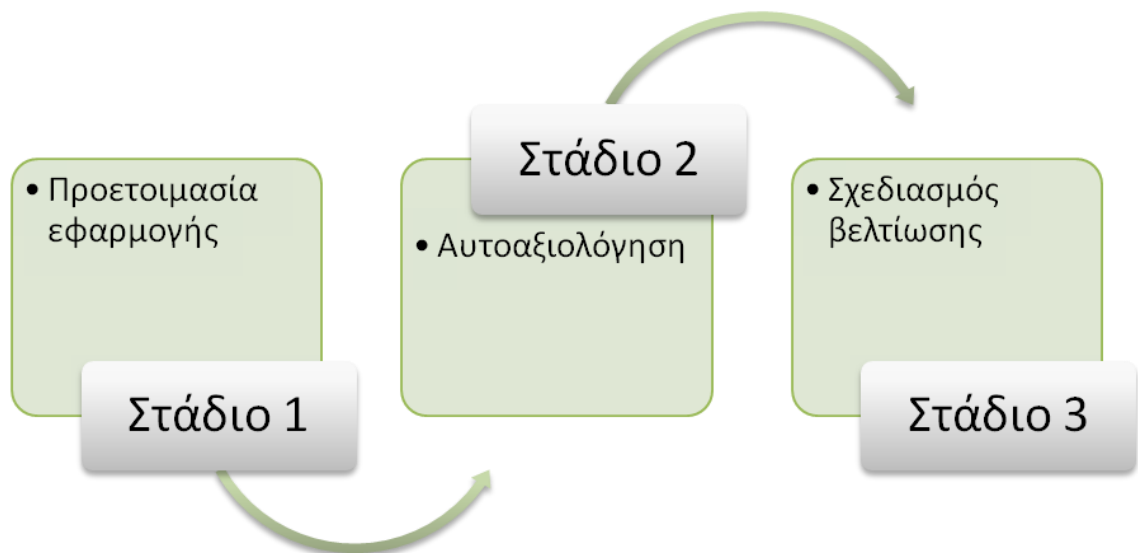


1. Διαδικασία εφαρμογής του πλαισίου π^3

1.1. Επισκόπηση της διαδικασίας εφαρμογής του π^3

Ως εφαρμογή του π^3 νοείται η αυτοαξιολόγηση ενός οργανισμού ως προς το βαθμό τήρησης των θεμελιωδών αρχών ποιότητας, η οποία οδηγεί στη διαμόρφωση πλάνων βελτίωσης, για την καλύτερη ευθυγράμμιση του συστήματος σχεδιασμού και παροχής των υπηρεσιών διά βίου μάθησης με τις αρχές αυτές.

Στις παραγράφους, που ακολουθούν παρέχονται ορισμένες χρήσιμες οδηγίες προς τους φορείς, που πρόκειται να εφαρμόσουν το π^3 , για τη μεθοδολογία εφαρμογής, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα γενικά βήματα:

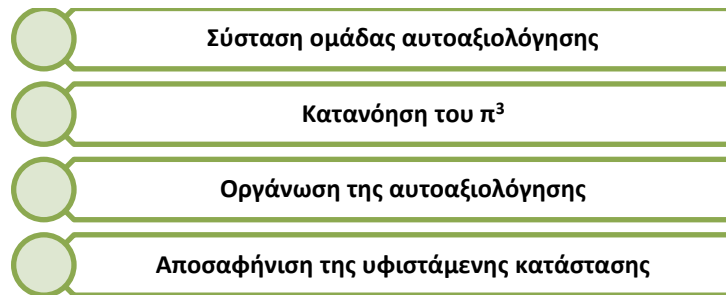


Στάδια εφαρμογής του π^3

1.2. Προετοιμασία εφαρμογής

Η προετοιμασία εφαρμογής του π^3 αποτελεί ένα πρώτο κρίσιμο στάδιο της όλης διαδικασίας, καθώς επιτρέπει τη σε βάθος κατανόηση του οργανισμού και των οντοτήτων του που εμπλέκονται στη διασφάλιση της ποιότητας.

Το στάδιο αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:



Αναλυτικότερα:

1.2.1. Σύσταση ομάδας αυτοαξιολόγησης

Η εφαρμογή του π^3 συνιστάται να γίνεται από ομάδα στελεχών και εργαζομένων του φορέα, ώστε αφενός να διασφαλίζεται η πλήρης και σε βάθος γνώση του οργανισμού, και αφετέρου να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη διάχυση των αποτελεσμάτων και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης σε όλη την έκταση του φορέα.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στο μέγεθος της ομάδας αυτοαξιολόγησης, ώστε να επιτρέπει την ευέλικτη λειτουργία της και το συγχρονισμό των εργασιών και να διασφαλίζει την σε εύλογο χρονικό διάστημα ολοκλήρωση της διαδικασίας.

Της ομάδας είναι απαραίτητο να ηγείται η ανώτατη διοίκηση ή εκπρόσωπός της, που αφενός θα επικυρώσει τα αποτελέσματα και αφετέρου θα σηματοδοτήσει τη δέσμευση της διοίκησης στη διαρκή βελτίωση.

Εξωτερικοί συνεργάτες, κατά την κρίση του φορέα, είναι δυνατό να εμπλουτίζουν την ομάδα αυτοαξιολόγησης, οι οποίοι μπορεί να υποστηρίξουν είτε τη διοίκηση / διαχείριση του έργου της εφαρμογής του π^3 , είτε την ίδια την αξιολόγηση και το σχεδιασμό της βελτίωσης, χωρίς ωστόσο να υποκαθιστούν το ρόλο των μελών της ομάδας.

