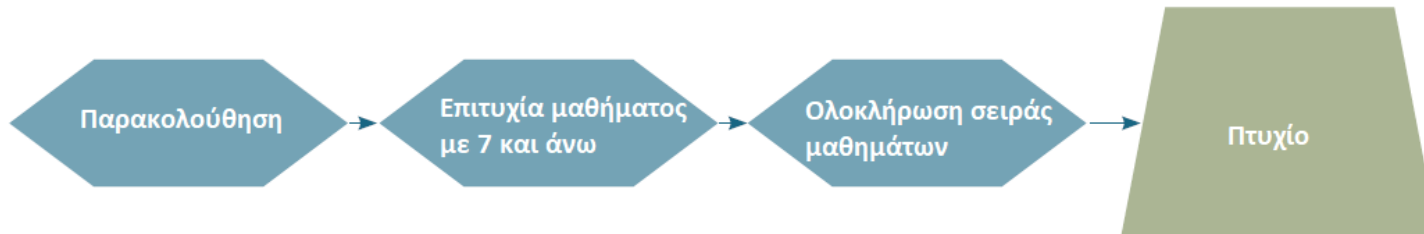
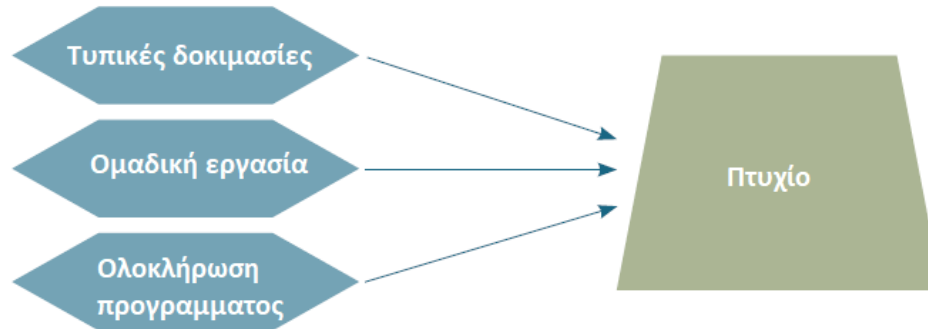
## Δύο κατηγορίες Δεικτών (συν.)

- Οι **δείκτες αποτελεσμάτων**, οι οποίοι είναι οι μεγάλοι μας στόχοι, αποτελούν την πρωταρχική εστίαση της εκπαίδευσης για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας, επειδή συνήθως απαιτούνται από τους νομοθέτες και τους χρηματοδότες για την υποβολή εκθέσεων συμμόρφωσης. Ωστόσο, οι δείκτες αποτελεσμάτων δεν μας παρέχουν τις αξιοποιήσιμες πληροφορίες που χρειαζόμαστε.
- Οι **καθοδηγητικοί δείκτες** παρέχουν στους σωστούς ανθρώπους τις σωστές πληροφορίες τη σωστή στιγμή. Και οι καθοδηγητικοί δείκτες, όταν επιμερίζονται σωστά, μπορούν να ρίξουν φως σε φοιτητές και ομάδες φοιτητών με χαμηλές επιδόσεις, ώστε να μπορούμε να αντιμετωπίσουμε τον κίνδυνο ακαδημαϊκής αποτυχίας με αλλαγές στη διδασκαλία, την υποστήριξη και τις πολιτικές.



# Δύο κατηγορίες Δεικτών (συν.)

Μια ομάδα καθοδηγητικών δεικτών μπορεί να συσχετιστεί ανεξάρτητα με έναν δείκτη αποτελεσμάτων



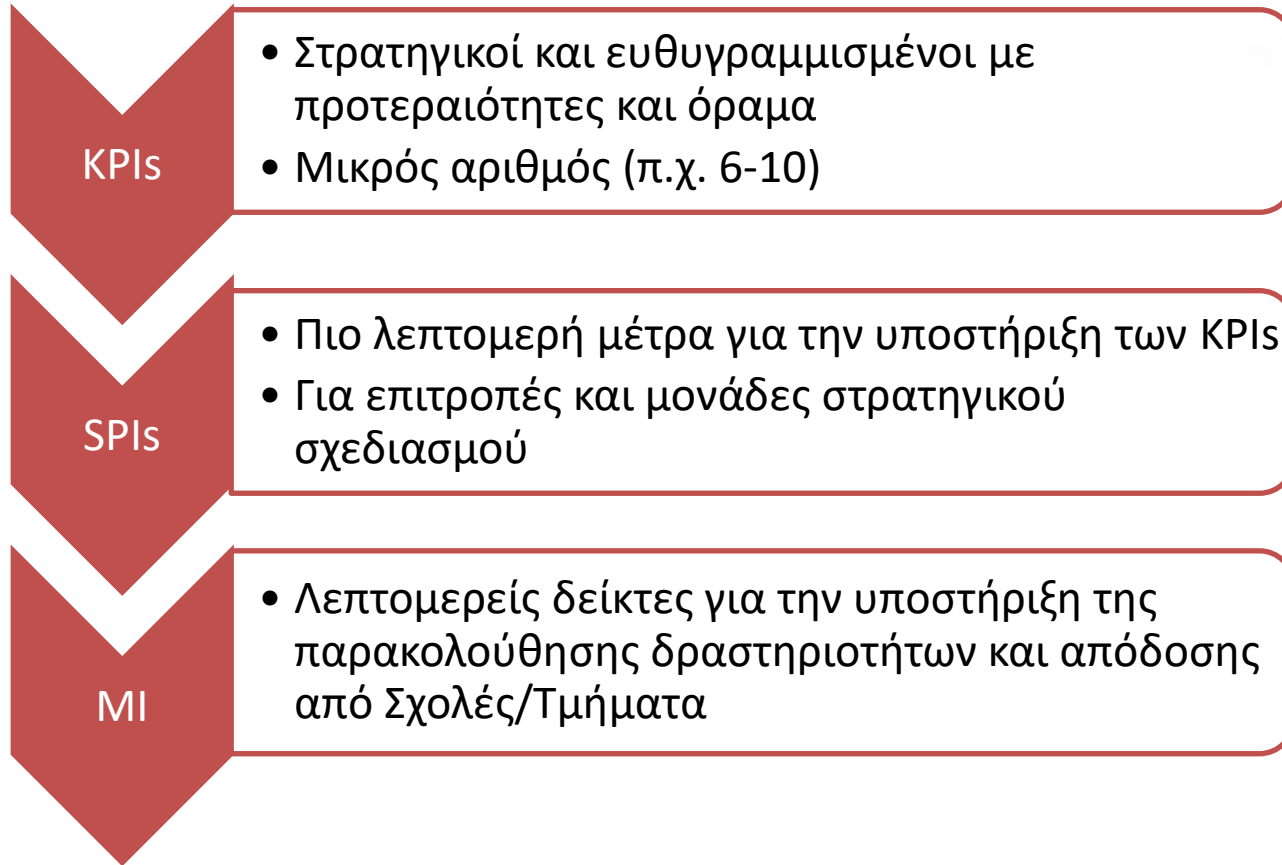
Εναλλακτικά, μια ομάδα καθοδηγητικών δεικτών μπορεί να σχετίζεται διαδοχικά με έναν δείκτη αποτελεσμάτων. Ένας καθοδηγητικός δείκτης πρέπει να εμφανιστεί πριν από τον επόμενο στην ακολουθία

# Διαδικασία

- Κατανόηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού σας
- Καθορισμός των βασικών παραγόντων επιτυχίας για την επίτευξη των στόχων
- Καθορισμός βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) που μετρούν τους παράγοντες επιτυχίας
- Καθορίστε τους παράγοντες επιτυχίας για αυτούς τους δείκτες
- Καθορισμός δεικτών απόδοσης (PIs) που μετρούν τους παράγοντες επιτυχίας
- Να καταστήσετε διαθέσιμους τους KPIs, τους PIs και τα δεδομένα
- Επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα



# Βασικοί δείκτες απόδοσης και εξειδικεύσεις

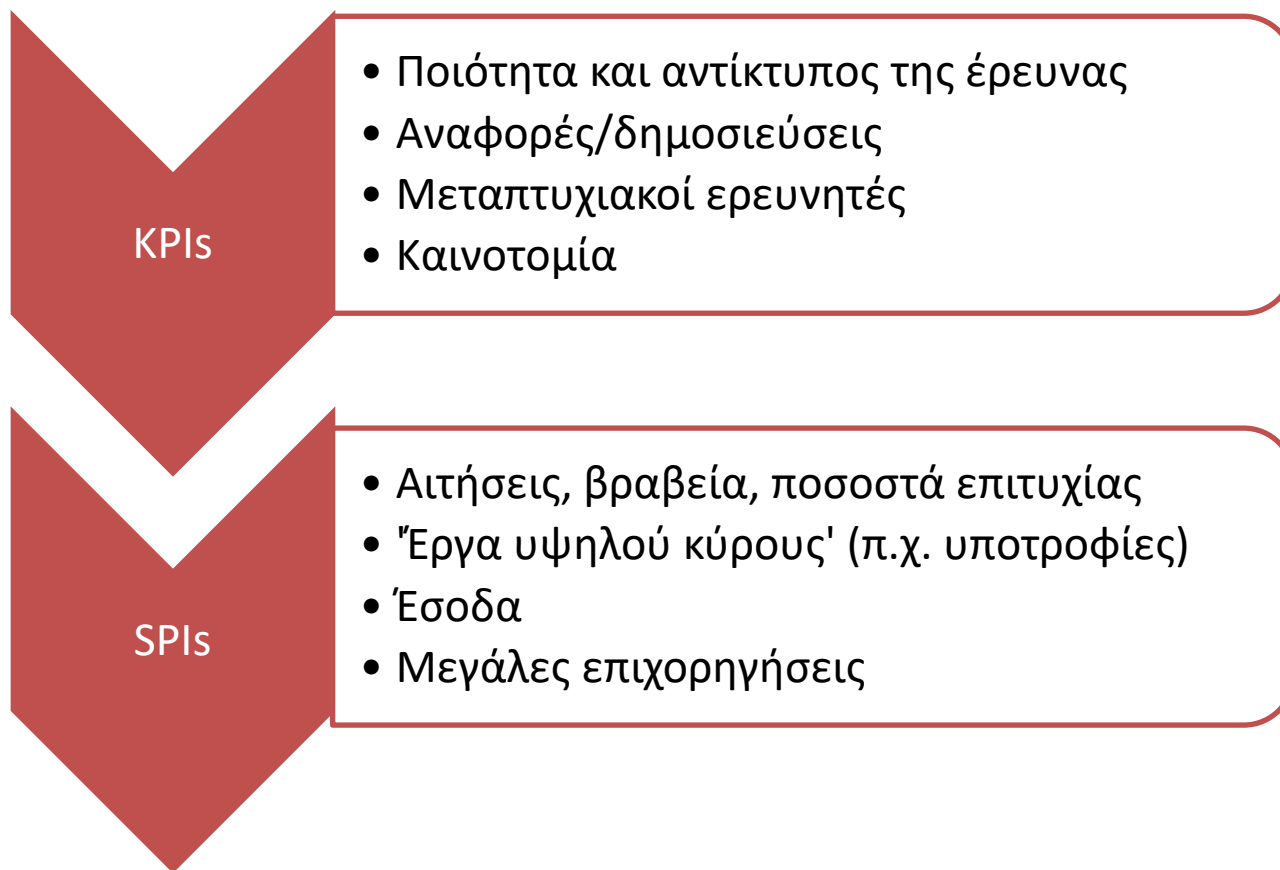


KPI: Key Performance Indicator

SPI: Specific Performance Indicator (PI)

