

ΟΔΗΓΟΣ

**Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.):
Εφαρμογή στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες**

ΙΩΑΝΝΙΝΑ
2013

ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.): Εφαρμογή στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

Επιμέλεια :
Βασίλης Πολυχρονόπουλος

ΙΩΑΝΝΙΝΑ 2013

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) : **Εφαρμογή στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες**

Αξιολόγηση στις Βιβλιοθήκες

Η Αξιολόγηση αποτελεί μέρος της διαδικασίας αλλαγής και της επιδίωξης μιας Βιβλιοθήκης να λειτουργεί αποτελεσματικά έχοντας στο επίκεντρο την ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών των χρηστών της. Η Αξιολόγηση μιας Βιβλιοθήκης μπορεί να αφορά την Εσωτερική της λειτουργία, δηλαδή τη Διοίκηση, τις Διαδικασίες, το κόστος - όφελος ή το βαθμό ικανοποίησης των χρηστών της από τις συλλογές, υπηρεσίες, υποδομές που διαθέτει.

Common Assessment Framework (CAF)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης - Common Assessment Framework (CAF) - αποτελεί ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό Μοντέλο Αυτοαξιολόγησης των δημοσίων οργανισμών. Διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovation Public Services Group), που λειτουργεί στα πλαίσια της Ε.Ε. στην οποία συμμετέχει ενεργά και η χώρα μας. Αποτελεί ένα πρώτο εγχείρημα λήψης μεταρρυθμιστικών μέτρων στα πλαίσια της υποχρέωσης της Ελλάδας για την εκπλήρωση αρκετών κριτηρίων «διοικητικής σύγκλισης», που θα ισχύσουν για όλα τα κράτη-μέλη της Ε.Ε.

Η πρώτη πιλοτική έκδοση παρουσιάστηκε το Μάιο 2000 και στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002. Παράλληλα, βάσει σχετικής απόφασης των Γενικών Διευθυντών έχει συσταθεί και λειτουργεί το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration - EIPA) στο Μάαστριχτ. Στους στρατηγικούς στόχους του EIPA είναι η ολοκληρωμένη λειτουργία του Κέντρου Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης χρησιμοποιείται ως εργαλείο αξιολόγησης στο Δημόσιο τομέα, σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου δικαίου και σε Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στο μοντέλο περιλαμβάνονται κριτήρια παρόμοια με αυτά του μοντέλου EFQM (χωρίς όμως την πιστοποίηση που αυτό παρέχει) και εφαρμογή των Αρχών Ολικής Ποιότητας.

Η εφαρμογή του Κ.Π.Α. δεν είναι μια εφάπαξ διαδικασία. Αντίθετα, αποτελεί μια διαρκή προσπάθεια συνεχούς αξιολόγησης των επιδόσεων μιας Υπηρεσίας και ανάληψης δράσεων βελτίωσης της οργάνωσης και λειτουργίας της, βασισμένων στα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης.

Στόχοι του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Το Κ.Π.Α. αποτελεί ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει κάθε φορέα να χρησιμοποιήσει τις τεχνικές διοίκησης της ολικής ποιότητας, ώστε να βελτιώσει τις επιδόσεις του. Οι βασικοί στόχοι του συνοψίζονται στα ακόλουθα τέσσερα σημεία :

1. Εισαγωγή των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εν συνεχεία δημιουργία ενός ολοκληρωμένου κύκλου Ποιότητας αποτελούμενου από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση
2. Διευκόλυνση της αυτο-αξιολόγησης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης
3. Σύνδεση μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας
4. Διευκόλυνση της συγκριτικής μάθησης μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF)

Το ΚΠΑ είναι ένα γενικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε Βιβλιοθήκη δίχως, όμως, να τροποποιούνται τα 9 κριτήρια, τα 28 υποκριτήρια και το σύστημα βαθμολογίας. Ο οδηγός αυτός έχει ως στόχο να προσαρμόσει το Κ.Π.Α. στις ανάγκες των Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών προκειμένου να εξασφαλίσει την αυτο-αξιολόγησή τους και τη βελτίωση των επιδόσεών τους.

Δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF)

Οι προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης για τις Δημόσιες Υπηρεσίες αποτυπώνονται στο Σχεδιάγραμμα 1 :

Σχεδιάγραμμα 1 :



Το παραπάνω Σχεδιάγραμμα περιλαμβάνει τα εννέα (9) κριτήρια αξιολόγησης :

1. Ηγεσία
2. Στρατηγική και προγραμματισμός
3. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
4. Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι
5. Διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών
6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς το χρήστη
7. Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό
8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία
9. Κύρια αποτελέσματα

Τα πέντε πρώτα κριτήρια αφορούν στις απαραίτητες προϋποθέσεις της αποτελεσματικής - αποδοτικής λειτουργίας μιας Βιβλιοθήκης, ενώ τα τελευταία τέσσερα στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας μιας Βιβλιοθήκης.

Εφαρμογή του Μοντέλου στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

Τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης για τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

Κριτήριο 1 : Ηγεσία

Η συμπεριφορά της ηγεσίας της Βιβλιοθήκης παίζει σημαντικό ρόλο στο σαφή καθορισμό των στόχων της. Η ηγεσία οφείλει να υποδεικνύει ξεκάθαρα τον προσανατολισμό, την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της Βιβλιοθήκης συμβάλλοντας στην επιτυχή λειτουργία της. Είναι αναγκαίο να παρέχει κίνητρα και να υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό ενεργώντας σαν πρότυπο. Πρέπει να αναπτύσσει, να εφαρμόζει και να ελέγχει το σύστημα διοίκησης της Βιβλιοθήκης και να επιθεωρεί την απόδοσή της και τα αποτελέσματά της. Είναι υπεύθυνη για τη βελτίωση της απόδοσης και για την προετοιμασία των αλλαγών που θα συμβάλλουν, ώστε η Βιβλιοθήκη να εκπληρώνει και στο μέλλον την αποστολή της. Είναι, λοιπόν, απαραίτητο να αξιοποιεί κάθε ευκαιρία για καινοτομία και εκσυγχρονισμό. Εδώ, εντάσσεται η εφαρμογή σύγχρονων ηλεκτρονικών μέσων που θα βελτιστοποιήσουν την απόδοση των υπηρεσιών της. Συνακόλουθα, η ηγεσία πρέπει να διασφαλίζει τις καλύτερες δυνατές συνθήκες οργάνωσης, προκειμένου η Βιβλιοθήκη να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του Ιδρύματος που υπηρετεί.

Η ηγεσία της Βιβλιοθήκης καλείται να αξιοποιεί τους πόρους που της έχουν εκχωρηθεί και να επιτυγχάνει τους στόχους της. Αυτό καθιστά αναγκαία την εξισορρόπηση των αναγκών των χρηστών, του προσωπικού αλλά και του Ιδρύματος στο οποίο ανήκει. Συνεπώς, η ηγεσία πρέπει να δείχνει ότι κατανοεί και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τόσο των χρηστών, όσο και του Ιδρύματος που υπηρετεί.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η Βιβλιοθήκη μέσα από αποδεικτικά στοιχεία, καλείται να αξιολογήσει την ηγεσία αναφορικά με τέσσερα υποκριτήρια. Δηλαδή, εξετάζει σε ποιο βαθμό κατορθώνει να :

1.1. Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στη Βιβλιοθήκη αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της

Παραδείγματα :

α. Διαμόρφωση και ανάπτυξη της αποστολής (να εντοπίσει τους στόχους) και του οράματος (ποια είναι η κατεύθυνση, ο προσανατολισμός) της Βιβλιοθήκης εμπλέκοντας τους υπαλλήλους.

β. Ανάλυση της αποστολής και του οράματος σε στρατηγικούς (μακροπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους) και επιχειρησιακούς (βραχυπρόθεσμους) στόχους και δράσεις.