1.2.2. Κατανόηση του π^3

Αμέσως μετά τη σύστασή της, η ομάδα αυτοαξιολόγησης είναι απαραίτητο να μελετήσει το πλαίσιο π^3 και τον οδηγό εφαρμογής του, ώστε να κατανοήσει σε βάθος το περιεχόμενο των αρχών ποιότητας και τον τρόπο της εφαρμογής του.

Είναι σημαντικό στο βήμα αυτό η ομάδα να εξειδικεύσει / ορίσει με ακρίβεια, με βάση με βάση το ακριβές αντικείμενο των υπηρεσιών του οργανισμού, τις κύριες οντότητες της λειτουργίας του δηλαδή:

- Ποιες είναι οι υπηρεσίες που παρέχει (αμοιβόμενες και μη αμοιβόμενες / υποστηρικτικές)
- Ποιοι είναι οι αποδέκτες των υπηρεσιών του
- Ποιοι είναι **οι φορείς** ή φυσικά πρόσωπα, που σχετίζονται, άμεσα ή έμμεσα, με τον οργανισμό (**ενδιαφερόμενα μέρη**) και μπορεί να επηρεάσουν, άμεσα ή έμμεσα, τη λειτουργία του (π.χ. αποδέκτες υπηρεσιών, συνεργάτες, εποπτεύοντες φορείς, οργανώσεις, φορείς με ομοειδείς υπηρεσίες, κοινωνία, κλπ)

Επίσης, είναι σημαντικό κατά το βήμα αυτό η ομάδα να ερμηνεύσει και ενδεχομένως εξειδικεύσει τις επιμέρους διαστάσεις των αρχών ποιότητας με βάση το ακριβές αντικείμενο των υπηρεσιών του οργανισμού και να εντοπίσει διαστάσεις οι οποίες ενδεχομένως δεν σχετίζονται με τη δική του λειτουργία. Για παράδειγμα, κατά την ανάλυση / εξειδίκευση της διάστασης 2 της αρχής 1 «Αναπτύσσουν τις υπηρεσίες τους με βάση έγκυρα και αναγνωρισμένα πρότυπα, κώδικες και αρχές, συμπεριλαμβανομένων των αρχών εκπαίδευσης ενηλίκων, τα οποία εφαρμόζουν στην πράξη», η ομάδα θα επισημάνει ποια είναι τα πρότυπα / κώδικες / αρχές που έχουν εφαρμογή στο είδος των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός, ενώ η ομάδα ενός φορέα παροχής κατάρτισης θα αναγνωρίσει ότι η διάσταση 8 της αρχής 2 «Οι χρήστες των υπηρεσιών ΣυΕΠ λαμβάνουν εκπαιδευτικές και επαγγελματικές αποφάσεις σύμφωνες με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα ενδιαφέροντά τους» δεν έχει εφαρμογή στον οργανισμό.

Ειδική ομάδα του Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ) θα είναι στη διάθεση των φορέων που ξεκινούν την εφαρμογή του π^3 , ώστε να μεταφέρουν στην ομάδα πληροφορίες και κατευθύνεις για την κατανόηση του πλαισίου και για την αποτελεσματική εφαρμογή του.

1.2.3. Οργάνωση της αυτοαξιολόγησης

Δεδομένου ότι, κατά την αυτοαξιολόγηση, η ομάδα θα κληθεί να εμβαθύνει ιδιαίτερα στον τρόπο λειτουργίας του φορέα σε σχέση με τις αρχές ποιότητας, είναι πιθανό – ειδικά κατά την πρώτη εφαρμογή – το στάδιο αυτό να απαιτεί συγκεκριμένες δράσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα .

Για να αποφευχθεί αυτό, συνιστάται η ομάδα αυτοαξιολόγησης να διαμορφώσει ένα σχέδιο εργασιών, με σαφές χρονοδιάγραμμα και προσδιορισμένα ενδιάμεσα αποτελέσματα, με βάση τη μεθοδολογία που θα ακολουθήσει για την αυτοαξιολόγηση.

Αναφορικά με τη μεθοδολογία αυτοαξιολόγησης, η ομάδα είναι δυνατό να επιλέξει να εργαστεί με ένα από τους παρακάτω ενδεικτικούς τρόπους:

- Κοινές συναντήσεις εργασίας (workshops) για αξιολόγηση όλων των αρχών ποιότητας και σχεδιασμό της βελτίωσης
- Ατομική αξιολόγηση όλων των αρχών, από κάθε ένα μέλος της ομάδας, και επίτευξη συμφωνίας σε κοινή συνάντηση ή συναντήσεις
- Κατανομή των αρχών στα μέλη της ομάδας για αξιολόγηση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων στην ομάδα προς οριστικοποίηση

Ανεξάρτητα από τη μεθοδολογία που θα επιλεγεί, η επικοινωνία των μελών της ομάδας είναι απαραίτητη, όπως απαραίτητη είναι η επικοινωνία της ομάδας με το λοιπό προσωπικό του φορέα, για συλλογή στοιχείων, οποτεδήποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο.

1.2.4. Αποσαφήνιση της υφιστάμενης κατάστασης

Για να διασφαλιστεί ότι η ομάδα θα είναι σε θέση να εμβαθύνει αποτελεσματικά στον τρόπο λειτουργίας του φορέα σε σχέση με τις αρχές ποιότητας, καλύπτοντας πλήρως τις απαιτήσεις του πλαισίου π³, **συνιστάται** – ειδικά κατά την πρώτη εφαρμογή – να ενσωματώσει στο σχεδιασμό της ενέργειες κατανόησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του και του στρατηγικού του προσανατολισμού.