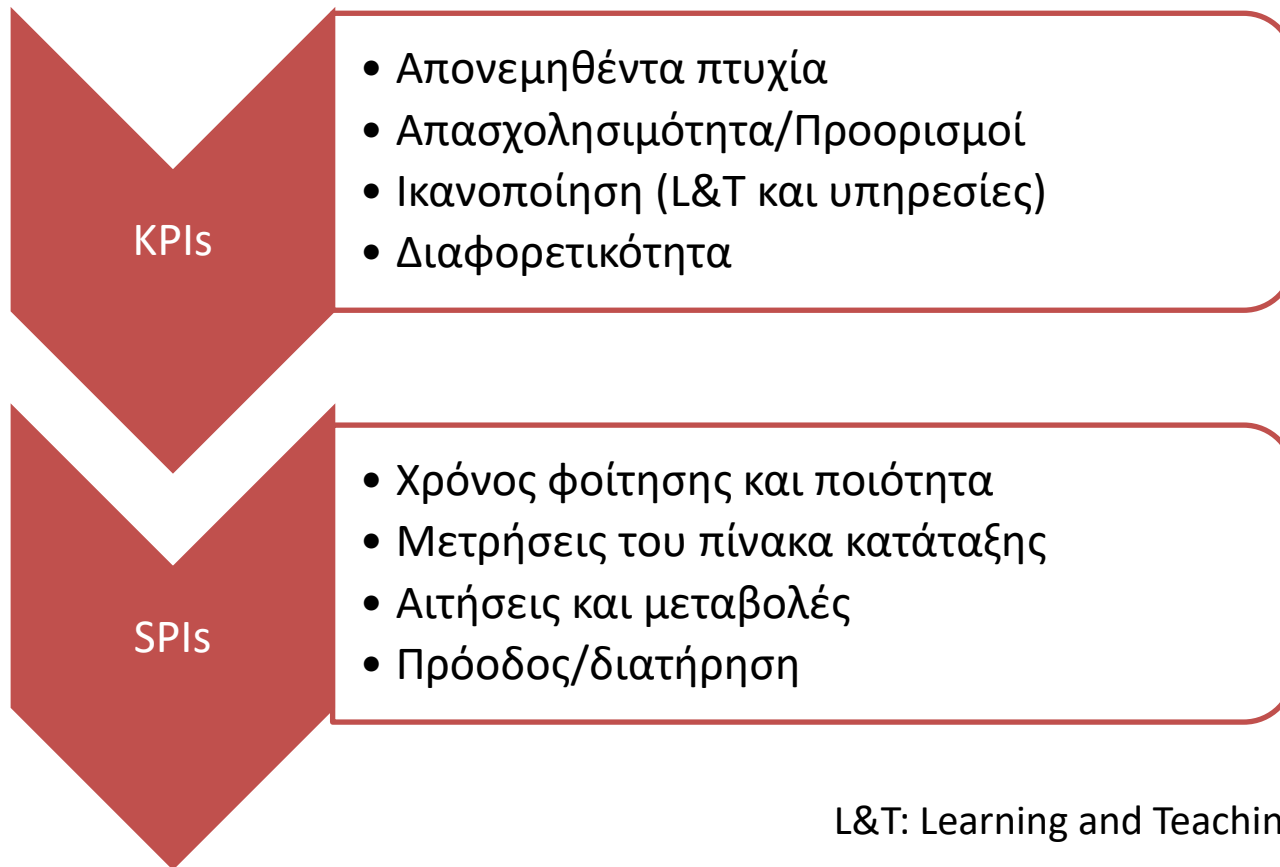
MI: Monitoring Indicator

## Έρευνα



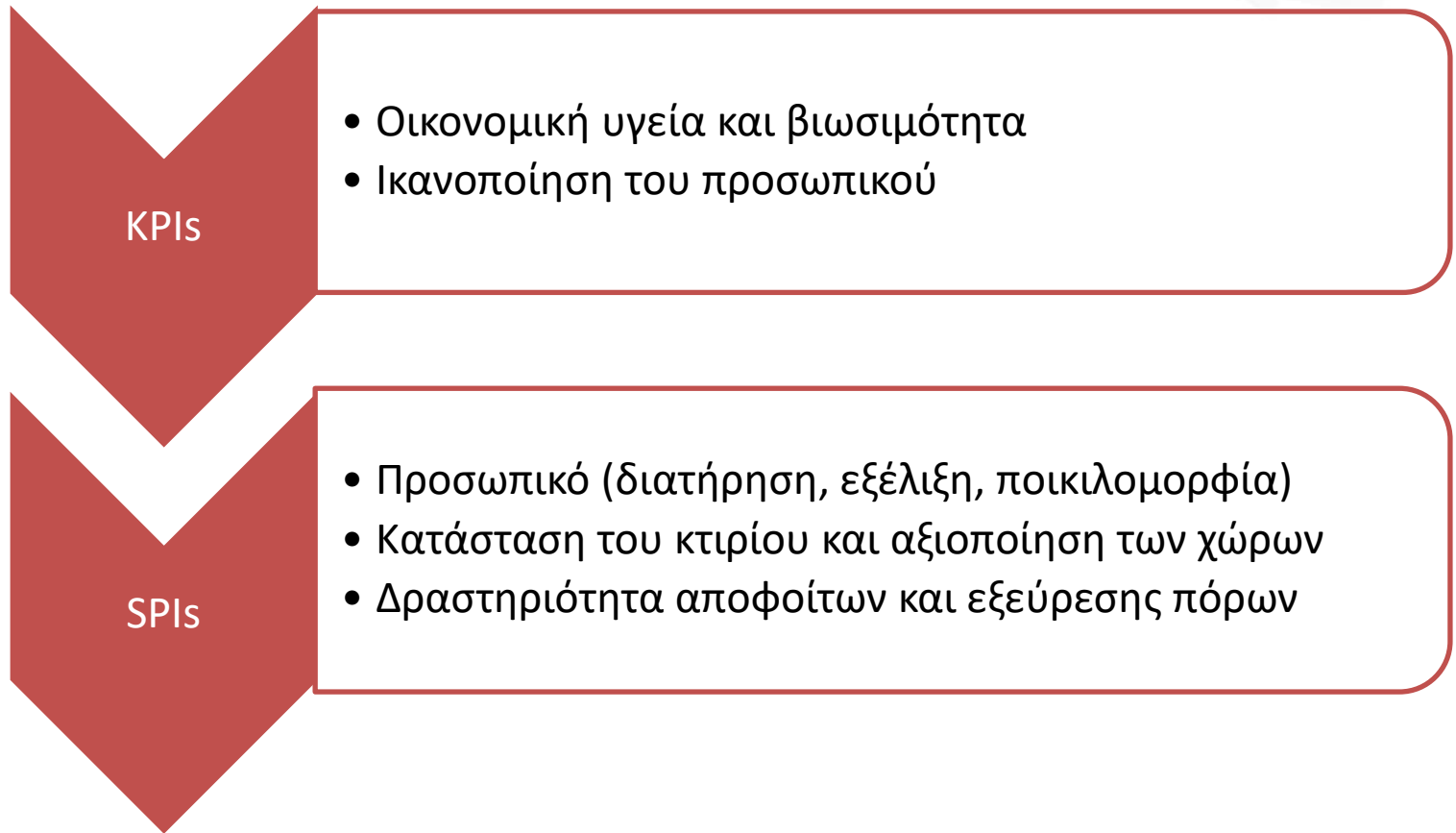


## Μαθησιακή εμπειρία



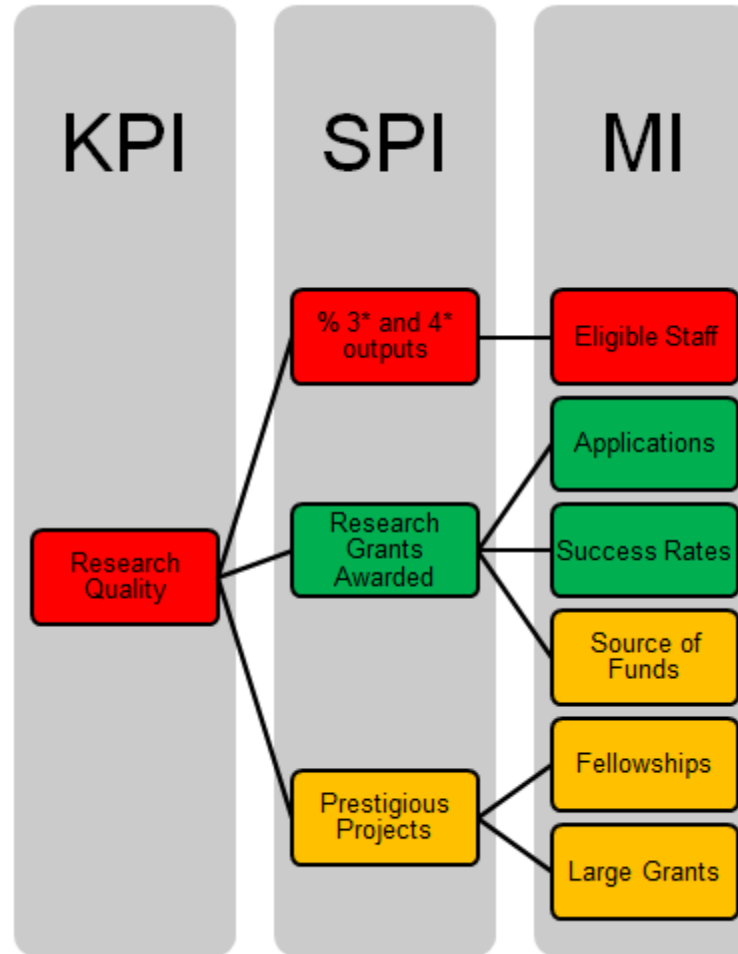
# Βασικοί δείκτες απόδοσης και εξειδικεύσεις

## Συντελεστές



# Βασικοί δείκτες απόδοσης και εξειδικεύσεις

Παράδειγμα: *University of Liverpool*



# 14. ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΕΙΚΤΩΝ

## 1<sup>ο</sup> Σφάλμα:

- Σχεδιάζονται δείκτες για τις ευκολότερα μετρήσιμες διαδικασίες και όχι για εκείνες που έχουν την μεγαλύτερη αξία. Για παράδειγμα, επιλέγονται προς μέτρηση δραστηριότητες ρουτίνας και όχι δραστηριότητες που σχετίζονται με ερευνητικά ή καινοτόμα έργα.

## Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος:

- Ο φορέας πρέπει να επικεντρώνεται σε κύριους στόχους δηλαδή στους αναγκαίους και σημαντικούς, καθώς και στις διαδικασίες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών.



## 2<sup>ο</sup> Σφάλμα:

- Χρησιμοποιούνται δείκτες που μετρούν βραχυπρόθεσμους στόχους
- Για παράδειγμα να μη μετρούνται οι μακροχρόνιες δράσεις....

## Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος:

- Καθορίζονται τόσο βραχυπρόθεσμοι όσο και μακροπρόθεσμοι στόχοι (εξισορρόπηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων).



## 3<sup>ο</sup> Σφάλμα:

- Επικέντρωση σε ποσοτικές μετρήσεις σε βάρος των ποιοτικών.
- Για παράδειγμα να μη μετριέται η ικανοποίηση των φοιτητών και των υπαλλήλων...

## Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος:

- Απαραίτητη εξισορρόπηση και εξειδίκευση τόσο σε ποσοτικούς όσο και σε ποιοτικούς στόχους



## 4<sup>ο</sup> Σφάλμα:

- Διαστρέβλωση των στοιχείων της μέτρησης με αποτέλεσμα η υπηρεσία να φαίνεται περισσότερο αποδοτική από ότι πράγματι είναι.
- Για παράδειγμα επιλέγονται δείκτες που παρουσιάζουν ευνοϊκά αποτελέσματα και παραλείπονται οι υπόλοιποι...
- **Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος:**
- Επαλήθευση των στοιχείων των μετρήσεων καθώς και με την εμπλοκή όλων των ενδιαφερομένων.



## 5<sup>ο</sup> Σφάλμα:

- Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών
- Για παράδειγμα να μετριοούνται οι ειδικότερες δράσεις παραλείποντας τις ευρύτερες...

## Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος:

- Η επικέντρωση στους κύριους στόχους, μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο του να σχεδιάζονται απλώς «ελκυστικοί» και όχι χρήσιμοι δείκτες..





## 6<sup>ο</sup> Σφάλμα:

- Δεν λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντα όλων των ενδιαφερομένων- εμπλεκόμενων (Stakeholders)
- Για παράδειγμα να επιβάλλονται οι απαιτήσεις μόνο της διοίκησης...

## Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος:

- Ο σχεδιασμός των δεικτών θα πρέπει να γίνεται με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις όλων των εμπλεκόμενων.



# 14. ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΕΙΚΤΩΝ (συν.)

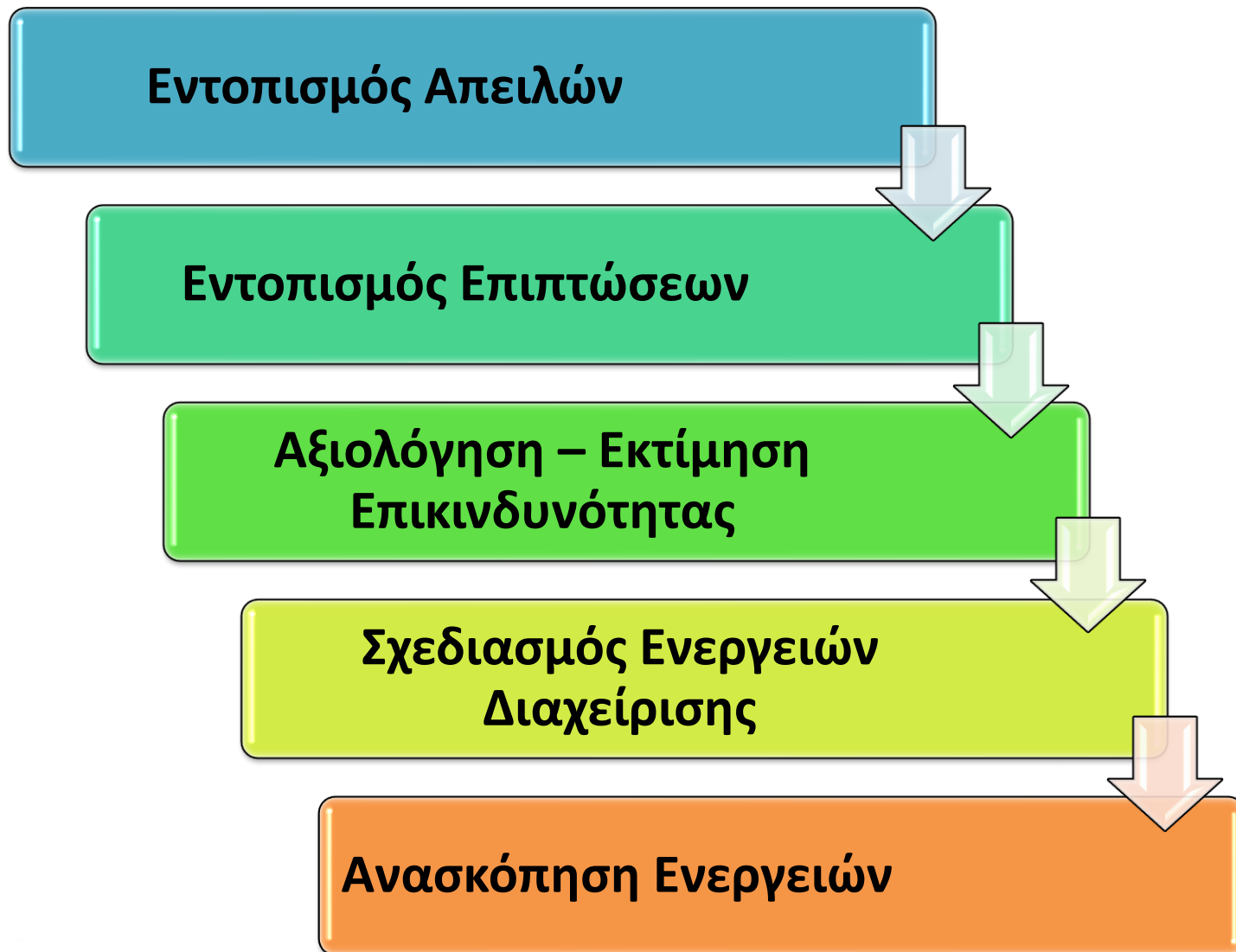
## 7<sup>ο</sup> Σφάλμα:

- Οι δείκτες δεν αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και δεν ανταποκρίνονται στις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές.

## Τρόπος Αποφυγής Σφάλματος:

- Σύστημα αξιολόγησης δεικτών
- Ετήσια αναθεώρηση και επικαιροποίηση δεικτών.





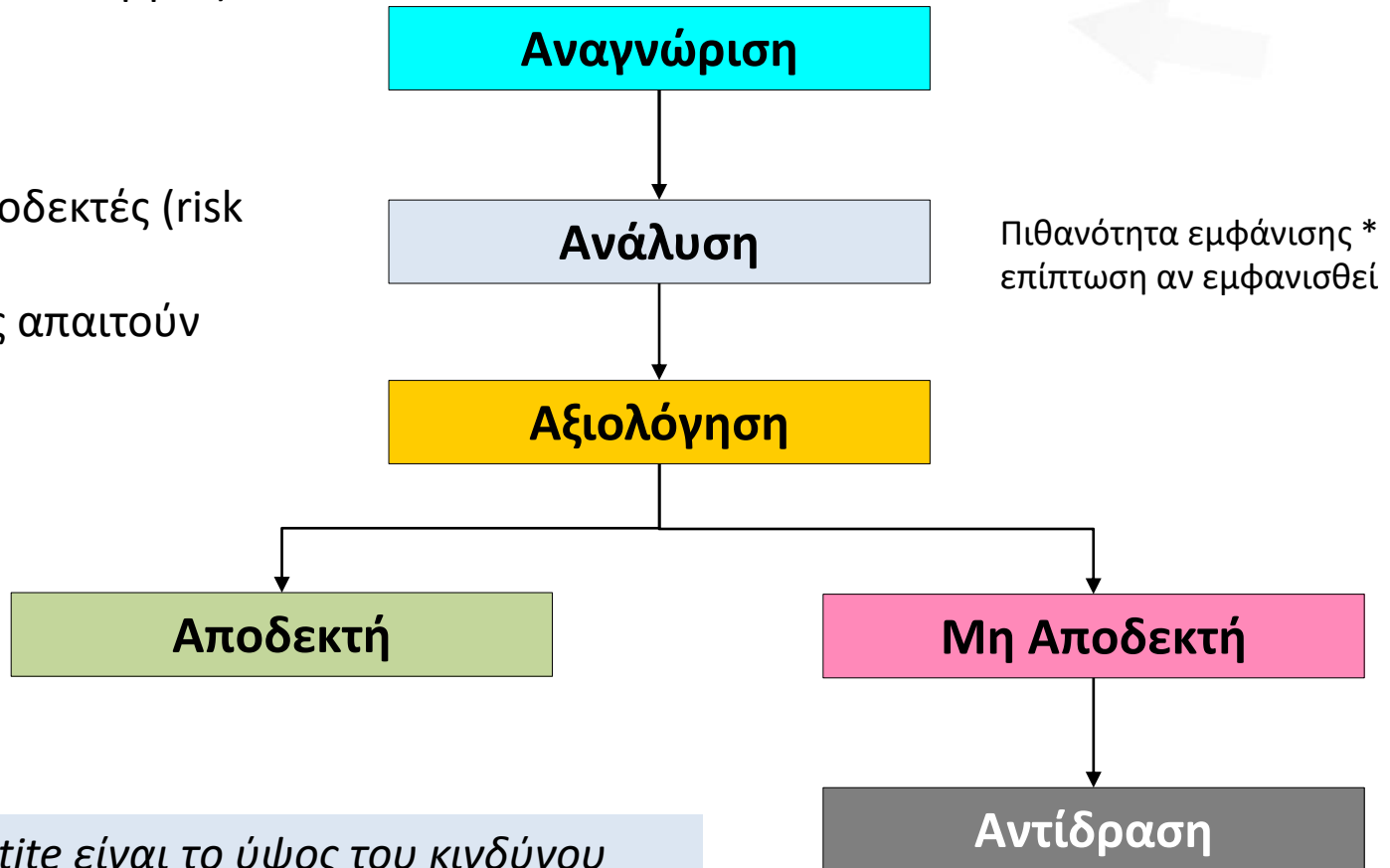
# ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΡΩΝ

## ΦΥΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

ΚΙΝΔΥΝΟΣ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΠΤΩΣΗΣ	ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑ	ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 1	100%	25	25	Μέτρο 1
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 2	70%	25	17,5	Μέτρο 2
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 3	80%	16	12,8	Μέτρο 3
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 4	80%	16	12,8	Μέτρο 4
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 5	30%	25	7,5	Μέτρο 5
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 6	80%	9	7,2	Μέτρο 6
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 7	40%	9	3,6	Μέτρο 7
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 8	20%	16	3,2	Μέτρο 8

