



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# *STRATEGIC MANAGEMENT*

*Εισηγητής: Νικόλαος Ι. Μιχαλολιάκος*



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**  
TECHNICAL UNIVERSITY  
OF CRETE

# 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**

**ΕΥΡΩΡΑ**  
ALUMINIUM SYSTEMS



**ΜΟΤΟΡ ΟΥΤΑ** (ΕΜΑΣ)  
ΔΙΔΥΜΕΙΟ 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



Volkswagen  
Financial Services



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

# STRATEGIC MANAGEMENT: IGOR ANSOFF



- Ο Igor Ansoff γεννήθηκε στο Βλαδιβοστόκ της Ρωσίας στις 12 Δεκεμβρίου 1918. [2]  
Ο πατέρας του ήταν Ρωσικής Καταγωγής από Evansville γεννημένος στην Ιντιάνα και η μητέρα του ήταν Ρωσίδα από τη Μόσχα.





# ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

## Για ποιο επίπεδο Ηγεσίας μιλάμε;



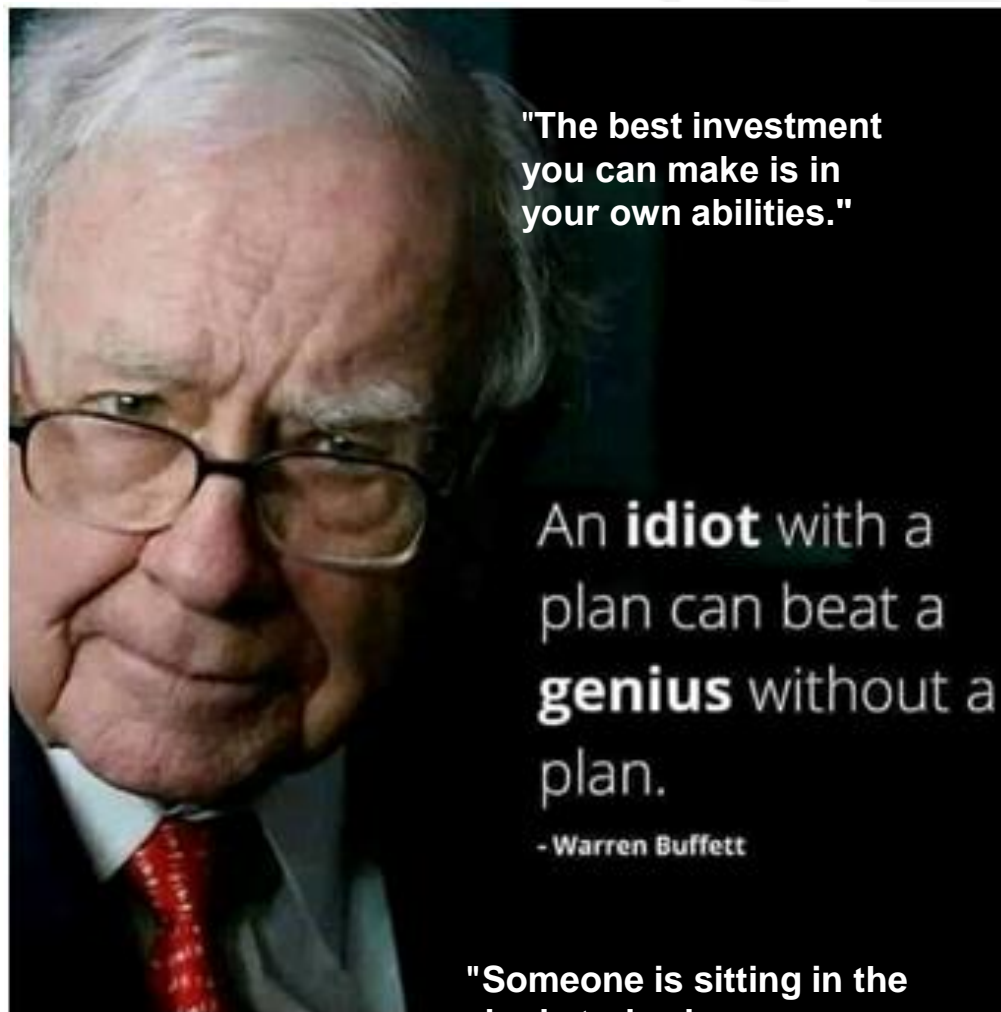
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**



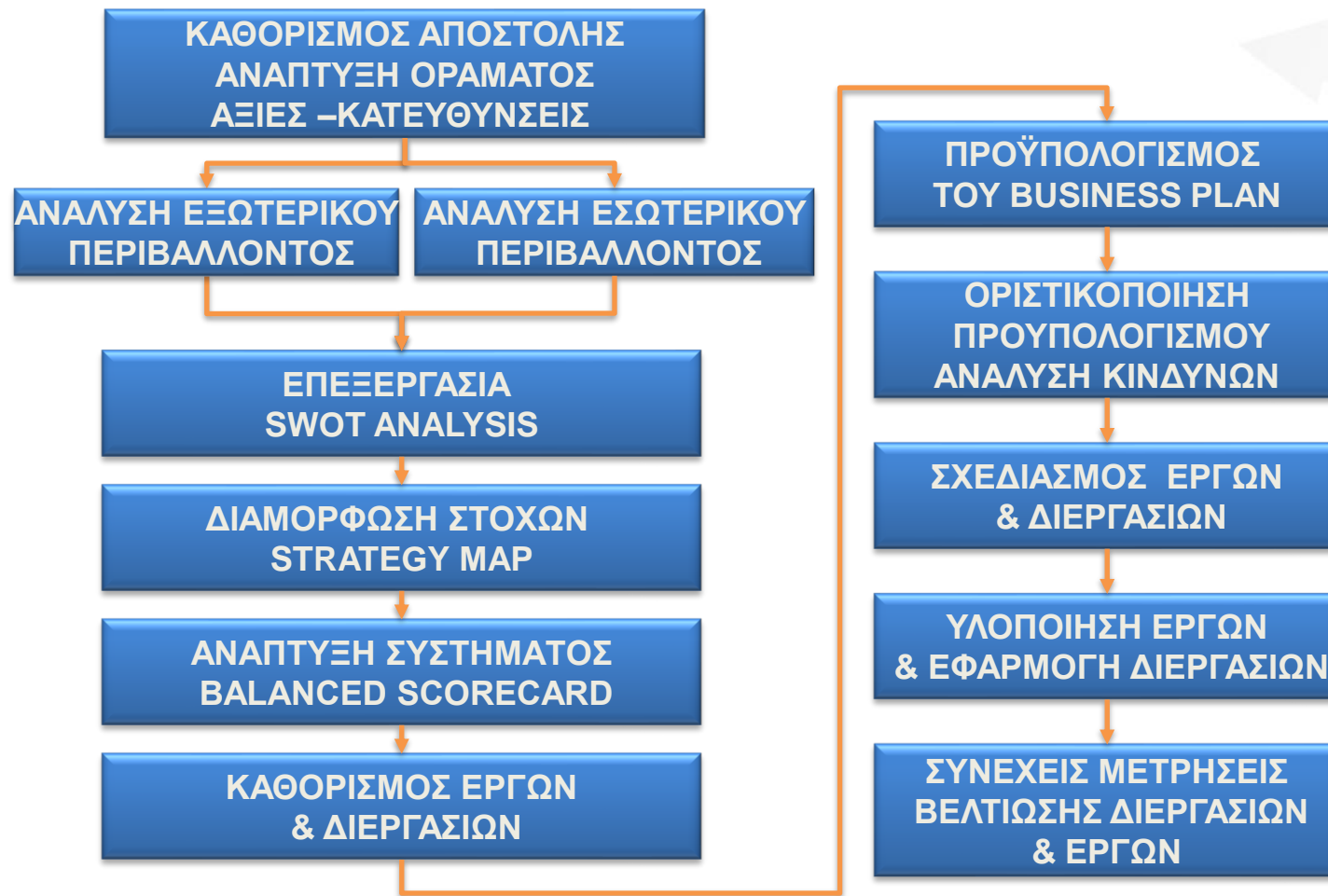


# ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ C.A.F. – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ





# ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ







# CASE STUDY: ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΟΡΙΣΜΟΙ

- Τι είναι η Ποιότητα ;
- «Ο βαθμός στον οποίο το σύνολο των **εγγενών χαρακτηριστικών** του **αντικειμένου** ικανοποιεί **απαιτήσεις**» (ISO 9000:2015 § 3.6.2)
- Ποιο είναι το Αντικείμενο ;
- **Αντικείμενο:** «Οντότητα, όπως Προϊόν, Υπηρεσία, Διεργασία, Φυσικό Πρόσωπο, Οργανισμός, Σύστημα, Πόρος (ISO 9000:2015 § 3.6.1)
- Προϊόν
- Διεργασίες
- Άνθρωποι
- Υποδομές
- Projects πχ Cost Reduction Project
- Συστήματα: Υγεία και Ασφάλεια, Σύστημα προμηθειών, Σύστημα Συντήρησης, Σύστημα Δημοσίων Σχέσεων



- ✓ ΕΡΓΟ: «Μια μοναδική Διεργασία αποτελούμενη από ένα σύνολο συντεταγμένων και ελεγχόμενων δραστηριοτήτων με ημερομηνίες έναρξης και λήξης, η οποία αναλαμβάνεται για να επιτευχθεί ένας στόχος που συμμορφώνεται με συγκεκριμένες απαιτήσεις, συμπεριλαμβανόμενων των περιορισμών σε χρόνο, κόστος και πόρους» (ISO 9000:2015).
- ✓ Το Έργο δηλώνει μια σειρά εργασιών που δεν επαναλαμβάνονται, είτε στο σύνολό τους, είτε ορισμένες από αυτές.
- ✓ Κάθε Έργο είναι σύνολο δραστηριοτήτων συνολικά ή μερικά διαφορετικό από ένα προηγούμενο.
- ✓ **Διεργασίες** και **Έργα** είναι οι δυο παράγοντες πάνω στους οποίους βασίζεται η πορεία των Επιχειρήσεων και Οργανισμών



“Η πιο συγκλονιστική έκρηξη στον 21 αιώνα θα συμβεί όχι εξ αιτίας της τεχνολογίας αλλά από την ευρύτητα αποδεκτή αντίληψη του τι σημαίνει να είσαι ανθρώπινη ύπαρξη”

John Naisbitt and Patricia Aburdene

John Naisbitt and Patricia Aburdene

είσαι ανθρώπινη ύπαρξη,,

ευρύτητα αποδεκτή αντίληψη του τι σημαίνει να είσαι ανθρώπινη ύπαρξη,,  
συμβεί όχι εξ αιτίας της τεχνολογίας αλλά από την ευρύτητα αποδεκτή αντίληψη του τι σημαίνει να είσαι ανθρώπινη ύπαρξη,,





***THE FUTURE OF AN ORGANIZATION  
IS UNLIMITED, WHEN YOU TAKE LIMITS  
OFF YOUR PEOPLE.***



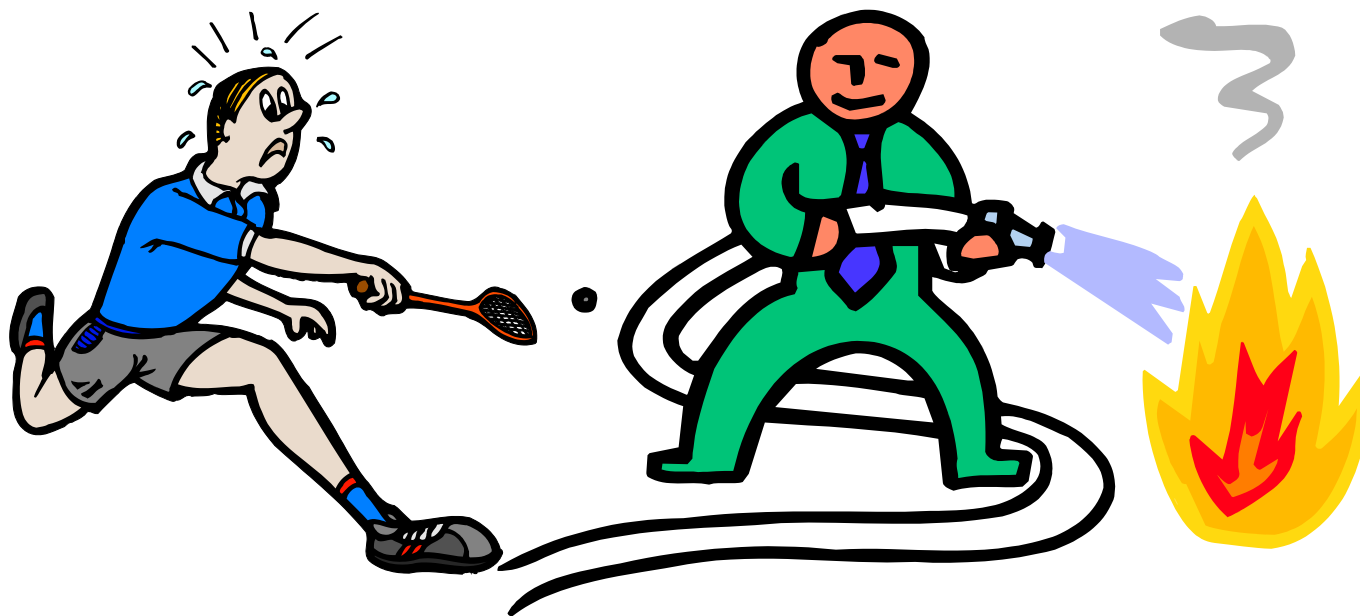


# 7 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

1. Ανάγκη για διασφάλιση από κινδύνους
2. Ανάγκη αντιμετώπισης αλλαγών στο περιβάλλον της Ανώτατης Εκπαίδευσης
3. Ανάγκη για μεγιστοποίηση απόδοσης πόρων
4. Ανάγκη έμπνευσης στελεχών και προσωπικού
5. Ανάγκη αντιμετώπισης εσωτερικών προβλημάτων
6. Ανάγκη εξασφάλισης πρωτοπορίας
7. Ανάγκη ευχάριστου και θετικού Εργασιακού Κλίματος



# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Ή ΑΜΥΝΑ ΚΑΙ ΠΥΡΟΣΒΕΣΗ;



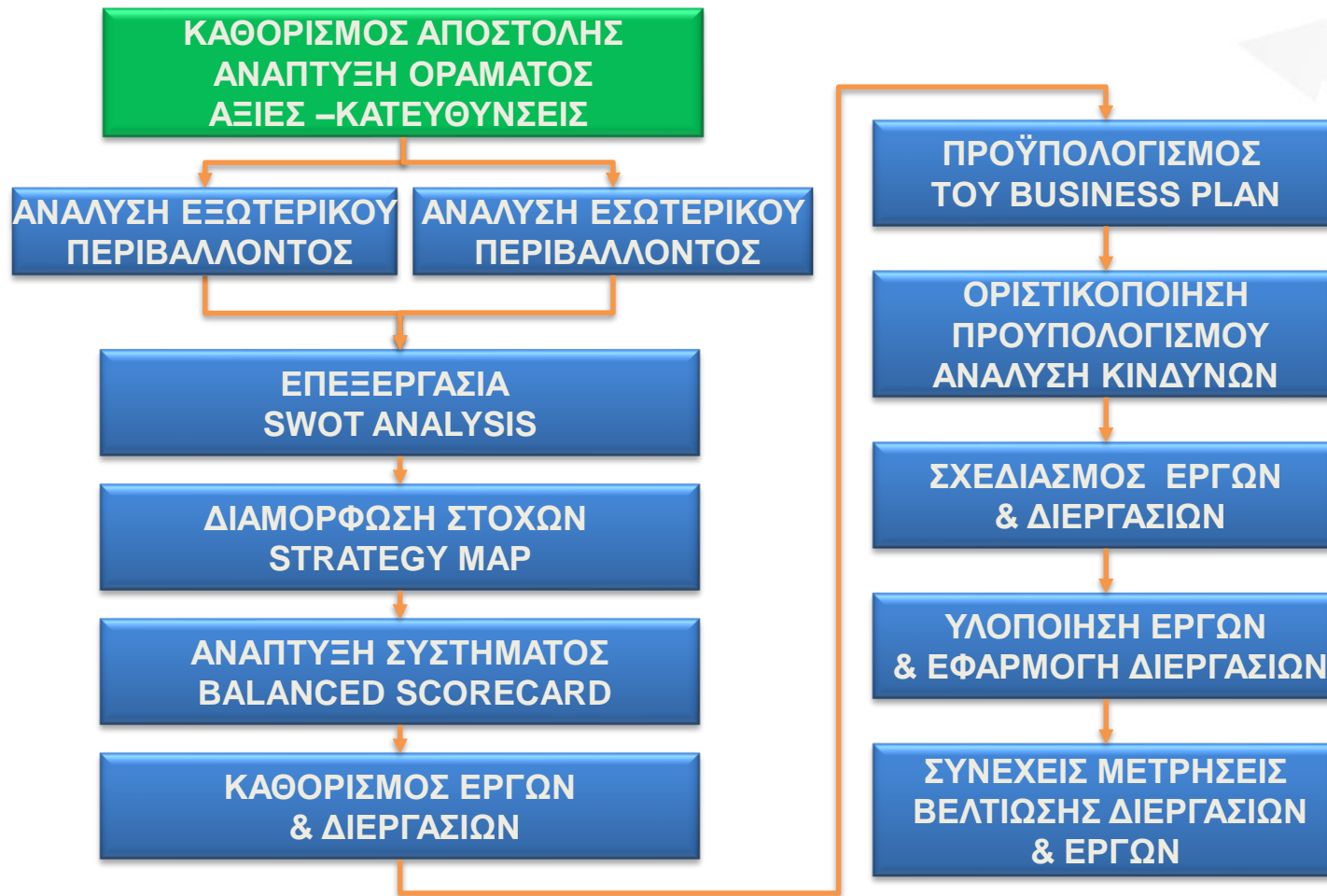


1. Είναι μία Διεργασία που περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος ενός Οργανισμού, Εσωτερικού και Εξωτερικού.
2. Απαιτείται η Διαδικασία αυτή να επαναλαμβάνεται περιοδικά
3. Είναι ουσιαστική και απαραίτητη για να σχεδιασθούν με τον κατάλληλο τρόπο οι Στρατηγικοί Στόχοι, να ληφθούν σωστές Αποφάσεις για να λειτουργεί ομαλά ο Οργανισμός.
4. Καθορίζονται οι τομείς που χρειάζονται βελτίωση
5. Έτσι καθορίζονται δράσεις ( Projects ) για Επιχειρησιακό Προγραμματισμό και Βελτίωση Διεργασιών
6. Με τη βοήθεια του στρατηγικού σχεδιασμού, οι στόχοι που θέτει ο οργανισμός μπορούν να εκπληρωθούν
7. Προϋπόθεση η ενίσχυση Κουλτούρα Διαχείρισης Αλλαγής .
8. Strategic analysis και [Strategic planning](#) είναι ουσιώδη για κάθε Οργανισμό Που έχει να υλοποιήσει μια Αποστολή και να οδηγηθεί προς το Όραμα του
9. Όλοι οι κορυφαίοι, έχουν χρόνια Εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού, είναι δηλαδή ένα μακροπρόθεσμο έργο που περιλαμβάνει συνεχή και συστηματικό σχεδιασμό και επένδυση πόρων.





# ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



# VISION AND MISSION STATEMENT

- Vision Statement: Να είμαστε παγκόσμιος Leader εμπλουτίζοντας την ζωή των ανθρώπων, μετασχηματίζοντας την καριέρα τους, και απολαμβάνοντας την την δια βίου μάθηση.
- "Mission Statement: "Το Πανεπιστήμιο μας, να επηρεάζει ουσιαστικά τις ζωές των ανθρώπων επικαιροποιώντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις με προσανατολισμό προς το μέλλον, μέσω άριστου Προγραμματισμού των κατάλληλων μαθημάτων, με υψηλού επιπέδου διδασκαλία και υπηρεσίες Υψηλού Επιπέδου.



# VISION /MISSION ΤΩΝ 10 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ ΣΤΙΣ ΗΠΑ

1. Princeton University: "Princeton will lead in scholarship, research, and innovation, integrating a commitment to fundamental principles of fairness, inclusion, and respect for all."
2. Harvard University: "Harvard's mission is to educate the citizens and citizen-leaders for our society. We do this through our commitment to the transformative power of a liberal arts and sciences education."
3. Columbia University: "Columbia will be the global leader in academic research and education, advancing knowledge and addressing the world's most pressing challenges through interdisciplinary scholarship."
4. Massachusetts Institute of Technology (MIT): "MIT's mission is to advance knowledge and educate students in science, technology, and other areas of scholarship that will best serve the nation and the world in the 21st century."
5. University of Chicago: "The University of Chicago is an intellectual destination that draws inspired scholars to its Hyde Park and international campuses. Our commitment to free and open inquiry draws inspired scholars to our global campuses."



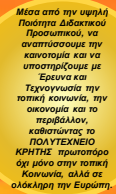
# VISION /MISSION ΤΩΝ 10 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ ΣΤΙΣ ΗΠΑ

6. Stanford University: "Our mission is to educate leaders for a global society, produce impactful research, and serve the world through engagement with partners, communities and individuals."
7. Duke University: "Our mission is to provide a superior liberal education to undergraduate students, attending not only to their intellectual growth but also to their development as adults committed to high ethical standards and full participation as leaders in their communities."
8. University of Pennsylvania: "Penn's mission is to produce future leaders who will solve tomorrow's problems, to advance research that will transform lives, and to engage locally and globally to serve the common good."
9. Johns Hopkins University: "Our mission is to educate its students and cultivate their capacity for lifelong learning, to foster independent and original research, and to bring the benefits of discovery to the world."
10. California Institute of Technology (Caltech): "Our mission is to expand human knowledge and benefit society through research integrated with education. We investigate the most challenging, fundamental problems in science and technology in a singularly collegial, interdisciplinary atmosphere."



- Δημιουργείστε ένα καθαρό, άπλα διατυπωμένο όραμα που εμπνέει.
- Φροντίστε το όραμα να εκφράζει αξίες και για τους εργαζόμενους.
- **Επικοινωνήστε** το όραμα στο προσωπικό, στην Κοινωνία και στους προμηθευτές.  
(ΠΧ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΜΕ ISO 14001)





Μια από την υψηλή  
Ποιότητα Διδακτικού  
Προσωπικού, να  
ακαταμάχητα την  
κανονία και να  
υποστηρίζουμε με  
Έρευνα και  
Τεχνολογία την  
τοπική κοινωνία, την  
οικονομία και το  
περιβάλλον,  
καθιστώντας το  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΚΡΗΤΗΣ πρωτοπόρο  
όχι μόνο στην τοπική  
Κοινωνία, αλλά σε  
ολόκληρη την Ευρώπη.



# ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΩΝ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ - ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ

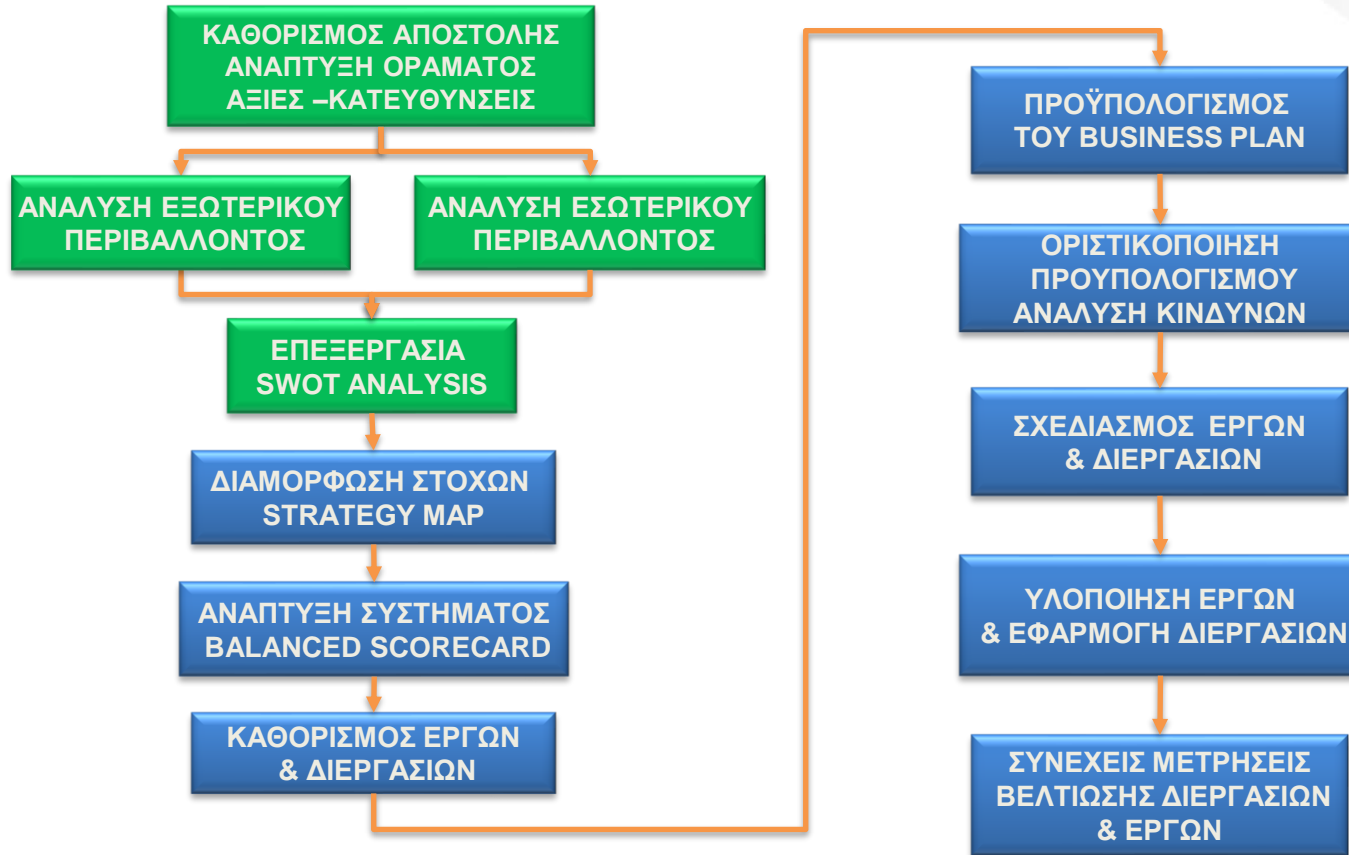
Βαθμολογήστε τις παρακάτω αξίες ανάλογα με τη σημαντικότητα που πιστεύετε ότι έχουν:

Βαθμολογία αξιών: 1= λιγότερο σημαντική → 10= πολύ σημαντική.

Α/Α	ΑΞΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΕΣ																M.O.	SU M	STD EV
		ΣΥΜ X 1	ΣΥΜ X 2	ΣΥΜ X 3	ΣΥΜ X 4	ΣΥΜ X 5	ΣΥΜ X 6	ΣΥΜ X 7	ΣΥΜ X 8	ΣΥΜ X 9	ΣΥΜ X 10	ΣΥΜ X 11	ΣΥΜ X 12	ΣΥΜ X 13	ΣΥΜ X 14	ΣΥΜ X 15	ΣΥΜ X 16			
1	Προσανατολισμός στην Ποιότητα	8	10	10	1	10	8	10	10	10	10	10	7	10	10	8	9	8,81	141	2,3
2	Αξιοκρατία στην ανάπτυξη του προσωπικού	6	10	8	1	10	7	10	10	10	10	10	8	7	10	8	10	8,44	135	2,4
3	Αναγνώριση	7	10	8	5	10	8	10	10	10	8	8	8	10	8	8	8	8,50	136	1,4
4	Φοιτητοκεντρικότητα/Πελατοκεντρικότητα	8	8	8	1	10	8	10	9	10	10	10	8	6	8	7	10	8,19	131	2,3
5	Συνέπεια	8	10	10	3	10	8	10	10	10	10	8	8	9	9	8	9	8,75	140	1,8
6	Αξιοπιστία προς συνεργάτες	9	10	10	4	10	6	10	10	10	10	9	8	7	10	7	8	8,63	138	1,8
7	Ανοικτή επικοινωνία - ενημέρωση και διάχυση γνώσης	8	10	10	5	10	9	9	10	10	10	6	7	10	7	10	8,81	141	1,7	
8	Ταχύτητα στην ανταπόκριση αιτημάτων εσωτερικών συνεργατών	9	9	10	3	10	9	9	10	9	10	8	6	7	8	7	8	8,25	132	1,8
9	Σεβασμός προσωπικότητας ατόμου	9	10	9	2	10	9	10	10	10	10	10	9	7	10	8	9	8,88	142	2,0
10	Δημιουργία κλίματος για ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας	9	10	8	2	10	8	10	10	10	10	9	7	8	7	9	8,56	137	2,1	
11	Κατανόηση προβλημάτων στελεχών	9	10	8	2	10	8	10	10	10	10	8	8	8	9	7	8	8,44	135	2,0
12	Δικαιοσύνη στη μεταχείριση προσωπικού	9	10	8	2	10	8	10	10	10	10	9	7	10	9	9	8,81	141	2,0	
13	Εστίαση σε πνεύμα εργασίας Ομάδος	8	10	8	2	10	9	10	10	10	10	8	7	9	9	10	8,75	140	2,0	
14	Υπευθυνότητα στελεχών	9	10	8	2	10	9	10	10	10	10	8	9	7	10	8	9	8,69	139	2,0
15	Σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ στελεχών	9	10	7	3	10	7	10	10	10	10	9	9	7	10	8	9	8,63	138	1,9
16	Συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων	9	9	7	3	10	7	9	9	10	10	8	6	7	7	6	8	7,81	125	1,9
17	Ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας στα στελέχη	7	8	8	2	10	7	9	10	8	10	9	6	9	10	9	9	8,19	131	2,0



# ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



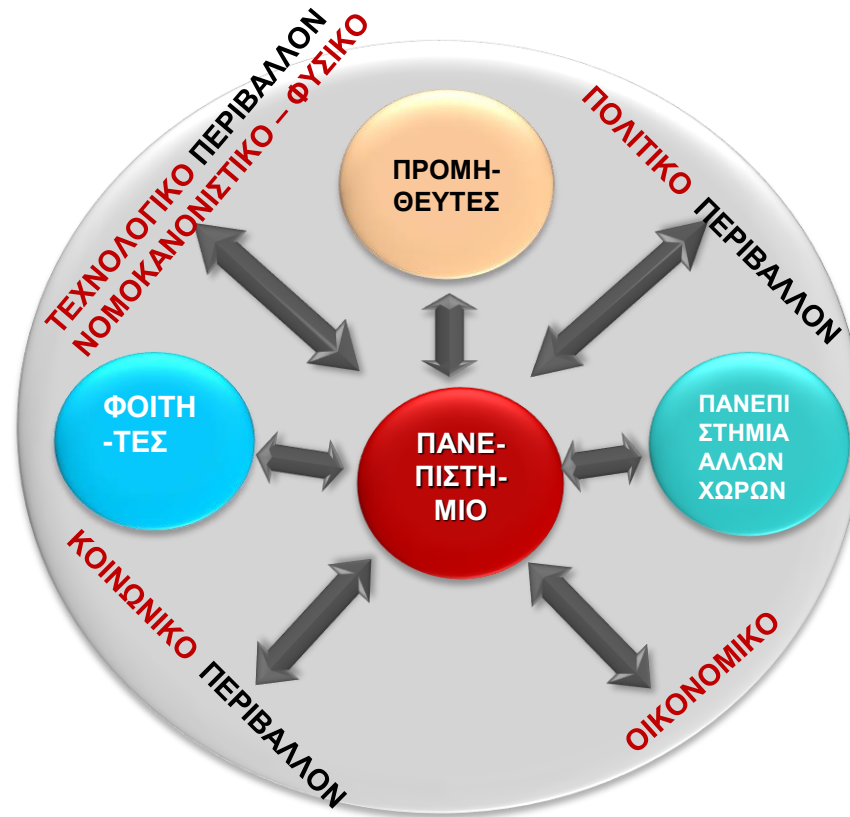


# PESTLE

- Το πολιτικό περιβάλλον (**P**olitical)
- Το οικονομικό περιβάλλον (**E**conomical)
- Το κοινωνικό περιβάλλον (**S**ocial)
- Το τεχνολογικό περιβάλλον (**T**echnological)
- Το νομικό πλαίσιο (**L**egal)
- Το φυσικό περιβάλλον (**E**nvironmental)



# ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PESTLE ANALYSIS)





# ΠΩΣ ΑΞΙΟΠΟΙΟΥΜΕ ΤΗΝ PESTLE ANALYSIS

- Ευκαιρίες προς Αξιοποίηση για Πόρους
- Ευκαιρίες προς Αξιοποίηση για Ερευνητικό Έργο
- Εύκαιρίες προς Αξιοποίηση για βελτίωση Ποιότητας
- Ευκαιρίες για Αξιοποίηση προς χρηματοδότηση στέγης Φοιτητών
- Αξιοποίηση για Ερευνητικό Έργο
- Δραστηριοποίηση για την συμμετοχή στην Επίλυση Κοινωνικών Ζητημάτων
- Ένταξη στα προγράμματα Εκπαίδευσης των Νέων Τεχνολογιών





# POLITICAL ENVIRONMENT

- 1. Κυβερνητικές Πολιτικές και κανονισμοί:** Αφορούν πχ την Εκπαίδευση Χρηματοδότηση Έρευνας, Μετανάστευση
- 2. Διεθνείς Σχέσεις:** Οι Πολιτικές Σχέσεις μεταξύ των κρατών μπορεί να έχουν επιπτώσεις στις σχέσεις μεταξύ Πανεπιστημίων όπως συνεργασία σε κοινή Έρευνα, επίδραση γεωπολιτικών Εξελίξεων
- 3. Η κοινή αντίληψη για την Ανώτατη Εκπαίδευση:** Συμβάλλει στην υποστήριξη και την Χορηγία, ιδιαίτερα όταν το Πανεπιστήμιο με την καλή του εικόνα, την έρευνα και λοιπές Δραστηριότητες του προσφέρει αξία στην τοπική ή την ευρύτερη Κοινωνία
- 4. Ποικιλομορφία και ένταξη:** Οι πολιτικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις προσπάθειες των πανεπιστημίων να προωθήσουν την ποικιλομορφία δημιουργώντας ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς, που καλωσορίζει φοιτητές και καθηγητές από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα.
- 5. Κοινωνική ευθύνη:** Αξιοποιείται το πολιτικό πλαίσιο και να εργαστούν για την αντιμετώπιση κοινωνικών ζητημάτων μέσω της έρευνας και της συμμετοχής στην Κοινότητα





# ECONOMICAL ENVIRONMENT

- 1. Ανάλυση Δημογραφικών Δεδομένων:** Ανάλυση δημογραφικών τάσεων στον πληθυσμό και ανάλυση των συμπεριφορών των φοιτητών σε ότι αφορά την εγγραφή τους
- 2. Προσδιορίστε ευκαιρίες χρηματοδότησης:** Με βάση την οικονομική ανάλυση, προσδιορίστε ευκαιρίες χρηματοδότησης, όπως κρατικές επιχορηγήσεις ή συμπράξεις ιδιωτικού τομέα, για την υποστήριξη της έρευνας, των ακαδημαϊκών προγραμμάτων και των επενδύσεων σε νέες Τεχνολογίες στις υποδομές
- 3. Ανάπτυξη οικονομικών στόχων:** Ανάπτυξη οικονομικών στόχων, όπως η αύξηση των κληροδοτημάτων ή η μείωση των εξόδων, με βάση την οικονομική ανάλυση και τις ευκαιρίες
- 4. Αναπτύξτε Στρατηγικές για την Ανάπτυξη της Έρευνας και της Εκπαίδευσης:** Για την προσέλκυση και Διατήρηση Φοιτητών, Βελτίωση των Ακαδημαϊκών Προγραμμάτων καθώς και των Ερευνητικών προγραμμάτων, λαμβάνοντας υπ όψη ευκαιρίες από την δυνατότητα χρηματοδότησης του Εξωτερικού περιβάλλοντος . Επένδυση σε τεχνολογία και υποδομές που θα διευκολύνουν της έρευνα, ώστε να προσελκύσουν επί πλέον Φοιτητές και να αριστοποιήσουν τις Εσωτερικές λειτουργίες
- 5. Συνεχής Παρακολούθηση:** Και ανάλογη προσαρμογή των στόχων του Πανεπιστημίου ώστε να συμβάλει στη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης του πανεπιστημίου





# SOCIAL ENVIRONMENT

- 1. Δημογραφικές αλλαγές:** Οι αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, όπως η γήρανση του πληθυσμού ή η μετατόπιση των μεταναστευτικών προτύπων, μπορούν να επηρεάσουν τα πανεπιστήμια όσον αφορά την εγγραφή φοιτητών, την πρόσληψη καθηγητών και τη συμμετοχή της κοινότητας. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις δημογραφικές τάσεις και να αναπτύσσουν στρατηγικές για την προσέλκυση και διατήρηση φοιτητών και καθηγητών από διαφορετικά υπόβαθρα.
- 2. Κοινωνικές αξίες και στάσεις:** Οι κοινωνικές αξίες και στάσεις μπορούν να επηρεάσουν τα πανεπιστήμια όσον αφορά τα ακαδημαϊκά προγράμματα, τις ερευνητικές προτεραιότητες και τη συμμετοχή της κοινότητας. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις κοινωνικές αξίες και στάσεις και να εργάζονται για να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με αυτές τις αξίες και στάσεις.
- 3. Προσδοκίες φοιτητών:** Οι προσδοκίες των φοιτητών για την πανεπιστημιακή εμπειρία εξελίσσονται, ιδίως όσον αφορά τις ψηφιακές τεχνολογίες και την κοινωνική ευθύνη. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις προσδοκίες των φοιτητών και να εργάζονται για την ενίσχυση της εμπειρίας των φοιτητών μέσω επενδύσεων στην τεχνολογία και τις υποδομές και εστίασης στην κοινωνική ευθύνη.
- 4. Ποικιλομορφία και ένταξη:** Η σημασία της διαφορετικότητας και της ένταξης αυξάνεται, τόσο στην πανεπιστημιούπολη όσο και στην κοινωνία ευρύτερα. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να εξετάσουν το κοινωνικό πλαίσιο και να εργαστούν για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς που καλωσορίζει φοιτητές και καθηγητές από διαφορετικά υπόβαθρα.
- 5. Συμμετοχή της κοινότητας:** Τα πανεπιστήμια διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στις κοινότητές τους και η συμμετοχή της κοινότητας είναι όλο και πιο σημαντική. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να εξετάσουν το κοινωνικό πλαίσιο και να εργαστούν για την οικοδόμηση σχέσεων με κοινοτικές οργανώσεις και να συμμετάσχουν σε πρωτοβουλίες κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης.