γ. Καθιέρωση ενός πλαισίου αξιών στις οποίες εντάσσεται η διαφάνεια, η ηθική και η εξυπηρέτηση του χρήστη. Υιοθέτηση ενός κώδικα επικοινωνίας με τους υπαλλήλους της βιβλιοθήκης.

δ. Ενίσχυση της εμπιστοσύνης και του σεβασμού μεταξύ των ηγετών και των διοικητικών υπαλλήλων (π.χ. μέσα από πρότυπα καλής ηγεσίας).

ε. Δημιουργία συνθηκών για αποτελεσματική επικοινωνία. Διάδοση και γνωστοποίηση της αποστολής, του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών στόχων σε όλους τους υπαλλήλους της Βιβλιοθήκης και σε όσους εμπλέκονται στη διαδικασία.

στ. Επανεξέταση και ενδεχόμενη αναθεώρηση της αποστολής, του οράματος και των αξιών ανά τακτά χρονικά διαστήματα με γνώμονα τις αλλαγές στο χώρο των Βιβλιοθηκών, της Πανεπιστημιακής κοινότητας αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας.

ζ. Διαχείριση των «συγκρούσεων συμφερόντων» εντοπίζοντας τις δυνητικές περιοχές συγκρούσεων και παρέχοντας τις αναγκαίες κατευθύνσεις διαχείρισής τους στους υπαλλήλους.

1.2. Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της Βιβλιοθήκης, που θα αποσκοπεί στην καλύτερη δυνατή απόδοση και στην αλλαγή

Παραδείγματα:

α. Ανάπτυξη των διοικητικών διαδικασιών και των οργανωτικών δομών σε συμφωνία με τη στρατηγική, το σχεδιασμό, τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες τεχνολογίες.

β. Καθορισμός των κατάλληλων μορφών διοίκησης (επίπεδα, λειτουργίες, ευθύνες και αρμοδιότητες) και εξασφάλιση ενός συστήματος οργάνωσης των διαδικασιών.

γ. Συμφωνία μεταξύ όλων των επιπέδων - τμημάτων της Βιβλιοθήκης για τους μετρήσιμους στόχους της.

δ. Προσανατολισμός στους στόχους, στα εξερχόμενα και τα αποτελέσματα εξισορροπώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των διαφορετικών εμπλεκόμενων (ίδρυμα, ηγεσία, προσωπικό κά).

ε. Καθιέρωση Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Τεχνολογιών (Ηλεκτρονική Διοίκηση) με στόχο τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα της Βιβλιοθήκης. Συσχέτιση της ηλεκτρονικής διοίκησης με τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους σκοπούς της.

στ. Καθιέρωση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης (Management Information System - M.I.S.), όπου θα συμπεριλαμβάνονται και οι εσωτερικές επιθεωρήσεις.

ζ. Δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για τη διαμόρφωση και διοίκηση έργων και για ομαδική εργασία.

η. Απόφαση για μόνιμη εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως είναι το Πρότυπο Κ.Π.Α. ή το Πρότυπο Αριστείας EFQM.

θ. Ανάπτυξη ενός συστήματος μετρήσιμων μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων που αξιολογεί και καταμετρά την απόδοση της Βιβλιοθήκης (π.χ. Εξισορροπημένη Βαθμολόγηση, ISO 9001: 2000).

ι. Καθορισμός προτεραιοτήτων για τις απαραίτητες αλλαγές που αφορούν στον οργανωτικό σχεδιασμό και το πρότυπο λειτουργίας της Βιβλιοθήκης.

κ. Γνωστοποίηση των πρωτοβουλιών αλλαγής και των λόγων που την υπαγορεύουν στους υπαλλήλους και όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία.

1.3. Υποκινεί και υποστηρίζει τους υπαλλήλους της Βιβλιοθήκης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου

Παραδείγματα:

α. Καθοδήγηση μέσα από παραδείγματα, έτσι ώστε η δράση να συμφωνεί με τους παγιωμένους στόχους και αξίες

β. Αποδεδειγμένη προσωπική επιθυμία των επικεφαλής και των υπαλλήλων να αποδέχονται τις αλλαγές δρώντας στο πλαίσιο μιας εποικοδομητικής ανάδρασης (προσαρμογή).

γ. Συνεχής ενημέρωση των υπαλλήλων για σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με τη Βιβλιοθήκη.

δ. Υποστήριξη των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των υποχρεώσεών τους, που σχετίζονται με τους συνολικούς στόχους της Βιβλιοθήκης.

ε. Ενθάρρυνση και υποστήριξη των υπαλλήλων και δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και την ανάθεση ευθυνών.

στ. Προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και βελτίωσης. Ενθάρρυνση και υποστήριξη των υπαλλήλων να κάνουν προτάσεις για καινοτομίες και βελτιώσεις και να δρουν προληπτικά στην καθημερινή τους εργασία.

ζ. Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών τόσο των ομάδων, όσο και μεμονωμένων ατόμων.

η. Έμπρακτος σεβασμός και ενασχόληση της διοίκησης με τις ατομικές ανάγκες και προβλήματα των υπαλλήλων.

1.4. Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τη Διοίκηση του Ιδρύματος και με τις άλλες αρχές, ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες

Παραδείγματα:

α. Προσδιορισμός των δημοσίων πολιτικών που επηρεάζουν τη Βιβλιοθήκη

β. Διατήρηση τακτικών επαφών με τις διοικητικές αρχές του Ιδρύματος στο κατάλληλο εκτελεστικό και νομοθετικό πεδίο.

γ. Εξασφάλιση ότι οι στόχοι της Βιβλιοθήκης συμβαδίζουν με τις δημόσιες πολιτικές και τις πολιτικές του ιδρύματος.

δ. Ανάπτυξη και διατήρηση των συνεργασιών και των δικτύων με τους σημαντικότερους εμπλεκόμενους (Υπουργείο, Διοίκηση Ιδρύματος, Εκδότες, χρήστες).

ε. Συμμετοχή διοικητικών αρχών του Ιδρύματος στη θέσπιση στόχων, εξερχομένων και αποτελεσμάτων καθώς και στην ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης της Βιβλιοθήκης.

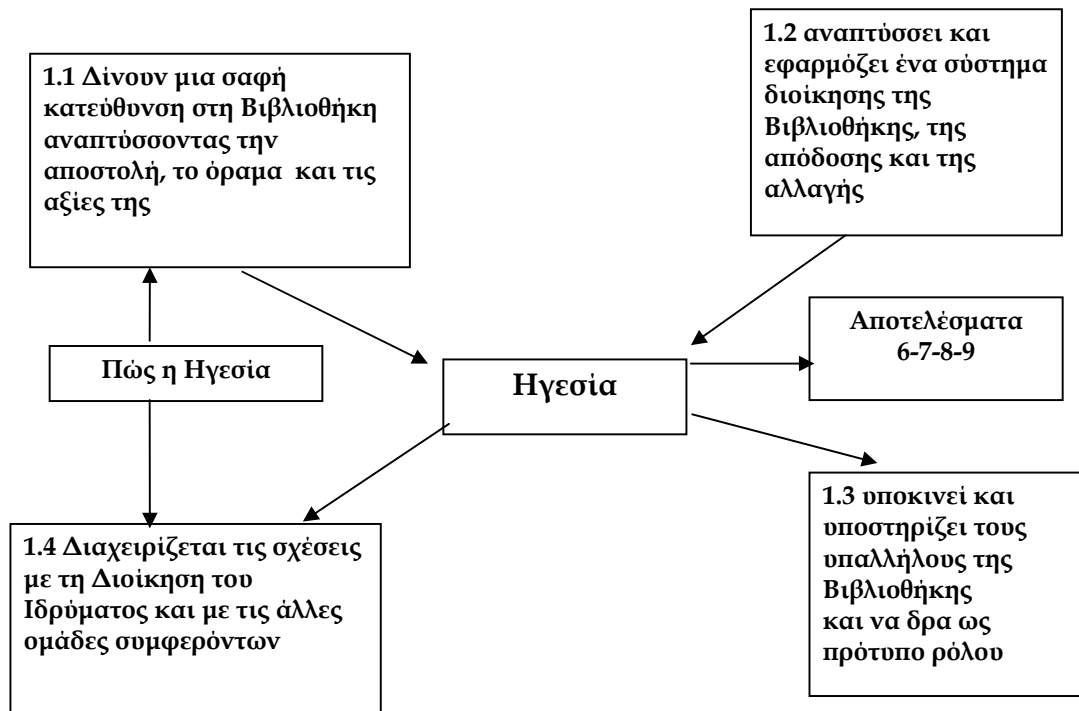
στ. Επιδίωξη της ανάδειξης, του σεβασμού και της αναγνώρισης της Βιβλιοθήκης και των υπηρεσιών της.