# Εκτίμηση Επικινδυνότητας (RA) (συν.)

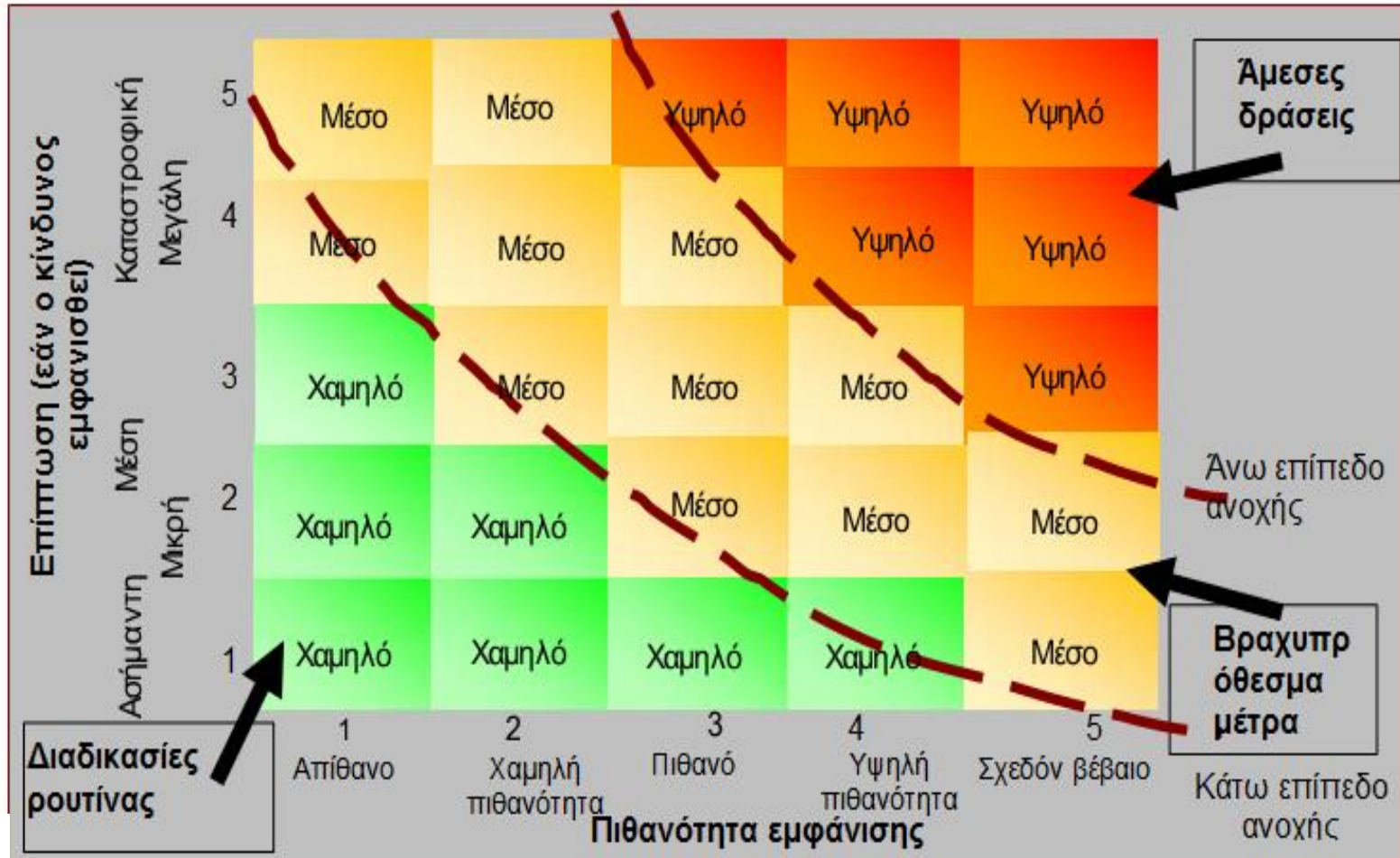
- Επικινδυνότητες λειτουργίας
- Συστατικά:
  - Απειλή
  - Τρωτότητα
- Κάποιες είναι Αποδεκτές (risk appetite\*)
- Οι Μη Αποδεκτές απαιτούν ενέργειες



*\*Risk appetite είναι το ύψος του κινδύνου που μια επιχείρηση είναι πρόθυμη να αποδεχθεί ή να επιδιώξει για την επίτευξη των στόχων της.*

# Εσχάρα Επικινδυνότητας (heat map) 5 x 5 (συν.)

Οι κλίμακες και τα όρια των επικινδυνοτήτων, καθορίζονται από την αρχή, εγκρίνονται και χρησιμοποιούνται με συνέπεια, σε όλη την ανάλυση κινδύνων της εταιρείας.



# 16. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ-ΔΕΙΚΤΩΝ

- Η παρακολούθηση των στόχων ποιότητας είναι μια σημαντική διαδικασία για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων ποιότητας που έχουν τεθεί από την επιχείρηση ή τον οργανισμό.
- Η παρακολούθηση αυτή περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων για την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών και την αξιολόγηση αυτών των δεδομένων για την **αναγνώριση των τάσεων και των μεταβολών**.
- Η παρακολούθηση των στόχων ποιότητας μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, όπως με την ανάλυση των δεδομένων από τις διαδικασίες και την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων ποιότητας και την αξιολόγηση των στοιχείων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών.
- Η παρακολούθηση των στόχων ποιότητας **πρέπει να γίνεται τακτικά** και να **προσαρμόζεται ανάλογα** με τις αλλαγές στο περιβάλλον και τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού.



# 16. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ-ΔΕΙΚΤΩΝ

- Η παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων και την ανάλυση των αποτελεσμάτων, προκειμένου να αξιολογηθεί η επίδοση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και να γίνουν τυχόν απαραίτητες βελτιώσεις.
- Η παρακολούθηση μπορεί να περιλαμβάνει καθορισμό δεικτών απόδοσης (KPIs), παρακολούθηση της ικανότητας παραγωγής, έλεγχος ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών και παρακολούθηση της ικανότητας της επιχείρησης να παράγει αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές συνθήκες.





# Θεσμική δομή παρακολούθησης

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για τη δημιουργία δομών παρακολούθησης ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματική παρακολούθηση. Παραδείγματα θα μπορούσαν να είναι:

- Για κάθε στρατηγικό στόχο, **ορίζεται ένα πρόσωπο για τη συνεχή παρακολούθηση** της υλοποίησης του στρατηγικού στόχου, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης των δυσκολιών και των κινδύνων που αναμένονται όσον αφορά τον στρατηγικό στόχο του. Ο επικεφαλής του στρατηγικού στόχου με βάση το σχέδιο δράσης θα πρέπει να συντονίζει τις ενέργειες με τους υπεύθυνους για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων που ανήκουν στον αντίστοιχο στρατηγικό στόχο.
- Για κάθε στρατηγικό στόχο, ορίζεται **μια ομάδα** για την παρακολούθηση της υλοποίησης του στρατηγικού και που καθορίζει τις προτεραιότητες. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να εκπροσωπούν τις διάφορες μονάδες. Η ομάδα παρακολουθεί επίσης τη συνεχή καταλληλότητα των δράσεων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, προσαρμόζοντας τες, ανάλογα με τις ανάγκες. Ως ομάδα, οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μπορούν να μετατοπίζονται με την πάροδο του χρόνου, ανάλογα με το πώς οι προτεραιότητες, εξελίσσονται κατά τη διάρκεια ζωής του συνολικού στρατηγικού σχεδίου.



- Κάθε μονάδα (σχολές ή μονάδες υποστήριξης, όπως η διαχείριση εγκαταστάσεων) καθιερώνει μια ομάδα για την παρακολούθηση της συμβολής της εν λόγω μονάδας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Παρουσιάζουν αυτό στη γραμματεία και στον διαχειριστή του προγράμματος για να το συμπεριλάβουν στην ενοποιημένη έκθεση παρακολούθησης.
- Όλοι οι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση των στρατηγικών στόχων θα πρέπει να συλλέγουν δεδομένα σύμφωνα με τίνι προθεσμίες του σχεδίου δράσης, εάν είναι απαραίτητο, σε ad hoc βάση, και να διαβιβάζουν τα δεδομένα αυτά στη Γραμματεία και στον διαχειριστή προγράμματος (της γραμματείας), ο οποίος συντάσσει τις ενοποιημένες εκθέσεις. Οι εκθέσεις αυτές θα πρέπει να δείχνουν την κατάσταση των δραστηριοτήτων για κάθε στόχο, για παράδειγμα με τη χρήση χρωματικής κωδικοποίησης (π.χ, μαύρο: δεν έχει ακόμη αναληφθεί- πορτοκαλί: εξετάζεται αλλά δεν λαμβάνεται υπόψη στο φετινό ετήσιο σχέδιο- πράσινο εξετάζεται και ορίζεται σαφώς στο φετινό ετήσιο σχέδιο). Στη συνέχεια, η έκθεση παρακολούθησης θα πρέπει να συζητηθεί με το Συμβούλιο Διοίκησης του πανεπιστημίου για εξέταση και έγκριση.



# 16. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ-ΔΕΙΚΤΩΝ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ (1)				
Α/Α (2)		Όνομασία Δείκτη Μέτρησης (3):		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης (4):				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης (5):		Μονάδα Μέτρησης (6):		Ποσοτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης (7):
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης (8):				
Μέθοδος Υπολογισμού (9):				



## 17. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ				
A/A (1)	Δείκτες Μέτρησης (2) (Ονομασία)	Ποσοτικοί Στόχοι (3)	Αποτελέσματα Μετρήσεων (4)	Σύγκριση (Ποσοστό) (5)

(1): Αύξων Αριθμός Δείκτη Μέτρησης. **Προσοχή:** πρέπει να υπάρχει ταύτιση με τον Αύξοντα Αριθμό του **συγκεκριμένου** Δείκτη Μέτρησης όπως αυτός εμφανίζεται στο έντυπο **"ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ"**

(2): Συμπληρώνεται η ονομασία κάθε Δείκτη Μέτρησης όπως αυτή περιέχεται στην Απόφαση Στοχοθεσίας του συγκεκριμένου Φορέα

(3): Συμπληρώνεται ο **επιθυμητός ποσοτικός** στόχος που ο Φορέας θέτει για κάθε Δείκτη Μέτρησης

(4): Συμπληρώνεται το αποτέλεσμα που προέκυψε από τη μέτρηση κάθε Δείκτη Μέτρησης

(5): Προκύπτει από τον ακόλουθο τύπο:  $\{ \text{Στήλη (4)} - \text{Στήλη (3)} \} * 100 / \text{Στήλη (4)}$

# 18. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ

ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΗΣ (1)			
Α/Α (2)		Όνομασία Δείκτη Μέτρησης: (3)	
Ποσοτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης: (4)		Αποτέλεσμα Μέτρησης: (5)	Απόκλιση (Ποσοστό): (6)
Αιτίες Απόκλισης:			
Διορθωτικές Δράσεις:			

# 19. ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟΧΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Η αναφορά στόχων ποιότητας είναι μια σημαντική διαδικασία στην ανάπτυξη και υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Οι στόχοι ποιότητας αποτελούν συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους που αναφέρονται στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ΑΕΙ.
- Η αναφορά στόχων ποιότητας συνήθως ξεκινά με την ανάλυση των αναγκών των ενδιαφερομένων και των απαιτήσεων της αγοράς. Στη συνέχεια, οι στόχοι ποιότητας ορίζονται σε σχέση με αυτές τις ανάγκες και απαιτήσεις και μπορούν να καλυφθούν με διάφορους τρόπους, όπως με μετρήσεις και δείκτες απόδοσης.
- Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, συναφείς με τη δραστηριότητα του Ιδρύματος και **αναθεωρήσιμοι** κατά τη διάρκεια της υλοποίησής τους. Η αναφορά στόχων ποιότητας πρέπει επίσης να είναι συνεπής με τη στρατηγική και τους αντίστοιχους στόχους.



- Εισαγωγή
- Παρουσίαση Στόχων
- Αποτελέσματα υλοποίησης στόχων
- Αποτελέσματα μετρήσεων
- Ανάλυση αποκλίσεων
- Μέτρα βελτίωσης



## Παράδειγμα

### Example of monitoring and reporting a Strategic Objective

Strategic Objective -Specific Objective	Indicators	Sources of Verification	Risks
<p><b>1.Strategic Objective:</b> Improving the general university infrastructure (January-December 2022)</p> <p><b>1.1. Specific Objectives:</b> Improving the legal infrastructure;  <b>1.1.1. Activities:</b> drafting bylaws for quality, for scholarships, for registration, etc.</p> <p><b>1.2. Specific Objectives:</b> Improving the physical infrastructure;  <b>1.2.1. Activities:</b> construction of lecture halls, libraries, laboratories</p> <p><b>1.3. Specific Objectives:</b> Improvement of digital infrastructure;  <b>1.3.1. Activities:</b> installation of plagiarism software, e-library, e-services;</p>	<p>-approved bylaws;</p> <p>-finished objects;</p> <p>-completed databases and software;</p>	<p>Government Annual Report University Annual Report</p> <p>- bylaws on the university website;</p> <p>-technical acceptance reports;</p> <p>-reports of technical acceptance of databases and software;</p>	<p>-COVID 19</p>

### Reporting

#### Monitoring reporting, including risks

During the reporting period January-December 2022, in the framework of the Strategic Objective “Improvement of the general university infrastructure”, all activities foreseen in the Action Plan and the respective budget were completed. Implementing and monitoring structures have been adapted to the circumstances caused by the COVID-19 pandemic so there has been no delay in implementing the envisaged activities. Completed activities are: drafting bylaws on quality, scholarships, registration, construction of lecture halls, libraries, laboratories, installation of software for plagiarism, e-library, e-services. All foreseen indicators have been met and the annexes to the report are verifiable. All outputs extracted during this phase are in use thus contributing to the improvement of the overall work of the university. The outputs are in use by the university staff and are sustainable.





- Παράδειγμα (μακροπρόθεσμα)

STRATEGIC GOAL 1: Shaping Society				UNIT X	ROLE OF UNIT
Goals 2030	What by 2023:	Interpretation/clarification*	Hows in shaping document	Status (0-4)	
Challenges as a guiding principle for education & research	At least 30% challenge-based signature, particularly in the field of sustainability.	At least 30% of our education, research, innovation and support has a challenge-based signature, particularly in the field of sustainability	[1a] Realigning all Master's programmes with vision; making them compelling. Discerning examples of how we envision our role in society, and incorporating the role of lifelong learning.	●	NO _____
			[1b] Launching new, distinctive master, showing UT's strengths in empowering society.	●	YES _____
	Challenge-based education of 33,000 regional residents with a distance to the job market.	Challenge-based education of 33,000 regional residents with a distance to the job market.	[2] Create an Innovation and Education Lab, including attracting new staff to coordinate interdisciplinary, challenged based activities across the university .	●	YES _____
			[3] Develop 5 challenge-based, LLL programs, specifically in the field of sustainability.	●	YES _____

- Παράδειγμα

A sustainable organization	Team-based working (education, research & staff)	In at least two faculties, we have optimised educational and research structures to accommodate team-based working, which means that outcomes are based on team results rather than on individual results.	[4] Develop 6 tiny houses – as examples of future living and sustainable solutions co-created with society.	<input checked="" type="radio"/>	NO _____
			[5] Supporting two faculties in remodeling themselves as living labs for team-based working.	<input checked="" type="radio"/>	YES _____
	Refocus 20% of current support capacity on supporting new projects+C16:C18	At least 20% of our colleagues in support staff work in small, agile, strategic teams, supporting new forms of research and education in the faculties and institutes.	[6] Starting a project for prioritization in the organisation to reduce workload (= evaluating all ongoing projects, prioritise and possibly discontinue projects)	<input checked="" type="radio"/>	YES _____
			[7] Invest in digital infrastructure to personalise our systems and to create a solid platform for automatisisation (first focusing on administrative processes).	<input checked="" type="radio"/>	YES _____
<input type="radio"/>	Not started				
<input type="radio"/>	Started				
<input checked="" type="radio"/>	Well on the way (according to plan)				

Source: University of Twente Shaping 2030 Strategy



# 21. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ

**Η παρακολούθηση των στόχων είναι στην ουσία η παρακολούθηση των δράσεών τους.**

## Εργαλείο MASTER PLAN ΣΤΟΧΩΝ

ΚΩΔ. ΕΡΓΟΥ			ΤΙΤΛΟΣ ΣΤΟΧΟΥ			ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ		
1			ΕΓΚΡΙΣΗ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΟΥ ΠΣ			ΧΧ		
ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΧΡΟΝΟΥ			STATUS			ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ CRITICAL PATH		
50%			Σύνολο δράσεων του στόχου: 3 εκ των οποίων 1 τελείωσε (-αν) στην ώρα τους, 1 τελείωσε (-αν) με καθυστέρηση, 1 τρέχει (-ουν) εντός χρόνου			0		

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ		ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ																					
ΕΝΑΡΞΗ	20/4/23	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ																					
ΔΙΑΣΤΗΜΑ	1	ΕΚΠΡΟΘΕΣΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ																					
Καθορίστηκε ημερ/νία ΕΝΑΡΞΗΣ προβολής του χρονοδιαγράμματος και ΔΙΑΣΤΗΜΑ ημερών προβολής ανά στήλη		ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ																					
Α/Α ΔΡΑΣΕΩΝ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	Critical Path	Π/Υ	ΕΝΑΡΞΗ	ΛΗΞΗ	20/4/23	21/4/23	22/4/23	23/4/23	24/4/23	25/4/23	26/4/23	27/4/23	28/4/23	29/4/23	30/4/23	1/5/23	2/5/23	3/5/23	4/5/23	5/5/23	6/5/23
1	Στρατηγικός Προγραμματισμός	ΑΑ		Π	Παρ 21/4/23	Παρ 21/4/23																	
				Υ	Παρ 21/4/23	Παρ 21/4/23																	
2	Πολιτική Ποιότητας			Π	Δευ 24/4/23	Δευ 24/4/23																	
				Υ	Δευ 24/4/23	Τρι 25/4/23																	
3	Σχεδιασμός, έγκριση και παρακολούθηση ΞΠΣ			Π	Τρι 25/4/23	Δευ 1/5/23																	
				Υ	Τετ 26/4/23																		
4	Φοιτηκεντρική μάθηση στη διδασκαλία και αξιολόγηση των φοιτητών			Π																			
				Υ																			
5	Εισαγωγή, φοίτηση, αναγνώριση ακαδημαϊκών προσόντων και απονομή πτυχίου και διπλώματος			Π																			
				Υ																			