# TECHNOLOGICAL ENVIRONMENT

- 1. Ψηφιοποίηση της εκπαίδευσης:** Η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών στην εκπαίδευση γίνεται όλο και πιο σημαντική. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο επένδυσης σε ψηφιακές τεχνολογίες, όπως τα συστήματα διαχείρισης της μάθησης και οι διαδικτυακές πλατφόρμες μάθησης, για τη στήριξη ακαδημαϊκών και ερευνητικών δραστηριοτήτων και τη βελτίωση της εμπειρίας των φοιτητών.
- 2. Τεχνητή νοημοσύνη και αυτοματοποίηση:** Η χρήση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης (AI) και αυτοματισμού μπορεί να βοηθήσει τα πανεπιστήμια να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες, να βελτιώσουν τα ερευνητικά αποτελέσματα και να βελτιώσουν την εμπειρία των φοιτητών. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να επενδύσουν σε τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης και αυτοματισμού, όπως chatbots και αυτοματοποιημένα συστήματα βαθμολόγησης, για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.
- 3. Κυβερνοασφάλεια:** Η αυξανόμενη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και διαδικτυακών πλατφορμών αυξάνει επίσης τον κίνδυνο απειλών για την κυβερνοασφάλεια. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να επενδύσουν σε τεχνολογίες κυβερνοασφάλειας και να εφαρμόσουν βέλτιστες πρακτικές κυβερνοασφάλειας για την προστασία ευαίσθητων δεδομένων και την πρόληψη επιθέσεων στον κυβερνοχώρο.
- 4. Ανάλυση δεδομένων:** Η χρήση τεχνολογιών ανάλυσης δεδομένων μπορεί να βοηθήσει τα πανεπιστήμια να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με ακαδημαϊκά προγράμματα, ερευνητικές επενδύσεις και συμμετοχή φοιτητών. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να επενδύσουν σε τεχνολογίες ανάλυσης δεδομένων και να αναπτύξουν δυνατότητες ανάλυσης δεδομένων για την υποστήριξη των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.
- 5. Αναδυόμενες τεχνολογίες:** Τα πανεπιστήμια θα πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τις αναδυόμενες τεχνολογίες, όπως Chatbot, AI η τεχνολογία blockchain και η κβαντική υπολογιστική, και να εξετάσουν το ενδεχόμενο επένδυσης σε αυτές τις τεχνολογίες για την υποστήριξη ακαδημαϊκών και ερευνητικών δραστηριοτήτων και την ενίσχυση της εμπειρίας των φοιτητών.





# LEGAL ENVIRONMENT

1. **Συμμόρφωση με απαιτήσεις Κανονισμών:** Σχετικά με Εκπαίδευση, Έρευνα, Προσλήψεις και τις αλλαγές που έχουν σημειωθεί
2. **Δικαιώματα Ιδιοκτησίας:** Πατέντες, copyrights, trademarks. Πρέπει να προστατευτούν με βάση την Νομοθεσία
3. **Νόμοι για τις προσλήψεις προσωπικού:** Τήρηση των Νόμων
4. **Δικαιώματα των Φοιτητών:** Ακαδημαϊκές Ελευθερίες, Δικαιώματα Φοιτητών πρέπει να ακολουθούνται οι Νομοθετικές Διατάξεις
5. **Υπευθυνότητες και risk management:** Πρέπει να ακολουθείται η Νομοθεσία στην Διαχείριση των κινδύνων προκειμένου να διαχειρίζονται σωστά και τα εξ αμελείας ατυχήματα







# PHYSICAL ENVIRONMENT

- 1. Κλιματική Αλλαγή:** Υποδομές και επιπτώσεις στις λειτουργίες προωθώντας την αειφορία
- 2. Επιπτώσεις στην Εξοικονόμηση Ενέργειας** με Αξιοποίηση Σχετικής τεχνολογία και αλλαγή συμπεριφορών
- 3. Υπευθυνότητα στην Διαχείριση νερού,** Επίδραση στο περιβαλλοντικό ίχνος
- 4. Διαχείριση Αποβλήτων:** Διάθεση Επικινδύνων, και ηλεκτρονικών Αποβλήτων . Ανακύκλωση και κατάλληλες μεθόδους απόθεσης
- 5. Αειφορία:** Προώθηση της Αειφορίας, παρεμβάσεις στην κοινωνία για έναν καλύτερο μέλλον του πλανήτη.





# ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΙΚΟΝΑΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ

- **Ετήσιες Εγγραφές** Το UTSCS είχε 32,000 ετήσιες εγγραφές,
- **Διαδάσκοντες:** 800 εκπαιδευτές, 110 μη διαπιστευμένα πιστοποιητικά
- **Διαδικτυακές επιλογές μάθησης:** 540.
- **Αποθεματικό Ταμείου:** ύψους 11,8 εκατομμυρίων ανέφερε ότι η SCS είχε αποθεματικά ταμείου λειτουργίας, τα οποία ήταν το 2,2% των συνολικών αποθεματικών ακαδημαϊκού ταμείου λειτουργίας του Πανεπιστημίου του Τορόντο. Το 2020, το αποθεματικό του λειτουργικού ταμείου αυξήθηκε κατά 20,3% σε σύγκριση με το 2019.
- **Περιουσιακά Στοιχεία:** Το Πανεπιστήμιο του Τορόντο στο σύνολό του είχε περιουσιακά στοιχεία 6.4 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2020, που ήταν μείωση 0.3% το οικονομικό έτος
- **Κύριοι ανταγωνιστές με τη Σχολή Συνεχιζόμενων Σπουδών του Πανεπιστημίου του Τορόντο** Τοπικό U Regional U National U International U [ CITATION Tim21 \l 4105 Harvard U, California Institute of Technology, Massachusetts Institute of Technology, U Cambridge, U California (Berkeley), Yale U, Princeton U, U Chicago, Imperial College, Johns HopkinsU, U Pennsylvania, ETH Zurich, U California (Los Angeles) U College .....Michigan Ann Arbor, Peking U, NorthwesternU, Πολιτεία της Λουιζιάνα U Legend: U= Πανεπιστήμιο Τα μαθήματα στο Πανεπιστήμιο του Τορόντο διδάσκονται στα αγγλικά,. **Στον Καναδά, υπάρχουν 80 πανεπιστήμια και 93 κολέγια όπου τα αγγλικά είναι η κύρια γλώσσα διδασκαλίας Σε παγκόσμιο επίπεδο υπάρχουν τουλάχιστον 1.726 κυρίως αγγλόφωνα πανεπιστήμια με 143 πανεπιστήμια στο**





# PESTLE ANALYSIS ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

1. **Οικονομικά & Οικολογικά:** Ο COVID-19 είχε βαθιές οικονομικές επιπτώσεις στην κοινωνία τα τελευταία δύο χρόνια. Το καναδικό ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε σε 8,1% τον Απρίλιο του 2021 σε σύγκριση με 5,6% το 2019. Ο COVID-19 έχει μειώσει το εισόδημα του πανεπιστημίου στο σύνολό του λόγω:

i) της στέγασης των μεταφορών και των αποχωρήσεων μαθητών που αρρωσταίνουν με COVID ή που πρέπει να φροντίζουν μέλη της οικογένειας με COVID.

ii) Η παράταση των χρόνων ολοκλήρωσης των προγραμμάτων πιστοποίησης κατά ένα επιπλέον έτος. iii) Προφυλάξεις COVID πανεπιστημιούπολης και σχολικού γραφείου (απολυμαντικό χεριών, φίλτρα HEPA, μάσκες, πλαστικές οθόνες)

iv) το αρχικό αυξημένο κόστος υλικού, λογισμικού και προγραμματισμού που σχετίζεται με την ενίσχυση της διαδικτυακής παράδοσης εκπαιδευτικού περιεχομένου και

v) απώλεια εσόδων από υπηρεσίες εστίασης, προμήθειες και χώρους στάθμευσης.

vi) μειωμένες δωρεές και μειωμένα έσοδα από επενδύσεις

Παρά τον COVID αύξησε την εγγραφή μερικής απασχόλησης σε καναδικά πανεπιστήμια κυρίως με διαδικτυακά μαθήματα και αυτό θα ίσχυε για το UTSCS. Η οικονομική ύφεση μπορεί ακόμη και να βοηθήσει την εγγραφή στο UTSCS, επειδή περισσότεροι ενήλικες θα προσπαθήσουν να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους στη σφιχτή αγορά εργασίας.

Αν και οι περισσότεροι από τους σπουδαστές SCS είναι ενήλικες εκπαιδευόμενοι μερικής απασχόλησης, ο αριθμός των νεότερων ενήλικων μαθητών μπορεί να αυξηθεί. Με την έλλειψη καλοκαιρινών θέσεων εργασίας και την ανεργία των νέων στο 16,1% και τις κυβερνητικές περικοπές στη χρηματοδότηση των φοιτητών, λιγότεροι φοιτητές μπορούν να εγγραφούν σε προγράμματα πλήρους φοίτησης προς όφελος του SCS.

2. **Επιπτώσεις στο περιβάλλον:** Από οικολογική / περιβαλλοντική άποψη, η συνεχής εκπαίδευση μέσω διαδικτυακής μάθησης μπορεί να μειώσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου έως και 90% σε σύγκριση με την προσωπική μάθηση [ CITATION





# PESTLE ANALYSIS

- 3. Η διαδικτυακή μάθηση** μπορεί επίσης να μειώσει τη χρήση χαρτιού και εγχειριδίων με λιγότερη αποψίλωση των δασών.
- 4. Κοινωνικό Περιβάλλον:** Υπάρχει συνήθως μια τεράστια κοινωνική πτυχή στη μάθηση, αλλά αυτές οι προσωπικές κοινωνικές οι αλληλεπιδράσεις που σχετίζονται με τη μάθηση στην πανεπιστημιούπολη έχουν παρακαμφθεί από τον COVID.
- 5. Κοινωνικής ευθύνης και ισότητας των φύλων** επηρεάζουν το SCS. Η μάθηση πρέπει να είναι προσβάσιμη σε όλους τους μαθητές που θέλουν να μάθουν, ιδίως στον απομακρυσμένο αυτόχθονα πληθυσμό και στις ομάδες χαμηλότερου εισοδήματος.
- 6. Περίπου το 60% των ιδρυμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης έχουν επιδοτούμενη ή δωρεάν πρόσβαση στο διαδίκτυο**
- 7. Επιδοτούμενες ή δωρεάν ηλεκτρονικές συσκευές** Το 42% αυτών των ιδρυμάτων μπορούν να προσφέρουν
- 8. Οι μετανάστες που αναζητούν αγγλικά ως μάθημα δεύτερης γλώσσας** θα πρέπει να φιλοξενηθούν.. Οι γυναίκες είχαν μεγαλύτερο βάρος παιδικής φροντίδας και φροντίδας ηλικιωμένων κατά τη διάρκεια του COVID και έρευνες δείχνουν ότι μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών εγγράφονται σε διαδικτυακή συνεχιζόμενη εκπαίδευση
- 9. Θα πρέπει να εξεταστούν ευέλικτα προγράμματα μάθησης** που μπορούν να προσαρμοστούν με Εργασία αλλά και παραμονή στο σπίτι τα χρονοδιαγράμματα εργασίας ή παραμονής στο σπίτι. Οι ηλικιωμένοι δεν πρέπει επίσης να αγνοούνται και μπορεί να θέλουν να αναβαθμίσουν τομείς όπως η γνώση υπολογιστών.
- 10. Οι πρόσφατα συνταξιούχοι μαθητές** μπορεί να ενδιαφέρονται για συνεχή εκπαίδευση, ειδικά για χόμπι και κοινωνικοποίηση





# PESTLE ANALYSIS

- 11. Τεχνολογία:** Σχεδόν το 70% των μαθημάτων από το UTSCS είναι διαθέσιμα σε ηλεκτρονική μορφή. Οι εξελιγμένες, ποιοτικές διαδικτυακές πλατφόρμες διδασκαλίας έχουν επεκτείνει σημαντικά τους γεωγραφικούς όρους ανταγωνισμού στη συνεχή εκπαίδευση και οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να επιλέξουν να μάθουν σχεδόν οπουδήποτε και οποτεδήποτε.
- 12. Ευχερώς Διαθέσιμοι πόροι Διαδασκαλίας:** Παρόλο που οι διαδικτυακοί πόροι διδασκαλίας τεχνολογίας είναι πολύτιμοι, είναι εύκολα να διατεθούν οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν τους διαδικτυακούς πόρους.
- 13. Τομείς όπως η τεχνητή νοημοσύνη έχουν μεγάλη ζήτηση.** Ωστόσο, η διαδικτυακή τεχνολογία μπορεί να έχει μειονεκτήματα περιορισμένης αλληλεπίδρασης μαθητών και ζητημάτων απορρήτου.
- 14. Προτίμηση στα Smartphone:** Οι σύγχρονοι σπουδαστές εκτιμούν την κινητή τεχνολογία και τα μαθήματα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να μπορούν να προβληθούν στο smartphone.
- 15. Η τεχνολογία** θα πρέπει να βελτιστοποιεί το χρόνο του εκπαιδευόμενου και το υλικό των μαθημάτων θα πρέπει να παρέχεται και Off line





1. Εσωτερική Επικοινωνία
2. Διαχείριση Υλικού
- 3.Υγεία και Ασφάλεια - Well Being
- 5.Ανθρώπινο Δυναμικό (Διδακτικό & Διοικητικό Προσωπικό)
6. 7.Σχέσεις με άλλα Πανεπιστήμια
- 8.Προβολή στην κοινωνία (εξωστρέφεια)
9. Εξωτερική Επικοινωνία
- 10.Customer Satisfaction
- 11.Προγραμματισμός Έργων και Μαθημάτων
12. Διαχείριση Εκδηλώσεων
13. Διαχείριση Εσόδων – Εξόδων & Παγίων
14. Διαχείριση Προμηθειών
- 15.Διαχείριση Υποδομών – Κτιρίων
- 16.Έρευνα
17. Εργαστήρια
- 18.Προγράμματα Σπουδών
- 19.Μεταπτυχιακά & Διδακτορικά
20. Επαγγελματική Κατάρτιση και Δια Βίου Εκπαίδευση
- 21.Πρόγραμμα ERASMUS
- 22.Διασφάλιση Ποιότητας στους Τομείς Λειτουργίας του Πανεπιστημίου
- 23.Οικονομικοί Πόροι
24. Προσέλκυση ξένων φοιτητών και ακαδημαϊκών
- 25.Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Διδακτικού & Διοικητικού)
- 26.Κίνητρα επαγγελματικής ανέλιξης και επιβράβευσης Προσωπικού
27. Διαχείριση Κινδύνων



1. Απουσία προγραμμάτων σπουδών που προσφέρονται εξ αποστάσεως
2. Μη επαρκής εκπαίδευση των μεταπτυχιακών και διδακτορικών φοιτητών σε θέματα soft skills
3. Χαμηλός βαθμός ικανοποίησης φοιτητών με την ποιότητα διδασκαλίας
4. Μη εξασφάλιση άριστων εισακτέων φοιτητών σε όλα τα προγράμματα σπουδών
5. Μη επαρκής ανάπτυξη δραστηριοτήτων επαγγελματικής κατάρτισης και δια βίου εκπαίδευσης
6. Μικρή αξιοποίηση του προγράμματος ERASMUS+
7. Έλλειψη μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας σε όλους τους τομείς λειτουργίας
8. Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι
9. Ανεπάρκεια ιδιόκτητων κτηριακών υποδομών
10. Περιορισμένη προσέλκυση ξένων φοιτητών και ακαδημαϊκών
11. Μη επαρκής στελέχωση σε μόνιμο ακαδημαϊκό και διοικητικό Προσωπικό
12. Έλλειψη αξιολόγησης της απόδοσης του ακαδημαϊκού και διοικητικού Προσωπικού
13. Έλλειψη κινήτρων για επαγγελματική ανέλιξη και επιβράβευση του Προσωπικού
14. Χρονοβόρες διαδικασίες / γραφειοκρατία
15. Μακρινές αποστάσεις
16. Αδύναμες τοπικές συγκοινωνιακές υποδομές και υπηρεσίες
17. Μη έγκαιρη ειδοποίηση για σοβαρά προβλήματα
18. Ερευνητική Πολιτική
19. Αναλογία διδασκομένων / διδασκόντων
20. Αναλογία μαθημάτων / διδασκόντων
21. Μείωση των δια ζώσης εργαστηρίων Covid
22. Υλικοτεχνική Υποδομή
23. Κίνητρα





# ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΠΑΝΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
1. ΗΓΕΣΙΑ	68,53	54
2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	71,31	52
3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	69,54	52
4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	75,63	54
5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	71,93	52
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ/ ΠΕΛΑΤΗ	66,77	46
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	64,69	38
8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	66,79	42
9. ΒΑΣΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ	68,92	48

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΚΡΗΤΗΣ



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

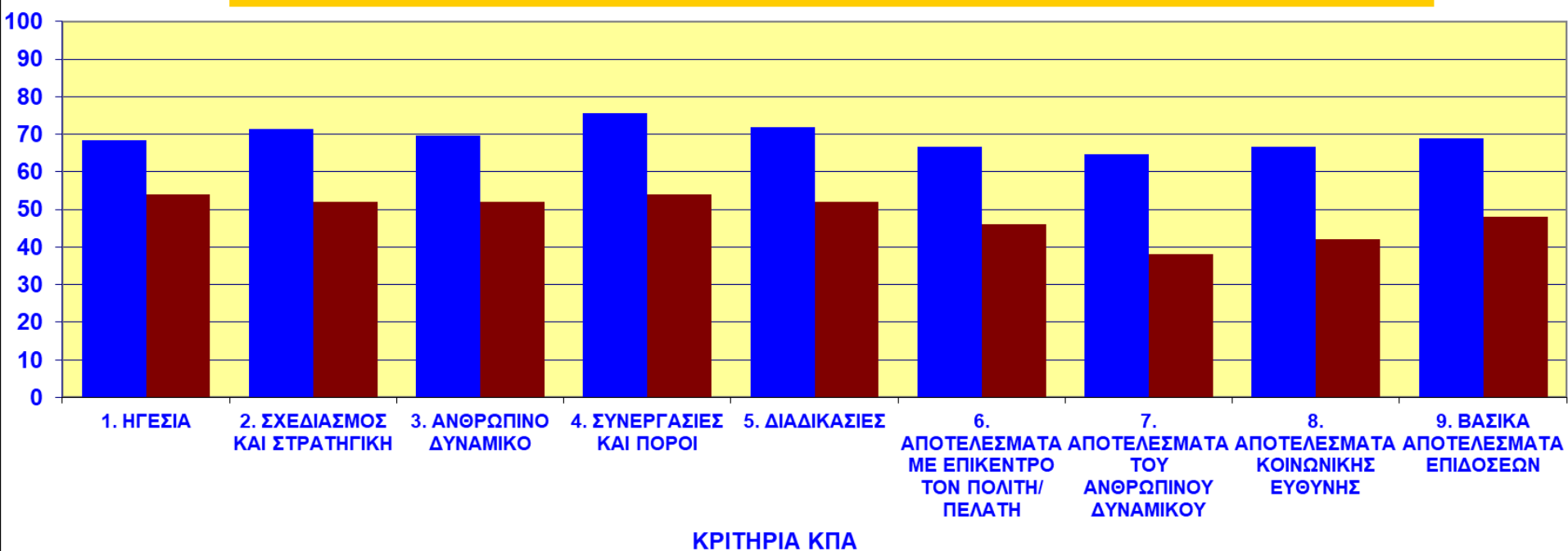
# ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## ΣΥΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

■ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ

■ ΠΑΝΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ



ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΠΑ

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΚΡΗΤΗΣ



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

- Το σύνολο των ενεργειών για την αξιολόγηση της θέσης του Πανεπιστημίου σε σχέση με τον ανταγωνισμό.



# ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ARWU (ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ)

1. ALUMNI: Ο συνολικός αριθμός αποφοίτων που κέρδισε βραβεία Νόμπελ και Μετάλλια Fields (Διεθνές Μετάλλιο για Εξαιρετικές Ανακαλύψεις στα Μαθηματικά).
2. AWARD: Ο συνολικός αριθμός του προσωπικού που κέρδισε βραβεία Νόμπελ Φυσικής, Χημείας, Ιατρικής και Οικονομίας και Μετάλλια Fields.
3. HISI: Ο αριθμός των ερευνητών με υψηλή αναφορά που ξεχώρισαν στην Clarivate (βρετανοαμερικανική εταιρεία αναλύσεων).
4. N&S: Ο αριθμός των εργασιών που δημοσιεύθηκαν στο Nature and Science μεταξύ 2017 και 2021.
5. PUB: Ο συνολικός αριθμός εργασιών που αναφέρθηκαν στο Science Citation και στο Social Science Citation το 2021.
6. PCP: Οι σταθμισμένες βαθμολογίες των παραπάνω πέντε δεικτών, διαιρεμένες με τον αριθμό του ισοδύναμου ακαδημαϊκού προσωπικού πλήρους απασχόλησης.



IMPACT RANK = Presence & Visibility:

1. Presence -10%: Τρόπος μέτρησης: Καταμετράται ο συνολικός αριθμός των ιστοσελίδων ενός Ιδρύματος, περιλαμβάνοντας όλα τα αρχεία (pdf, word), βάσει στατιστικών που παρέχονται από τη Google.
2. Visibility – 50%: Τρόπος μέτρησης: Αποτυπώνεται η ποιότητα των περιεχομένων της ιστοσελίδας του πανεπιστημίου και το αξιόχρηστο των υπηρεσιών του, προσμετρώντας όλες τις εισερχόμενες συνδέσεις στον ιστότοπο του Ιδρύματος, αξιοποιώντας τις μέγιστες τιμές των δεικτών που λαμβάνονται, από δύο ανεξάρτητους παρόχους inlinks πληροφοριών- (Ahrefs vs Majestic).
3. OPENNESS RANK – 10%= Transparency Τρόπος μέτρησης: Καταμετρώνται δεδομένα από την υπηρεσία Google Scholar Citations για το Ιδρυματικό προφίλ ενός Πανεπιστημίου, αλλά και από τα προφίλ του ακαδημαϊκού προσωπικού.
4. EXCELLENCE RANK – 30%: Τρόπος μέτρησης: Καταμετράται ο αριθμός δημοσιεύσεων των μελών του Ιδρύματος σε επιστημονικά περιοδικά διεθνούς κύρους για τα έτη 2010-2014, αξιοποιώντας τη βάση Scimago group.



# ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ (ΣΥΝ.)

Υπ. Απόφαση Αριθμ. 154781/Ζ1/30-11-2021/ ΥΠΑΙΘ (ΦΕΚ Β'5629/2-12-2021) (συν.)

- Στην υποχρεωτική κατηγορία (Α) υφίσταται το κριτήριο Α5 «Παρακολούθηση και βελτίωση της θέσης του ιδρύματος στις διεθνείς αξιολογήσεις»

Α.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	120 100 80 60 40
		A5.2	Θέση Τμημάτων/Σχολών του Α.Ε.Ι. σε διεθνείς θεματικές αξιολογήσεις	Η σχετική θέση Τμημάτων/Σχολών του Ιδρύματος σε διεθνείς θεματικές αξιολογήσεις βάσει αξιόπιστων οίκων αξιολόγησης. Επιλέγεται η υψηλότερη θέση που έχει καταλάβει κάποιο Τμήμα/Σχολή 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.	Δ	80 50 30

- Το κριτήριο Α5 λαμβάνει το 21% περίπου, της υποχρεωτικής ενότητας (Α).
- Το κριτήριο Α5 καθορίζει επίσης τους διεθνείς Οίκους Αξιολόγησης
- Το υπο-κριτήριο Α5.1 αφορά στο ΑΕΙ εν συνόλω και το Α5.2 αφορά σε Σχολή/Τμήμα



Σύστημα	Που δίνεται έμφαση
1. <b>QS World University &amp; Business School Rankings</b>	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. <b>ARWU Academic Ranking of World Universities</b>	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. <b>THE Times Higher Education</b>	Έμφαση από κοινού στο <b>ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b> (30%) και στην <b>ΕΡΕΥΝΑ</b> (30%) σε συνδυασμό με την οικονομική ευρωστία του ιδρύματος. Επίσης στη <b>ΦΗΜΗ</b> βάσει <b>ΕΤΕΡΟΑΝΑΦΟΡΩΝ</b> (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. <b>SCImago Institutions Rankings (SIR)</b>	Έμφαση στην <b>ΕΡΕΥΝΑ &amp; ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</b> (από κοινού 80%)



Σύστημα	Που δίνεται έμφαση
5. Webometrics	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. CWUR, Center for World University Rankings	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. U-Multirank	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. CHE Center for Higher Education	Αφορά ΑΕΙ στην Γερμανία. Χρήσιμο για αναφορά.
9. CWTS Leiden Ranking	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, « <i>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</i> ».





# ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΧΟΛΩΝ 2023 ΚΑΤΑ WEBOMETRICS

ranking	<u>World Rank</u> ▲	<u>University</u>	<u>Det.</u>	<u>Impact Rank*</u>	<u>Openness Rank*</u>	<u>Excellence Rank*</u>
1	262	<a href="#">Aristotle University of Thessaloniki</a>	▶▶	280	262	327
2	272	<a href="#">National and Kapodistrian University of Athens</a>	▶▶	496	176	220
3	425	<a href="#">National Technical University of Athens</a>	▶▶	553	387	513
4	589	<a href="#">University of Patras (incl University of Western Greece)</a>	▶▶	806	362	731
5	707	<a href="#">University of Ioannina</a>	▶▶	1289	478	743
6	758	<a href="#">University of Crete</a>	▶▶	1016	1363	793
7	938	<a href="#">University of Thessaly</a>	▶▶	1764	459	1070
8	1075	<a href="#">Democritus University of Thrace</a>	▶▶	2304	669	1108
9	1151	<a href="#">Harokopio University of Athens</a>	▶▶	661	1573	2091
10	1360	<a href="#">Athens University of Economics and Business</a>	▶▶	1377	906	2203
11	1472	<a href="#">Technical University of Crete</a>	▶▶	2736	1018	1717
12	1520	<a href="#">University of Piraeus</a>	▶▶	2257	1195	1979
13	1536	<a href="#">Agricultural University of Athens</a>	▶▶	4108	864	1492
14	1617	<a href="#">Hellenic Open University</a>	▶▶	1854	1983	2194

Πηγή: <https://www.webometrics.info/en/europe/greece%20?sort=asc&order=World%20Rank>, Έκδοση 2023



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

# ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΧΟΛΩΝ ΚΑΤΑ WEBOMETRICS

## RANKING WEB OF UNIVERSITIES

ranking	<u>World Rank</u> ▲	<u>University</u>	<u>Det.</u>	<u>Impact Rank*</u>	<u>Openness Rank*</u>	<u>Excellence Rank*</u>
1	251	<a href="#">National and Kapodistrian University of Athens</a>	»	482	86	219
2	261	<a href="#">Aristotle University of Thessaloniki</a>	»	278	281	326
3	408	<a href="#">National Technical University of Athens</a>	»	499	393	512
4	587	<a href="#">University of Patras (incl University of Western Greece)</a>	»	770	382	732
5	691	<a href="#">University of Crete</a>	»	1097	396	794
6	703	<a href="#">University of Ioannina</a>	»	1198	483	744
7	939	<a href="#">University of Thessaly</a>	»	1687	497	1071
8	1050	<a href="#">University of the Aegean</a>	»	1428	931	1332
9	1071	<a href="#">Democritus University of Thrace</a>	»	2218	697	1109
10	1139	<a href="#">Harokopio University of Athens</a>	»	641	1542	2098
11	1413	<a href="#">Athens University of Economics and Business</a>	»	1523	903	2210
12	1488	<a href="#">Technical University of Crete</a>	»	2772	944	1722
13	1544	<a href="#">University of Piraeus</a>	»	2216	1183	1984
14	1548	<a href="#">Agricultural University of Athens</a>	»	3915	862	1495
15	1621	<a href="#">Hellenic Open University</a>	»	1695	2092	2201
16	1814	<a href="#">University of Macedonia</a>	»	2148	2562	2281
17	1837	<a href="#">International Hellenic University</a>	»	3575	1641	1956
18	1986	<a href="#">University of West Attica</a>	»	5345	954	1920
19	2210	<a href="#">University of Peloponnese</a>	»	4080	1520	2603
20	2394	<a href="#">Ionian University</a>	»	2543	2113	3443

Πηγή: <https://www.webometrics.info/en/europe/greece%20>, Έκδοση 2022



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΕΙ ΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΚΑΤΑ ARWU 2023

INSTITUTION	NATIONAL/REGIONAL RANK	WORLD RANK	ALUMNI	AWARD	HiCi	N&S	PUB	PCP
National and Kapodistrian University of Athens	1	301-400	0,0	0,0	15,3	6,5	40,6	18,3
Aristotle University of Thessaloniki	2	501-600	0,0	0,0	6,8	2,0	36,5	15,5
University of Crete	3	601-700	0,0	0,0	9,7	8,0	22,1	10,6
University of Thessaly	4	801-900	0,0	0,0	6,8	3,2	23,2	10,2



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

# ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

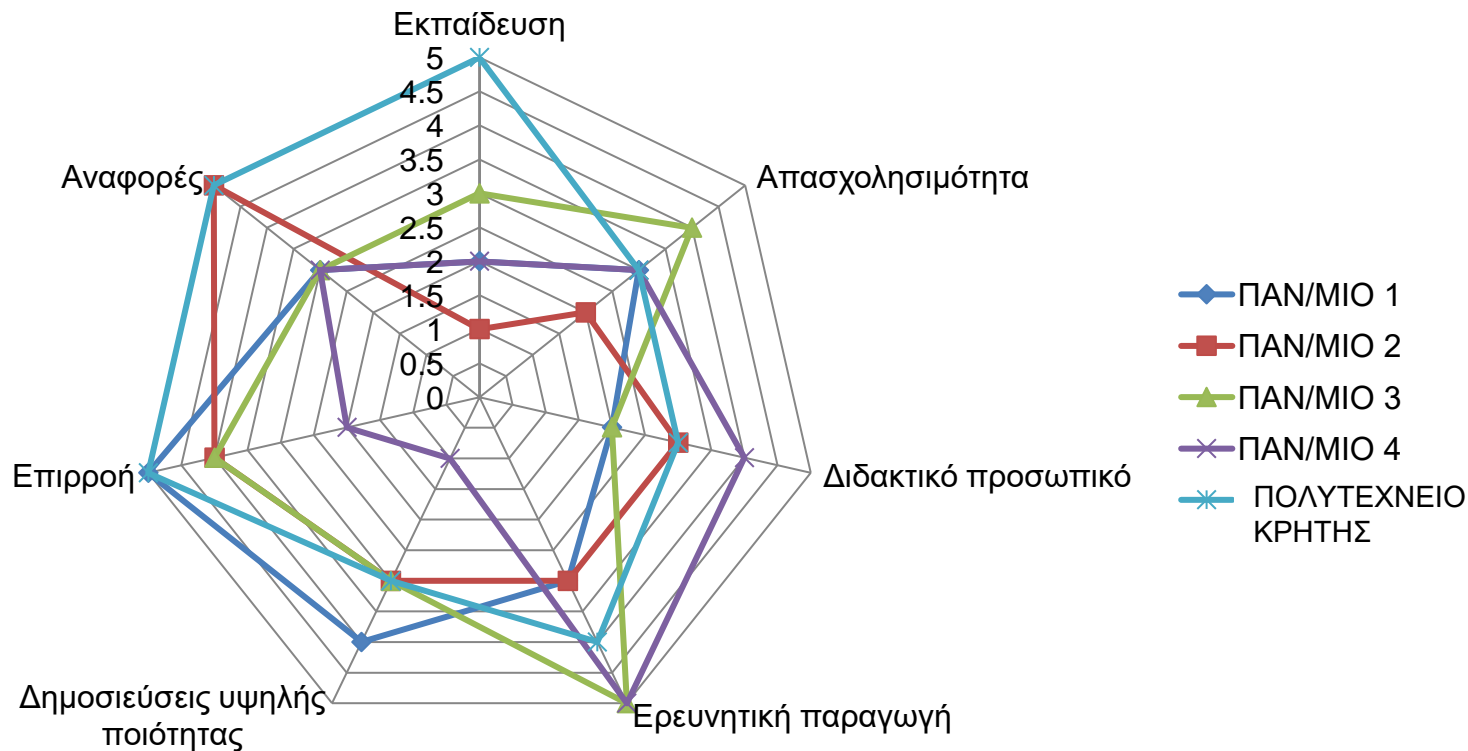
## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ / ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

A/A	ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ POSITIONING	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ Σ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ (%)	ΠΑΝ/ΜΙΟ 1	ΠΑΝ/ΜΙΟ 2	ΠΑΝ/ΜΙΟ 3	ΠΑΝ/ΜΙΟ 4	ΠΟΛΥ-ΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ	
1	Εκπαίδευση	25	2	1	3	2	5	
2	Απασχολησιμότητα	25	3	2	4	3	3	
3	Διδακτικό προσωπικό	10	2	3	2	4	3	
4	Ερευνητική παραγωγή	10	3	3	5	5	4	
5	Δημοσιεύσεις υψηλής ποιότητας	10	4	3	3	1	3	
6	Επιρροή	10	5	4	4	2	5	
7	Αναφορές	10	3	5	3	3	5	
			<b>ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΑ ΣΥΝΟΛΑ</b>					
	<b>ΣΥΝΟΛΑ ΣΤΗΛΩΝ</b>	<b>100</b>	<b>2,95</b>	<b>2,55</b>	<b>3,45</b>	<b>2,75</b>	<b>4</b>	



# ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ





# KPITHPIA RANKING ARWU

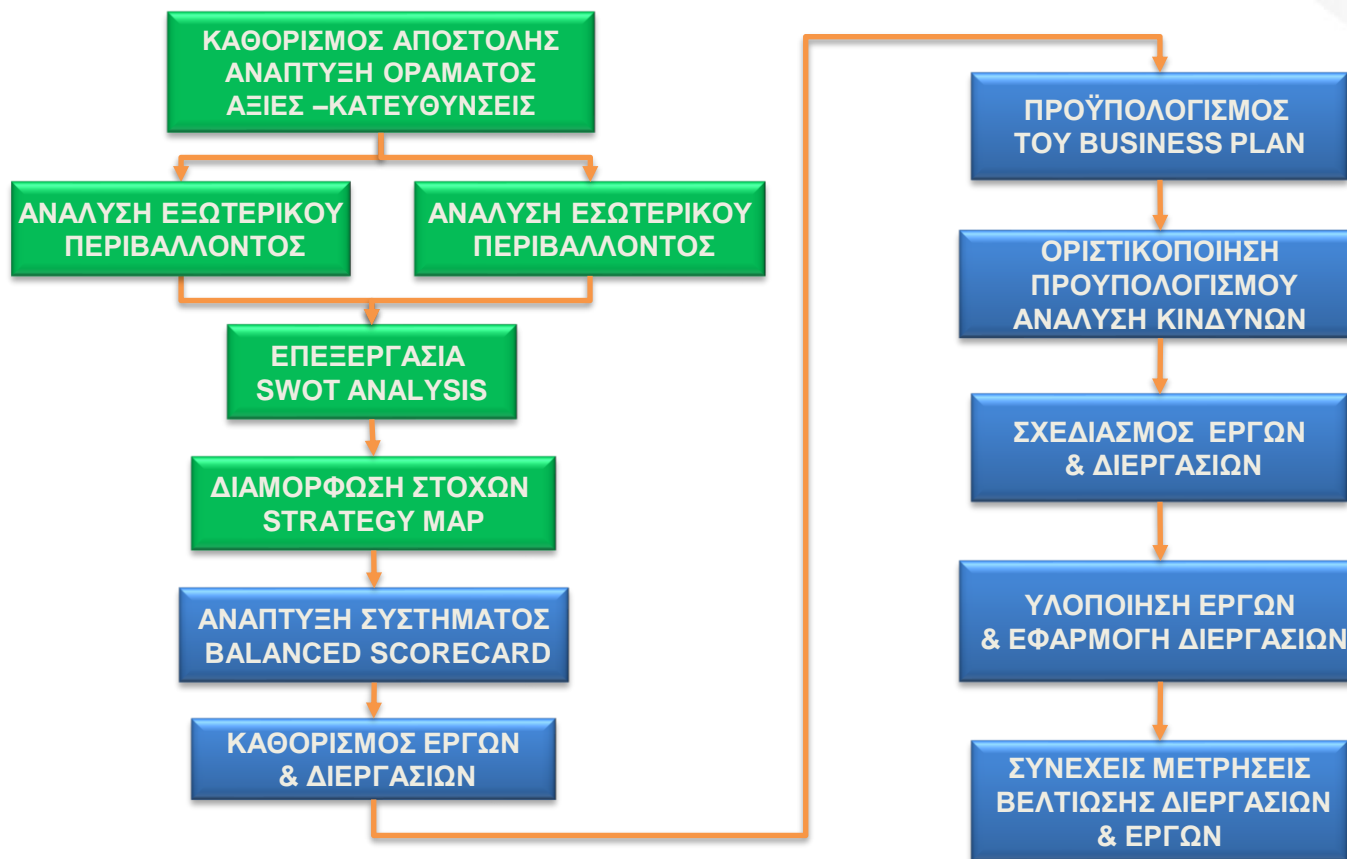
## ARWU methodology[15]

Criterion	Indicator	Code	Weighting	Source
Quality of education	Alumni as <a href="#">Nobel laureates</a> & <a href="#">Fields Medalists</a>	Alumni	10%	Official websites of Nobel Laureates & Fields Medalists <a href="#">[Note 1]</a>
Quality of faculty	Staff as Nobel Laureates & Fields Medalists	Award	20%	Official websites of Nobel Laureates & Fields Medalists <a href="#">[Note 1]</a>
	Highly cited researchers in 21 broad subject categories	HiCi	20%	<a href="#">Thomson Reuters'</a> survey of highly cited researchers <a href="#">[Note 1]</a>
Research output	Papers published in <i>Nature</i> and <i>Science</i> <a href="#">[* 1]</a>	N&S	20%	Citation index
	Papers indexed in Science Citation Index-expanded and Social Science Citation Index	PUB	20%	
Per capita performance	Per capita academic performance of an institution	PCP	10%	-

1. [^](#) Not applicable to institutions specialized in humanities and social sciences whose N&S scores are relocated to other indicators.



# ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



# ΧΑΡΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

## Ενδιαφερόμενα Μέρη



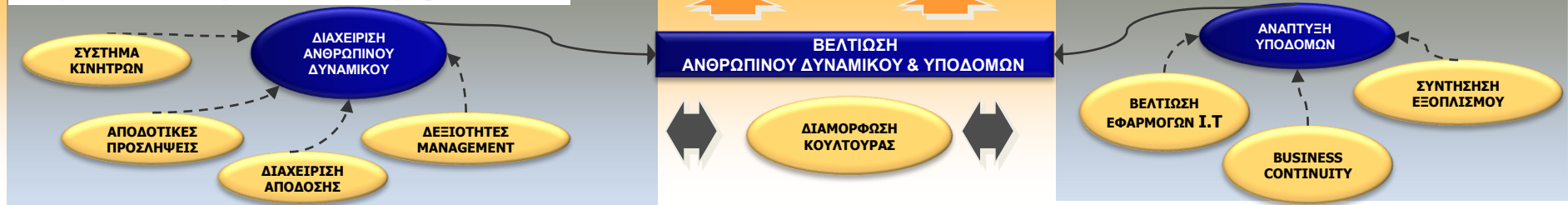
## Χρηματοοικονομικά



## Εσωτερικές Διεργασίες & Έργα



## Ανθρώπινο Δυναμικό & Υποδομές





# Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



# Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Correlation of change management effectiveness with meeting objectives



Prosci 2020 Benchmarking Data from 2007, 2009, 2011, 2013, 2015, 2017, 2019



# ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΚΑΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ (1/2)

1. Περιβάλλον με υψηλό Αξιακό Σύστημα
2. Διαχείριση Σχόλια, ψίθυροι και διαδόσεις, οι διαφωνίες μεταξύ των συνεργατών κλπ.
3. Το επείγον ή μη κάποιων εργασιών.
4. Επαγγελματισμό και σεβασμό στους συναδέλφους αποφυγή συμμετοχής σε σχόλια ή ψιθύρους.
5. Να γνωρίζετε και να αξιοποιείτε για τους συνεργάτες τεχνικές Stress Management.
6. Να διεκδικείτε – προσφέρετε στιγμές χαλάρωσης για όλους.
7. Να διατηρείτε το χιούμορ σας.
8. Καθιέρωση Coaching – Mentoring
9. Επικοινωνιακές Αρνητικές Παρατηρήσεις
10. Τεκμηριωμένη Αναγνώριση – Στοχοθέτηση
11. Προοπτικές Εξέλιξης



# ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΚΑΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ (2/2)

12. Rotation προσωπικού
13. Συμμετοχή στην Επίλυση Προβλημάτων
14. Team Spirit
15. Αμοιβή στα πλαίσια της Αγοράς
16. Δικαιοσύνη
17. Προγραμματισμός – Time management
18. Επάρκεια Πόρων
19. Συνθήκες Ασφάλειας – Wellbeing
20. Εφαρμογή Διαδικασιών – Ξεκαθαρισμένοι ρόλοι
21. Αποτελεσματικές Διαδικασίες
22. Αξιολόγησης Επενδύσεων
23. Σωστή και ενιαία Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Δεδομένων
24. Σαφήνεια Πολιτικών σε διάφορους τομείς



# ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΞΕΡΟΥΝ ΤΟ  
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΚΑΙ ΞΕΡΟΥΝ ΟΤΙ  
ΚΕΡΔΙΖΟΥΝ

ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΞΕΡΟΥΝ ΤΟ  
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΚΑΙ ΞΕΡΟΥΝ  
ΟΤΙ ΧΑΝΟΥΝ

ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΔΕΝ ΞΕΡΟΥΝ  
ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ



Η  
ΠΛΕΙΟΨΗΦΙΑ



# ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 1/2

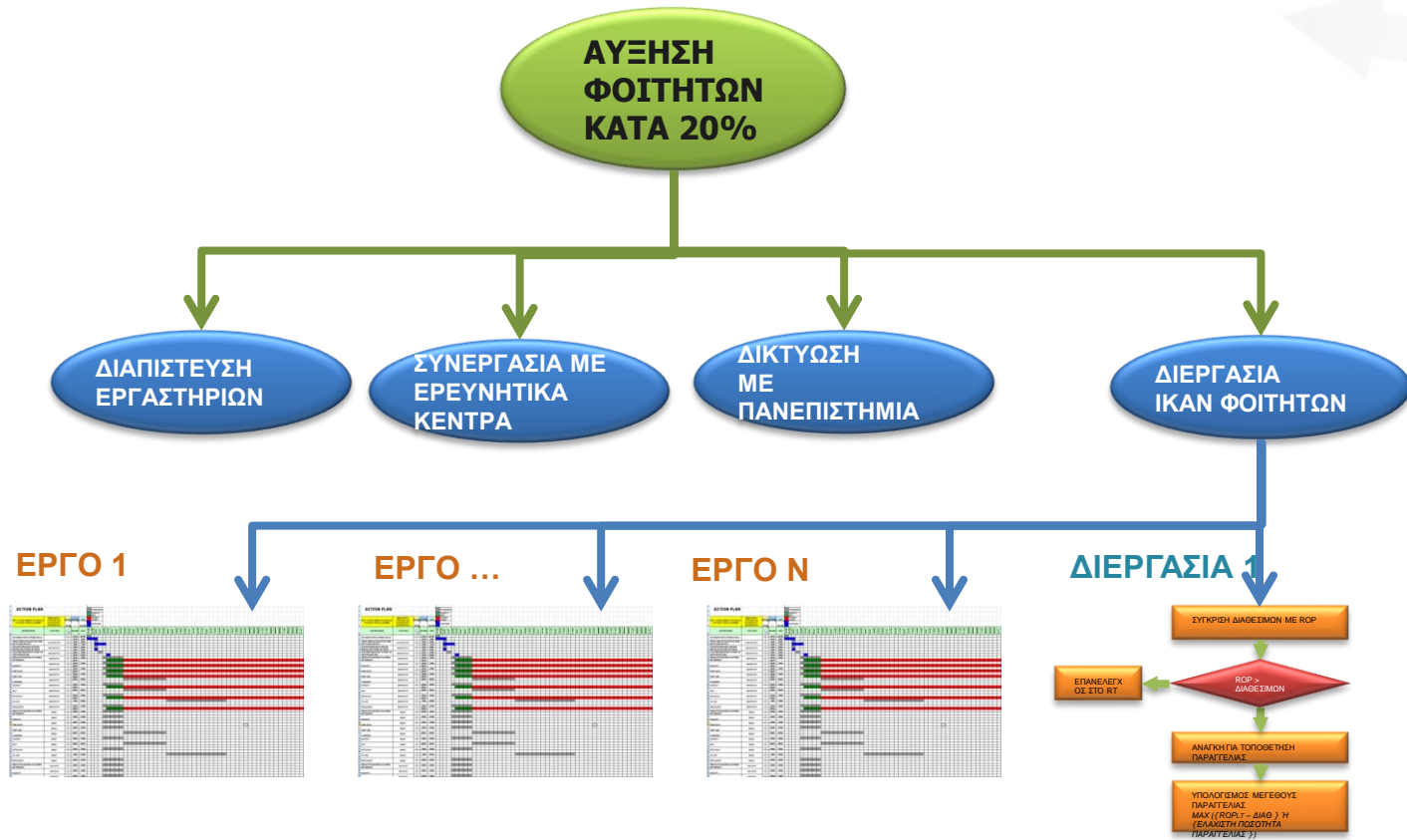
A/A	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΤΙΜΕΣ
1	Ερευνητικό έργο	Το ερευνητικό έργο όπως αυτό αποτυπώνεται στον συνολικό αριθμό δημοσιεύσεων των καθηγητών και ερευνητών του κάθε πανεπιστημίου για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (π.χ. τα τελευταία πέντε χρόνια).	
2	Απήχηση – επίδραση	Σημαντικό στοιχείο και μεταβλητή αποτελεί η λεγόμενη «ετεροαναφορά» (citation). Σε αυτή την κατηγορία κριτηρίων δεν εξετάζεται το πόσα άρθρα έχουν γραφτεί από τους καθηγητές του πανεπιστημίου, αλλά κυρίως πόσες αναφορές του ονόματος και του έργου τους έχουν γίνει σε άρθρα και έρευνες άλλων συγγραφέων.	
3	Βραβεία και διακρίσεις	Η θέση ενός ιδρύματος μπορεί να μεταβληθεί σημαντικά επειδή μεμονωμένα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας, ή και απόφοιτοί του, λαμβάνουν σημαντικές διακρίσεις και βραβεία (λαμβάνεται υπόψη και το μέγεθος του πανεπιστημίου).	
4	Διδασκαλία – μαθησιακό περιβάλλον και ποιότητα εκπαίδευσης	Παράδειγμα τέτοιου δείκτη είναι η αναλογία προπτυχιακών φοιτητών προς αριθμό καθηγητών. Όσο περισσότερο ανεβαίνει αυτός ο αριθμός, περισσότεροι φοιτητές αναλογούν σε έναν καθηγητή και κατά συνέπεια μειώνεται η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.	
5	Διεθνής διάσταση	Αξιολογεί την ύπαρξη ποσοστού αλλοδαπών φοιτητών στον συνολικό αριθμό φοιτητών ενός ιδρύματος καθώς και καθηγητών και ερευνητών που προέρχονται από την αλλοδαπή. Εάν ένα Πανεπιστήμιο θέλει να βελτιωθεί στους συγκεκριμένους δείκτες θα πρέπει να ενισχύσει την «εξωστρέφειά» του μέσω βελτίωσης της κινητικότητας φοιτητών και ακαδημαϊκού προσωπικού, όπως και όσο θα είναι αυτό εφικτό.	



# ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 2/2

Α/Α	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΤΙΜΕΣ
6	Απασχόληση αποφοίτων	Αφορά τη δυνατότητα εύρεσης εργασίας. Δείκτης ο συνολικός αριθμός των αποφοίτων που κατέχουν θέση CEO στις κορυφαίες εταιρείες παγκοσμίως	
7	Λόγος Φοιτητών προς μέλη ΔΕΠ	Λόγος Φοιτητών προς μέλη ΔΕΠ	
8	Αριθμός αποφοίτων και διδακτικού προσωπικού που έχουν κερδίσει Νομπέλ ή FieldMedal	Αριθμός αποφοίτων και διδακτικού προσωπικού που έχουν κερδίσει Νομπέλ ή FieldMedal	
9	Κανονικοποιημένη ακαδημαϊκή επίδοση	<p>Το σταθμισμένο άθροισμα των δεικτών:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- αριθμός αποφοίτων με βραβεία</li> <li>- αριθμός μελών ΔΕΠ με βραβεία</li> <li>- αριθμός μελών ΔΕΠ που συμπεριλαμβάνονται σε καταλόγους ερευνητών με πολύ μεγάλο αριθμό ετερο-αναφορών</li> <li>- αριθμός δημοσιεύσεων στα περιοδικά Nature και Science</li> <li>- αριθμός δημοσιεύσεων που συμπεριλαμβάνονται στις βάσεις δεδομένων Science Citation Index and Social Sciences Citation Index</li> </ul> <p><b>Διά</b> του αριθμού των μελών ΔΕΠ, με βάρος 10%.</p>	
10	Έρευνα ερωτηματολογίων εργοδοτών	Ποιοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου που απευθύνεται σε δείγμα εργοδοτών των αποφοίτων των Πανεπιστημίων.	







# ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

Εσωτερικές Διεργασίες	ΣΤΟΧΟΙ						
	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΙΚΟΝΑΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ	ΑΥΞΗΣΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΡΕΥΝΩΝ	ΑΥΞΗΣΗ ΑΝΑΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	ΑΥΞΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ CASH FLOW
Αξιολόγηση και Βελτίωση Εκπαιδευτικού Προγράμματος	X	X	X				
Υλοποίηση Μαθημάτων	X	X	X				
Διαχείριση Αιτήσεων Σπουδαστών για επιπλέον παροχές			X				
Σχεδιασμός και Υλοποίηση Ερευνών				X	X	X	X
Διάχυση Αποτελεσμάτων Ερευνών		X			X	X	X
Διαχείριση Εισπράξεων		X	X				X
Διαχείριση Επικοινωνίας		X			X		



# ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑ

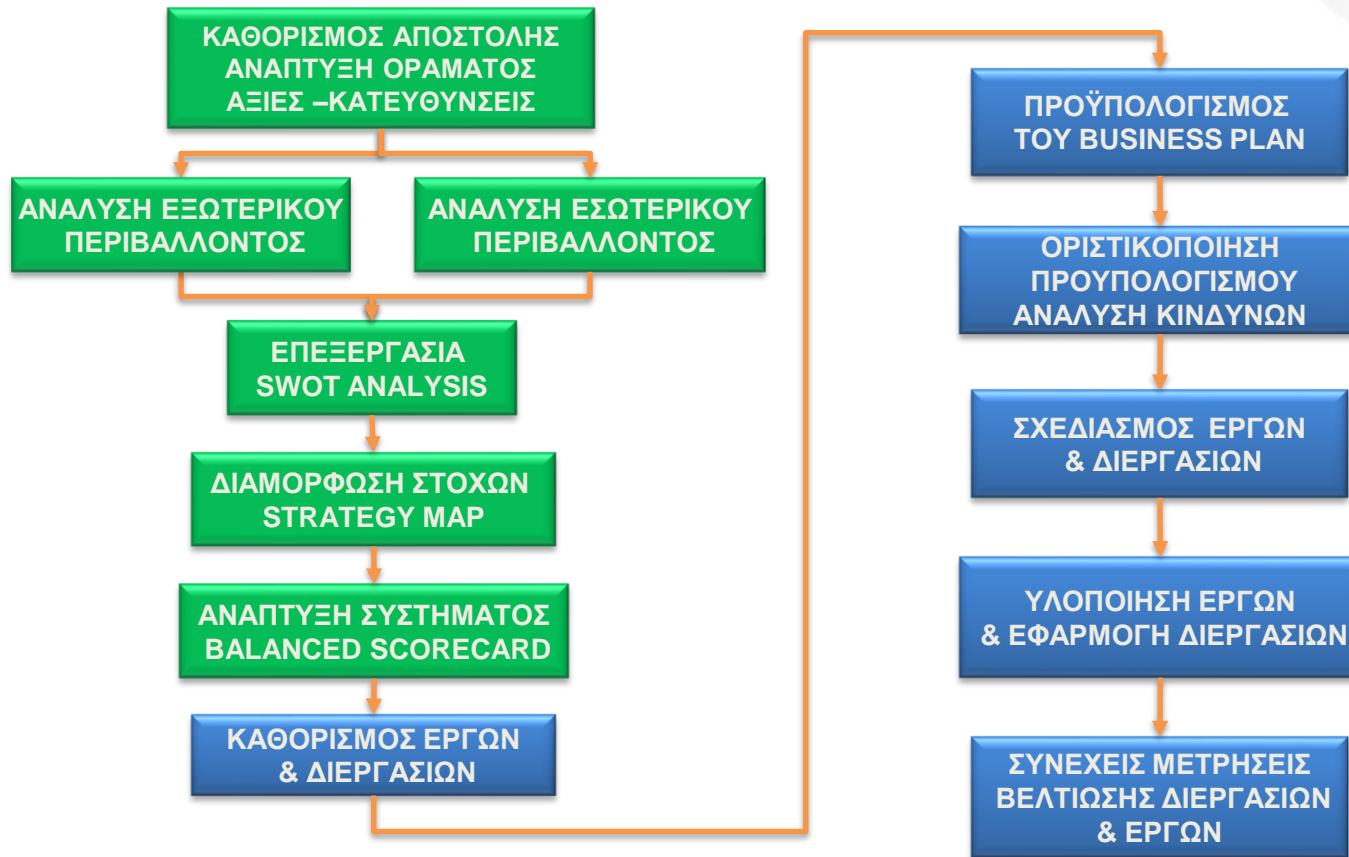
ΣΤΟΧΟΙ	ΕΡΓΑ
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Συνεργασία με εξειδικευμένο φορέα για βελτίωση του Διδακτικού Υλικού</li><li>• Εγκατάσταση Διαδραστικών Πινάκων</li><li>• Έρευνα και Ενσωμάτωση καλών πρακτικών άλλων Πανεπιστημίων</li></ul>
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΕΥΝΩΝ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διαπίστευση Εργαστηρίων Πανεπιστημίου</li><li>• Υλοποίηση Δράσεων Δικτύωσης με άλλους φορείς για λήψη τεχνογνωσίας</li><li>• Οργάνωση γραφείου ευρωπαϊκών προγραμμάτων για επιχορήγηση ερευνών</li></ul>



1. Το Πανεπιστήμιο θα πρέπει να δημοσιεύει τις ερευνητικές του εργασίες σε περιοδικά υψηλής ποιότητας σύμφ. με το Journal της Clarivate Analytics Citation Reports (JCR).
2. Μείωση της Αναλογίας Φοιτητών προς Καθηγητές
3. Το Πανεπιστήμιο πρέπει να φροντίζει την λήψη έγκυρων διακρίσεων για το προσωπικό ΔΕΠ παρέχοντας τους κατάλληλους πόρους
4. Να συμμετάσχει σε Δίκτυα Συνεργασίας με γνωστά Πανεπιστήμια
5. Ενίσχυση των μεταπτυχιακών και διδακτορικών προγραμμάτων και αριθμού αποφοίτων
6. Αύξηση ερευνητικών εργασιών
7. Να Διαπιστεύσει τα Εργαστήρια του



# ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



## 1. Δείκτες Αποτελεσμάτων ( Lag, Outcome )

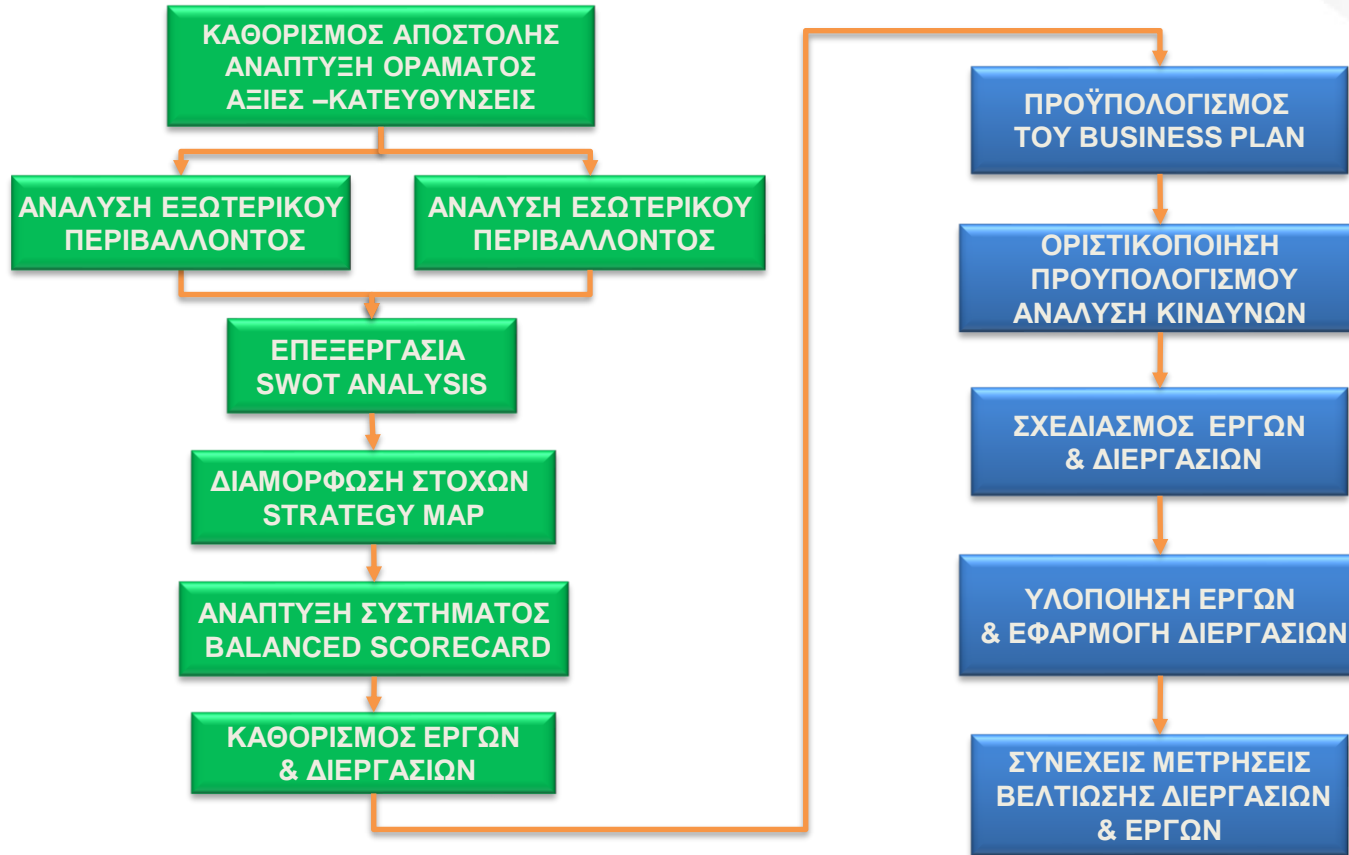
- Βαθμός Ικανοποίησης Φοιτητή
- Ποσοστό Μείωσης Κόστους
- Επίπεδο Δεξιοτήτων Προσωπικού
- Σύνολο Πόρων πανεπιστημίου

## 2. Δείκτες Καθοδηγητικοί (Drivers )

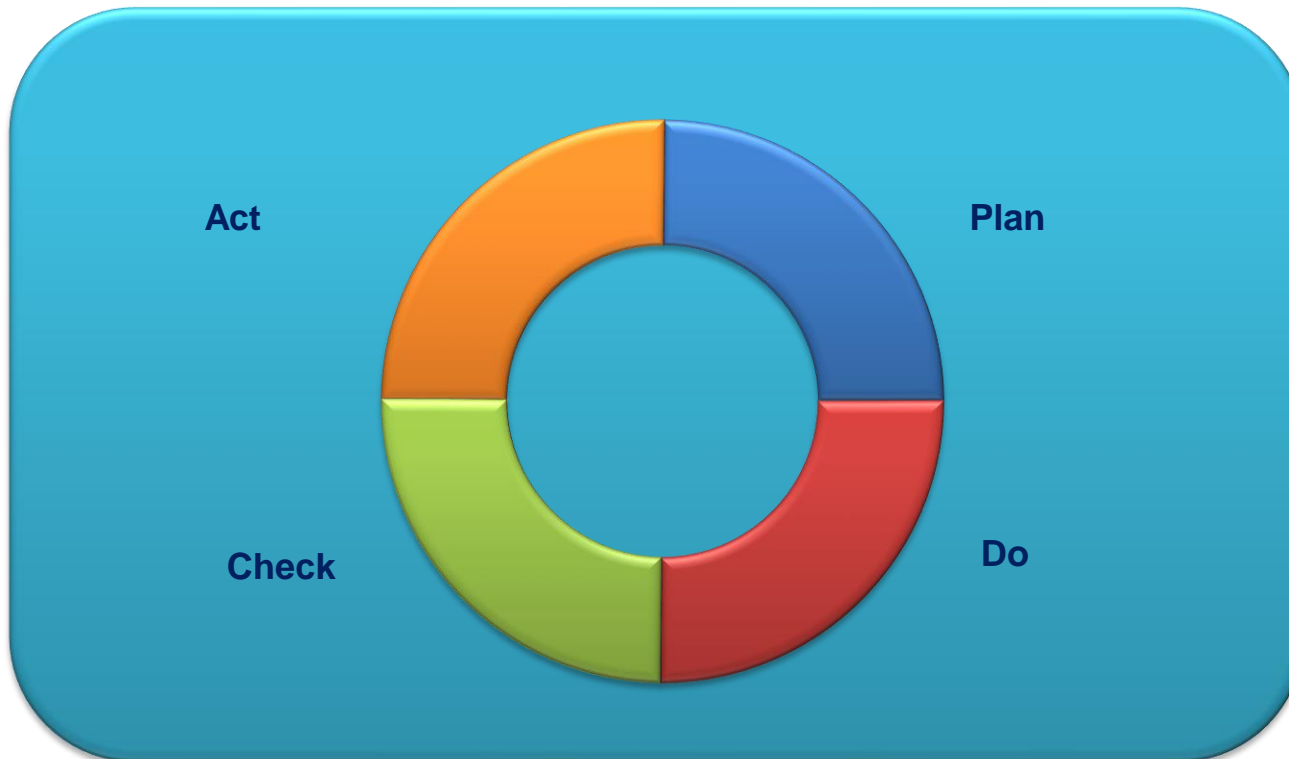
- Αριθμός Ατυχημάτων
- Αριθμός Δράσεων Wellbeing
- Χρόνος Ανταπόκρισης στα Αιτήματα Πελάτη
- Αριθμός Ωρών Εκπαίδευσης



# ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



# Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ DEMING



# Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ DEMING





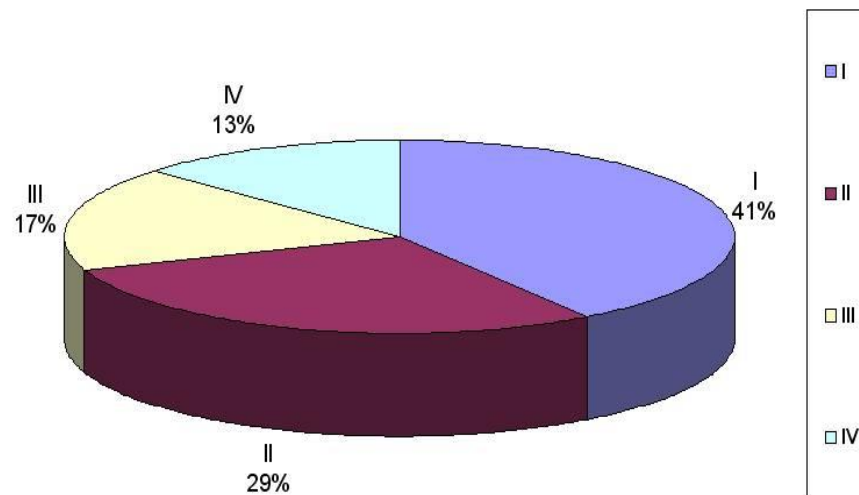
# MATRIX ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ ΤΟΥ Stephen Covey

	Επείγον	Μη Επείγον
Σημαντικό	<p><b>I ΓΙΑ ΑΜΕΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κρίσεις</li> <li>• Πιεστικά προβλήματα</li> <li>• Έργα με προθεσμίες</li> <li>• Προετοιμασία συναντήσεων</li> </ul>	<p><b>II ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πρόληψη</li> <li>• Διευκρίνιση αξιών</li> <li>• Σχεδιασμός</li> <li>• Κτίσιμο σχέσεων</li> <li>• Βελτίωση Διεργασιών</li> <li>• Ενδυνάμωση</li> <li>• Καινοτομία</li> </ul>
Μη σημαντικό	<p><b>III ΓΙΑ ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διακοπές,</li> <li>• Μερικά τηλεφωνήματα</li> <li>• Μερικά emails,</li> <li>• Μερικές αναφορές</li> <li>• Μερικά meetings</li> <li>• Πολλά πιεστικά ζητήματα</li> <li>• Πολλές δραστηριότητες</li> </ul>	<p><b>IV ΓΙΑ ΠΕΤΑΜΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασήμαντα</li> <li>• Μερικά τηλεφωνήματα</li> <li>• Δραστηριότητες απόδρασης</li> <li>• Περιήγηση σε Blogs</li> <li>• Άσχετα emails</li> </ul>





# CASE STUDY: ΑΝΑΛΥΣΗ ΩΡΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ – ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ





# ΕΦΑΡΜΟΓΗ PARETO ANALYSIS

- 20% ΑΙΤΙΩΝ 80% ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- 20% ΠΕΛΑΤΩΝ 80% ΤΖΙΡΟΥ
- 20% ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ 80% ΤΖΙΡΟΥ
- 20% ΚΩΔΙΚΩΝ 80% ΚΙΝΗΣΕΩΝ
- 20% ΑΙΤΙΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ 80% ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ
- 20% ΑΙΤΙΩΝ ΒΛΑΒΩΝ 80% ΩΡΩΝ ΣΤΑΜΑΤΗΜΑΤΩΝ
- 20% ΑΠΟΥΣΙΑΖΟΝΤΩΝ 80% ΑΠΟΥΣΙΩΝ
- 20% ΤΩΝ ΚΩΔΙΚΩΝ 80% ΔΑΠΑΝΩΝ
- 20% ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ 80% ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΩΝ
- 20% ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ 80% ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ
- 1% ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΤΟ 50% ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΠΛΟΥΤΟΥ
- 10% ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΤΟ 85% ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΠΛΟΥΤΟΥ
- 30% ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΤΟ 97 % ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΠΛΟΥΤΟΥ
- 90% ΤΟΥ ΦΤΩΧΟΤΕΡΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΤΟ 15% ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΠΛΟΥΤΟΥ

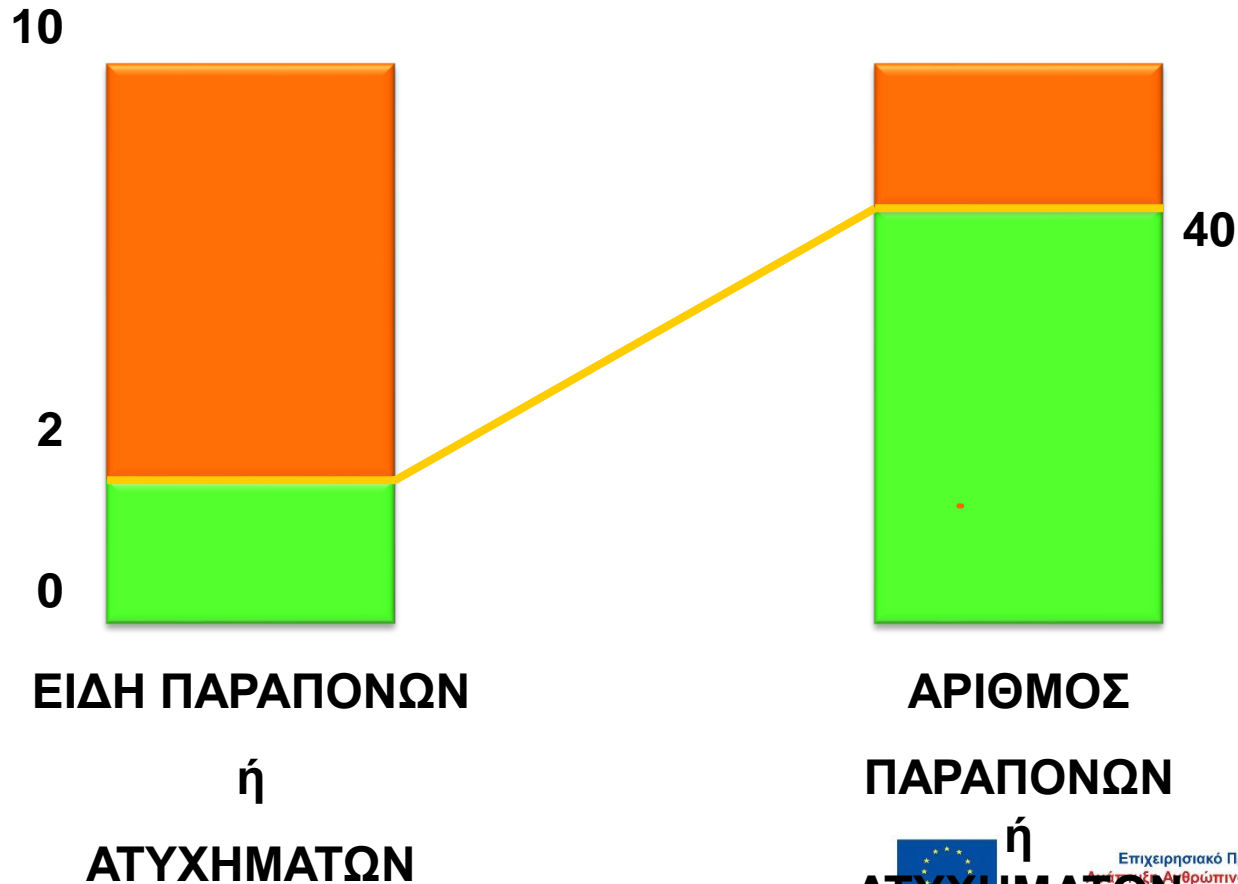




# ΑΡΧΗ ΠΑΡΕΤΟ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ / ΠΑΡΑΠΟΝΑ

## ΠΕΙΡΑΜΑ ΜΕ ΥΛΙΚΑ

Αν τα ατυχήματα είναι 50 τον Χρόνο και το κάθε αίτιο εκ των 10 χρειάζεται 1 μήνα για να λυθεί, πόσα θα έχουν αντιμετωπισθεί εφαρμόζοντας τον νόμο των προτεραιοτήτων και πόσα μη εφαρμόζοντας τον σε 10 μήνες



ΕΙΔΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

ή

ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ

ΑΡΙΘΜΟΣ

ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

ή

ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

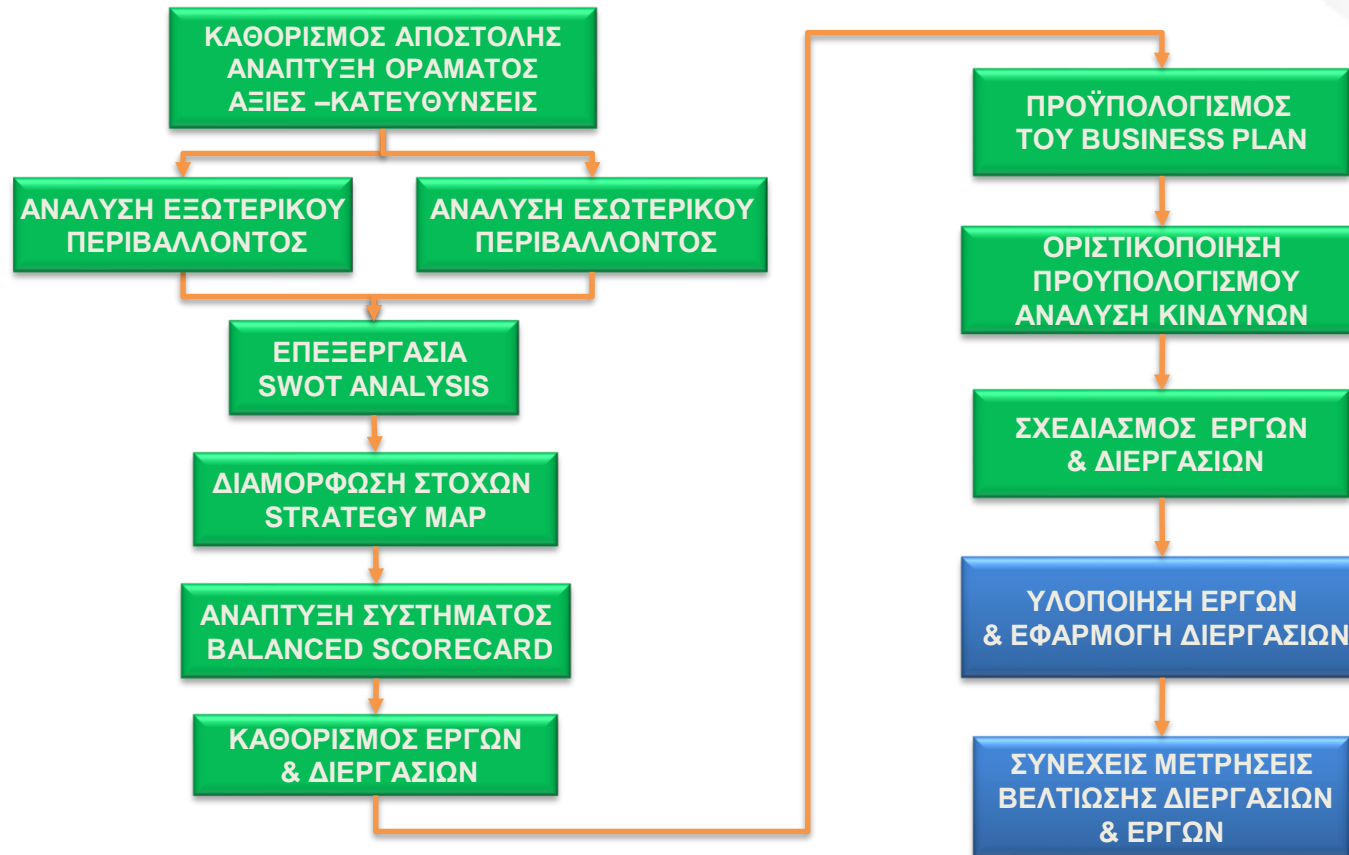
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Κριση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη



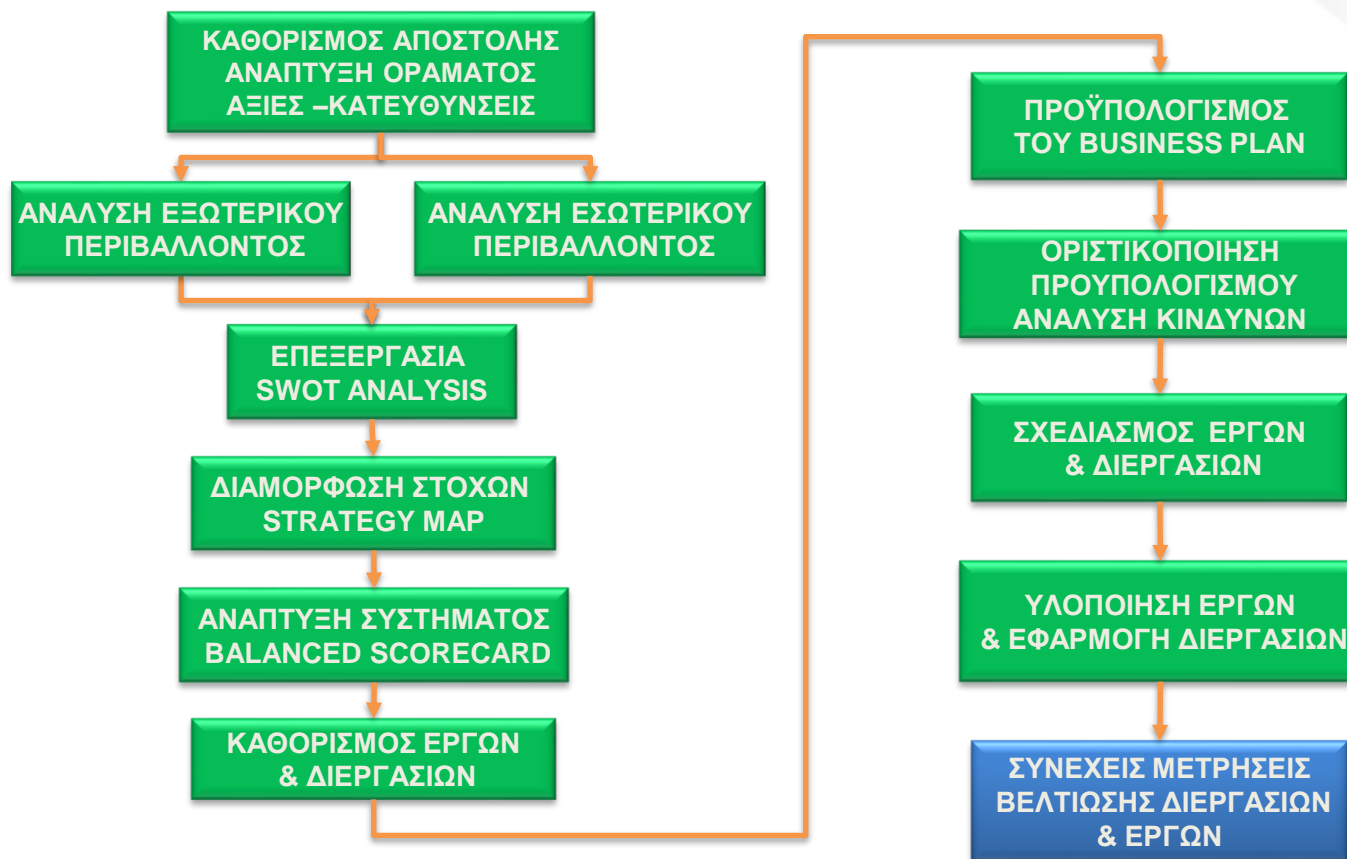


# ΕΡΓΑΛΕΙΟ ACTION PLAN

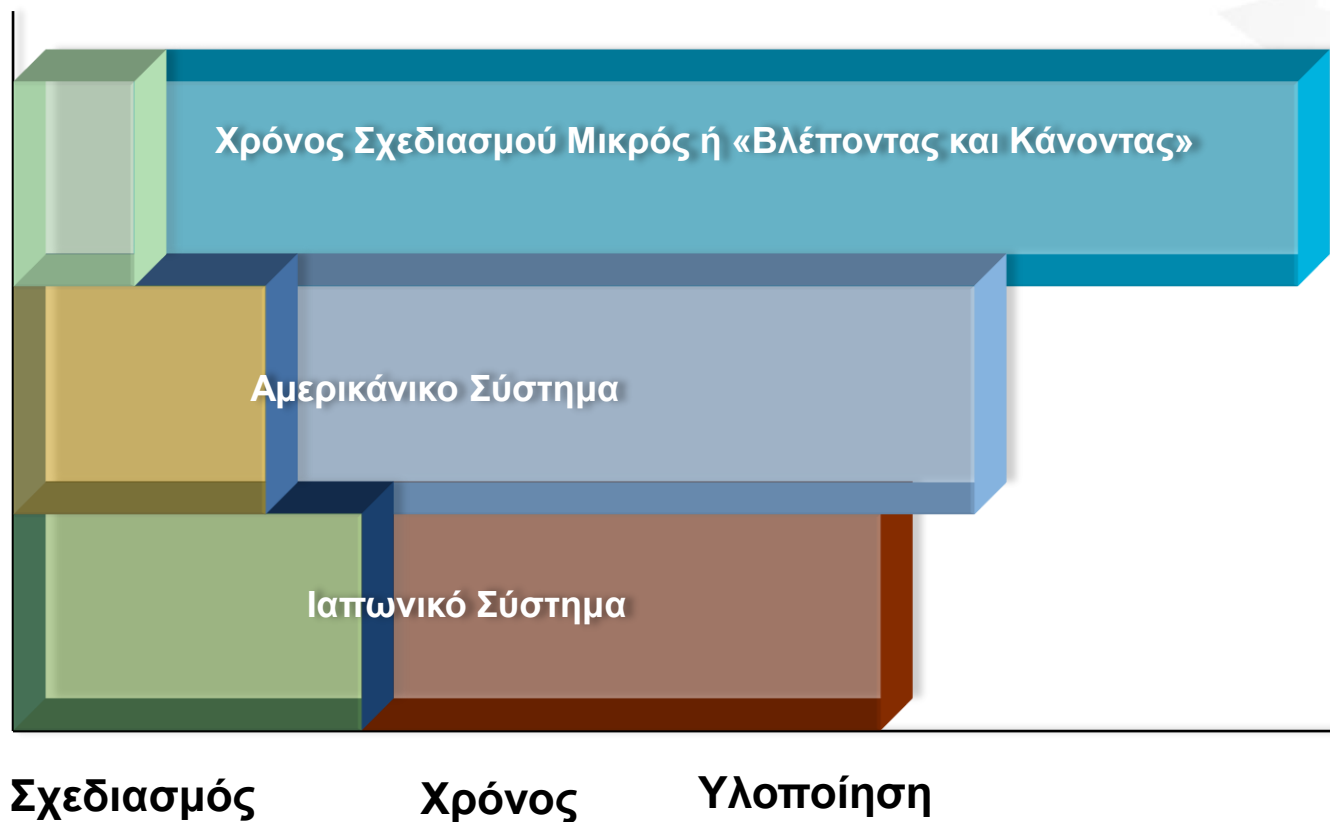
ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΕΝΑΡΞΗ	2/9/21	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ																						
Ενδεικτικό Έργο	Ε.Μ.	ΔΙΑΣΤΗΜΑ 1		ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ																						
STATUS	ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ CRITICAL PATH	Καταχωρήστε ημερ/νια ΕΝΑΡΞΗΣ προβολής του χρονοδιαγράμματος και ΔΙΑΣΤΗΜΑ ημερών προβολής ανά στήλη		ΕΚΠΡΟΘΕΣΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ																						
Σύνολο φάσεων του έργου: 4 εκ των οποίων 1 τελείωσε (-αν) στην ώρα τους, 1 τρέχει (-ουν) εντός χρόνου, 2 είναι σε καθυστέρηση.	1			ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ																						
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	Critical Path	Π/Υ	ΕΝΑΡΞΗ	ΛΗΞΗ	2/9/21	3/9/21	4/9/21	5/9/21	6/9/21	7/9/21	8/9/21	9/9/21	10/9/21	11/9/21	12/9/21	13/9/21	14/9/21	15/9/21	16/9/21	17/9/21	18/9/21	19/9/21	20/9/21	21/9/21	22/9/21
Φάση Α	Ε.Μ.	Ναί	Π	Παρ 3/9/21	Παρ 10/9/21																					
			Υ	Παρ 3/9/21	Πεμ 9/9/21																					
Φάση Β	Γ.Β.		Π	Σαβ 4/9/21	Σαβ 11/9/21																					
			Υ	Παρ 3/9/21																						
Φάση Γ	Θ.Σ.	Ναί	Π	Τρι 14/9/21	Παρ 17/9/21																					
			Υ	Τρι 14/9/21																						
Φάση Δ	Θ.Σ.		Π	Τετ 15/9/21	Τετ 22/9/21																					
			Υ	Τετ 15/9/21																						



# ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



# Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ





# ROOT CAUSE ANALYSIS

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΡΙΖΙΚΟΥ ΑΙΤΙΟΥ

Μέθοδοι επίλυσης προβλημάτων-Μέθοδοι λήψης αποφάσεων

**ΧΩΡΙΣ ROOT CAUSE ANALYSIS: ΕΣΠΑΣΕ Ο ΠΕΙΡΟΣ; ΑΛΛΑΞΤΕ ΤΟΝ**

**ROOT CAUSE ANALYSIS:**

ΛΑΘΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΓΟΡΩΝ  
ΓΙΑΤΙ;

ΕΛΛΕΙΨΗ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΟ  
ΤΟΥΣ ΣΥΝΤΑΚΤΕΣ ΤΗΣ  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ;  
ΓΙΑΤΙ;

1. ΓΙΑΤΙ ΕΣΠΑΣΕ;

ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΤΙΔΑ

ΓΙΑΤΙ ΗΤΑΝ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΗ;

2. ΛΑΘΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ.  
ΓΙΑΤΙ;

ΑΓΟΡΑ ΑΠΟ ΜΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΜΕΝΟ  
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ.  
3. ΓΙΑΤΙ;

ΛΑΘΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΓΟΡΩΝ  
4. ΓΙΑΤΙ;



# ΑΡΧΕΣ BRAINSTORMING

1. Ο Αριθμός των συμμετεχόντων να είναι  $7 \pm 2$
2. Το Θέμα Καταγράφεται Καθαρά
3. Δεν επιτρέπονται Χαρακτηρισμοί
4. Ζητείται η Παραγωγή όσων το Δυνατόν Περισσότερων Ιδεών
5. Ζητείται η Συμμέτοχη Όλων
6. Δεν επιτρέπεται το «Καπέλωμα»
7. Ο Καθένας Κτίζει στις Ιδέες του άλλου
8. Δημιουργία Συνέργιας
9. Ευχάριστη Ατμόσφαιρα – Θετικό κλίμα
10. Δημιουργία Consensus (Συναίνεσης κατά Σημαντική Πλειοψηφία)

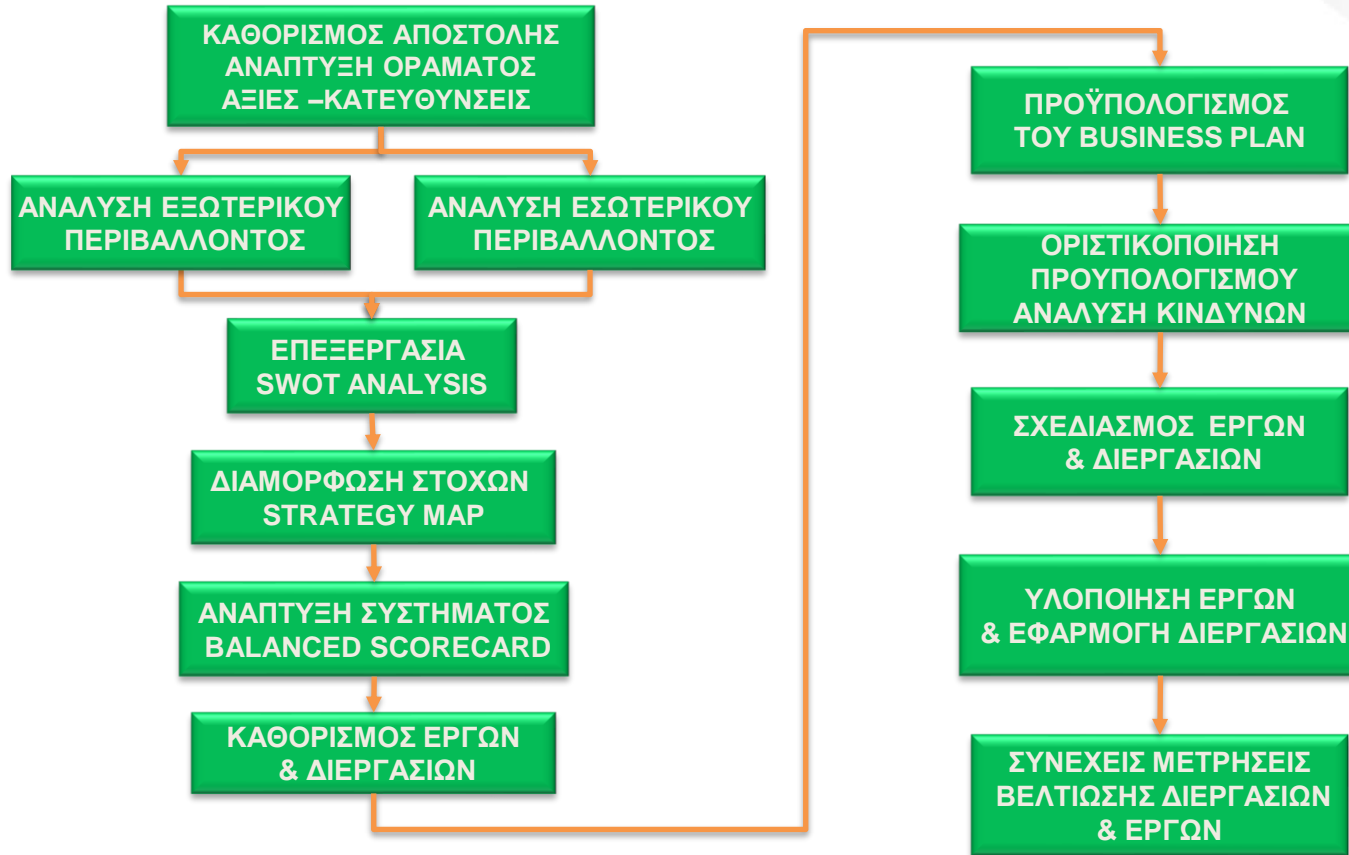


# ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

A/A	ΕΡΓΑ	Κριτήριο 1 Επίπτωση στην παραγωγικό- τητα	Κριτήριο 2 Επίδραση στις Πωλήσεις	Κριτήριο 3 Εξοικονόμηση Πόρων	Κριτήριο 4 Βαθμός Επείγοντος	Κριτήριο 5 Κόστος	M.O.
1	ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	5	3	3	5	1	3,4
2	ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ERP	4	3	3	3	1	2,8
3	NEO SITE	1	5	2	4	3	3
4	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	4	4	3	4	2	3,4
5	ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	3	3	3	3	4	3,2
6	PROJECT ΜΕΙΩΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	1	5	5	5	2	3,6
7	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	4	4	3	3	5	3,8



# ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ





# CASE STUDY: ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. **Δέσμευση ηγεσίας:** Οι ηγέτες του οργανισμού πρέπει να δεσμεύονται για την ποιότητα και να επικοινωνούν ενεργά αυτή τη δέσμευση στις ομάδες τους.
2. **Leading by example:** Παράδειγμα και, υπόλογοι για τη διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας.
3. **Εστίαση στον Φοιτητή/Πελάτη:** Τοποθέτηση του πελάτη στο επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων και των αποφάσεων, προσπαθώντας να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του και να τις ικανοποιήσει ή να τις υπερβεί.
4. **Ανάπτυξη και Ενδυνάμωση εργαζομένων:** Οι εργαζόμενοι να έχουν την εκπαίδευση, τους πόρους τις δικαιοδοσίες που χρειάζονται για να επιλύουν ζητήματα ποιότητας στην εργασία τους.
5. **Συνεργασία, Team Spirit:** Προαγωγή της συνεργασίας και της ανοιχτής επικοινωνίας σε όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες, ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων.
6. **Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων:** Χρήση δεδομένων και μετρήσεις για να ενημερώνει τις αποφάσεις του για την ποιότητα, για να τεκμηριώνονται οι αποφάσεις .
7. **Διαχείριση κινδύνων:** Ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνων για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τον μετριασμό των κινδύνων, πτώσης Ποιότητας αλλά και της ασφάλειας των ανθρώπων



8. **Επίλυση Προβλημάτων:** Να διδάξει και να παρακινήσει τους ανθρώπους στη επίλυση των προβλημάτων
9. **Δομημένη Βελτίωση Διεργασιών:** Βελτιώνει την Απόδοση του Οργανισμού
10. **Συνεχής βελτίωση:** Ο οργανισμός πρέπει να έχει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, όπου όλοι ενθαρρύνονται να εντοπίζουν και να επιλύουν προβλήματα, να προτείνουν βελτιώσεις και να εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές βελτίωσης. Εφαρμογή Κύκλου Ποιότητας
11. **Οργανωμένο Audit Διεργασιών:** Χωρίς audit Διαδικασιών, δεν εξασφαλίζεται η Λειτουργία τους
12. **Στοχοθέτηση:** Οι στόχοι δημιουργούν το πλαίσιο της λογοδοσίας και της ικανοποίησης στη περίπτωση Επίτευξης . Ότι δεν στοχοθετείται και δεν μετριέται δεν βελτιώνεται
13. **Ποιοτική Επικοινωνία:** Διαμορφώνει το κλίμα Αρμονίας και καλής Συνεργασίας
14. **Καλό Εργασιακό Κλίμα:** Αυξάνει την αποδοτικότητα των Εργαζομένων





# ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Διαδικασία Έρευνας Ικανοποίησης Φοιτητών
2. Ανάλυση σημαντικότητας Αποτελεσμάτων έρευνας
3. Δέσμευση Διοίκησης
4. Σχεδιασμός Δράσεων με βάση τα αποτελέσματα των ερευνών
5. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση των Σχεδιασθεισών Δράσεων
6. Πιστοποίηση Μεταπτυχιακών προγραμμάτων
7. Διαδικασία Διακρίβωσης Εργαστηρίων
8. Ολοκληρωμένη Διεργασία Διαχείρισης Έρευνας
9. Παρακολούθηση Επαναπιστοποίησης Μεταπτυχιακών Προπτυχιακών –
10. Εφαρμογή του Κύκλου Ποιότητας
11. Συνεχές Benchmarking
12. Στοχοθέτηση με βάση την Ποιότητα
13. Η Δομημένη Επίλυση Προβλημάτων – Λήψης Αποφάσεων
14. Η εφαρμογή της Μεθοδολογίας SIPOC
15. Καθιέρωση KPI's για κάθε Διεργασία
16. Η εφαρμογή των Προτεραιοτήτων στην βελτίωση των Διεργασιών
17. Τακτική Ανασκόπηση – Συνεχής Βελτίωση



1. Κύκλος της Ποιότητας ( Συνεχής Βελτίωση )
2. Φοιτητοκεντρικότητα
3. Επίλυση Προβλημάτων (Root Cause Analysis, Brainstorming )
4. Λήψη Αποφάσεων
5. Factual Decision
6. Stastical Analysis ( Σε ποια έκταση )
7. Risk Analysis
8. Factual Decision
9. Θεσπιση Στοχοθέτησης και Μεθοδολογία αξιοποίησης
10. Coaching Προσωπικού
11. Κανόνες Ποιοτικής Επικοινωνίας
12. Stress Management
13. Project Management Tools
14. SIPOC ( ΠΠΣ κλπ )
15. One thing at a time
16. Pareto Analysis – First Thing First
17. Team Work
18. Culture Change Skills