ζ. Ανάπτυξη μιας λογικής προώθησης, προβολής και διάδοσης των υπηρεσιών σε σχέση με τους εμπλεκόμενους.

η. Συμμετοχή στις δραστηριότητες του Ιδρύματος, του Συνδέσμου Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, των αντιπροσωπευτικών οργανώσεων και άλλων ομάδων.

Τα υποκριτήρια αυτά αποτυπώνονται στο Σχεδιάγραμμα 2 :

Σχεδιάγραμμα 2 :



Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός

Η συνολική απόδοση της Βιβλιοθήκης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο συνεργασίας των διαφορετικών δραστηριοτήτων της. Απαιτείται μια ευκρινής στρατηγική προκειμένου να υλοποιηθεί η αποστολή και το όραμά της. Το τελευταίο πρέπει να α) προσανατολίζεται στις ανάγκες των χρηστών της β) ευθυγραμμίζεται με την πολιτική του Ιδρύματος στο οποίο ανήκει γ) προσαρμόζεται στο προσωπικό της δ) υποστηρίζεται από μια διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών που βελτιώνεται συνεχώς. Το πλάνο αυτό μεταφράζεται σε σχέδια, επιδιώξεις και μετρήσιμους στόχους.

Η στρατηγική και ο προγραμματισμός είναι μέρος του κύκλου ποιότητας ΠΕΕΑ (**Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση**). Αφορά στη συλλογή πληροφοριών για τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της Βιβλιοθήκης, για τις υπηρεσίες της και τα εξερχόμενά της. Στόχος είναι να είναι διαρκώς επίκαιρη η διαδικασία του σχεδιασμού. Αυτό συνεπάγεται τη χρήση αξιόπιστης πληροφόρησης. Η άποψη του προσωπικού για τις πολιτικές, την κατεύθυνση του προγραμματισμού και της στρατηγικής είναι σημαντική. Έτσι, η ανάδραση από μια εσωτερική διαδικασία επιθεώρησης οδηγεί στον προγραμματισμό των βελτιώσεων που απαιτούνται για την καλύτερη δυνατή απόδοση της Βιβλιοθήκης.

Σημαντικός είναι και ο εντοπισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που πρέπει να εκπληρώνονται. Η αποτελεσματική παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων οδηγεί στην πραγματοποίηση των στόχων. Η ηγεσία οφείλει να παρακολουθεί ανελλιπώς και με κριτικό πνεύμα την εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού, να φροντίζει να είναι πάντα επίκαιρη και να την αναπροσαρμόζει όποτε θεωρεί ότι είναι απαραίτητο.

Συνεπώς, η Βιβλιοθήκη καλείται να μελετήσει τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει για να :

2.1. Συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των εμπλεκόμενων

Παραδείγματα:

α. Προσδιορισμός όλων των κύριων εμπλεκόμενων στη διαδικασία.

β. Συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τους εμπλεκόμενους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

γ. Τακτική συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών, των πηγών, της ακρίβειας και της ποιότητάς τους. Εδώ μπορεί να εντάσσονται πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές, ερευνητικές, οικονομικές ή και άλλες εξελίξεις που σχετίζονται με τη Βιβλιοθήκη και το Ίδρυμα στο οποίο ανήκει.

δ. Εντοπισμός και ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων (π.χ. διάγνωση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή ανάλυση με βάση τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές – ΔΑΕΑ).

2.2. Αναπτύξει, αναθεωρήσει και καταστήσει επίκαιρη τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των συμμετεχόντων στη διαδικασία και τους διαθέσιμους πόρους

Παραδείγματα:

α. Ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων μέτρησης της επίδοσης της βιβλιοθήκης σε κάθε επίπεδο

β. Ανάλυση των κινδύνων (ΔΑΕΑ) αλλά και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.

γ. Αξιολόγηση των έργων της Βιβλιοθήκης μετρώντας τα εξερχόμενα, τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της.

δ. Προσπάθεια ισορροπίας μεταξύ των πόρων, των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων αλλά και των απαιτήσεων της Βιβλιοθήκης.

ε. Εξέταση της αναγκαιότητας για αναδιοργάνωση και βελτίωση των στρατηγικών και των μεθόδων προγραμματισμού

2.3. Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη Βιβλιοθήκη

Παραδείγματα:

α. Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού μετά από συμφωνία. Θέσπιση προτεραιοτήτων και χρονοδιαγραμμάτων, σχεδιασμός των κατάλληλων διαδικασιών και της οργανωτικής δομής.

β. Συμμετοχή των εμπλεκομένων στη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής και του προγραμματισμού. Καθορισμός των προτεραιοτήτων σύμφωνα με τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους.

γ. Ανάλυση των μακροπρόθεσμων στόχων της Βιβλιοθήκης σε σχετικά προγράμματα δράσης και έργα για τους διάφορους τομείς και το προσωπικό της Βιβλιοθήκης.

2.4. Σχεδιάσει, εφαρμόσει και καταστήσει επίκαιρο το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία

Παραδείγματα:

α. Δημιουργία και ανάπτυξη μιας κουλτούρας καινοτομιών μέσω της επιμόρφωσης, της συγκριτικής αξιολόγησης, της οργάνωσης σεμιναρίων, εστιάζοντας στο ρόλο της στρατηγικής σκέψης και του προγραμματισμού.

β. Συστηματική παρακολούθηση των εσωτερικών δεικτών και των παραγόντων αλλαγής. Συσχετισμός τους με τις εξωτερικές απαιτήσεις για εκσυγχρονισμό και καινοτομία.

γ. Προγραμματισμός των αλλαγών που οδηγούν στη διαδικασία εκσυγχρονισμού και καινοτομίας (π.χ. με την εφαρμογή σύγχρονων Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών) μέσα από συζήτηση και συνεργασία με τους εμπλεκομένους.