## 22. Αντί Επιλόγου ..... KAIZEN

- Το "**Kaizen**" αναφέρεται σε μια ιαπωνική λέξη που σημαίνει "βελτίωση" ή "αλλαγή προς το καλύτερο". Το Kaizen ορίζεται ως μια συνεχής προσπάθεια **από κάθε εργαζόμενο** (από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο μέχρι το προσωπικό πεδίου) για τη διασφάλιση της βελτίωσης όλων των διαδικασιών και συστημάτων ενός συγκεκριμένου οργανισμού.
- Kaizen σημαίνει "συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και λειτουργιών ενός οργανισμού μέσω αλλαγών". Σε απλή γλώσσα, το Kaizen επιφέρει συνεχείς μικρές βελτιώσεις στις συνολικές διαδικασίες και τελικά στοχεύει στην επιτυχία του οργανισμού. Οι Ιάπωνες πιστεύουν ότι πολλές μικρές συνεχείς αλλαγές στα συστήματα και τις πολιτικές φέρνουν ισχυρότερα αποτελέσματα από ό,τι λίγες μεγάλες αλλαγές.
- Η εφαρμογή των εργαλείων Kaizen δεν αποτελεί ευθύνη ενός μεμονωμένου ατόμου, αλλά αφορά κάθε μέλος που σχετίζεται άμεσα με τον οργανισμό. Κάθε άτομο, ανεξαρτήτως του ρόλου του ή του επιπέδου του στην ιεραρχία, πρέπει να συνεισφέρει **ενσωματώνοντας μικρές βελτιώσεις και αλλαγές στο σύστημα.**



1. [NΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4957](#) ΦΕΚ Α' 141/21.7.2022 «Νέοι Ορίζοντες στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Ενίσχυση της ποιότητας, της λειτουργικότητας και της σύνδεσης των Α.Ε.Ι. με την κοινωνία και λοιπές διατάξεις»
2. [NΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4653](#) ΦΕΚ Α' 12/24.01.2020 «Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης. Ειδικοί Λογαριασμοί Κονδυλίων Έρευνας Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, Ερευνητικών και Τεχνολογικών Φορέων και άλλες διατάξεις.
3. [NΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4310](#) ΦΕΚ Α' 258/8.12.2014 «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις»
4. [Αριθμ. 75165/Ζ1 ΦΕΚ Β' 3131 20-6-2022](#) «Ορισμός κριτηρίων, δεικτών ποιότητας και επιτευγμάτων για την κατανομή της ετήσιας τακτικής επιχορήγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα»
5. [ΑΠΟΦΑΣΗ ΑΠ: 27111/Β2/9-3-2023 / ΥΠΑΙΘ](#) «Καθορισμός της τακτικής επιχορήγησης για λειτουργικές δαπάνες των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.) για το οικονομικό έτος 2023»



# Ερωτήσεις

# ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ 1

## Τακτική Επιχορήγηση – Κριτήρια ΕΘΑΑΕ

- ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
- ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ



Πίνακας II: Συντελεστές βαρύτητας των αντικειμενικών κριτηρίων

Συντελεστής Βαρύτητας $W_i$	Τιμή Συντελεστή Βαρύτητας	Κριτήριο
W1	10%	Αριθμός Τμημάτων Α.Ε.Ι.
W2	25%	Συνολικός αριθμός εγγεγραμμένων φοιτητών ανά Α.Ε.Ι.
W3	7%	Διάρκεια προγραμμάτων σπουδών (Αριθμός εξαμήνων προπτυχιακής φοίτησης)
W4	15%	Απαιτήσεις εργαστηριακού εξοπλισμού των Τμημάτων του Α.Ε.Ι.
W5	8%	Γεωγραφική Διασπορά
W6	15%	Μόνιμο επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό
W7	15%	Έκτακτο προσωπικό υποστήριξης - Ανελαστικές δαπάνες (συνεργεία φύλαξης, καθαριότητας, συντήρησης, κ.λπ.)
W8	5%	Κατανομή Τακτικού Προϋπολογισμού του προηγούμενου οικονομικού έτους



Πίνακας IV: Ενότητες δεικτών για την εφαρμογή των ποιοτικών κριτηρίων

Ενότητα Α: Συνεχής βελτίωση των βασικών ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων του Α.Ε.Ι. – Υποχρεωτική						
Κωδ.	Κριτήριο	Κωδ. δείκτη	Ονομασία δείκτη	Περιγραφή και υπολογισμός δείκτη	Τρόπος μοριοδότησης	Μόρια
Α.1	Ρυθμός αποφοίτησης των προπτυχιακών φοιτητών	A1.1	Ποσοστό αποφοίτων έτους ως προς τις νέες εγγραφές έτους	Το ποσοστό των αποφοίτων του ακαδ. έτους αναφοράς ως προς τους νεοεισαχθέντες φοιτητές του ακαδ. έτους αναφοράς, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου των αποφοίτων των Π.Π.Σ. του Ιδρύματος ως προς το σύνολο των νεοεισαχθέντων φοιτητών στα Π.Π.Σ. του Ιδρύματος (ως νεοεισαχθέντες ορίζονται οι εισαχθέντες με κάθε τρόπο, αφαιρουμένων των διαγραφών), επί τοις εκατό. Υπολογίζεται ο μέσος όρος των τριών τελευταίων ετών. Για την πρώτη εφαρμογή του δείκτη θα υπολογιστεί ο μέσος όρος των δυο τελευταίων ετών.	A	50
		A1.2	Ποσοστό αποφοίτων στην κανονική διάρκεια σπουδών (ν)	Το ποσοστό των αποφοίτων του ακαδ. έτους που έχουν περατώσει τις σπουδές τους σε κανονικό χρόνο σπουδών (ν) ως προς το σύνολο των αποφοίτων του ακαδ. έτους. Υπολογίζεται από το πηλίκο των αποφοίτων διάρκειας σπουδών (ν) από όλα τα Π.Π.Σ. του Ιδρύματος ως προς το σύνολο των αποφοίτων κάθε διάρκειας, επί τοις εκατό. Οι απόφοιτοι του έτους ν συμπεριλαμβάνουν και τους αποφοίτους της εξεταστικής του Σεπτεμβρίου.	A	50
		A1.3	Μέσος χρόνος λήψης πτυχίου	Ο μέσος χρόνος λήψης πτυχίου των αποφοίτων του έτους, ως ο δεκαδικός αριθμός, που δηλώνει την απόκλιση από την μονάδα, η οποία ισούται με τον κανονικό χρόνο σπουδών (ν). Υπολογίζεται από το πηλίκο της διάρκειας σπουδών σε ημέρες για κάθε απόφοιτο, ως προς το σύνολο των ημερών της κανονικής διάρκειας σπουδών (365 ημέρες Χ ν έτη). Το άθροισμα του ατομικού χρόνου διάρκειας σπουδών των αποφοίτων, ως προς το σύνολο των αποφοίτων, είναι ο μέσος χρόνος λήψης πτυχίου.	A	100

A.2	Παροχή Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.)	A2.1	Αριθμός ενεργών Π.Μ.Σ. / Αριθμό Τμημάτων	Η αναλογία του συνόλου των ενεργών Π.Μ.Σ. ως προς το σύνολο των Τμημάτων, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου των ενεργών Π.Μ.Σ. του Ιδρύματος (ως ενεργά ορίζονται τα Π.Μ.Σ. τα οποία λειτουργούσαν κατά το έτος καταχώρησης των δεδομένων) ως προς το σύνολο των Τμημάτων του Ιδρύματος.	A	40
		A2.2	Αναλογία μεταπτυχιακών / προπτυχιακών φοιτητών	Η αναλογία του συνόλου των μεταπτυχιακών φοιτητών ως προς το σύνολο των ενεργών προπτυχιακών φοιτητών, όπως ορίζονται στο άρθρο 34 παρ. 1 του ν. 4777/2021. Υπολογίζεται από το πηλίκο των μεταπτυχιακών φοιτητών σε όλα τα Π.Μ.Σ. του Ιδρύματος ως προς τους ενεργούς προπτυχιακούς φοιτητές σε όλα τα Π.Π.Σ. του Ιδρύματος.	A	40
A.3	Παροχή σπουδών διδακτορικού επιπέδου	A3.1	Αναλογία υποψηφίων διδακτόρων ανά μέλος Δ.Ε.Π.	Η αναλογία των υπό εκπόνηση διδακτορικών διατριβών ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο των εν ενεργεία υποψηφίων διδακτόρων του Ιδρύματος, οι οποίοι έχουν εγγραφεί τα τελευταία 4 έτη και διατηρούσαν την ιδιότητα του υποψήφιου διδάκτορα και το έτος αναφοράς, ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος.	A	80
A.4	Ποιότητα του παραγόμενου ερευνητικού έργου με βάση τις δημοσιεύσεις και την επιστημονική απήχηση. Σημείωση: Τα Α.Ε.Ι. επιλέγουν να αξιολογηθούν με ένα από τα δύο ζεύγη δεικτών (A4.1.1, A4.2.1 ή A4.1.2, A4.2.2) ανάλογα με τη φύση του Ιδρύματος	A4.1.1	Μέσο πλήθος επιστημονικών δημοσιεύσεων με κριτές ανά μέλος Δ.Ε.Π.	Η αναλογία των εργασιών που δημοσιεύθηκαν κατά το προηγούμενο έτος σε επιστημονικά περιοδικά και πρακτικά συνεδρίων με κριτές ως προς τα μέλη Δ.Ε.Π., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του ετήσιου συνόλου των συγκεκριμένων δημοσιευμένων εργασιών των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος στη διεθνή βάση δεδομένων Scopus ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος.	A	100
		A4.1.2	Μέσο πλήθος επιστημονικών δημοσιεύσεων ανά μέλος Δ.Ε.Π. (για Α.Ε.Ι. με έμφαση στις ανθρωπιστικές/κοινωνικές επιστήμες).	Η αναλογία των εργασιών που δημοσιεύθηκαν κατά το προηγούμενο έτος ως προς τα μέλη Δ.Ε.Π., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του ετήσιου συνόλου των συγκεκριμένων δημοσιευμένων εργασιών των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος (βάσει καταλόγου δημοσιεύσεων που θα υποβάλλει το ίδρυμα) ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος.	A	100

		A4.2.1	Μέσο πλήθος αναφορών (citations) ανά μέλος Δ.Ε.Π.	Η αναλογία των αναφορών (citations) της τελευταίας πενταετίας στις δημοσιεύσεις των μελών Δ.Ε.Π., ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του ως άνω συνόλου των αναφορών των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος στη διεθνή βάση δεδομένων Scopus ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος κατά το προηγούμενο ακαδ. έτος.	A	100
		A4.2.2	Μέσο πλήθος δημοσιεύσεων υψηλής απήχησης ανά μέλος Δ.Ε.Π. (για Α.Ε.Ι. με έμφαση στις ανθρωπιστικές/κοινωνικές επιστήμες)	Η αναλογία των δημοσιεύσεων υψηλής απήχησης των μελών Δ.Ε.Π. κατά το προηγούμενο έτος ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π., σε επίπεδο Ιδρύματος. Ως τέτοιες δημοσιεύσεις νοούνται οι ξενόγλωσσες μονογραφίες σε σειρές με κριτές, ξενόγλωσσα άρθρα σε περιοδικά με κριτές, επιμέλεια ξενόγλωσσων συλλογικών τόμων. Υπολογίζεται από το πηλίκο των δημοσιεύσεων υψηλής απήχησης των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος (βάσει καταλόγου δημοσιεύσεων που θα υποβάλλει το Ιδρυμα και θα ελέγχει η ΕΘ.Α.Α.Ε.) ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος.	A	100
A.5	Παρακολούθηση και βελτίωση της θέσης του Ιδρύματος σε διεθνείς αξιολογήσεις	A5.1	Θέση του Α.Ε.Ι. στις διεθνείς αξιολογήσεις	Η σχετική θέση του Ιδρύματος σε διεθνείς αξιολογήσεις βάσει αξιόπιστων οίκων αξιολόγησης. Επιλέγεται η υψηλότερη θέση του Ιδρύματος μεταξύ των οίκων αξιολόγησης QS, ARWU, THE, Scimago, GS και Webometrics. Η κατάταξη μεταξύ των θέσεων 1-300 λαμβάνει 120 μόρια, η κατάταξη μεταξύ των θέσεων 300-500 λαμβάνει 100 μόρια, 500-800 λαμβάνει 80 μόρια, η κατάταξη μεταξύ των θέσεων 800-1000 λαμβάνει 60 μόρια και η κατάταξη μεταξύ των θέσεων 1000-1200 λαμβάνει 40 μόρια.	Δ	120
		A5.2	Θέση των επιστημονικών περιοχών του Α.Ε.Ι. σε διεθνείς θεματικές αξιολογήσεις	Η σχετική θέση επιστημονικών περιοχών του Ιδρύματος σε διεθνείς θεματικές αξιολογήσεις βάσει αξιόπιστων οίκων αξιολόγησης κατά το έτος αναφοράς. Επιλέγεται η υψηλότερη θέση που έχει καταλάβει κάποια επιστημονική περιοχή του Ιδρύματος στις πιο πρόσφατες αξιολογήσεις επιστημονικών περιοχών των οίκων αξιολόγησης QS, ARWU και THE. Η κατάταξη μεταξύ των θέσεων 1-100 λαμβάνει 80 μόρια, η κατάταξη μεταξύ των θέσεων 100-250 λαμβάνει 50 μόρια, και η κατάταξη μεταξύ των θέσεων 250-500 λαμβάνει 30 μόρια.		80
						50
						30

A.6	Εφαρμογή προγραμμάτων σπουδών με παροχή ψηφιακών δεξιοτήτων	A6.1	Ποσοστό Π.Π.Σ. στα οποία οι φοιτητές αποκτούν ψηφιακές δεξιότητες και παρέχεται σχετικό πιστοποιητικό	Το ποσοστό των Π.Π.Σ. του Ιδρύματος στα οποία οι φοιτητές αποκτούν ψηφιακές δεξιότητες και παρέχεται σχετικό πιστοποιητικό ως προς το σύνολο των Π.Π.Σ., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο των συγκεκριμένων Π.Π.Σ. του Ιδρύματος, βάσει στοιχείων που υποβάλλει η ΜΟ.ΔΙ.Π., ως προς το σύνολο των Π.Π.Σ. του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	30
A.7	Πιστοποίηση Π.Π.Σ.	A7.1	Βαθμολογία πιστοποίησης Ε.Σ.Δ.Π. Ιδρύματος	Η συνολική βαθμολογία που έλαβε το Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (Ε.Σ.Δ.Π.) του Ιδρύματος κατά τη διαδικασία αξιολόγησης-πιστοποίησης του από την ΕΘ.Α.Α.Ε. Η βαθμολογία με πλήρη συμμόρφωση λαμβάνει 150 μόρια, η ικανοποιητική συμμόρφωση 100 και η μερική 50 μόρια.	Δ	150 100 50
A.8	Πληρότητα και εγκυρότητα των δεδομένων του Ιδρύματος στο Ο.Π.Ε.Σ.Π.	A8.1	Ποσοστό πλήρωσης πεδίων δεδομένων στο Ο.Π.Ε.Σ.Π.	Το ποσοστό των ορθών καταχωρήσεων του Ιδρύματος στο Ο.Π.Ε.Σ.Π. ως προς το σύνολο των ζητούμενων πεδίων, όπως καθορίζονται σε ετήσια βάση από την ΕΘ.Α.Α.Ε. (ως ορθές ορίζονται οι καταχωρήσεις οι οποίες έχουν επαληθευτεί από την ΕΘ.Α.Α.Ε. με ηλεκτρονικούς τρόπους ή άλλες δημόσιες πηγές). Υπολογίζεται από το πηλίκο των ορθών καταχωρήσεων από την ΜΟ.ΔΙ.Π. του Ιδρύματος ως προς το σύνολο των ζητούμενων πεδίων, επί τοις εκατό.	A	100