Στο πλαίσιο αυτό, η ομάδα συνιστάται

- να αναζητήσει ενδεχόμενα κείμενα στρατηγικού σχεδιασμού καθώς και μελέτες και άλλο σχετικό υλικό ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα
- να κατανοήσει ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και με ποιο τρόπο αλληλεπιδρούν με το φορέα

Επιπλέον, στο πλαίσιο του βήματος αυτού, **είναι πιθανό να απαιτηθεί** η ομάδα αυτοαξιολόγησης να απαντήσει για κάθε μία από τις αρχές ποιότητας σε ερωτήματα άμεσα συνδεδεμένα με τις προβλέψεις της παραγράφου 4.2 του πλαισίου π³ και με τους πίνακες βαθμολόγησης (§ 4.3 του πλαισίου) και να τεκμηριώσει τις απαντήσεις της κατάλληλα. Τα ερωτήματα συνδέονται με τους σταθμούς του κύκλου ποιότητας και

- τα ερωτήματα, που αφορούν στους σταθμούς «σχεδιασμού», «υλοποίησης» και «αναθεώρησης» σχετίζονται με το πλαίσιο λειτουργίας του φορέα (πολιτικές και συστήματα λειτουργίας), ενώ
- τα ερωτήματα, που αφορούν στους σταθμούς «μέτρησης» και «αξιολόγησης», σχετίζονται με τα μετρήσιμα αποτελέσματα που η εφαρμογή του πλαισίου λειτουργίας επιτυγχάνει

Πίνακες της ακόλουθης μορφής, ανά σταθμό του κύκλου ποιότητας, είναι δυνατό **(και όχι απαραίτητο)** να συνταχθούν κατά το στάδιο αυτό, στους οποίους απεικονίζονται και τα αντίστοιχα ερωτήματα:

ΑΡΧΗ Νο 2 «Η διά βίου μάθηση είναι αποτελεσματική»		
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ		
Διαστάσεις της αρχής (§ 3.2 του πλαισίου)	Ποιες είναι οι πολιτικές ¹ που έχει αναπτύξει ο φορέας για τη διάσταση αυτή;	Αυτές οι πολιτικές είναι ευθυγραμμισμένες με τη στρατηγική ² του φορέα και με τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών ³ ;
Διάσταση 1 «Διαμορφώνουν τη στρατηγική τους με βάση τις εθνικές και ευρωπαϊκές προτεραιότητες και τις βέλτιστες πρακτικές»	Ένα ΙΕΚ σε ετήσια βάση μελετά το εξωτερικό περιβάλλον της διά βίου μάθησης (κοινωνικές – οικονομικές – πολιτικές συνθήκες) και τις εθνικές και ευρωπαϊκές θεσμικές και κανονιστικές απαιτήσεις και συντάσσει ετήσιο στρατηγικό σχέδιο (πλαίσιο λειτουργίας σε επίπεδο εκπαιδευτικών υπηρεσιών)	Για τη σύνταξη του ετήσιου στρατηγικού σχεδίου συνεργάζονται τα στελέχη του ΙΕΚ ενώ αποτελέσματα ερευνών προσωπικού, εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών λαμβάνονται υπόψη για τη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων του έτους
<i>Τεκμηρίωση απάντησης</i>	<i>Στρατηγικό σχέδιο</i>	<i>Δεν τηρούνται έγγραφες εισηγήσεις</i>
Διάσταση 2 «Διατηρούν και	Ένα ΙΕΚ σε ετήσια βάση	Τα αποτελέσματα της

¹ **Πολιτικές:** Οι κατευθυντήριες αρχές, που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση του φορέα (στελέχη, πολιτική ηγεσία, κλπ) και έχουν ως στόχο να καθορίσουν τις σχετικές διαδικασίες, που θα ακολουθηθούν, και τις αποφάσεις, που θα ληφθούν, στο σχετικό τομέα της επιχειρησιακής λειτουργίας

² **Στρατηγική:** Ένα μεσο-, μακρο-πρόθεσμο πλάνο δράσης για την επίτευξη των στόχων του φορέα και την εκπλήρωση της αποστολής και του οράματός του

³ **Ενδιαφερόμενα μέρη:** πρόκειται για φορείς ή φυσικά πρόσωπα, που σχετίζονται, άμεσα ή έμμεσα, με το φορέα και μπορεί να επηρεάσουν, άμεσα ή έμμεσα, τη λειτουργία του (π.χ. πελάτες, συνεργάτες, εποπτευόμενοι φορείς, οργανώσεις, φορείς με ομοειδείς υπηρεσίες, κοινωνία, κλπ)

συνεχώς αναπτύσσουν την τεχνογνωσία των στελεχών τους, ώστε να διασφαλίζουν την αποτελεσματική άσκηση του ρόλου τους»	αξιολογεί το προσωπικό του και βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης εντοπίζει εκπαιδευτικές ανάγκες και σχεδιάζει προγράμματα εκπαίδευσης	αξιολόγησης και οι εκπαιδευτικές ανάγκες συμφωνούνται μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων
Τεκμηρίωση απάντησης	Ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης προσωπικού	Υπογεγραμμένα έντυπα αξιολόγησης προσωπικού
Διάσταση 3 «Παρέχουν τις υπηρεσίες τους με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των αποδεκτών των υπηρεσιών τους	Ένας φορέας ΣυΕΠ διερευνά την αντίληψη των αποδεκτών των υπηρεσιών του με την ολοκλήρωση και μετά από ένα εύλογο διάστημα από την ολοκλήρωση της παροχής των υπηρεσιών και προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες στον τρόπο παροχής (π.χ. εκπαίδευση στελεχών ΣυΕΠ)	Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου αντίληψης των αποδεκτών των υπηρεσιών τους λήφθηκαν υπόψη πρότυπα ερωτηματολόγια της ΓΓΔΒΜ, ενώ προσθήκες έλαβαν χώρα, με βάση προτάσεις των στελεχών ΣυΕΠ, των Συμβούλων και της Διοίκησης του φορέα
Τεκμηρίωση απάντησης	Συμπληρωμένα ερωτηματολόγια ικανοποίησης αποδεκτών και action plans βελτιώσεων	Πρότυπο και ισχύον ερωτηματολόγιο ικανοποίησης αποδέκτη Προτάσεις βελτίωσης ερωτηματολογίου
Διάσταση ...		