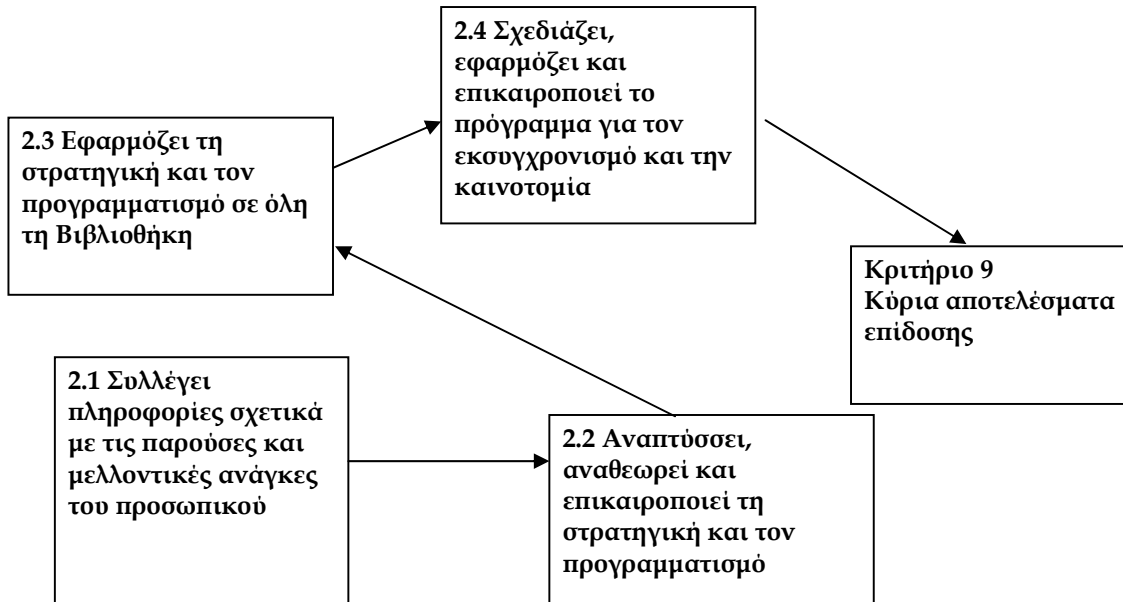
δ. Ενσωμάτωση εργαλείων και μετρήσεων αποτελεσμάτων όπως λ.χ. μέτρηση εισερχομένων, εξερχομένων, αποτελεσμάτων και των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ε. Εξασφάλιση της ανάπτυξης ενός αποδοτικού συστήματος διοίκησης, που θα διαχειρίζεται τις επιδιωκόμενες αλλαγές και θα παρακολουθεί την πρόοδο που συντελείται στην καινοτομία.

στ. Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων, ώστε να εφαρμοστούν οι σχεδιαζόμενες αλλαγές.

Τα υποκριτήρια αυτά αποτυπώνονται στο Σχεδιάγραμμα 3 :

Σχεδιάγραμμα 3 :



Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πυρήνα της Βιβλιοθήκης. Η συνεργασία των υπαλλήλων και η διαχείριση των διαθέσιμων πόρων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο καθορίζει την επιτυχία της. Ο αλληλοσεβασμός, ο διάλογος, και η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος αποτελούν βασικούς παράγοντες για την εξασφάλιση της αφοσίωσης και της συμμετοχής των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της. Η Βιβλιοθήκη πρέπει να διαχειρίζεται, να αναπτύσσει και να απελευθερώνει τις ικανότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία της.

Το τρίτο κριτήριο αξιολογεί εάν η βιβλιοθήκη αξιοποιεί τους ανθρώπινους πόρους της, έτσι ώστε να επιτυγχάνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Εξετάζει αν αυτοί αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά, αν υιοθετούν τις παρεμβάσεις της. Οι υπάλληλοι πρέπει να νιώθουν άνετα στο περιβάλλον εργασίας, ώστε να αποδίδουν, να αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητές τους, να αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες και περισσότερες πρωτοβουλίες και να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του χώρου εργασίας τους. Αυτό πραγματοποιείται, όταν ταυτίζονται οι ατομικοί στόχοι του κάθε υπαλλήλου με τους στρατηγικούς στόχους της Βιβλιοθήκης.

Καθοριστική είναι και η ικανότητα της συνεργασίας όλων των υπαλλήλων για την ανάπτυξη του διαλόγου και την υπέρβαση του οργανωτικού κατακερματισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ενθάρρυνσή τους να διατυπώνουν καινοτόμες ιδέες και προτάσεις βελτίωσης της διοικητικής απόδοσης. Έτσι, αυξάνεται η ικανοποίησή τους. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων της Βιβλιοθήκης οφείλουν να επιδεικνύουν το ενδιαφέρον τους για τα ζητήματα των εργαζομένων προωθώντας ενεργά μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας και διαφάνειας.

Συνεπώς, η Βιβλιοθήκη καλείται να μελετήσει τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει για να :

3.1. Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της

Παραδείγματα:

α. Τακτική ανάλυση των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών της Βιβλιοθήκης σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκομένων.

β. Ανάπτυξη και γνωστοποίηση της πολιτικής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της Βιβλιοθήκης.

γ. Διασφάλιση επαρκούς και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, κατανομή, εξέλιξη), ώστε να πραγματοποιούνται τα έργα και να επιτυγχάνεται η αντιστοίχιση έργων και ευθυνών.

δ. Παρακολούθηση της προόδου των ανθρώπινων πόρων που έχουν επενδυθεί στην παραγωγή και ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών.

ε. Ανάπτυξη και συμφωνία για μια σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών, επιβραβεύσεων και κατανομών των διοικητικών λειτουργιών.

στ. Εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας σε όλη τη Βιβλιοθήκη. Εδώ εντάσσεται η μέριμνα για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων.

ζ. Διαχείριση των προσλήψεων και της εξέλιξης του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη την αρχή της ίσης μεταχείρισής του, τη δημιουργία ίσων ευκαιριών ανεξάρτητα από παράγοντες όπως το φύλο, η σωματική αναπηρία, η ηλικία, η φυλή και το θρήσκευμα.

η. Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Εξισορρόπηση ανάμεσα στις ατομικές ικανότητες και τις υπηρεσιακές υποχρεώσεις.

θ. Μέριμνα για τις ανάγκες των ΑΜΕΑ και των μειονεκτούντων υπαλλήλων.

3.2. Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της Βιβλιοθήκης

Παραδείγματα:

α. Προσδιορισμός των ικανοτήτων των υπαλλήλων σε γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.

β. Συζήτηση, διαμόρφωση και γνωστοποίηση της στρατηγικής της βιβλιοθήκης για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Συμφωνία πάνω σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που βασίζεται στις υφιστάμενες οργανωτικές και ατομικές ανάγκες (π.χ. διαχωρισμός υποχρεωτικών και προαιρετικών προγραμμάτων).

γ. Ανάπτυξη και συμφωνία για προσωπική επιμόρφωση και σχέδια προόδου όλων των υπαλλήλων με έμφαση σε θέματα μάνατζμεντ, ηγεσίας και ικανοτήτων στο

χειρισμό των σχέσεων με διαφορετικούς χρήστες της Βιβλιοθήκης. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει και επιμόρφωση σε θέματα παροχής δικτυακών υπηρεσιών.

δ. Υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (π.χ. με την καθοδήγηση και τη διδασκαλία από έμπειρους εργαζόμενους).

ε. Προώθηση της εσωτερικής και εξωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων.

στ. Ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση).

ζ. Σχεδιασμός των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των τεχνικών επικοινωνίας στα πεδία της διαχείρισης κινδύνων και σύγκρουσης συμφερόντων.

η. Αξιολόγηση των επιπτώσεων της επιμόρφωσης και των προγραμμάτων ανάπτυξης σε σχέση με το κόστος των δραστηριοτήτων μέσω της παρακολούθησης και της εφαρμογής αναλύσεων κόστους/οφέλους.

3.3. Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του

Παραδείγματα:

α. Διάλογος και ενθάρρυνση της συλλογικής εργασίας.

β. Ενθάρρυνση των υπαλλήλων να εκφράζουν τις ιδέες και προτάσεις τους μέσα από σχέδια προτάσεων και ομάδες εργασίας.

γ. Ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στην ανάπτυξη των προγραμμάτων, των στρατηγικών, των στόχων, στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στην αναγνώριση και εφαρμογή των προτάσεων βελτίωσης.

δ. Συμφωνία και συναίνεση μεταξύ διεύθυνσης και υπαλλήλων για τους στόχους και τους τρόπους μέτρησης της επίτευξής τους.