Ενότητα Β: Αριστεία στην έρευνα και επιδόσεις του επιστημονικού προσωπικού						
Κωδ.	Κριτήριο	Κωδ. δείκτη	Ονομασία δείκτη	Περιγραφή και υπολογισμός δείκτη	Τρόπος μοριοδότησης	Μόρια
B.1	Λειτουργία οργανωμένου προγράμματος διδακτορικών σπουδών	B1.1	Πλήθος διδακτορικών διατριβών που ολοκληρώθηκαν ανά μέλος Δ.Ε.Π.	Η αναλογία των διδακτορικών διατριβών που ολοκληρώθηκαν ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π.. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου των ανακηρυχθέντων διδακτόρων κατά το ακαδημαϊκό έτος αναφοράς σε όλα τα Π.Δ.Σ. του Ιδρύματος ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος.	A	70
		B1.2	Επιστημονικές δημοσιεύσεις/διδάκτορα	Η αναλογία του συνόλου των επιστημονικών δημοσιεύσεων των νέων διδακτόρων ως προς το σύνολο των νέων διδακτόρων κατά το έτος αναφοράς, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται ως το πηλίκο του συνόλου των επιστημονικών δημοσιεύσεων των υποψήφιων διδακτόρων μέχρι την αναγόρευσή τους σε όλα τα Π.Δ.Σ. του Ιδρύματος κατά το ακαδημαϊκό έτος αναφοράς ως προς το σύνολο των νέων διδακτόρων του Ιδρύματος.	A	30
B.2	Συμμετοχή των ερευνητικών ομάδων του Α.Ε.Ι. σε εθνικά και διεθνή ανταγωνιστικά ερευνητικά προγράμματα ή συμμετοχή σε σημαντικές ερευνητικές πρωτοβουλίες	B2.1	Συνολική χρηματοδότηση έργων ανά μέλος Δ.Ε.Π.	Η αναλογία της συνολικής χρηματοδότησης από έργα ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου της χρηματοδότησης από έργα στον ΕΛΚΕ του Ιδρύματος (ΕΣΠΑ, ΕΕ, διεθνείς φορείς, εθνικούς δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς) ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος.	A	30
		B2.2	Χρηματοδότηση από ανταγωνιστικά R&D έργα (Horizon και ΓΓΕΚ) ανά μέλος Δ.Ε.Π.	Η αναλογία της χρηματοδότησης από ανταγωνιστικά R&D έργα (Horizon και ΓΓΕΚ) ως προς το πλήθος των μελών Δ.Ε.Π., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου της χρηματοδότησης στον ΕΛΚΕ του Ιδρύματος από Διεθνή Ανταγωνιστικά Προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της ΓΓΕΚ ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος.	A	60

		B2.3	Μέσο ετήσιο πλήθος ενεργών έργων ανά μέλος Δ.Ε.Π.	Η αναλογία των ενεργών έργων που αντιστοιχούν σε κάθε μέλος Δ.Ε.Π., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πλήθος των ενεργών έργων στον ΕΛΚΕ του Ιδρύματος ως προς το πλήθος των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος.	A	30
		B2.4	Μέσο ετήσιο πλήθος ευρωπαϊκών ενεργών έργων με συντονισμό από το ίδρυμα ανά μέλος Δ.Ε.Π.	Η αναλογία των ευρωπαϊκών ενεργών έργων που συντονίζονται από το ίδρυμα, τα οποία αντιστοιχούν σε κάθε μέλος Δ.Ε.Π.. Υπολογίζεται από το πηλίκιο του συνόλου των ενεργών ευρωπαϊκών έργων με συντονισμό από το ίδρυμα, ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος.	A	40
		B2.5	Έργα ERC	Το πλήθος των έργων του Ιδρύματος που χρηματοδοτούνται από το <i>European Research Council (ERC)</i> , βάσει της δημόσιας αναφοράς τους στην επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.	B	20 έκαστο
B.3	Διεθνείς διακρίσεις μελών Δ.Ε.Π.	B3.1	Μέλη Δ.Ε.Π. του Α.Ε.Ι. με σημαντική διεθνή απήχηση	Το πλήθος των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος στον δημόσιο κατάλογο που δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα της Clarivate Analytics και καταγράφει τους επιστήμονες με απήχηση στο άνω 1% του Web of Science κατά το έτος αναφοράς.	B	20 / έκαστο μέλος Δ.Ε.Π.

		B3.2	Μέλη Δ.Ε.Π. με σημαντική αναγνώριση	<p>Το πλήθος των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος με σημαντική αναγνώριση κατά το έτος αναφοράς. Η σημαντική αναγνώριση περιλαμβάνει:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αναγόρευση μέλους Ακαδημίας</li> <li>2. Απονομή τίτλου επίτιμου διδάκτορα</li> <li>3. Προεδρία σε διεθνείς αναγνωρίσιμους επιστημονικούς οργανισμούς/εταιρείες</li> <li>4. Editor in chief σε περιοδικά στα άνω δύο τεταρτημόρια της Scimargo (scopus / web of science)</li> <li>5. Απονομή σημαντικού/διεθνώς αναγνωρισμένου βραβείου / παρασήμου για αναγνώριση επιστημονικού έργου (π.χ. Palmes académiques)</li> <li>6. Κρατικό βραβείο (λογοτεχνίας/βιβλίων, κ.λπ.).</li> </ol> <p>Η ΕΘ.Α.Α.Ε. αξιολογεί ονομαστικό κατάλογο που υποβάλλει η ΜΟ.ΔΙ.Π. Το σύνολο των μορίων που προκύπτει από αυτόν τον δείκτη διαιρείται με συντελεστή κανονικοποίησης 1 για ΑΕΙ με έως 12 Τμήματα, 2 για ΑΕΙ με 13-24 Τμήματα και 3 για ΑΕΙ με 25 Τμήματα και άνω.</p>	B	20 / έκαστο μέλος Δ.Ε.Π.
B.4	Πολιτική ενίσχυσης της απασχόλησης νέων ερευνητών και δημιουργία θέσεων εργασίας στο ίδρυμα	B4.1	Ποσοστό δαπανών του Ε.Λ.Κ.Ε. για την κάλυψη εξωτερικών συνεργατών με ερευνητικά καθήκοντα επί του τακτικού προϋπολογισμού	Η ποσοστιαία αναλογία των δαπανών του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε.) για την κάλυψη των αμοιβών ερευνητών εξωτερικών συνεργατών ως προς τον τακτικό προϋπολογισμό, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο των αμοιβών των ερευνητών με σύμβαση εξωτερικού συνεργάτη του Ιδρύματος ως προς το σύνολο του τακτικού προϋπολογισμού του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	30
		B4.2	Ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης (FTE) ερευνητών εξωτερικών συνεργατών	Το ισοδύναμο πλήθος θέσεων εργασίας πλήρους απασχόλησης (Full-Time Equivalent) για ερευνητές εξωτερικούς συνεργάτες που δημιούργησε το ίδρυμα μέσω χρηματοδοτούμενης έρευνας. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου των αμοιβών ερευνητών του Ιδρύματος με σύμβαση εξωτερικού συνεργάτη ως προς την ετήσια μέση δαπάνη αναφοράς (20.000 €) για ερευνητή πλήρους απασχόλησης.	A	20

## Ενότητα Γ: Διασύνδεση με την κοινωνία, την αγορά εργασίας, και αξιοποίηση της παραγόμενης γνώσης

Κωδ.	Κριτήριο	Κωδ. δείκτη	Ονομασία δείκτη	Περιγραφή και υπολογισμός δείκτη	Τρόπος μοριοδότησης
Γ.1	Συμμετοχή τμημάτων και φοιτητών στην πρακτική άσκηση	Γ1.1	Ποσοστό Τμημάτων που συμμετέχουν στην πρακτική άσκηση	Το ποσοστό των τμημάτων τα οποία συμμετέχουν σε προγράμματα πρακτικής άσκησης ως προς το σύνολο των τμημάτων, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου των τμημάτων που συμμετέχουν στην πρακτική άσκηση ως προς το σύνολο των τμημάτων του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A
		Γ1.2	Ποσοστό ενεργών φοιτητών σε προγράμματα πρακτικής άσκησης	Το ποσοστό των ενεργών φοιτητών οι οποίοι συμμετέχουν σε προγράμματα πρακτικής άσκησης ως προς το σύνολο των ενεργών φοιτητών, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνολικού αριθμού των ενεργών φοιτητών που ολοκλήρωσε την προγραμματισμένη για το έτος πρακτική άσκηση ως προς το σύνολο των ενεργών φοιτητών του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A
Γ.2	Παροχή υπηρεσιών προς οργανισμούς και επιχειρήσεις και υπηρεσίες από πιστοποιημένα εργαστήρια	Γ2.1	Αναλογία πιστοποιημένων εργαστηρίων προς το σύνολο των εργαστηρίων	Η ποσοστιαία αναλογία των εργαστηρίων που είναι πιστοποιημένα σύμφωνα με διεθνή πρότυπα (πχ ISO) ως προς το συνολικό αριθμό των εργαστηρίων, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο των εργαστηρίων που έχουν λάβει πιστοποίηση «ISO» ως προς το συνολικό αριθμό των θεσμοθετημένων εργαστηρίων του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A
		Γ2.2	Έσοδα από παροχή υπηρεσιών σε οργανισμούς και επιχειρήσεις επί του τακτικού προϋπολογισμού	Η ποσοστιαία αναλογία των εσόδων από παροχή υπηρεσιών σε οργανισμούς και επιχειρήσεις ως προς τον τακτικό προϋπολογισμό, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο της χρηματοδότησης ενεργών έργων από έσοδα παροχής υπηρεσιών των εργαστηρίων ως προς τη χρηματοδότηση του τακτικού προϋπολογισμού του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A



Γ.3	Οργάνωση από το Κ.Ε.Δι.Βι.Μ. εκπαιδευτικών προγραμμάτων δια βίου μάθησης	Γ3.1	Πλήθος προγραμμάτων στο Κ.Ε.Δι.Βι.Μ. / Πλήθος μελών Δ.Ε.Π.	Η αναλογία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που οργανώθηκαν από το Κέντρο Επιμόρφωσης και Δια Βίου Μάθησης (εφεξής Κ.Ε.Δι.Βι.Μ.), κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, ως προς το συνολικό αριθμό μελών Δ.Ε.Π., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο των συγκεκριμένων προγραμμάτων του Κ.Ε.Δι.Βι.Μ. του Ιδρύματος ως προς το συνολικό αριθμό των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος.	A	50
		Γ3.2	Ποσοστό σπουδαστών σε προγράμματα Κ.Ε.Δι.Βι.Μ. στο συνολικό αριθμό ενεργών φοιτητών	Η ποσοστιαία αναλογία των σπουδαστών σε προγράμματα που οργανώθηκαν από το Κ.Ε.Δι.Βι.Μ., κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, ως προς το συνολικό αριθμό των ενεργών φοιτητών, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του αριθμού των σπουδαστών που συμμετέχουν στα συγκεκριμένα προγράμματα ως προς το συνολικό αριθμό των ενεργών φοιτητών του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	50
Γ.4	Δράσεις μεταφοράς τεχνολογίας και αξιοποίησης της παραγόμενης γνώσης	Γ4.1	Λειτουργία Γραφείου Μεταφοράς Τεχνολογίας ή/και Θερμοκοιτίδας	Ο δείκτης λαμβάνει τιμές ΝΑΙ/ΟΧΙ και καταδεικνύει τη λειτουργία ή μη Γραφείου Μεταφοράς Τεχνολογίας ή/και Θερμοκοιτίδας στο ίδρυμα.	Γ	50
		Γ4.2	Αριθμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας	Ο συνολικός αριθμός των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (πατέντες) του Ιδρύματος από εθνικό, ευρωπαϊκό ή άλλον διεθνή φορέα, που απονεμήθηκαν στη διάρκεια του έτους αναφοράς.	B	20 έκαστο
		Γ4.3	Αριθμός τεχνοβλαστών ή start-ups που ιδρύθηκαν	Ο συνολικός αριθμός των τεχνοβλαστών του Ιδρύματος που ιδρύθηκαν κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς.	B	50 έκαστο
		Γ4.4	Εσοδα από πατέντες / συμμετοχή σε τεχνοβλαστούς / license agreements επί του τακτικού προϋπολογισμού	Η ποσοστιαία αναλογία των εσόδων από πατέντες/συμμετοχή σε τεχνοβλαστούς/license agreements ως προς τον τακτικό προϋπολογισμό, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο της χρηματοδότησης ενεργών έργων καινοτομίας και μεταφοράς τεχνολογίας από την αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων ως προς τη χρηματοδότηση του τακτικού προϋπολογισμού του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	30

Γ.5	Εφαρμογή δράσεων διασύνδεσης του Ιδρύματος με την αγορά εργασίας	Γ5.1	Δράσεις διασύνδεσης σε επίπεδο Ιδρύματος	Ποιοτική αποτίμηση των δράσεων διασύνδεσης του Ιδρύματος με την αγορά εργασίας, ιδίως δράσεις καθοδήγησης φοιτητών για εύρεση εργασίας, ημέρες καριέρας και μελέτες απορρόφησης αποφοίτων, βάσει σχετικής έκθεσης που υποβάλλεται από τη ΜΟ.ΔΙ.Π. και ελέγχεται από την ΕΘ.Α.Α.Ε. Λαμβάνοντας υπόψη και τον αριθμό των Τμημάτων του Ιδρύματος, ο δείκτης αποδίδει 40, 20 ή 0 μόρια για εξαιρετική, συνήθη, ή ελλιπή δραστηριότητα, αντίστοιχα.	Δ	40 20 0
-----	--	------	--	--	---	---------------

Ενότητα Δ: Διεθνοποίηση						
Κωδ.	Κριτήριο	Κωδ. δείκτη	Ονομασία δείκτη	Περιγραφή και υπολογισμός δείκτη	Τρόπος μοριοδότησης	Μόρια
Δ.1	Προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών στο Ίδρυμα	Δ1.1	Ποσοστό αλλοδαπών φοιτητών στο σύνολο των ενεργών φοιτητών	Το ποσοστό των ενεργών αλλοδαπών φοιτητών Π.Π.Σ. ως προς το σύνολο των ενεργών φοιτητών Π.Π.Σ., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου των ενεργών αλλοδαπών φοιτητών Π.Π.Σ. ως προς το σύνολο των ενεργών φοιτητών Π.Π.Σ. του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	50
Δ.2	Ανάπτυξη της διεθνούς κινητικότητας των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών και μελών Δ.Ε.Π. μέσω διεθνών (π.χ. Erasmus) αλλά και διακρατικών ή διαπανεπιστημιακών προγραμμάτων ανταλλαγής	Δ2.1	Ετήσιο ποσοστό εξερχόμενων φοιτητών ERASMUS στο σύνολο των ενεργών φοιτητών	Το ποσοστό των εξερχόμενων φοιτητών που συμμετέχουν στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα κινητικότητας «ERASMUS» (για σπουδές και πρακτική άσκηση) ως προς το σύνολο των ενεργών φοιτητών. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου των ενεργών φοιτητών που μετακινήθηκαν στο εξωτερικό στο πλαίσιο του «ERASMUS» ως προς το σύνολο των ενεργών φοιτητών του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	30
		Δ2.2	Ετήσιο ποσοστό εισερχόμενων φοιτητών ERASMUS στο σύνολο των ενεργών φοιτητών	Το ποσοστό των εισερχόμενων φοιτητών που συμμετέχουν στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα κινητικότητας «ERASMUS» (για σπουδές και πρακτική άσκηση) ως προς το σύνολο των ενεργών φοιτητών. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου των ενεργών φοιτητών στο πλαίσιο του «ERASMUS» με προέλευση το εξωτερικό ως προς το σύνολο των ενεργών φοιτητών του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	30
		Δ2.3	Ετήσιο Ποσοστό εξερχόμενων μελών Δ.Ε.Π. με ERASMUS στο σύνολο των μελών Δ.Ε.Π.	Το ποσοστό των εξερχόμενων μελών Δ.Ε.Π. που συμμετέχουν στο Ευρωπαϊκό πρόγραμμα κινητικότητας «ERASMUS» (για διδασκαλία που αποδεικνύεται από σχετική βεβαίωση) ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π., σε επίπεδο ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου των μελών Δ.Ε.Π. που μετακινήθηκαν σε Ιδρύματα του εξωτερικού ως προς το σύνολο των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	30