ΑΡΧΗ Νο 2 «Η διά βίου μάθηση είναι αποτελεσματική»		
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ		
Διαστάσεις της αρχής (§ 3.2 του πλαισίου)	Έχουν σχεδιαστεί διαδικασίες για την εφαρμογή των σχετικών πολιτικών;	Πόσο συστηματική είναι η εφαρμογή των διαδικασιών αυτών;
Διάσταση 1 «Διαμορφώνουν τη στρατηγική τους με βάση τις εθνικές και ευρωπαϊκές προτεραιότητες και τις βέλτιστες πρακτικές»	Στο τέλος κάθε εκπαιδευτικού έτους, στο τέλος Ιουνίου, η Ομάδα έργου προωθεί στο Διευθυντή και στο Σύλλογο Εκπαιδευτικών αναφορά με νέα θεσμικά και κανονιστικά κείμενα καθώς και με τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης των εκπαιδευομένων. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται συνάντηση Ομάδας Έργου, Διευθυντή και Συλλόγου Εκπαιδευτικών κατά την οποία αποφασίζεται η αναπροσαρμογή του πλαισίου λειτουργίας, όσον αφορά το εκπαιδευτικό έργο, για το	Η εν λόγω διαδικασία λαμβάνει χώρα συστηματικά τα τελευταία έτη, ενώ η συμμετοχή των στελεχών στη διάθεση πληροφοριών και στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου είναι καθολική

	επόμενο έτος, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα.	
Τεκμηρίωση απάντησης	Ετήσιες Αναφορές και Πρακτικά Συσκέψεων	Ετήσιες Αναφορές και Πρακτικά Συσκέψεων ... ετών Αντίστοιχα Στρατηγικά Σχέδια
Διάσταση 2 «Διατηρούν και συνεχώς αναπτύσσουν την τεχνογνωσία των στελεχών τους, ώστε να διασφαλίζουν την αποτελεσματική άσκηση του ρόλου τους»	Η αξιολόγηση της απόδοσης και ο εντοπισμός / συμφωνία των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται μεταξύ του εργαζομένου και του άμεσου προϊσταμένου του, ενώ η υλοποίηση των εκπαιδεύσεων συντονίζεται από το Τμήμα Προσωπικού, με διαδικασίες που προβλέπονται στο ISO9001 που εφαρμόζει ο οργανισμός.	Η αξιολόγηση της απόδοσης και ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών λαμβάνει χώρα ετησίως τα τελευταία ... έτη για τους εκπαιδευτές, τους συμβούλους και το προσωπικό εξυπηρέτησης των καταρτιζομένων, οι οποίοι εκπαιδεύονται με βάση το προκύπτον ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Το προσωπικό υποστήριξης δεν αξιολογείται
Τεκμηρίωση απάντησης	ΔΡ05 «Αξιολόγηση Προσωπικού» ΔΡ06 «Εκπαίδευση Προσωπικού»	Συμπληρωμένες φόρμες αξιολόγησης απόδοσης Συμπληρωμένα και απολογισμένα προγράμματα εκπαίδευσης
Διάσταση 3 «Παρέχουν τις υπηρεσίες τους με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των αποδεκτών των υπηρεσιών τους	Η έρευνα ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών τους λαμβάνει χώρα τηλεφωνικά, κάθε έτος με ευθύνη του Γενικού Διευθυντή και με τη συμμετοχή της Γραμματείας.	Η έρευνα έχει διεξαχθεί μόνο για ένα έτος για το σύνολο των αποδεκτών των υπηρεσιών του φορέα
Τεκμηρίωση απάντησης	Η διαδικασία δεν τεκμηριώνεται εγγράφως	Συμπληρωμένα ερωτηματολόγια ικανοποίησης Πίνακες επεξεργασίας
Διάσταση ...		

ΑΡΧΗ Νο 2 «Η διά βίου μάθηση είναι αποτελεσματική»		
ΜΕΤΡΗΣΗ		
Δείκτες	Πώς ο δείκτης συνδέεται με την αρχή ⁴ ;	Ποιες είναι οι μετρήσεις του δείκτη αυτού την τελευταία 3ετία ⁵ ;
Δείκτης 1 «Βαθμός ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών διά βίου μάθησης από τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες παροχής τους»	Δεν απαιτείται τεκμηρίωση – Ο δείκτης εμπεριέχεται στους κύριους δείκτες ποιότητας που έχουν τεθεί από το ΥΠΕΘΠΑ	2011: 77% 2010: 75% 2009: 79%

⁴ Για τους δείκτες που προέρχονται από τον πίνακα των κύριων δεικτών της § 3.4. του Πλαισίου και από την εργαλειοθήκη δεν απαιτείται τεκμηρίωση της σύνδεσης με την αρχή

⁵ Για δείκτες, που η συχνότητα μέτρησής τους δεν είναι ετήσια, θα εμφανίζονται περισσότερες μετρήσεις ανά έτος

Δείκτης 2		
Δείκτης ...		