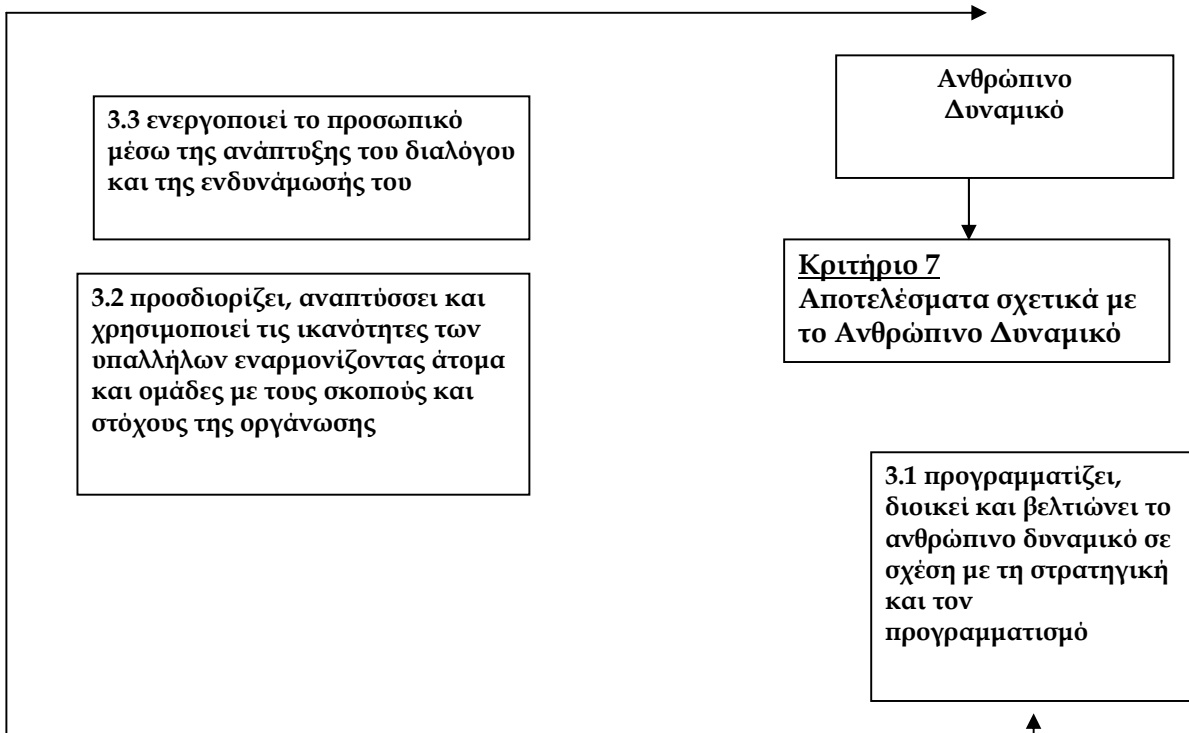
ε. Συστηματική διεξαγωγή ερευνών για τις απόψεις και τις αντιλήψεις του προσωπικού.

στ. Εξασφάλιση όρων ανάδρασης και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών.

ζ. Συσκέψεις με τους εκπροσώπους των υπαλλήλων

Τα υποκριτήρια αυτά αποτυπώνονται στο Σχεδιάγραμμα 4 :

Σχεδιάγραμμα 4 :



Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της Βιβλιοθήκης. Το τέταρτο κριτήριο αφορά στον τρόπο με τον οποίο η Βιβλιοθήκη σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις κύριες συνεργασίες της – ειδικά με τους χρήστες - ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Προκειμένου να ανταποκριθεί στο σύγχρονο και σύνθετο ρόλο της, απαιτείται να έχει μια αρμονική συνεργασία με το Ίδρυμα στο οποίο ανήκει.

Εκτός από συνεργασίες η Βιβλιοθήκη χρειάζεται και τους πιο παραδοσιακούς πόρους, όπως είναι τα οικονομικά, η τεχνολογία και οι εγκαταστάσεις, που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική της λειτουργία. Όπως και κάθε άλλη υπηρεσία, υπόκειται συχνά σε περιορισμούς και πιέσεις κατά τη διαχείριση των οικονομικών της πόρων. Η βάση για μια υγιή κατανομή των πόρων – πάντοτε σε συνεργασία με το ίδρυμα στο οποίο ανήκει - είναι ένα πλήρες χρηματοοικονομικό σύστημα διοίκησης, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται οι εσωτερικοί έλεγχοι και τα λογιστικά συστήματα. Στόχος της είναι να παρέχει περισσότερες και πιο βελτιωμένες υπηρεσίες με το μικρότερο κόστος. Τότε δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την εισαγωγή καινοτόμων υπηρεσιών.

Η γνώση και η πληροφόρηση του προσωπικού αναφορικά με τις συνεργασίες και τους πόρους της Βιβλιοθήκης πρέπει να ενσωματώνονται στις διαδικασίες διαμόρφωσης της στρατηγικής και του προγραμματισμού της. Δηλαδή, η ηγεσία της οφείλει να μοιράζεται τις σημαντικές πληροφορίες και τη γνώση με το προσωπικό αλλά και τη διοίκηση του Ιδρύματος το οποίο υπηρετεί.

Συνεπώς, η Βιβλιοθήκη καλείται να μελετήσει τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει για να :

4.1 Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας με άλλους φορείς και ομάδες χρηστών

Παραδείγματα:

α. Προσδιορισμός των δυνητικών στρατηγικών εταίρων και της φύσης της σχέσης (π.χ. Παραγωγοί έντυπου και ηλεκτρονικού βιβλιακού και πληροφοριακού

υλικού, Σχέσεις με άλλες Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, Σχέση με το Ίδρυμα στο οποίο ανήκει, συμμετοχή σε κοινοπραξίες, δικτυακές και ηλεκτρονικές υπηρεσίες κά).

β. Σύναψη των κατάλληλων συμφωνιών συνεργασίας λαμβάνοντας υπόψη τη φύση της σχέσης.

γ. Καθορισμός των ευθυνών και έλεγχος του κάθε μέρους στη διαχείριση των συνεργασιών.

δ. Τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων και της φύσης των συνεργασιών.

ε. Ενεργοποίηση και οργάνωση των συνεργασιών για συγκεκριμένο έργο και ανάπτυξη και εφαρμογή κοινών προγραμμάτων με άλλες Βιβλιοθήκες.

στ. Δημιουργία συνθηκών για ανταλλαγές υπαλλήλων με τις άλλες Βιβλιοθήκες.

ζ. Οργάνωση δραστηριοτήτων στο πεδίο της συλλογικής κοινωνικής ευθύνης.

4.2. Αναπτύσσει και εφαρμόζει συνεργασίες με τους χρήστες της Βιβλιοθήκης

Παραδείγματα:

α. Ενθάρρυνση της συμμετοχής των χρηστών σε θέματα που απασχολούν την Βιβλιοθήκη και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (π.χ. Επιτροπές Εκπροσώπων Τμημάτων και κατηγοριών χρηστών της Βιβλιοθήκης, Έρευνες Ικανοποίησης Χρηστών κά).

β. Δημιουργία μιας ανοικτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των χρηστών. Ανάπτυξη και χρήση των κατάλληλων μηχανισμών για τη συλλογή τους μέσα από έρευνες, ομάδες συσκέψεων, ερωτηματολόγια, κυτία παραπόνων, σφυγμομετρήσεις της κοινής γνώμης, κτλ.

γ. Εξασφάλιση συνεχούς ενημέρωσης για τις αρμοδιότητες των διαφόρων δημοσίων αρχών, τις διαδικασίες και τη λειτουργία τους, κτλ.).

δ. Διασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης, στις αποφάσεις της και στην ανάπτυξή της. Δημοσίευση ετήσιων εκθέσεων, πραγματοποίηση συνεντεύξεων τύπου και δημοσιεύσεις πληροφοριών στο διαδίκτυο.