		Δ2.4	Πλήθος ξενόγλωσσων μαθημάτων για αλλοδαπούς φοιτητές ως ποσοστό του συνολικού αριθμού μαθημάτων	Η ποσοστιαία αναλογία των ξενόγλωσσων μαθημάτων των Π.Π.Σ. τα οποία προσφέρονται για αλλοδαπούς φοιτητές ως προς το συνολικό αριθμό των προσφερόμενων μαθημάτων των Π.Π.Σ., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου των ξενόγλωσσων προσφερόμενων μαθημάτων για αλλοδαπούς φοιτητές από τα Π.Π.Σ. του Ιδρύματος ως προς το συνολικό αριθμό των προσφερόμενων μαθημάτων των Π.Π.Σ. του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	30
Δ.3	Σύναψη στρατηγικών συνεργασιών με Α.Ε.Ι. του εξωτερικού για κοινά προγράμματα (προπτυχιακά, μεταπτυχιακά, διδακτορικά, θερινά σχολεία), ανταλλαγή καθηγητών/φοιτητών, κλπ.	Δ3.1	Πλήθος joint/dual degrees	Ο συνολικός αριθμός των εγκεκριμένων προγραμμάτων σπουδών (Π.Π.Σ. και Π.Μ.Σ.) τύπου «joint/dual degrees» του Ιδρύματος βάσει καταλόγου που υποβάλλει η ΜΟ.ΔΙ.Π. του Ιδρύματος. Εξαιρούνται τα προγράμματα που εκτελούνται στο πλαίσιο Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου.	B	30 έκαστο
		Δ3.2	Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο	Ποιοτικός δείκτης που αποτυπώνει τη συμμετοχή του Ιδρύματος σε Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο και ο οποίος λαμβάνει τιμές ΝΑΙ/ΟΧΙ.	Γ	50
		Δ3.3	Πλήθος ενεργών διεθνών συνεργασιών ανά Τμήμα	Η αναλογία του αριθμού των ενεργών διεθνών συνεργασιών, που εκτελούνται στο πλαίσιο διμερούς συμφωνίας με συγκεκριμένο αντικείμενο και χρονική διάρκεια, ιδίως για κοινά προγράμματα Π.Π.Σ./Π.Μ.Σ./Π.Δ.Σ., θερινά σχολεία, ανταλλαγή φοιτητών/καθηγητών, ως προς το συνολικό αριθμό των τμημάτων, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του αριθμού των ενεργών διεθνών συνεργασιών του Ιδρύματος (βάσει καταλόγου που υποβάλλει η ΜΟ.ΔΙ.Π. του Ιδρύματος) ως προς το συνολικό αριθμό των Τμημάτων του Ιδρύματος. Εξαιρούνται οι συνεργασίες του προγράμματος Erasmus και οι διεθνείς συμπράξεις στα πλαίσια υλοποίησης ερευνητικών προγραμμάτων.	A	50
Δ.4	Ίδρυση και λειτουργία ξενόγλωσσων προγραμμάτων προπτυχιακών σπουδών (ΞΠΣ)	Δ4.1	Πλήθος ξενόγλωσσων Π.Π.Σ.	Ο συνολικός αριθμός των ξενόγλωσσων Π.Π.Σ. του Ιδρύματος, που παρέχονται από το Ίδρυμα, βάσει του ΦΕΚ ίδρυσής τους.	B	100 έκαστο

Δ.5	Προσφορά μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών σε ξένη γλώσσα και προσέλκυση ξένων φοιτητών	Δ5.1	Πλήθος ξενόγλωσσων Π.Μ.Σ.	Ο συνολικός αριθμός των ξενόγλωσσων Π.Μ.Σ. που παρέχονται από το ίδρυμα, βάσει του ΦΕΚ ίδρυσής τους.	A	100
		Δ5.2	Ποσοστό αλλοδαπών μεταπτυχιακών φοιτητών επί του συνόλου των μεταπτυχιακών φοιτητών	Το ποσοστό των αλλοδαπών μεταπτυχιακών φοιτητών ως προς το σύνολο των μεταπτυχιακών φοιτητών, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το ηλικίο του συνόλου των αλλοδαπών μεταπτυχιακών φοιτητών στα Π.Μ.Σ. του Ιδρύματος ως προς το σύνολο των εγγεγραμμένων μεταπτυχιακών φοιτητών στα Π.Μ.Σ. του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	50
Δ.6	Προσέλκυση καθηγητών από ιδρύματα του εξωτερικού (Ελληνες ή μη) για συμμετοχή στη διδασκαλία ή έρευνα μέσω βραχυχρόνιων joint appointments ή ως επισκέπτες καθηγητές σε Π.Μ.Σ. και Π.Π.Σ.	Δ6.1	Ετήσιο ποσοστό εισερχόμενων μελών Δ.Ε.Π. με ERASMUS προς τα μέλη Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος	Το ποσοστό των εισερχόμενων διδασκόντων με προέλευση το εξωτερικό, στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού προγράμματος ανταλλαγής «ERASMUS», ως προς το συνολικό αριθμό των μελών Δ.Ε.Π., σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το ηλικίο των εισερχομένων διδασκόντων μέσω «ERASMUS» από Ιδρύματα του εξωτερικού, ως προς το συνολικό αριθμό των μελών Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	50
		Δ6.2	Πλήθος επισκεπτών καθηγητών ανά Τμήμα	Η αναλογία του συνολικού αριθμού των επισκεπτών καθηγητών σε Π.Π.Σ. και Π.Μ.Σ. με προέλευση από Ιδρύματα του εξωτερικού ως προς το συνολικό αριθμό των τμημάτων, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το ηλικίο του συνολικού αριθμού των επισκεπτών καθηγητών στο ίδρυμα ως προς το συνολικό αριθμό των τμημάτων του Ιδρύματος (ο «επισκέπτης καθηγητής» θα πρέπει να έχει αναλάβει τη διδασκαλία μαθήματος ή μέρους αυτού, πέραν των ενδεχόμενων ερευνητικών συνεργασιών).	A	50

## Ενότητα Ε: Ποιότητα πανεπιστημιακού περιβάλλοντος

Κωδ.	Κριτήριο	Κωδ. δείκτη	Ονομασία δείκτη	Περιγραφή και υπολογισμός δείκτη	Τρόπος μοριοδότησης	Μόρια
Ε.1	Βελτίωση των υπηρεσιών υποστήριξης της φοιτητικής κοινότητας, όσον αφορά στην ενημέρωση και συμμετοχή τους στα πανεπιστημιακά δρώμενα, στον ακαδημαϊκό και επαγγελματικό τους προσανατολισμό, και στην εν γένει διαδρομή τους στο πανεπιστήμιο	E1.1	Ποσοστό διοικητικού προσωπικού στο Γραφείο Διασύνδεσης	Το ποσοστό του συνολικού αριθμού των διοικητικών υπαλλήλων που απασχολούνται στο Γραφείο Διασύνδεσης ως προς τον συνολικό αριθμό των διοικητικών υπαλλήλων, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το σύνολο των εργαζομένων στο Γραφείο Διασύνδεσης (μόνιμων και συμβασιούχων ΙΔΑΧ) ως προς το σύνολο του διοικητικού προσωπικού (μόνιμων και συμβασιούχων ΙΔΑΧ) του Ιδρύματος, επί τοις εκατό.	A	30
		E1.2	Πλήθος επιστημονικών συνεδρίων που οργανώνονται από τους φοιτητές	Ο συνολικός αριθμός των επιστημονικών συνεδρίων που οργανώθηκαν από τους φοιτητές του Ιδρύματος κατά το έτος αναφοράς. Υπολογίζεται και δηλώνεται από το ίδρυμα, σε επίπεδο τμημάτων, σύμφωνα με σχετικό κατάλογο που υποβάλλει η ΜΟ.ΔΙ.Π..	A	30
		E1.3	Πλήθος διεθνών επιστημονικών συνεδρίων που (συν)διοργανώνονται από το ίδρυμα προς τον αριθμό των Τμημάτων	Ο συνολικός αριθμός των διεθνών επιστημονικών συνεδρίων που (συν)διοργανώθηκαν κατά το έτος αναφοράς υπό την αιγίδα και με τη χορηγία του Ιδρύματος, σύμφωνα με σχετικό κατάλογο που υποβάλλει η ΜΟ.ΔΙ.Π., διαιρείται με τον αριθμό των Τμημάτων του Ιδρύματος	A	40



E.2	Πρώθηση της ισότιμης εκπροσώπησης των φύλων	E2.1	Αναλογία γυναικών/ανδρών στα μέλη Δ.Ε.Π.	<p>Η αναλογία γυναικών/ανδρών στα μέλη Δ.Ε.Π. του Ιδρύματος. Ο δείκτης υπολογίζεται ως ο μέσος όρος της αναλογίας γυναικών/ανδρών: α) στο σύνολο των μελών ΔΕΠ και β) στις νέες προσλήψεις μελών ΔΕΠ μέσα στο έτος αναφοράς. Αν η τιμή που προκύπτει είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• μεταξύ 0,75 και 1, το ίδρυμα λαμβάνει 80 μόρια,</li> <li>• μεταξύ 0,5 και 0,74, το ίδρυμα λαμβάνει 50 μόρια.</li> </ul>	Δ	80 50 0
E.3	Υπηρεσίες για υγειονομική και ψυχολογική υποστήριξη των φοιτητών και του προσωπικού	E3.1	Υπαρξη Υπηρεσίας ψυχολογικής υποστήριξης	Ο δείκτης αποτυπώνει την ύπαρξη ή μη υπηρεσίας ψυχολογικής υποστήριξης σε επίπεδο Ιδρύματος και λαμβάνει τιμές ΝΑΙ/ΟΧΙ. Υπολογίζεται και δηλώνεται από το ίδρυμα σύμφωνα με έκθεση που υποβάλλει η ΜΟ.ΔΙ.Π..	Γ	40
		E3.2	Εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό υποστήριξης ανά 1.000 φοιτητές	Η αναλογία του συνολικού αριθμού εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού υποστήριξης για κάθε 1.000 ενεργούς προπτυχιακούς φοιτητές, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του πλήθους που αφορά εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό ως προς το πλήθος των προπτυχιακών φοιτητών του Ιδρύματος διαιρεμένο διά 1.000.	Α	40
E.4	Βελτίωση Προσβασιμότητας	E4.1	Δαπάνες για δράσεις στήριξης/έργα προσβασιμότητας των ΑΜΕΑ ως προς τον Τακτικό Προϋπολογισμό	Η ποσοστιαία αναλογία των δαπανών για δράσεις στήριξης/έργων προσβασιμότητας των ΑΜΕΑ ως προς τον Τακτικό Προϋπολογισμό του Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο του συνολικού ύψους των ετήσιων δαπανών του Ιδρύματος για τη βελτίωση της προσβασιμότητας των ΑΜΕΑ ως προς το συνολικό ύψος του Τακτικού.	Α	30
		E4.2	Ποσοστό αιθουσών προσβάσιμων από ΑΜΕΑ	Το ποσοστό των αιθουσών διδασκαλίας οι οποίες είναι προσβάσιμες από ΑΜΕΑ ως προς το σύνολο των αιθουσών διδασκαλίας, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο των διαθέσιμων αιθουσών διδασκαλίας οι οποίες είναι προσβάσιμες από ΑΜΕΑ ως προς το συνολικό αριθμό των διαθέσιμων αιθουσών διδασκαλίας του Ιδρύματος.	Α	30

E.5	Λειτουργία μόνιμης δομής εξεύρεσης πόρων μέσω δωρεών από ιδιώτες και οργανισμούς	E5.1	Ποσοστό νέων πόρων μέσω δωρεών ως προς τον Τακτικό Προϋπολογισμό του Α.Ε.Ι.	Η ποσοστιαία αναλογία των πόρων οι οποίοι προέρχονται από δωρεές ιδιωτών και οργανισμών και η εξεύρεση τους πραγματοποιήθηκε από μόνιμη δομή του Ιδρύματος, ως προς τον Τακτικό Προϋπολογισμό του Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το πηλίκο των συγκεκριμένων πόρων ως προς τον τακτικό προϋπολογισμό του Ιδρύματος, επί τοις εκατό (δεν περιλαμβάνονται οι δωρεές σε ακίνητη περιουσία).	A	20
E.6	Δράσεις ανάπτυξης του διδακτικού προσωπικού, όπως η επιμόρφωση και η βράβευση της αριστείας.	E6.1	Λειτουργία Γραφείου Υποστήριξης Διδασκαλίας	Ποιοτικός δείκτης που αποτυπώνει την λειτουργία ή μη Γραφείου Υποστήριξης Διδασκαλίας σε επίπεδο Ιδρύματος και ο οποίος λαμβάνει τιμές ΝΑΙ/ΟΧΙ.	Γ	40
		E6.2	Επιβράβευση αριστείας σε διάφορες κατηγορίες προσωπικού και σε φοιτητές	Ποιοτική ανάλυση που αποτυπώνει τη δραστηριότητα ή τους εσωτερικούς θεσμούς επιβράβευσης της αριστείας εκ μέρους του Ιδρύματος σε διάφορες κατηγορίες προσωπικού και σε φοιτητές βάσει έκθεσης που υποβάλλεται από τη ΜΟ.ΔΙ.Π. του Ιδρύματος και αξιολογείται από την ΕΘ.Α.Α.Ε.. Ο δείκτης αποδίδει 40, 20 ή 0 μόρια.	Δ	40 20 0
		E6.3	Βραβείο εξαιρετικής πανεπιστημιακής διδασκαλίας	Απονομή βραβείου εξαιρετικής πανεπιστημιακής διδασκαλίας (πχ «Βασίλη Ξανθόπουλου - Στέφανου Πνευματικού», Ιδρύματος Μποδοσάκη, ή Ακαδημίας Αθηνών, σε μέλος ΔΕΠ του Ιδρύματος κατά το έτος αναφοράς, βάσει έκθεσης που υποβάλλεται από τη ΜΟ.ΔΙ.Π. του Ιδρύματος και αξιολογείται από την ΕΘ.Α.Α.Ε.	Γ	50
E.7	Επαρκής στελέχωση της ΜΟ.ΔΙ.Π.	E7.1	Ποσοστό διοικητικού προσωπικού στη ΜΟ.ΔΙ.Π.	Το ποσοστό του συνολικού αριθμού των διοικητικών υπαλλήλων που απασχολούνται στη ΜΟ.ΔΙ.Π. του Ιδρύματος ως προς το συνολικό αριθμό των διοικητικών υπαλλήλων, σε επίπεδο Ιδρύματος. Υπολογίζεται από το σύνολο των εργαζομένων στη ΜΟ.ΔΙ.Π. (μόνιμων και συμβασιούχων ΙΔΑΧ) ως προς το σύνολο του διοικητικού προσωπικού (μόνιμων και συμβασιούχων ΙΔΑΧ) του Ιδρύματος.	A	40



## ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ 2

### ΤΑΑ – Ταμείο Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας

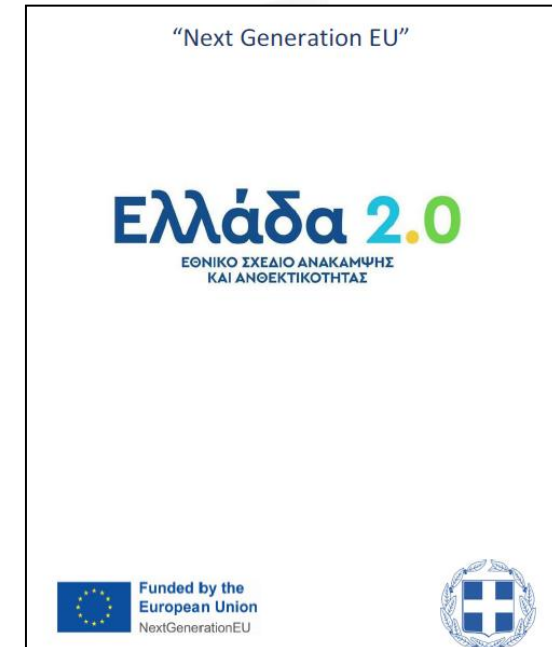


## Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας

Το [Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0](#), εγκρίθηκε στις 13 Ιουλίου 2021 από το Συμβούλιο Οικονομικών Δημοσιονομικών Θεμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ecofin). Το «Ελλάδα 2.0» περιλαμβάνει **106** επενδύσεις και **68** μεταρρυθμίσεις, κατανεμημένες σε 4 πυλώνες:

- Πράσινη Μετάβαση,
- Ψηφιακή Μετάβαση,
- Απασχόληση-Δεξιότητες- Κοινωνική Συνοχή,
- Ιδιωτικές επενδύσεις και μετασχηματισμός της οικονομίας.

Συγκεντρώνει **31,16 δισ. ευρώ** εκ των οποίων ευρωπαϊκοί πόροι 30,5 δισ. ευρώ που θα διοχετευθούν μέσω επιχορηγήσεων και δανείων, ενώ αναμένεται να κινητοποιήσει 60 δισ. € συνολικές επενδύσεις στη χώρα, **έως το τέλος του 2026**, όπου θα πρέπει να έχουν υλοποιηθεί όλα τα έργα.



[Link](#)



# ΤΑΑ – Ταμείο Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας

Το [Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»](#), φιλοδοξεί να οδηγήσει τη χώρα -οικονομία, κοινωνία και θεσμούς- σε μια νέα εποχή. Να πυροδοτήσει μια θεμελιώδη αλλαγή οικονομικού υποδείγματος προς ένα πιο εξωστρεφές, **ανταγωνιστικό και πράσινο παραγωγικό μοντέλο**, με πιο αποτελεσματικό και ψηφιοποιημένο κράτος, λιγότερο γραφειοκρατικό, με δραστικά μειωμένη παραοικονομία, με φορολογικό σύστημα φιλικό προς την ανάπτυξη και με ένα ποιοτικό και αποτελεσματικό δίκτυο κοινωνικής προστασίας, προσβάσιμο σε όλους.