ΑΡΧΗ Νο 2 «Η διά βίου μάθηση είναι αποτελεσματική»				
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				
Δείκτες	Ποιοι ήταν οι στόχοι ⁶ την τελευταία Ζετία για το δείκτη αυτό;	Ποιες ήταν οι επιδόσεις των ανταγωνιστών / συναφών φορέων την τελευταία Ζετία;	Ποια κατηγοριοποίηση ⁷ γίνεται στις μετρήσεις του δείκτη αυτού;	Με ποιες πολιτικές σχετίζεται ο δείκτης και πώς ερμηνεύονται τα αποτελέσματα;
Δείκτης 1 «Βαθμός ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών διά βίου μάθησης από τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες παροχής τους»	2011: 80% 2010: 75% 2009: ο δείκτης δεν είχε στοχοθετηθεί	Δεν υπάρχουν στοιχεία συναφών φορέων, όμως από σχετική βάση δεδομένων διαπιστώθηκε ότι στις εν λόγω υπηρεσίες ο δείκτης αυτός κυμαίνεται κατά μέσο όρο στο 72%	Η ικανοποίηση των αποδεκτών των υπηρεσιών αναλύεται ανά παρεχόμενη υπηρεσία	Ο δείκτης σχετίζεται με πλήθος διαδικασιών (επιλογή εκπαιδευτών / συμβούλων, επενδύσεις, σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κλπ) τα δε αποτελέσματα δείχνουν ότι παρά τις υψηλές τιμές...
Δείκτης 2				
Δείκτης ...				

ΑΡΧΗ Νο 2 «Η διά βίου μάθηση είναι αποτελεσματική»			
ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ			
Διαστάσεις της αρχής (§ 3.2 του πλαισίου)	Ποια σχέδια (συμπεριλαμβανομένων των καλών πρακτικών) έχουν αναγνωριστεί ως απαραίτητα για τη βελτίωση της πολιτικής και των διαδικασιών την τελευταία Ζετία;	Ποια από τα σχέδια βελτίωσης, που έχουν αναγνωριστεί, έχουν ήδη υλοποιηθεί και τι αποτελέσματα έχουν επιφέρει;	Ποια από τα σχέδια βελτίωσης, που δεν έχουν ακόμη υλοποιηθεί, έχουν ιεραρχηθεί και σχεδιαστεί και έχει δρομολογηθεί η υλοποίησή τους;

⁶ **Στόχος:** αναφέρεται στην επιδιωκόμενη τιμή για το δείκτη. Για δείκτες, που η συχνότητα μέτρησής τους δεν είναι ετήσια, μπορεί να εμφανίζονται περισσότεροι στόχοι ανά έτος

⁷ **Κατηγοριοποίηση:** αφορά στην ανάλυση των μετρήσεων σε κατηγορίες, π.χ. φύλο, ηλικία, είδος υπηρεσίας, γεωγραφική διάσταση, εθνικότητα, ειδικότητα, κλπ

Διάσταση 1 «Διαμορφώνουν τη στρατηγική τους με βάση τις εθνικές και ευρωπαϊκές προτεραιότητες και τις βέλτιστες πρακτικές»	Διαπιστώθηκε ότι τα αποτελέσματα του στρατηγικού σχεδιασμού Α. δεν κοινοποιούνται στα στελέχη με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται η δέσμευση στην εφαρμογή του ή Β. κοινοποιούνται στα στελέχη με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η δέσμευση στην εφαρμογή του	Μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας έδειξε ότι στους άριστους οργανισμούς ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει προκαταρκτικές συναντήσεις των στελεχών με το προσωπικό τους, ώστε να συλλέγονται και καταγράφονται ιδέες και προτάσεις	Η καλή πρακτική που προαναφέρθηκε προγραμματίζεται να λάβει χώρα για τον στρατηγικό σχεδιασμό του 2013
<i>Τεκμηρίωση απάντησης</i>	-	<i>Βιβλιογραφία</i>	
Διάσταση 2 «Διατηρούν και συνεχώς αναπτύσσουν την τεχνογνωσία των στελεχών τους, ώστε να διασφαλίζουν την αποτελεσματική άσκηση του ρόλου τους»	Διαπιστώθηκε ότι η αξιολόγηση απόδοσης και εκπαίδευση αφορά μόνο τα στελέχη που εμπλεκονται άμεσα με την υλοποίηση της εκπαίδευση και την εξυπηρέτηση των καταρτιζόμενων και όχι όλο το προσωπικό	Μελέτη καλών πρακτικών κατέδειξε ότι οι εν λόγω διαδικασίες λαμβάνουν χώρα για το σύνολο του προσωπικού, αλλά για το προσωπικό εξυπηρέτησης και εκπαίδευσης λαμβάνονται υπόψη και σχετικά ερωτήματα στα ερωτηματολόγια ικανοποίησης των καταρτιζόμενων	Ανασκόπηση και αναθεώρηση της φόρμας αξιολόγησης και εντοπισμού εκπαιδευτικών αναγκών, για ενσωμάτωση και των απόψεων των καταρτιζόμενων
<i>Τεκμηρίωση απάντησης</i>	-	<i>Βιβλιογραφία</i> <i>Παρουσιάσεις άλλων οργανισμών</i>	-
Διάσταση 3 «Παρέχουν τις υπηρεσίες τους με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των αποδεκτών των υπηρεσιών τους τους»	Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν κοινοποιούνται στο εμπλεκόμενο προσωπικό και δεν συντάσσεται πλάνο προσωπικών βελτιώσεων	Δεν κατέστη δυνατή η εύρεση καλών πρακτικών	Σχεδιάζεται η έκδοση ετήσιας αναφοράς με τα αποτελέσματα της έρευνας και παρουσίασή της σε ειδική συνάντηση με όλο το προσωπικό
<i>Τεκμηρίωση απάντησης</i>	-	-	-
Διάσταση ...			