ε. Ενεργή ενθάρρυνση και υποστήριξη των χρηστών να οργανώνονται, να εκφράζουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους.

4.3. Διαχειρίζεται τα οικονομικά σε συνεργασία με το Ίδρυμα στο οποίο ανήκει

Παραδείγματα:

α. Εναρμόνιση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους της Βιβλιοθήκης και του Ιδρύματος στο οποίο ανήκει.

β. Διασφάλιση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση και στον προϋπολογισμό.

γ. Εξασφάλιση μιας αποδοτικής, ως προς το κόστος, διαχείρισης των οικονομικών πόρων.

δ. Εισαγωγή καινοτόμων συστημάτων κατάρτισης του προϋπολογισμού και σχεδιασμού του κόστους μέσα από πολλαπλούς ετήσιους προϋπολογισμούς, προγράμματα για τους προϋπολογισμούς των έργων.

ε. Συνεχής έλεγχος του κόστους των υπηρεσιών που παρέχονται από τη Βιβλιοθήκη.

στ. Προσπάθεια αποκέντρωσης των οικονομικών ευθυνών και εξισορρόπησή τους με τον κεντρικό έλεγχο.

ζ. Καθιέρωση του οικονομικού ελέγχου βάσει της ανάλυσης κόστους-οφέλους.

η. Ανάπτυξη και εισαγωγή σύγχρονων μορφών οικονομικού ελέγχου, όπως μέσω εσωτερικών οικονομικών επιθεωρήσεων και επέκταση της διαφάνειας του οικονομικού ελέγχου για όλους τους υπαλλήλους.

θ. Εισαγωγή συγκριτικών επιδόσεων (π.χ. benchmarking) μεταξύ διαφορετικών Βιβλιοθηκών.

4.4. Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση

Παραδείγματα:

α. Ανάπτυξη συστημάτων για τη διαχείριση, διατήρηση και αξιολόγηση της πληροφορίας και της γνώσης στη Βιβλιοθήκη σύμφωνα με τους μακροπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους στόχους της.

β. Εξασφάλιση ότι οι εξωτερικά διαθέσιμες σημαντικές πληροφορίες αποκτώνται και χρησιμοποιούνται με αποδοτικό τρόπο.

γ. Συνεχής παρακολούθηση της πληροφόρησης και της γνώσης διασφαλίζοντας τη συνάφειά της, την ορθότητα, την αξιοπιστία της και την ασφάλειά της. Προσπάθεια εναρμονισμού της Βιβλιοθήκης με το στρατηγικό προγραμματισμό και τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των εμπλεκομένων.

δ. Ανάπτυξη ενός μηχανισμού που να διαχέει την πληροφόρηση σε ολόκληρη τη Βιβλιοθήκη και να εξασφαλίζει ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση στη σχετική με τις αρμοδιότητες και τα αντικείμενά τους πληροφορία και γνώση.

ε. Εξασφάλιση της πρόσβασης και της ανταλλαγής των σημαντικών πληροφοριών με όλους τους εμπλεκομένους και παρουσίαση της πληροφορίας και των δεδομένων με έναν φιλικό προς το χρήστη τρόπο.

στ. Εξασφάλιση ότι οι σημαντικές πληροφορίες και η γνώση που κατέχουν οι υπάλληλοι παραμένουν στη Βιβλιοθήκη, ακόμα και όταν αυτοί αποχωρούν.

4.5. Διαχειρίζεται την τεχνολογία

Παραδείγματα:

α. Εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής για τη διαχείριση της τεχνολογίας σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους.

β. Αποτελεσματική εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας στη διαχείριση των εργασιών, της γνώσης, στην υποστήριξη των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εκμάθηση και την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στη Βιβλιοθήκη. Υποστήριξη της συνεργασίας με τους εμπλεκομένους φορείς και ανάπτυξη εσωτερικών και εξωτερικών δικτύων.

4.6. Διαχειρίζεται τους χώρους της

Παραδείγματα:

α. Αποδοτική αξιοποίηση των χώρων σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες των χρηστών (π.χ. συγκέντρωση - αποκέντρωση των κτιρίων).

β. Βέλτιστη χρήση των χώρων, που βασίζεται στους στρατηγικούς στόχους της Βιβλιοθήκης και προσφέρει ασφάλεια και εύκολη πρόσβαση με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, καλύπτει τις ανάγκες των υπαλλήλων και των χρηστών, σέβεται την τοπική κουλτούρα και τους φυσικούς περιορισμούς (π.χ. ανοιχτοί χώροι γραφείων αντί ατομικών γραφείων, κινητά γραφεία) και παρέχει όλο τον αναγκαίο τεχνικό

εξοπλισμό (π.χ. αριθμός ηλεκτρονικών υπολογιστών και φωτοτυπικά μηχανήματα ανά τομέα).

γ. Αποτελεσματική συντήρηση των κτιρίων, των γραφείων και του εξοπλισμού της Βιβλιοθήκης.

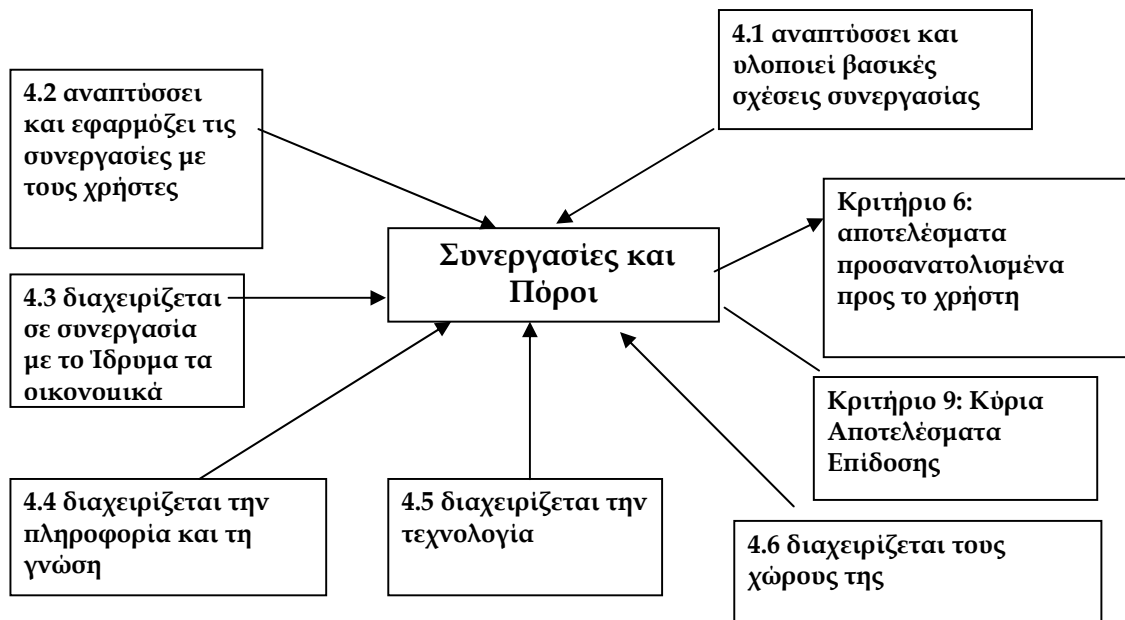
δ. Αποτελεσματική και συνεχής χρήση των χώρων, των μηχανημάτων και των άλλων πόρων της Βιβλιοθήκης.

ε. Εξασφάλιση της κατάλληλης πρόσβασης στο χώρο αντίστοιχα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων και χρηστών (π.χ. πρόσβαση των ατόμων με ειδικές ανάγκες στους χώρους στάθμευσης και στα αναγνώστηρια).