<https://greece20.gov.gr/>

Πυλώνες & Άξονες	Προϋπολογισμός Ταμείου Ανάκαμψης	Επενδυτικοί Πόροι που Κινητοποιούνται
<b>1. Πράσινη Μετάβαση</b>	(σε εκατ. €)	(σε εκατ. €)
1.1 Μετάβαση σε νέο ενεργειακό μοντέλο φιλικό στο περιβάλλον	1.200	2.348
1.2 Ενεργειακή αναβάθμιση του κτιριακού αποθέματος της χώρας και χωροταξική μεταρρύθμιση	2.711	5.225
1.3 Μετάβαση σε ένα πράσινο και βιώσιμο σύστημα μεταφορών	520	1.305
1.4 Αειφόρος χρήση των πόρων, ανθεκτικότητα στην κλιματική αλλαγή και διατήρηση της βιοποικιλότητας	1.763	2.726
<b>Σύνολο Πόρων Πυλώνα 1</b>	<b>6.194</b>	<b>11.604</b>
<b>2. Ψηφιακή Μετάβαση</b>	(σε εκατ. €)	(σε εκατ. €)
2.1 Συνδεσιμότητα για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, το κράτος	522	582
2.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους	1.280	1.280
2.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων	375	475
<b>Σύνολο Πόρων Πυλώνα 2</b>	<b>2.177</b>	<b>2.337</b>



Πυλώνες & Άξονες	Προϋπολογισμός Ταμείου Ανάκαμψης	Επενδυτικοί Πόροι που Κινητοποιούνται
	(σε εκατ. €)	(σε εκατ. €)
<b>3. Απασχόληση, Δεξιότητες, Κοινωνική Συνοχή</b>		
3.1 Αύξηση των θέσεων εργασίας και προώθηση της συμμετοχής στην αγορά εργασίας	776	776
3.2 Ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων της εκπαίδευσης και εκσυγχρονισμός της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης	2.311	2.395
3.3 Ενίσχυση της προσβασιμότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας του συστήματος υγείας	1.486	1.486
3.4 Αύξηση της πρόσβασης σε αποτελεσματικές και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνικές πολιτικές	611	611
<b>Σύνολο Πόρων Πυλώνα 3</b>	<b>5.185</b>	<b>5.268</b>
<b>4. Ιδιωτικές επενδύσεις και μετασχηματισμός της οικονομίας</b>		
	(σε εκατ. €)	(σε εκατ. €)
4.1 Φορολογικά εργαλεία πιο φιλικά για την ανάπτυξη και βελτίωση της φορολογικής διοίκησης	187	215
4.2 Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης	189	189
4.3 Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος δικαιοσύνης	251	464
4.4 Ενίσχυση του χρηματοπιστωτικού τομέα και των κεφαλαιαγορών	21	21
4.5 Προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας	444	612
4.6 Εκσυγχρονισμός και βελτίωση της ανθεκτικότητας κύριων κλάδων οικονομίας της χώρας	3.743	7.233
4.7 Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και προώθηση ιδιωτικών επενδύσεων και εξαγωγών	5	5
Τεχνική υποστήριξη	40	40
<b>Σύνολο Πόρων Πυλώνα 4</b>	<b>4.880</b>	<b>8.779</b>
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>18.435</b>	<b>27.988</b>
<b>Δάνεια</b>	<b>12.728</b>	<b>31.819</b>
<b>Συνολικοί Επενδυτικοί Πόροι</b>	<b>31.163</b>	<b>59.807</b>



**Τίτλος μεταρρύθμισης:** Στρατηγική Αριστείας στα Πανεπιστήμια και Καινοτομία

**Μοναδικός αναγνωριστικός κωδικός:** 16289

**Πυλώνας 3:** Απασχόληση, δεξιότητες και κοινωνική συνοχή

**Άξονας:** 3.2 Εκπαίδευση, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και δεξιότητες

- Η μεταρρύθμιση αυτή αποσκοπεί στην **ενίσχυση των ερευνητικών επιδόσεων** των ελληνικών πανεπιστημίων και της ποιότητας της εκπαίδευσης που προσφέρεται στους φοιτητές όσον αφορά την καλλιέργεια δεξιοτήτων και τη συνάφεια με την αγορά εργασίας. Η επίτευξη αυτών των στόχων θα έχει **πολυάριθμες θετικές δευτερογενείς επιπτώσεις** σε ολόκληρη την ελληνική οικονομία και κοινωνία, μέσω της οικοδόμησης ενός δυναμικού οικοσυστήματος καινοτομίας, της **προσέλκυσης εξειδικευμένου και διακεκριμένου ακαδημαϊκού προσωπικού** και ερευνητών και της ενίσχυσης της οικονομικής ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης. Επιπλέον, θα συμβάλει στη **διεθνή ανταγωνιστικότητα**, τοποθέτηση και προβολή των ελληνικών πανεπιστημίων, συμβάλλοντας έτσι στη μετατροπή της Ελλάδας σε διεθνή εκπαιδευτικό κόμβο, ενισχύοντας τις προοπτικές απασχόλησης των αποφοίτων, τόσο εντός της Ελλάδας όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά.



## Στόχοι Άξονα 3.2

Οι κύριοι στόχοι της προτεινόμενης παρέμβασης είναι η ενίσχυση και η βελτίωση στα κάτωθι αντικείμενα:

- ανάπτυξη **ερευνητικής δραστηριότητας σε τεχνολογίες αιχμής** που θα ενισχύσουν την ανάπτυξη της καινοτομίας
- **μεταφορά γνώσεων σε επιχειρήσεις** και η εφαρμοσμένη επιστημονική έρευνα για εμπορικούς/επιχειρηματικούς σκοπούς
- ερευνητική και εκπαιδευτική **υποδομή**
- σύνδεση μεταξύ **διδασκαλίας και έρευνας**
- **ποιότητα** της διδασκαλίας
- **εξωστρέφεια** των πανεπιστημίων μέσω της διεθνοποίησης των προγραμμάτων σπουδών
- διεθνή ανταγωνιστικότητα των παρεχόμενων σπουδών
- έλλειμμα **επενδύσεων** στην έρευνα και την καινοτομία λόγω της οικονομικής κρίσης
- **διεθνής αναγνώριση** των ελληνικών ιδρυμάτων
- θέση των ΑΕΙ στις **διεθνείς κατατάξεις** των ΑΕΙ που θα προσελκύσει φοιτητές και επιστήμονες από το εξωτερικό να σπουδάσουν και να εργαστούν στην Ελλάδα
- μια μάθηση με **επίκεντρο τον φοιτητή** και τις μεθόδους διδασκαλίας, τις καινοτόμες παιδαγωγικές μεθοδολογίες και τις βέλτιστες πρακτικές



## Στόχοι Άξονα 3.2 (συν.)

- **ανάπτυξη δεξιοτήτων** ειδικών για το επάγγελμα και μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων που έχουν μεγάλη ζήτηση από τους εργοδότες
- **σύνδεση** του παραγόμενου ακαδημαϊκού έργου με τις **ανάγκες της αγοράς εργασίας**
- **συνεργασία** μεταξύ της **επιστημονικής κοινότητας** και του **παραγωγικού τομέα**
- **συνεργασία** μεταξύ **ελληνικών πανεπιστημίων** και **ιδιωτικών επιχειρήσεων**
- **υποστήριξη του ακαδημαϊκού αλλά και του διοικητικού προσωπικού** με δεξιότητες και γνώσεις που θα τους επιτρέψουν να ανταποκριθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα εργασιακά τους καθήκοντα στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού και της διεθνοποίησης της εκπαίδευσης
- **μείωση των ανακολουθιών** των προγραμμάτων σπουδών με τις υφιστάμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας και της οικονομίας
- **απόκτηση των απαραίτητων παιδαγωγικών γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τον αναπροσανατολισμό της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προς τους αναδυόμενους τομείς της αγοράς εργασίας**
- **μεταφορά τεχνογνωσίας από το εξωτερικό** μέσω πρωτοποριακών ερευνητικών προγραμμάτων που θα υλοποιηθούν και η συμμετοχή ξένων επισκεπτών καθηγητών στις διδακτικές δραστηριότητες των πανεπιστημίων υποδοχής





## Στόχοι Άξονα 3.2 (συν.)

- **ανάπτυξη δεξιοτήτων** ειδικών για το επάγγελμα και μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων που έχουν μεγάλη ζήτηση από τους εργοδότες
- **σύνδεση** του παραγόμενου ακαδημαϊκού έργου με τις **ανάγκες της αγοράς εργασίας**
- **συνεργασία** μεταξύ της **επιστημονικής κοινότητας** και του **παραγωγικού τομέα**
- **συνεργασία** μεταξύ **ελληνικών πανεπιστημίων** και **ιδιωτικών επιχειρήσεων**
- **υποστήριξη του ακαδημαϊκού αλλά και του διοικητικού προσωπικού** με δεξιότητες και γνώσεις που θα τους επιτρέψουν να ανταποκριθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα εργασιακά τους καθήκοντα στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού και της διεθνοποίησης της εκπαίδευσης
- **μείωση των ανακολουθιών** των προγραμμάτων σπουδών με τις υφιστάμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας και της οικονομίας
- **απόκτηση των απαραίτητων παιδαγωγικών γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τον αναπροσανατολισμό της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προς τους αναδυόμενους τομείς της αγοράς εργασίας**
- **μεταφορά τεχνογνωσίας από το εξωτερικό** μέσω πρωτοποριακών ερευνητικών προγραμμάτων που θα υλοποιηθούν και η συμμετοχή ξένων επισκεπτών καθηγητών στις διδακτικές δραστηριότητες των πανεπιστημίων υποδοχής



# Υποέργα Άξονα 3.2 (συν.)

- **Υποέργο 1: Συστάδες ερευνητικής αριστείας -CREs / Επισκέπτες καθηγητές (228,7 εκατ. ευρώ: RFF: 160,4 EUR million, Ιδιωτικά κεφάλαια: 68,3 εκατ. EUR)**
- **Δράση 1:** Το πρόγραμμα **Clusters of Research Excellence** έχει σχεδιαστεί για να δώσει κίνητρα σε διακεκριμένους ακαδημαϊκούς, εθνικής ή διεθνούς εμβέλειας, να υλοποιήσουν **καινοτόμα και συνεργατικά ερευνητικά έργα με επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα**, προκειμένου να διευκολυνθεί η μεταφορά γνώσης στην πραγματική οικονομία και να ενισχυθεί η καινοτομία, στο πλαίσιο ελληνικών πανεπιστημίων ή κοινοπραξιών ερευνητικών ομάδων.
- Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η απόδοση της χρηματοδότησης στην ελληνική οικονομία, τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής των ερευνητικών προτάσεων θα περιλαμβάνουν την έμφαση σε τεχνολογίες STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) και αιχμής, την ικανότητα παραγωγής νέων προϊόντων, εφαρμογών και μεθόδων και την ποιότητα των συμμετεχόντων ερευνητών και ερευνητικών κοινοπραξιών.
- **70 ερευνητικά έργα** με μέσο όρο **1.969.032 €**: 1) Ιδιωτικές εταιρείες Προϋπολογισμός ανά έργο: 600.000 € + 600.000 € (χρηματοδότηση RRF) (επιχορήγηση 50%) 2) Πανεπιστήμια Προϋπολογισμός ανά έργο: 769.032 € (χρηματοδότηση RRF) (επιχορήγηση 100%)
- Υπεύθυνος φορέας για την υλοποίηση του έργου θα είναι το **Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΛΙΔΕΚ)**, σε συνεργασία με την **ΕΘΑΑΕ**





Διαδικτυακή πύλη ΕΛ.ΙΔ.Ε.Κ

Ελληνικά ▾

🔍 Αναζήτηση...

ΑΡΧΙΚΗ

▾ ΕΛ.ΙΔ.Ε.Κ.

▾ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΔΡΑΣΕΩΝ

▾ ΠΡΟΚΗΡΥΞΕΙΣ

▾ ΝΕΑ

▾ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΜΗΤΡΩΟ

▾ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

▾ ΨΗΦΙΑΚΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ



## ΕΛ.ΙΔ.Ε.Κ.: Στηρίζουμε την έρευνα, Ενισχύουμε την καινοτομία

Το ΕΛ.ΙΔ.Ε.Κ. ιδρύθηκε το 2016 με σκοπό την προαγωγή της έρευνας και της καινοτομίας, στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής για την έρευνα και την καινοτομία. Το Ίδρυμα στηρίζει την ελεύθερη έρευνα και το επιστημονικό δυναμικό της χώρας, με μοναδικό κριτήριο την επιστημονική ποιότητα και αριστεία, μέσω της χρηματοδότησης ερευνητικών έργων, υποτροφιών, προμήθειας ερευνητικού εξοπλισμού μεγάλης αξίας καθώς και δράσεων διασύνδεσης της επιστήμης με την κοινωνία και εμβληματικών δράσεων. (περισσότερα...)

ο ιστότοπος χρησιμοποιεί cookies για να βελτιώσει την εμπειρία σας ενώ περιηγείστε στον ιστότοπο. Παρακάτω σας παρέχονται επιλογές αποδοχής και απόρριψής τους. Επιλέξτε «Ρυθμίσεις Cookies» για περισσότερες πληροφορίες.

- **Υποέργο 1: Συστάδες ερευνητικής αριστείας -CREs / Επισκέπτες καθηγητές (228,7 εκατ. ευρώ: RFF: 160,4 EUR million, Ιδιωτικά κεφάλαια: 68,3 εκατ. EUR)**
- **Δράση 2:** Το πρόγραμμα **Επισκεπτών Καθηγητών** θα παρέχει χρηματοδότηση σε διακεκριμένο ακαδημαϊκό προσωπικό ξένων πανεπιστημίων ή ερευνητικών ινστιτούτων, με στόχο κυρίως πανεπιστήμια εκτός ΕΕ, για να ενταχθούν σε ελληνικά πανεπιστήμια για **περίοδο έως 3 ετών**. Το πρόγραμμα αυτό στοχεύει στη δημιουργία νέων δεσμών μεταξύ διεθνών και Ελλήνων ακαδημαϊκών, στην προώθηση ευκαιριών και στην ανάπτυξη μελλοντικών συνεργασιών για συνεργατική έρευνα με εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Το πρόγραμμα θα συμβάλει τόσο σε **ερευνητικές δραστηριότητες υψηλού επιπέδου στα ελληνικά πανεπιστήμια**, όσο και στη διεθνοποίηση των ελληνικών πανεπιστημίων. Επιπλέον, το πρόγραμμα θα συμβάλει στη βελτίωση της **διεθνούς προβολής των ελληνικών πανεπιστημίων**, στην ελκυστικότητα των ξένων φοιτητών, στην αύξηση της συμμετοχής της εκπαίδευσης στο ελληνικό ΑΕΠ και στη μετατροπή της ελληνικής οικονομίας σε μια διεθνώς ανταγωνιστική οικονομία εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Τέλος, το υποέργο θα συμβάλει στη μεταφορά τεχνογνωσίας από το εξωτερικό που θα ενισχύσει και θα βελτιώσει την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, με έμφαση στις τεχνολογίες αιχμής.



## Υποέργα Άξονα 3.2 (συν.)

- **Υποέργο 1: Συστάδες ερευνητικής αριστείας -CREs / Επισκέπτες καθηγητές (228,7 εκατ. ευρώ: RFF: 160,4 EUR million, Ιδιωτικά κεφάλαια: 68,3 εκατ. EUR)**
- **Δράση 2 (συν.):**
- 250 ερευνητικά έργα με μέσο όρο **344.581 €** 1) Ιδιωτικές εταιρείες Προϋπολογισμός ανά έργο: 105.000 € + 105.000 € (χρηματοδότηση RRF) (επιχορήγηση 50%) 2) Πανεπιστήμια Προϋπολογισμός ανά έργο: 134.581 € (χρηματοδότηση RRF) (επιχορήγηση 100%)
- Ο προϋπολογισμός των πανεπιστημίων θα περιλαμβάνει: 1: Κόστος του ερευνητή , εξοπλισμός του έργου , αναλώσιμα). Περιλαμβάνεται τεχνική βοήθεια για τις δράσεις 1 και 2, ίση με το 3% του προϋπολογισμού του RRF.
- Υπεύθυνος φορέας για την υλοποίηση του έργου θα είναι η **ΕΘΑΑΕ** σε συνεργασία με το **Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΛΙΔΕΚ)**.



# Υποέργα Άξονα 3.2 (συν.)

- **Υποέργο 2: Πανεπιστήμια Αριστείας (166,1 εκατ. ευρώ)**
- Το πρόγραμμα "Πανεπιστήμια Αριστείας" (UoEs) θα συμβάλει στη διεθνή τοποθέτηση και προβολή των ελληνικών πανεπιστημίων λόγω των στρατηγικών τους για την προώθηση της εξαιρετικής έρευνας και της ικανότητάς τους να ανταγωνίζονται σε διεθνές επίπεδο.
- Αφενός, περίπου 4-7 ελληνικά πανεπιστήμια θα επιλεγούν με βάση το στρατηγικό τους σχέδιο για να χρηματοδοτηθούν με συνολικά 30 εκατ. ευρώ το καθένα από το συνολικό ποσό των 121 εκατ. ευρώ, προκειμένου να αναβαθμίσουν και να βελτιώσουν τις ερευνητικές και εκπαιδευτικές τους υποδομές (εξοπλισμός, ερευνητικά εργαστήρια κ.λπ.), να επεκταθούν σε νέους ερευνητικούς τομείς και να βελτιώσουν την προσφερόμενη εκπαίδευση.
- Από την άλλη πλευρά, ο εργαστηριακός εξοπλισμός για πανεπιστημιακές μονάδες εφαρμοσμένων επιστημών και τεχνολογίας θα χρηματοδοτηθεί με συνολικά 40,3 εκατ. ευρώ βάσει κριτηρίων αριστείας. Περιλαμβάνεται τεχνική βοήθεια ίση με το 3% του προϋπολογισμού του RRF. Υπεύθυνος φορέας για την υλοποίηση του έργου θα είναι η Εθνική Αρχή για την Ανώτατη Εκπαίδευση (ΕΘΑΑΕ), σε συνεργασία με το Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΛΙΔΕΚ).