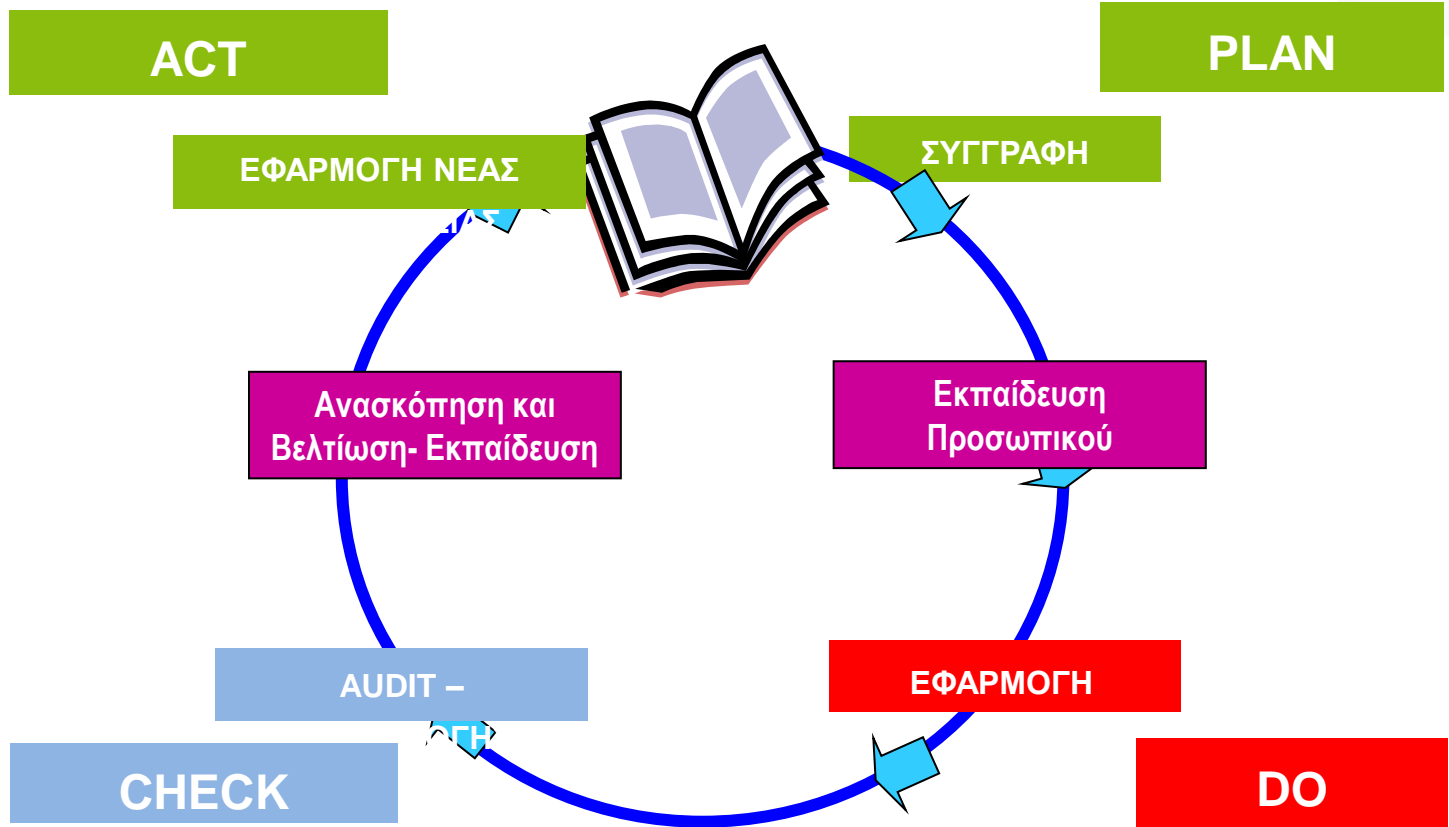
# CASE STUDY: ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Τί ενέργειες είναι απαραίτητες για την Ενδυνάμωση της Κουλτούρας Ποιότητας (Παραδείγματα). Καταγράψτε παραδείγματα:
2. Διαδικασία Έρευνας Ικανοποίησης Φοιτητών
3. Ταχεία Διεκπεραίωση Αιτημάτων- Παραπόνων
4. Ανάλυση σημαντικότητας Αποτελεσμάτων έρευνας
5. Δέσμευση Διοίκησης
6. Σχεδιασμός Δράσεων με βάση τα αποτελέσματα των ερευνών
7. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση των Σχεδιασθεισών Δράσεων
8. Πιστοποίηση Μεταπτυχιακών προγραμμάτων
9. Διαδικασία Διακρίβωσης Εργαστηρίων
10. Παρακολούθηση Επαναπιστοποίησης Μεταπτυχιακών – Προπτυχιακών
11. Εφαρμογή του Κύκλου Ποιότητας
12. Συνεχές Benchmarking
13. Στοχοθέτηση με βάση την Ποιότητα
14. Η εφαρμογή της Μεθοδολογίας SIPOC
15. Η εφαρμογή των Προτεραιοτήτων στην βελτίωση των Διεργασιών





# Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ



# ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΕ ΦΟΙΤΗΤΕΣ PDCA

ΒΗΜΑΤΑ	PDCA	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΗΜΑΤΟΣ (1-10)	ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ
<p>ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ</p> <p>↓</p> <p>ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ</p>	P	8 9	
<p>ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ</p> <p>↓</p> <p>ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ</p>		D	8 7
<p>ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ</p> <p>↓</p> <p>ΣΧΕΔΙΑΖΟΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</p>	C		4
<p>ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΦΟΙΤΗΤΩΝ</p> <p>↓</p> <p>ΤΕΛΟΣ</p>		A	5 8
			6 6 5
		7	



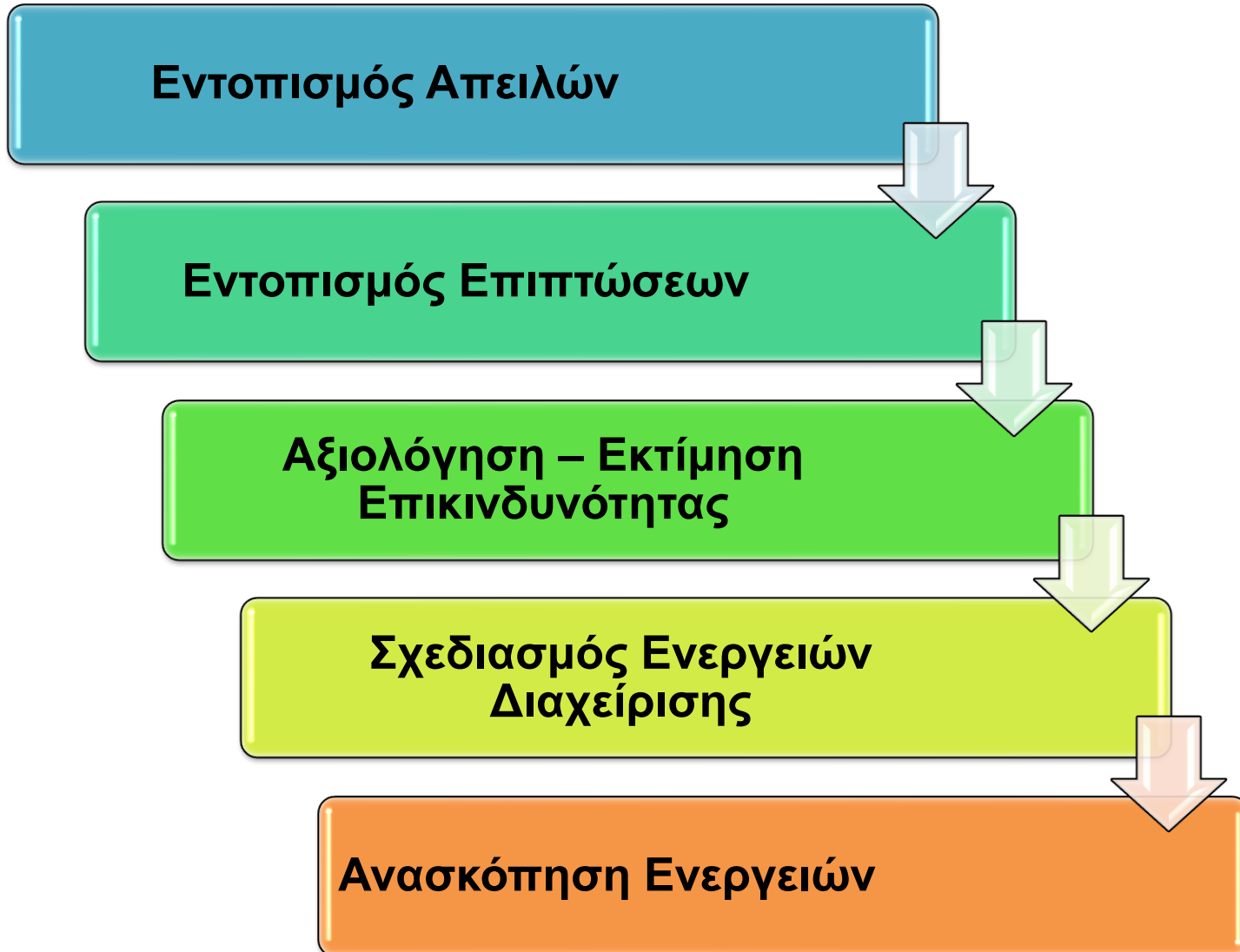
# ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ - ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ

Βαθμολογήστε τις παρακάτω αξίες ανάλογα με το βαθμό εφαρμογής που πιστεύετε ότι έχουν:  
Βαθμολογία: 1 = καθόλου εφαρμογή → 5 = πλήρης εφαρμογή.

Α/Α	ΑΞΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΕΣ												Μ.Ο.	STDEV
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Αξιοκρατία στις προσλήψεις και στην ανάπτυξη του προσωπικού	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5		4,64	0,5
2	Αναγνώριση (κίνητρα, αμοιβή)	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4		4,09	0,5
3	Προσανατολισμός στη διεργασία και όχι στο τμήμα	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4		3,91	0,5
4	Σεβασμός ιδιαιτερότητας ατόμου	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5		4,27	0,8
5	Αξιοπιστία προς συνεργάτες	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5		4,45	0,5
6	Ανοικτή επικοινωνία - ενημέρωση και διάχυση γνώσης	4	4	5	5	5	5	5	5	2	2	5		4,27	1,2
7	Ταχύτητα στην ανταπόκριση αιτημάτων εσωτερικών συνεργατών	4	3	4	4	5	5	3	4	2	2	4		3,64	1,0



# RISK ASSESSMENT PROCESS



# ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑΣ ΑΦΥΛΑΚΤΑ ΣΤΡΕΦΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΣΥΜΒΕΙ	ΕΠΙΠΤΩΣΗ				
	ΑΜΕΛΗΤΕΑ (χειρισμός χωρίς επιπτώσεις)	ΜΙΚΡΗ (π.χ. περιορισμένη επίπτωση στο Σύστημα, μικρή καθυστέρηση σε επιχειρησιακές λειτουργίες)	ΜΕΣΑΙΑ (π.χ. πιθανό να καταλήξει σε μη συμμορφώσεις ή σε απώλεια πληροφοριών, αναστρέψιμη επίπτωση στο όνομα της εταιρείας)	ΣΟΒΑΡΗ (π.χ. σημαντικά προβλήματα στο Σύστημα όπως παράπονα, νομικές ενέργειες, πρόστιμα, επιπτώσεις στο όνομα της εταιρείας, σημαντική απώλεια εσόδων)	ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ (π.χ. απώλεια σημαντικών πελατών, απώλεια πιστοποιητικού, υψηλότατα πρόστιμα, πολύ σημαντική απώλεια εσόδων, διακοπή λειτουργίας εταιρείας)
ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ (~90%)	ΜΕΣΑΙΑ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ
ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ (~70%)	ΜΕΣΑΙΑ	ΜΕΣΑΙΑ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ
ΜΕΤΡΙΑ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ (~50%)	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΜΕΣΑΙΑ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ
ΜΙΚΡΗ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ (~30%)	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΜΕΣΑΙΑ	ΜΕΣΑΙΑ	ΥΨΗΛΗ
ΑΠΙΘΑΝΟ (~10%)	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΜΕΣΑΙΑ



# ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΡΩΝ

## ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

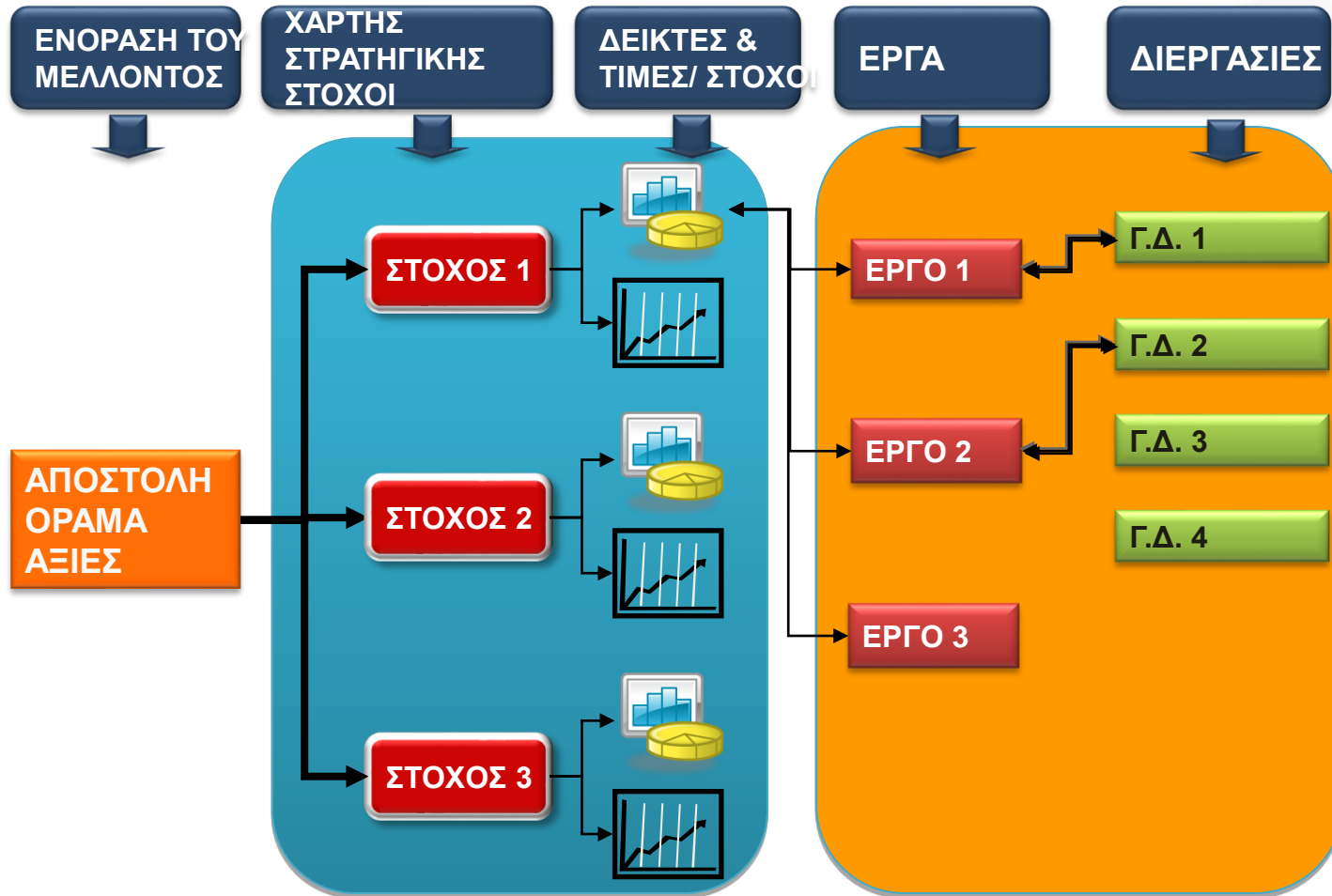
ΚΙΝΔΥΝΟΣ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΠΤΩΣΗΣ	ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑ	ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 1	100%	25	25	Μέτρο 1
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 2	70%	25	17,5	Μέτρο 2
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 3	80%	16	12,8	Μέτρο 3
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 4	80%	16	12,8	Μέτρο 4
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 5	30%	25	7,5	Μέτρο 5
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 6	80%	9	7,2	Μέτρο 6
ΚΙΝΔΥΝΟΣ 7	40%	9	3,6	Μέτρο 7
ΚΙΝΔΥΝΟΣ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



# Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ CASE STUDY







# Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ TEAM WORK

1. Η συνέργεια αποτελεί μεγάλη δύναμη προόδου
2. Βελτιώνει τους δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων.
3. Σαφείς στόχοι στην ομάδα
4. Ενθαρρύνετε την ευχάριστη ατμόσφαιρα και το χιούμορ
5. Δώστε δυνατότητες πρωτοβουλίας για τη λήψη αποφάσεων
6. Δώστε στην ομάδα υποστήριξη
7. Ενισχύστε το πνεύμα ομάδος
8. Συγχωρείτε τους άλλους και βοηθάτε να μαθαίνουν από τα λάθη τους
9. Εξασκείτε το «Χρυσό Κανόνα»
10. Η Ομάδα δίνει πλουσιότερες λύσεις από ότι το άτομο μόνο του
11. Προωθεί δομές πιο ανοιχτές με λιγότερη ιεραρχία.
12. Ανταλλαγή πολλών περιοχών γνώσης όταν μετέχουν από διαφορετικά τμήματα
13. Βοηθάει την προσαρμογή στην αλλαγή
14. Επιλύει ευκολότερα προβλήματα τους
15. Ο κάθε άνθρωπος έχει τις ιδιαιτερότητες του
16. Οι περισσότερες συγκρούσεις οφείλονται στις διαφορετικές νοοτροπίες
17. Εκπαιδεύστε τους στην Διαχείριση Συγκρούσεων





# ΧΑΜΕΝΟΙ ΣΤΟΝ ΩΚΕΑΝΟ



- <https://youtu.be/MIP-XTd8LD8>



1. *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Δημήτρης Μπουραντάς, Εκδόσεις Κριτική
2. *Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ*, Δημήτρης Μπουραντάς, Εκδόσεις Ψυχογιός
3. *Ο νέος Ηγέτης*, Richard E. Boyatzis - Daniel Goleman - Annie McKee, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
4. *Ηγεσία επικεντρωμένη σε αρχές*, Stephen Covey, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
5. *Το Εγχειρίδιο του Μάνατζερ - HarvardBusiness Review*, Εκδόσεις Ψυχογιός
6. *Το Εγχειρίδιο του Ηγέτη - Harvard Business Review / Ashkenas Ron*, Εκδόσεις Ψυχογιός,
7. *The five pillars of Leadership: How to Bridge the Leadership Gap*, Paul J.Meyer & Randy Slechta,
8. *Αναπτύξτε τον Ηγέτη μέσα σας*, John Maxwell, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
9. *Ηγεσία - Εγχειρίδιο AQS*, Νικόλαος Μιχαλολιάκος



# ΝΙΚΟΛΑΟΣ Ι.ΜΙΧΑΛΟΛΙΑΚΟΣ

Χημικός Μηχανικός Ε.Μ.Π.

Managing Director

Διεύθυνση: Τυρνάβου & Σαρανταπόρου 1<sup>Α</sup>, 145 65,

Άγιος Στέφανος

Τηλ: 210 6216997

Κιν: 694 4528455

Email: [aq@aq.gr](mailto:aq@aq.gr)

Site: [www.aq.gr](http://www.aq.gr)



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