στ. Ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης των κτιριακών περιουσιακών στοιχείων σε συνεργασία με το Ίδρυμα στο οποίο ανήκει, συμπεριλαμβανομένης της ασφαλούς ανακύκλωσης/ διάθεσής τους π.χ. είτε με άμεση διοίκηση ή με ανάθεση σε τρίτους (υπερεργολαβία).

Τα υποκριτήρια αυτά αποτυπώνονται στο Σχεδιάγραμμα 5 :

Σχεδιάγραμμα 5 :



Κριτήριο 5: Διαδικασίες

Πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο η Βιβλιοθήκη εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες, ώστε να υποστηρίξει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Η καινοτομία και η ανάγκη να δημιουργηθούν πρόσθετες υπηρεσίες και παροχές για τους χρήστες της και το Ίδρυμα που τη φιλοξενεί είναι δύο από τους κύριους παράγοντες ανάπτυξης των διαδικασιών.

Η καλή απόδοση κάθε Βιβλιοθήκης εξαρτάται από τη συνεργασία όλων των διαδικασιών της. Κάθε διαδικασία αποτελείται από μια σειρά αλληπάλληλων δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τους πόρους και τα εισερχόμενα σε αποτελέσματα και εξερχόμενα. Αυτές οι διαδικασίες είναι διαφορετικής φύσεως.

Οι διαδικασίες διαχείρισης διευθύνουν τη Βιβλιοθήκη και οι διαδικασίες υποστήριξης παρέχουν τους απαραίτητους πόρους. Το ΚΠΑ αξιολογεί μόνο τις πιο σημαντικές από αυτές εξετάζοντας πόσο αποτελεσματικά συνεισφέρουν στην επίτευξη της αποστολής της Βιβλιοθήκης. Οι προσδοκίες και οι απόψεις του προσωπικού για τα διαφορετικά στάδια των διαδικασιών συμβάλλουν στη συνολική τους ποιότητα και αξιοπιστία.

Η φύση των διαδικασιών στις Βιβλιοθήκες μπορεί να διαφέρει σημαντικά, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα. Έτσι, υπάρχουν δραστηριότητες, όπως αυτές που σχετίζονται με την υποστήριξη για την ανάπτυξη της στρατηγικής ή της ρύθμισης των οικονομικών δραστηριοτήτων, κι άλλες που αφορούν στην παροχή υπηρεσιών. Σε κάθε περίπτωση, μια Βιβλιοθήκη πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει τις κύριες διαδικασίες που επιτελεί, προκειμένου να έχει τα αναμενόμενα εξερχόμενα και υπηρεσίες, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες τόσο των χρηστών, όσο και του Ιδρύματος το οποίο υπηρετεί.

Σημαντικός για τις διαδικασίες μπορεί να είναι και ο ρόλος των χρηστών μέσα από **1)** τη συμμετοχή του στο σχεδιασμό των υπηρεσιών της Βιβλιοθήκης, **2)** τη συνεργασία του με το προσωπικό στην εφαρμογή των υπηρεσιών, **3)** την κατάρτισή του, ώστε να έχει πρόσβαση από μόνο του στις υπηρεσίες.

Στη Βιβλιοθήκη υπάρχουν αρκετές διαδικασίες που διασταυρώνονται. Καθοριστική είναι η συνοχή αυτών των διαδικασιών για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της Βιβλιοθήκης. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαία η συνεργασία μέσα

από τη σύσταση διατμηματικών ομάδων διαχείρισης με το διορισμό υπευθύνων αυτών των ομάδων.

Παραδείγματα διαδικασιών Βιβλιοθήκης είναι:

1. η παροχή βασικών υπηρεσιών που συνδέονται με την αποστολή της Βιβλιοθήκης,
2. η παροχή υπηρεσιών προς το χρήστη μέσω της επεξεργασίας των ερωτημάτων πληροφόρησης
3. η διαμόρφωση και εφαρμογή της θεσπισμένης στρατηγικής,
4. οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων,
5. η κατάρτιση προϋπολογισμού και ο προγραμματισμός και
6. οι διαδικασίες για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Για τις μονάδες υποστήριξης οι κύριες διαδικασίες συνδέονται με την υποστηρικτική λειτουργία της Βιβλιοθήκης που είναι υπεύθυνη για την παροχή των βασικών υπηρεσιών.

Σημαντική είναι η τακτική αναθεώρηση των διαδικασιών, καθώς η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες προχωρούν με ταχύ βήμα. Οι Βιβλιοθήκες, προκειμένου να αξιοποιούν κάθε δυνατότητα βελτίωσης, οφείλουν να διαθέτουν μηχανισμούς που τους επιτρέπουν να πληροφορούνται από τους χρήστες τις απόψεις τους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Συνεπώς, η Βιβλιοθήκη καλείται να μελετήσει τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει για να :

5.1. Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχή βάση

Παραδείγματα:

- α. Διαρκής προσδιορισμός, περιγραφή και τεκμηρίωση των κύριων διοικητικών διαδικασιών.
- β. Καθορισμός του υπευθύνου για κάθε διαδικασία και ακριβής προσδιορισμός των καθηκόντων του.
- γ. Σχεδιασμός των κύριων διαδικασιών με τη συμμετοχή των εργαζομένων, αλλά και των άλλων εξωτερικών εμπλεκόμενων.

δ. Κατανομή των πόρων στις διαδικασίες ανάλογα με τη σημασία τους και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της Βιβλιοθήκης.

ε. Συλλογή, καταγραφή και κατανόηση των νομικών όρων και των άλλων ρυθμίσεων που σχετίζονται με τις διαδικασίες της Βιβλιοθήκης. Ανάλυση και προτάσεις για απλούστευση των διαδικασιών περιορίζοντας τα μη αναγκαία διοικητικά εμπόδια και τη γραφειοκρατία.

στ. Εφαρμογή δεικτών που αφορούν στις διαδικασίες. Καθιέρωση στόχων απόδοσης προσανατολισμένων στο χρήστη.

ζ. Συντονισμός και συγχρονισμός των διαδικασιών.

η. Έλεγχος και αξιολόγηση των συνεπειών των δικτυακών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διοίκησης επί των διαδικασιών της Βιβλιοθήκης (π.χ. αποδοτικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα).

θ. Βελτίωση των διαδικασιών μέσω της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους σε σχέση με τους κύριους εμπλεκόμενους.

ι. Ανάλυση και αξιολόγηση των κύριων διαδικασιών, των κινδύνων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της Βιβλιοθήκης και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της.

κ. Προσδιορισμός, σχεδιασμός και εφαρμογή των αλλαγών των διαδικασιών που οδηγούν σε υπηρεσίες μιας στάσης.

λ. Μέτρηση και καταγραφή της αποτελεσματικότητας των αλλαγών στις διαδικασίες. Εφαρμογή συγκριτικών επιδόσεων με στόχο τη δημιουργία ενός οδηγού βελτίωσης.

5.2 Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον χρήστη

Παραδείγματα:

α. Συμμετοχή των χρηστών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών (π.χ. με τη χρήση μέσων όπως έρευνες, διαδικασίες ανάδρασης, ομάδες ενδιαφερομένων που σχετίζονται με την καταλληλότητα των υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητά τους λαμβάνοντας υπόψη το φύλο και στοιχεία ποικιλομορφίας).

β. Συμμετοχή των χρηστών και των άλλων εμπλεκόμενων στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες και τις πληροφορίες για τους χρήστες.

γ. Ανάπτυξη ξεκάθαρων κατευθυντηρίων γραμμών και κανονισμών χρησιμοποιώντας κατανοητή γλώσσα.

δ. Συμμετοχή των χρηστών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των πηγών πληροφόρησης.

ε. Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των κατάλληλων και αξιόπιστων πληροφοριών με σκοπό τη βοήθεια και υποστήριξη των χρηστών.

στ. Βελτίωση της πρόσβασης στη Βιβλιοθήκη (π.χ. ωράριο λειτουργίας προσανατολισμένο στις ανάγκες των χρηστών, διαδίκτυο, ηλεκτρονικές υπηρεσίες, σύστημα Braille για τυφλούς).