Πρέπει στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι η **τεκμηρίωση** των απαντήσεων στις παραπάνω ερωτήσεις αυξάνει την αξιοπιστία του αποτελέσματος της αξιολόγησης και επιτρέπει τον καλύτερο εντοπισμό των

περιοχών βελτίωσης. Η τεκμηρίωση των απαντήσεων μπορεί να αναζητηθεί σε έγγραφα, όπως ενδεικτικά:

- Θεσμικά κείμενα
- Εγχειρίδια πολιτικών
- Εγχειρίδια διαδικασιών
- Έγγραφα στρατηγικού σχεδιασμού
- Οργανογράμματα
- Πρακτικά συναντήσεων και ομάδων εργασίας
- Εκτυπώσεις πληροφοριακών συστημάτων
- Έγγραφα εξωτερικών ελέγχων
- Έγγραφα εσωτερικών επιθεωρήσεων και ελέγχων
- Δημοσιεύματα
- Αποτελέσματα ερευνών ικανοποίησης αποδεκτών
- Ανακοινώσεις και εσωτερικά σημειώματα
- Αλληλογραφία με αποδέκτες
- Πιστοποιητικά συμμόρφωσης

1.3. Αυτοαξιολόγηση

Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία ενδεδειγμένης ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού, αναφορικά με την τήρηση των οκτώ (8) αρχών ποιότητας, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

Έχοντας ολοκληρώσει το προηγούμενο στάδιο της προετοιμασίας της αυτοαξιολόγησης, η ομάδα αυτοαξιολόγησης έρχεται στο σημείο αυτό να αξιολογήσει τον οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη τους πίνακες βαθμολόγησης (§ 4.3 του πλαισίου), και να απαντήσει σε συγκεκριμένα ερωτήματα ανά σταθμό του κύκλου ποιότητας.

Πίνακες της ακόλουθης μορφής, ανά σταθμό του κύκλου ποιότητας, είναι δυνατό να συνταχθούν κατά το στάδιο αυτό, στους οποίους απεικονίζονται, τα αντίστοιχα ερωτήματα, οι απαντήσεις στα οποία οδηγούν και σε μία βαθμολογία, με βάση τους πίνακες βαθμολόγησης:

ΑΡΧΗ ...		
Παράγοντας αξιολόγησης	Αξιολόγηση	Βαθμός

ΑΡΧΗ ...		
Παράγοντας αξιολόγησης	Αξιολόγηση	Βαθμός
1. Σχεδιασμός <i>Βαθμολογία σταθμού⁸ 1</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Σε πόσες από τις διαστάσεις της αρχής υπάρχει μια σαφής και τεκμηριωμένη πολιτική; 	3 διαστάσεις στο σύνολο των 5	60
<ul style="list-style-type: none"> ■ Σε πόσες από τις διαστάσεις της αρχής οι πολιτικές ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του φορέα και με τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών; 		
2. Υλοποίηση <i>Βαθμολογία σταθμού 2</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Για πόσες από τις διαστάσεις της αρχής έχουν σχεδιαστεί σαφείς διαδικασίες για την εφαρμογή της σχετικής πολιτικής; 	3 διαστάσεις στο σύνολο των 5	60
<ul style="list-style-type: none"> ■ Σε πόσες από τις διαστάσεις της αρχής οι διαδικασίες, που έχουν σχεδιαστεί, εφαρμόζονται συστηματικά; 		
3. Μέτρηση <i>Βαθμολογία σταθμού 3</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Πόσοι από τους δείκτες, που έχουν υιοθετηθεί, είναι κατάλληλοι; 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Σε πόσους από τους δείκτες, που έχουν υιοθετηθεί, υπάρχουν μετρήσεις; 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Σε πόσους από τους δείκτες, που έχουν υιοθετηθεί, υπάρχουν μετρήσεις ζετίας; 	1 δείκτης από τους 4	30
4. Αξιολόγηση <i>Βαθμολογία σταθμού 4</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Σε πόσους από τους δείκτες, που έχουν υιοθετηθεί, οι τάσεις είναι θετικές; 	Δεν έχουν τεθεί στόχοι	5
<ul style="list-style-type: none"> ■ Σε πόσους από τους δείκτες, που έχουν υιοθετηθεί, οι στόχοι επιτυγχάνονται; 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Σε πόσους από τους δείκτες, που έχουν υιοθετηθεί, τηρούνται συγκριτικά στοιχεία με αποτελέσματα προηγούμενων αξιολογήσεων; 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Σε πόσους από τους δείκτες, που έχουν υιοθετηθεί, ο φορέας υπερέρχει έναντι των ανταγωνιστών ή των ομοειδών φορέων; 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Σε πόσους από τους δείκτες, που έχουν υιοθετηθεί, ο φορέας κατηγοριοποιεί κατάλληλα τα αποτελέσματα; 		

⁸ Η βαθμολογία του σταθμού προκύπτει ως ο μέσος όρος των βαθμών των επιμέρους παραγόντων αξιολόγησης του σταθμού

ΑΡΧΗ ...		
Παράγοντας αξιολόγησης	Αξιολόγηση	Βαθμός
<ul style="list-style-type: none"> ■ Πόσοι από του δείκτες, που έχουν υιοθετηθεί, έχουν συνδεθεί με τις σχετικές πολιτικές και για πόσους από αυτούς τα αποτελέσματα έχουν ερμηνευτεί; 		
5. Αναθεώρηση		Βαθμολογία σταθμού 5
<ul style="list-style-type: none"> ■ Για πόσες από τις διαστάσεις της αρχής έχουν αναγνωριστεί καλές πρακτικές και τρόποι βελτίωσης; 	2 διαστάσεις από τις 6	40
<ul style="list-style-type: none"> ■ Για πόσες από τις διαστάσεις της αρχής έχουν σχεδιαστεί και ιεραρχηθεί βελτιώσεις; 	διαστάσεις από τις 6	40
<ul style="list-style-type: none"> ■ Για πόσες από τις διαστάσεις της αρχής έχουν ήδη υλοποιηθεί βελτιώσεις, που έχουν επιφέρει θετικά αποτελέσματα; 	1 διαστάσεις από τις 6	30
		Βαθμολογία αρχής

Μετά την παραπάνω διαδικασία, η ομάδα αυτοαξιολόγησης είναι σε θέση να διαμορφώσει τον πίνακα συνολικής βαθμολόγησης του φορέα (§ 4.3 του πλαισίου), ως εξής:

Αρχή Ποιότητας	Βαθμολογία σταθμών κύκλου ποιότητας					Μέση Βαθμολογία Αρχής
	Σχεδιασμός	Υλοποίηση	Μέτρηση	Αξιολόγηση	Αναθεώρηση	
Αρχή 1	60	55	40	40	35	46
Αρχή 2						48
Αρχή 3						52
Αρχή 4						68
Αρχή 5						44
Αρχή 6						32
Αρχή 7						28
Αρχή 8						74
Μέση Βαθμολογία Φορέα						49

Σημειώνεται ότι

- Η βαθμολογία ανά σταθμό του κύκλου ποιότητας και ανά αρχή προκύπτει από το μέσο όρο της βαθμολογίας των επιμέρους ερωτημάτων του
- Η βαθμολογία ανά αρχή προκύπτει από το μέσο όρο της βαθμολογίας των σταθμών του κύκλου ποιότητας

1.4. Σχεδιασμός βελτίωσης

α

1.4.1. Προσδιορισμός δυνατών σημείων και σημείων προς βελτίωση

Αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, που προηγήθηκε, είναι η σε βάθος κατανόηση των δυνατών σημείων του φορέα και των σημείων προς βελτίωσή του, σε σχέση με τις αρχές ποιότητας. Έτσι, η ομάδα αυτοαξιολόγησης, θα πρέπει να είναι σε θέση να συντάξει πίνακες της ακόλουθης μορφής:

Αρχές Ποιότητας	Δυνατά σημεία	Σημεία προς Βελτίωση
Αρχή 1		
Αρχή 2	Υπάρχει και εφαρμόζεται διαδικασία ετήσιου στρατηγικού σχεδιασμού που λαμβάνει υπόψη τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος	Δεν συμμετέχει το προσωπικό στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου, άρα δεν συμμετέχει ενεργά στην επίτευξή του
Αρχή 3		
Αρχή 4		
Αρχή 5		
Αρχή 6		
Αρχή 7		
Αρχή 8		

1.4.2. Σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης

Στο τελευταίο αυτό στάδιο του συνολικού έργου της εφαρμογής του π³, η ομάδα αυτοαξιολόγησης καλείται να προτείνει σχέδια για τη βελτίωση των περιοχών που εντοπίστηκαν, να τα ιεραρχήσει και να σχεδιάσει αναλυτικά την υλοποίησή τους.

Πίνακας της ακόλουθης μορφής είναι δυνατό να συμπληρωθεί κατά το στάδιο αυτό:

Σχέδια Βελτίωσης (τίτλος & αντικείμενο)	Αρχές και Σημεία Βελτίωσης ⁹ από τα οποία πηγάζει το σχέδιο ¹⁰	Επίδραση του σχεδίου στη στρατηγική του φορέα	Περιγραφή της εφικτότητας του σχεδίου ¹¹
Βελτίωση του υφιστάμενου πληροφοριακού εργαλείου ώστε να καθίσταται εφικτή η εύκολη επεξεργασία των ερωτηματολογίων των ενδιαφερόμενων εκπαιδευόμενων	A1 / ΣΒ1	Το σχέδιο θα επιτρέψει την πιο ολοκληρωμένη αντίληψη της Διοίκησης για τις ανάγκες της αγοράς και επομένως θα επιτρέψει την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών ευθυγραμμισμένων με τις ανάγκες των αποδεκτών των υπηρεσιών τους	Το σχέδιο μπορεί να αναπτυχθεί άμεσα και χωρίς κόστος από τον καθηγητή πληροφορικής

Τα σχέδια βελτίωσης που θα συμπεριληφθούν στον στρατηγικό σχεδιασμό του φορέα, προκύπτουν από αξιολόγηση

- της επίδρασης κάθε σχεδίου στη βελτίωση του φορέα (σχετίζεται τόσο με τη βαρύτητα της αδυναμίας που θα επιλύσει όσο και με το εύρος των αρχών ποιότητας στις οποίες θα επιδράσει θετικά) και
- της εφικτότητας (χρόνος, κόστος, απαιτήσεις ανθρωποχρόνο, απαιτήσεις σε θεσμικές ρυθμίσεις, κ.λπ.).

⁹ Πηγάζουν από τους πίνακες της παραγράφου 2.4.1

¹⁰ Όλα τα σημεία βελτίωσης των πινάκων της παραγράφου 2.4.1. θα πρέπει να αντιμετωπίζονται από κάποιο σχέδιο βελτίωσης

¹¹ Η εφικτότητα αποτελεί συνάρτηση παραμέτρων όπως το κόστος και ο χρόνος ολοκλήρωσης

Σε κάθε περίπτωση, για να είναι αποτελεσματική η υλοποίηση των επιλεχθέντων σχεδίων βελτίωσης, είναι απαραίτητος ο αναλυτικός τους σχεδιασμός, ο οποίος αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού και πρέπει να περιλαμβάνει κατ' ελάχιστον:

- τον υπεύθυνο υλοποίησης του σχεδίου βελτίωσης
- τις επιμέρους ενέργειες υλοποίησης
- το αναλυτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
- το κόστος υλοποίησης
- τα αναμενόμενα αποτελέσματα

1.5. Συχνότητα αυτοαξιολόγησης

Η αξιολόγηση της εφαρμογής του πλαισίου π³ είναι μία επαναλαμβανόμενη διαδικασία, η οποία έχει ως επίκεντρο τον ίδιο το φορέα. Αυτό σημαίνει, ότι κάθε φορέας διά βίου μάθησης διενεργεί σε τακτά χρονικά διαστήματα αυτοαξιολόγηση ως προς το βαθμό, που το πλαίσιο λειτουργίας του εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις του πλαισίου π³, χρησιμοποιώντας ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης τον κύκλο ποιότητας, και εντοπίζει ανά αρχή

- τα δυνατά του σημεία και
- τα σημεία που χρήζουν βελτιώσεων.