- **Υποέργο 3: Βιομηχανικά διδακτορικά**
- (36,5 εκατ. ευρώ: 21,6 εκατ. ευρώ από το RFF, 14,9 εκατ. ευρώ από ιδιωτικά κεφάλαια)
- Το πρόγραμμα βιομηχανικών διδακτορικών διατριβών θα παρέχει χρηματοδότηση σε ερευνητικά έργα με βιομηχανικό προσανατολισμό, τα οποία θα διεξάγονται από κοινού από μια εταιρεία του ιδιωτικού τομέα, έναν βιομηχανικό διδακτορικό φοιτητή και ένα πανεπιστήμιο. Ο βιομηχανικός διδακτορικός φοιτητής θα απασχολείται ταυτόχρονα σε μια εταιρεία και θα εγγράφεται σε ένα πανεπιστήμιο. Ο/η φοιτητής/τρια θα κατανέμει το χρόνο εργασίας του/της μεταξύ της εταιρείας και του πανεπιστημίου και θα αφιερώνει όλο το χρόνο εργασίας και στα δύο μέρη, στο έργο και στην εκπαίδευση. Το έργο μπορεί να ανήκει σε οποιοδήποτε ερευνητικό πεδίο, αρκεί να είναι υψηλής ερευνητικής ποιότητας και να έχει **άμεση ή έμμεση βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη εμπορική σημασία και αποτέλεσμα.**
- Η διάρκεια του βιομηχανικού διδακτορικού προγράμματος θα είναι **3 έτη** και συνολικά **249 έργα** θα επιλεγούν για χρηματοδότηση κατά τη διάρκεια αυτής της συγκεκριμένης περιόδου. Ο συνολικός προϋπολογισμός ανά διδακτορικό έργο θα είναι **144.194 €.**



- **Υποέργο 3: Βιομηχανικά διδακτορικά (συν.)**
- Η χρηματοδότηση για τα πανεπιστήμια (24.194 €) θα καλύψει το 100% των δαπανών των πανεπιστημίων (αναλώσιμα και εξοπλισμός του έργου). Η χρηματοδότηση για τις εταιρείες θα καλύψει τα έξοδα για τις ταξιδιωτικές δραστηριότητες, την αγορά εξοπλισμού και αναλώσιμων του έργου, καθώς και το κόστος του διδακτορικού φοιτητή
- .249 ερευνητικά έργα με μέσο όρο 144.194 €:
  - 1) **Ιδιωτικές εταιρείες** Προϋπολογισμός ανά έργο: Ιδιωτική χρηματοδότηση (40%) 60.000 € + 60.000 € (χρηματοδότηση RRF) (επιχορήγηση 50%) Ο προϋπολογισμός των ιδιωτικών εταιρειών θα περιλαμβάνει τα εξής ποσά: Ταξίδια, αναλώσιμα, εξοπλισμός έργου, κόστος του διδακτορικού φοιτητή
  - 2) **Πανεπιστήμια** Προϋπολογισμός ανά έργο: 24.194 € (χρηματοδότηση RRF) (επιχορήγηση 100%). Ο προϋπολογισμός των πανεπιστημίων θα περιλαμβάνει: 1: Αναλώσιμα και εξοπλισμός του έργου. Περιλαμβάνεται τεχνική βοήθεια ίση με το 3% του συνολικού προϋπολογισμού του RRF.
  - Αρμόδιος φορέας για την υλοποίηση του έργου θα είναι η Εθνική Αρχή για την Ανώτατη Εκπαίδευση (ΕΘΑΑΕ, σε συνεργασία με το Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΛΙΔΕΚ).



- Υποέργο 3: Βιομηχανικά διδακτορικά (συν.)



HOME ΕΙΔΗΣΕΙΣ ▼ ΣΧΕΤΙΚΑ ▼ ΒΟΗΘΕΙΑ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Είστε εδώ Αρχική » Νομοθετική Επικαιρότητα » Ξεκινά το έργο «Βιομηχανικά Διδακτορικά»

## Ξεκινά το έργο «Βιομηχανικά Διδακτορικά»



[Link](#)

### [Κοινή Υπουργική Απόφαση Αριθμ. 1569/2023 ΦΕΚ 1827/Β/22-3-2023](#)

Καθορισμός ειδικών ζητημάτων που αφορούν στην εκπόνηση Βιομηχανικών Διδακτορικών και τη χρηματοδότησή τους από πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.



# Υποέργα Άξονα 3.2 (συν.)

- **Υποέργο 4: Εμπιστευτείτε τα αστέρια σας**

- (RRF 101 εκατ. ευρώ)

- Το πρόγραμμα "Trust your stars" θα παρέχει χρηματοδότηση για:

- **Μεμονωμένους ερευνητές.** Η δράση αυτή περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση μεμονωμένων ερευνητών, με το κόστος ανά έργο να ανέρχεται σε **769.032 €** και η **διάρκειά του θα είναι 3 έτη**. Ο προϋπολογισμός θα περιλαμβάνει: Ταξίδια, αναλώσιμα, εξοπλισμό έργου, το κόστος των ερευνητών, δραστηριότητες διάδοσης. Τα ερευνητικά έργα θα επιλεγούν από διεθνή επιτροπή βάσει κριτηρίων αριστείας. Το συνολικό κόστος αυτής της δράσης θα ανέλθει σε 39.605.161 €. Περιλαμβάνεται τεχνική βοήθεια ίση με το 3% του συνολικού προϋπολογισμού του RRF (1.153.548 €).

- **Μια ομάδα ερευνητών για την υλοποίηση συνεργατικών ερευνητικών έργων.** Το μέσο κόστος ανά έργο θα είναι **961.290 €** και η **διάρκειά του θα είναι 3 έτη**. Ο προϋπολογισμός θα περιλαμβάνει: Ταξίδια, αναλώσιμα, εξοπλισμός του έργου, κόστος των ερευνητών, δραστηριότητες διάδοσης. Τα συνεργατικά ερευνητικά έργα θα επιλεγούν από διεθνή επιτροπή βάσει κριτηρίων αριστείας. Το συνολικό κόστος αυτής της δράσης θα ανέλθει σε 61.388.000 €. Περιλαμβάνεται τεχνική βοήθεια ίση με το 3% του συνολικού προϋπολογισμού του RRF (1.788.000 €).



- **Υποέργο 5: Πιστοποιητικό εκπαιδευτικού: (13,6 εκατ. ευρώ)**
- Η απόκτηση και η επικύρωση της πιστοποίησης της Παιδαγωγικής και Διδακτικής Επάρκειας των αποφοίτων των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που προτίθενται να εργαστούν ως εκπαιδευτικοί στο εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί ζήτημα υψηλής σημασίας.
- Το Πιστοποιητικό Εκπαιδευτικού βασίζεται σε Πρόγραμμα Πιστοποίησης της Παιδαγωγικής και Διδακτικής Επάρκειας των Εκπαιδευτικών. Το Πρόγραμμα θα αποτελεί έναν συμπληρωματικό δεύτερο κύκλο σπουδών που θα αποτελείται από την παιδαγωγική κατάρτιση και την καλλιέργεια διδακτικών δεξιοτήτων (½ έτος παρακολούθηση μαθημάτων στο πανεπιστήμιο και ½ έτος διδασκαλία σε σχολεία ως δοκιμαστική πρακτική άσκηση). 30.000 υποψήφιοι εκπαιδευτικοί θα επιλεγούν για να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα αυτό προκειμένου να αποκτήσουν την Πιστοποίηση. Η επιλογή θα γίνει αντικειμενικά ανεξαρτήτως π.χ. εθνικής καταγωγής, θρησκείας ή σεξουαλικού προσανατολισμού, διασφαλίζοντας ότι η μελλοντική δεξαμενή των εκπαιδευτικών θα είναι όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτική της ελληνικής κοινωνίας.
- **Το πρόγραμμα θα απελευθερωθεί από τα Παιδαγωγικά Τμήματα των πανεπιστημίων εντός 3 ετών (2022-2025) και θα χρηματοδοτηθεί με συνολικό ποσό έως 13,6 εκατ. ευρώ (περιλαμβάνεται τεχνική βοήθεια ίση με το 3% του συνολικού προϋπολογισμού του RRF (395.663 €)).**



- **Υποέργο 6: Ψηφιακός μετασχηματισμός του Εθνικού Δικτύου Ελληνικών Βιβλιοθηκών (8,3 εκατ. ευρώ)**
- 1. Υλοποίηση ενός κεντρικού συστήματος για την ανάπτυξη μιας Πλατφόρμας Υπηρεσιών Βιβλιοθηκών,
- 2. Εγκατάσταση τοπικών συστημάτων και υλικού για την αυτοματοποίηση του δανεισμού εγγράφων σε 45 Δημόσιες Βιβλιοθήκες.
- 3. Ανάπτυξη εθνικής ψηφιακής βιβλιοθήκης.
- 4. Παραγωγή ψηφιακού περιεχομένου.
- 5. Υποδομή ψηφιακής επιμέλειας/ψηφιακής διατήρησης.
- 6. Παραγωγή ηχητικών και ηλεκτρονικών βιβλίων. Έμφαση στην παροχή πρόσβασης για άτομα με αναπηρία. Μια νέα αγορά στην Ελλάδα για τα ακουστικά βιβλία. Διάδοση μέσω του Εθνικού Δικτύου Ελληνικών Βιβλιοθηκών.



# ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ 3

## Συστήματα Διεθνών Κατατάξεων



# Συστήματα Αξιολόγησης

(σημείωση: οι υπερσυνδέσεις ενεργοποιούνται στην κατάσταση προβολής)

- [QS](#) : QS World University & Business School Rankings, HB
- [ARWU](#) : Academic Ranking of World Universities, KINA
- [THE](#) : Times Higher Education, HB
- [SCIMAGO](#) : SCImago Institutions Rankings (SIR), ΙΣΠ
- [Webometrics](#) : Webometrics Ranking of World Universities, ΙΣΠ
- [CWUR](#): Center for World University Rankings , Σαουδ. Αραβ.
- [U-Multirank](#): Οργανισμός που δημιουργήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή [ποιοτική ιεράρχηση]



## 6. Συστήματα Αξιολόγησης (συν.)

- [CHE](#) : Center for Higher Education, ΓΕΡΜ (Δημ. Οργανισμός)  
[Ποιοτική ιεράρχηση]
- [CWTS Leiden Ranking](#) : Σύστημα κατάταξης του Ολλανδικού Πανεπιστημίου Leiden [750]
- [uniRank](#) : Ιδιωτικός οργανισμός [200]



The World University Ranking Comparison | QS, Times, and Shanghai Ranking



# SCImago Institutions Rankings (SIR)



FACTOR	INDICATOR	WEIGHT	
Research (50%)	Normalized Impact (NI)	13%	
	Excellence with Leadership (EwL)	8%	
	Output (O)	8%	
	Scientific Leadership (L)	5%	
	Not Own Journals (NotOJ)	3%	
	Own Journals (OJ)	3%	
	Excellence (Exc)	2%	
	High Quality Publications (Q1)	2%	
	International Collaboration (IC)	2%	
	Open Access (OA)	2%	
	Scientific Talent Pool (STP)	2%	
	Innovation (30%)	Innovative Knowledge (IK)	10%
		Patents (PT)	10%
Technological Impact (TI)		10%	
Societal (20%)	Altmetrics (AM)	10%	
	Inbound Links (BN)	5%	
	Web Size (WS)	5%	





# Συγκρίσεις: QS, Times, and Shanghai Ranking

No. Entries	University or College Name	Location	QS World University Rankings 2021	THE World University Rankings 2020	ARWU World University Rankings 2020
479	National Technical University of Athens	Athens, Greece	477	601-800	601-700
573	Aristotle University of Thessaloniki	Thessaloniki, Greece	571-580	-	501-600
669	National and Kapodistrian University of Athens	Athens, Greece	651-700	-	301-400
799	University of Patras	Patras, Greece	751-800	801-1000	-
812	Athens University of Economics and Business	Athens, Greece	801-1000	801-1000	-
963	University of Crete	Heraklion, Greece	801-1000	351-400	801-900



Σύστημα	Που δίνεται έμφαση
1. QS World University & Business School Rankings	Έμφαση στη <b>ΦΗΜΗ</b> (50%), τόσο από άλλους εκπαιδευτικούς ανά τον κόσμο για το ίδρυμα, όσο και από την άποψη της αγοράς για το ίδρυμα. Επίσης στο επίπεδο της διδασκαλίας (ποσοστό φοιτητών/καθηγητές) με 20%. Τα λοιπά αφορούν σε ετεροαναφορές και στον αριθμό των φοιτητών και καθηγητών από το εξωτερικό (δηλ. εμμέσως επίσης <b>ΦΗΜΗ</b> , καθόσον δείχνει την προτίμηση φοιτητών και καθηγητών από το εξωτερικό).
2. ARWU Academic Ranking of World Universities	Έμφαση στις <b>ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ</b> ( βραβεία καθηγητών και αποφοίτων) με 50% ως δείκτη της <b>ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b> . Επίσης <b>ΕΡΕΥΝΑ</b> με 40%. Χαρακτηρίζεται ως « <i>Διαυγές, Ελιτίστικο και για Ισχυρούς</i> » ( <i>transparent, elitist and preferring big</i> )
3. THE Times Higher Education	Έμφαση από κοινού στο <b>ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b> (30%) και στην ΕΡΕΥΝΑ (30%) σε συνδυασμό με την οικονομική ευρωστία του ιδρύματος. Επίσης στη <b>ΦΗΜΗ</b> βάσει ΕΤΕΡΟΑΝΑΦΟΡΩΝ (30%) το οποίο είναι <u>μειονέκτημα</u> για ΑΕΙ που δεν χρησιμοποιούν την αγγλική γλώσσα. Το συμβουλεύονται συχνά οι <b>υποψήφιοι φοιτητές</b> και οι οικογένειές τους.
4. SCImago Institutions Rankings (SIR)	Έμφαση στην <b>ΕΡΕΥΝΑ &amp; ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</b> (από κοινού 80%)



Σύστημα	Που δίνεται έμφαση
5. <b>Webometrics</b>	Ιδιαίτερο σύστημα που δίνει έμφαση στην <b>ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ</b> του ΑΕΙ από μετρήσεις που γίνονται κατευθείαν στον ιστοχώρο του, αριθμός συνημμένων εγγράφων, επισκεψιμότητα, κ.λπ. (70%). Οι δημοσιεύσεις αποτελούν το άλλο 30%.
6. <b>CWUR, Center for World University Rankings</b>	Έμφαση στην <b>ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ</b> καθόσον το 50% αφορά στην επίτευξη διακρίσεων από τους αποφοίτους <u>μετά</u> το πανεπιστήμιο και επαγγελματικές θέσεις που έχουν καταλάβει. Ακολουθεί η <b>ΕΡΕΥΝΑ</b> με 40% και οι επιδόσεις του ΑΕΙ με 10%.
7. <b>U-Multirank</b>	Έμφαση στη <b>ΑΠΟΔΟΣΗ (PERFORMANCE)</b> του ΑΕΙ σε ευρύ πεδίο αντικειμένων με ιδιαίτερη επικέντρωση στους <u>οικονομικούς πόρους και ακαδημαϊκές δαπάνες</u> . Ποιοτική κατάταξη (Α-υψηλό, Β, C, D, E-χαμηλό). Χρησιμοποιείται για τη σύγκριση ΑΕΙ <u>ίδιας κατηγορίας</u> (π.χ. το ΕΜΠ δεν συγκρίνεται με το ΕΚΠΑ)
8. <b>CHE Center for Higher Education</b>	Αφορά ΑΕΙ στην Γερμανία. Χρήσιμο για αναφορά.
9. <b>CWTS Leiden Ranking</b>	Έμφαση στους <b>ΒΙΒΛΙΟΜΕΤΡΙΚΟΥΣ</b> Δείκτες με εις βάθος ανάλυση , παρέχοντας τη δυνατότητα στον χρήστη να επιλέξει κριτήρια ενδιαφέροντος (customization).

Σύστημα	Που δίνεται έμφαση
10. uniRank	Συμβουλευτικό σύστημα που βασίζεται στην <b>ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ</b> . Όπως αναφέρει, «δεν προτιθέμεθα να αξιολογήσουμε τα ΑΕΙ και τα προγράμματα τους, αναφορικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης ή το επίπεδο των υπηρεσιών τους. Δεν μπορεί να αποτελέσει κύριο σύστημα κατάταξης».