Μ' αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να προσδιορίζει δράσεις βελτίωσης και να τις σχεδιάζει, ανασκοπεί και κατάλληλα αναθεωρεί με στόχο να βελτιώνει τα αποτελέσματά του. Για το λόγο αυτό, ειδικά ως προς τη συχνότητα, συνιστάται η αυτοαξιολόγηση να λαμβάνει χώρα **σε ετήσια βάση**, ως μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού του φορέα, ώστε να είναι δυνατός ο αποτελεσματικός και συντονισμένος σχεδιασμός δράσεων, που θα στοχεύουν στην επίτευξη των επιθυμητών επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

2. Δείκτες ποιότητας

Η μέτρηση της επίδοσης ενός φορέα αναφορικά με το βαθμό τήρησης των θεμελιωδών αρχών ποιότητας του πλαισίου π³ και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων ως προς τεθέντες στόχους και στοιχεία σύγκρισης με αποτελέσματα των προηγούμενων αξιολογήσεων του φορέα, συνιστούν – όπως περιγράφεται στο πλαίσιο και όπως παρουσιάστηκε στις προηγούμενες παραγράφους – δύο από τους πέντε σταθμούς του κύκλου ποιότητας.

Ένας **ελάχιστος αριθμός τεσσάρων (4) δεικτών ποιότητας** ανά αρχή ποιότητας (για όσες από τις αρχές ποιότητας αντιστοιχίζονται με λιγότερους από τέσσερις (4) κύριους δείκτες) έχει τεθεί ως απαίτηση από το πλαίσιο π³, καθώς το εύρος των διαστάσεων κάθε αρχής επιβάλλει και την πολυδιάσταση μέτρηση της εφαρμογής της.

Έτσι, ο φορέας, που επιθυμεί να εφαρμόσει το πλαίσιο π³, καλείται να διαμορφώσει ένα **κατάλογο δεικτών ποιότητας**, χρησιμοποιώντας τους κύριους δείκτες ποιότητας της § 3.3 του πλαισίου, και συμπληρώνοντάς τους με κάθε άλλο δείκτη που εκτιμά και μπορεί να τεκμηριώσει ότι είναι κατάλληλος για τη μέτρηση της εφαρμογής κάθε αρχής (λαμβάνοντας υποστηρικτικά υπόψη και την εργαλειοθήκη των δεικτών ποιότητας του παραρτήματος).

Πέραν της ίδιας της υιοθέτησης και μέτρησης των δεικτών ποιότητας, το πλαίσιο π³ θέτει ορισμένες απαιτήσεις, οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους φορείς που θα το εφαρμόσουν. Πιο συγκεκριμένα:

- **Στοχοθέτηση:** η επιτυχία ενός οργανισμού στην εφαρμογή μιας αρχής κρίνεται και από το βαθμό που οι επιτευχθείσες τιμές κινούνται εντός των στόχων που θέτει ο φορέας γι' αυτές. Με άλλα λόγια δεν αρκεί, για το π3, να μετράει κανείς π.χ. την ικανοποίηση των αποδεκτών των υπηρεσιών του, αλλά πρέπει να θέτει και λογικούς και κατάλληλους στόχους για την τιμή που επιθυμεί / στοχεύει στο να επιτύχει
- **Συγκριτική αξιολόγηση:** η επιτυχία ενός οργανισμού στην εφαρμογή μιας αρχής κρίνεται επίσης και από το βαθμό που οι επιτευχθείσες τιμές εμφανίζονται βελτιωμένες σε σχέση με αυτές προηγούμενων αξιολογήσεών του. Με άλλα λόγια δεν αρκεί, για το π3, να μετράει κανείς π.χ. την ικανοποίηση των αποδεκτών των υπηρεσιών » του, αλλά πρέπει, πέραν της στοχοθέτησης, να αναζητάει στοιχεία σύγκρισης του βαθμού ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών του με στοιχεία προηγούμενων ετών, εφόσον αυτά υπάρχουν.
- **Κατηγοριοποίηση:** η επιτυχία ενός οργανισμού στην εφαρμογή μιας αρχής κρίνεται επιπλέον και από το βαθμό που οι επιτευχθείσες τιμές κατηγοριοποιούνται, ώστε να γίνεται η απαραίτητη

εμβάθυνση και να λαμβάνονται στοχευμένα μέτρα βελτίωσης. Με άλλα λόγια δεν αρκεί, για το π3, να μετράει κανείς π.χ. την ικανοποίηση των αποδεκτών των υπηρεσιών του, αλλά πρέπει, πέραν της στοχοθέτησης και της σύγκρισης, να προβαίνει και σε ανάλυση της ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών του σε κατάλληλες κατηγορίες (π.χ. εργαζόμενοι / άνεργοι, ηλικία, εκπαιδευτικό υπόβαθρο, κλπ)

- **Ερμηνεία:** τέλος, η επιτυχία ενός οργανισμού στην εφαρμογή μιας αρχής κρίνεται και από το βαθμό που οι επιτευχθείσες τιμές συνδέονται με συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες και ερμηνεύονται μέσα από αυτές. Με άλλα λόγια, δεν αρκεί, για το π3, να μετράει κανείς π.χ. την ικανοποίηση των αποδεκτών των υπηρεσιών του, αλλά πρέπει, πέραν της στοχοθέτησης, της σύγκρισης και της κατηγοριοποίησης, να προβαίνει και σε αναζήτηση των αιτίων που προκάλεσαν το συγκεκριμένο βαθμό ικανοποίησης, ώστε να εστιάζει σε ουσιαστικές και υψηλής προστιθέμενης αξίας βελτιωτικές παρεμβάσεις.