ζ. Προώθηση της ηλεκτρονικής και αμφίδρομης επικοινωνίας με τους χρήστες.

η. Ανάπτυξη σταθερών συστημάτων και διαδικασιών απάντησης και διαχείρισης παραπόνων.

5.3. Καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή χρηστών

Παραδείγματα:

α. Προσπάθεια επικοινωνίας και προσέγγισης άλλων Βιβλιοθηκών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο προκειμένου να υπάρξει ενημέρωση πάνω στις καινοτομίες που πραγματοποιήσαν.

β. Συμμετοχή των εμπλεκόμενων στις διαδικασίες δημιουργίας καινοτομιών π.χ. πιλοτικές εφαρμογές νέων υπηρεσιών.

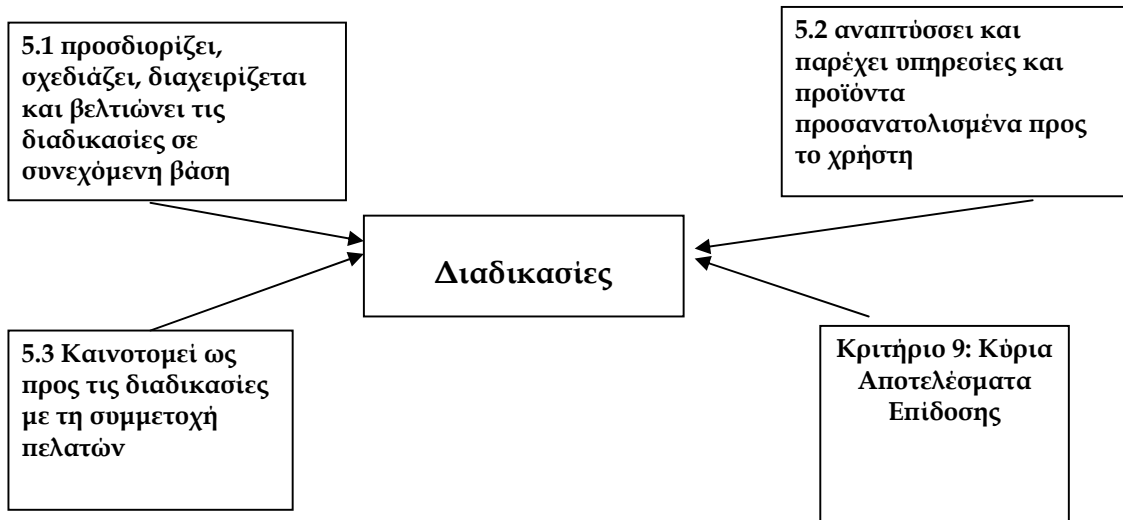
γ. Συμμετοχή των χρηστών και των εμπλεκόμενων στη διαδικασία εφαρμογής των καινοτομιών.

δ. Εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για την εφαρμογή καινοτομιών στις διαδικασίες.

ε. Εντοπισμός, ανάλυση και αντιμετώπιση των εμποδίων για τις καινοτομίες.

Τα υποκριτήρια αυτά αποτυπώνονται στο Σχεδιάγραμμα 6 :

Σχεδιάγραμμα 6 :



Αποτελέσματα

Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν στα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Το ενδιαφέρον, λοιπόν, στρέφεται στο βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, των χρηστών, αλλά και της κοινωνίας γενικότερα από τον τρόπο λειτουργίας της Βιβλιοθήκης. Επίσης, εξετάζεται ο βαθμός επιτυχίας των στόχων που έχουν τεθεί μέσα από εσωτερικούς δείκτες απόδοσης. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων απαιτεί μια διαφορετική σειρά απαντήσεων. Επομένως, από το σημείο αυτό οι απαντήσεις βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Χρήστη

Το κριτήριο 6 αφορά στα αποτελέσματα της ικανοποίησης των χρηστών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Βιβλιοθήκης. Οι χρήστες είναι οι αποδέκτες της δραστηριότητας και των υπηρεσιών της. Η Βιβλιοθήκη παρέχει υπηρεσίες σύμφωνα με την πολιτική του Ιδρύματος στο οποίο ανήκει και στο οποίο είναι υπόλογη για την απόδοσή της. Οι στόχοι της πολιτικής τίθενται από τα Ιδρύματα.

Τα μέτρα ικανοποίησης των χρηστών βασίζονται, συνήθως, στους τομείς εκείνους που έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικοί από τους ίδιους τους χρήστες. Συνεπώς, καθοριστικό είναι το τι μπορεί να βελτιώσει η Βιβλιοθήκη στα συγκεκριμένα πεδία υπηρεσιών. Είναι, λοιπόν, σημαντικό κάθε Βιβλιοθήκη να μετράει την ικανοποίηση των χρηστών της, όσον αφορά τη συνολική της εικόνα, τις υπηρεσίες που παρέχει, την εξωστρέφειά της και το βαθμό συμμετοχής των χρηστών στις δραστηριότητές της. Η μέτρηση των επιπέδων ικανοποίησης μπορεί να γίνει μέσα από ερωτηματολόγια ή έρευνες χρηστών, καθώς και με άλλα συμπληρωματικά εργαλεία όπως π.χ. εστιασμένες έρευνες. Με αυτές μπορούν να συγκεντρωθούν δεδομένα για τις υπηρεσίες, για την εικόνα της Βιβλιοθήκης, την ευγένεια, την εξυπηρέτηση και τη φιλικότητα του προσωπικού.

Συνεπώς, η Βιβλιοθήκη καλείται να μελετήσει τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του κοινού στο οποίο απευθύνεται μέσω:

6.1. Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των χρηστών

Παραδείγματα:

- α. Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της Βιβλιοθήκης (π.χ. χώροι, επάρκεια εξοπλισμού)
- β. Αποτελέσματα που αφορούν στα επιμορφωτικά σεμινάρια της Βιβλιοθήκης (π.χ. περιηγήσεις στη Βιβλιοθήκη, ενημέρωση για τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών).
- γ. Αποτελέσματα που αφορούν στην πρόσβαση (π.χ. ωράριο Βιβλιοθήκης, ευκολία πρόσβασης στο χώρο).
- δ. Αποτελέσματα που αφορούν στις υπηρεσίες (π.χ. ταχύτητα εξυπηρέτησης, ευκολία εύρεσης του υλικού, ευκολία χρήσης των ηλεκτρονικών πηγών, συμμόρφωση με πρότυπα ποιότητας, χρόνος διεκπεραίωσης, ποιότητα των συμβουλών που δίνονται στους χρήστες).

6.2. Δεικτών που αφορούν μετρήσεις για τον χρήστη

Παραδείγματα:

Δείκτες που αφορούν τη συνολική εικόνα της Βιβλιοθήκης:

- α. Αριθμός και χρόνος διεκπεραίωσης των παραπόνων.
- β. Βαθμός της εμπιστοσύνης του κοινού προς τη Βιβλιοθήκη και τις υπηρεσίες της.
- γ. Χρόνος αναμονής.
- δ. Χρόνος παροχής των υπηρεσιών.
- ε. Εύρος της επιμόρφωσης των υπαλλήλων σε σχέση με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των χρηστών (π.χ. επαγγελματισμός και φιλική επικοινωνία καθώς και συμπεριφορά προς τους χρήστες).

Δείκτες που αφορούν τη συμμετοχή:

- στ. Εύρος συμμετοχής των εμπλεκόμενων στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών και στο σχεδιασμό των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.
- ζ. Λήψη και καταγραφή προτάσεων.
- η. Εφαρμογή και εύρος της χρήσης νέων και καινοτόμων τρόπων στην επικοινωνία με τους χρήστες.

Δείκτες που αφορούν τις υπηρεσίες:

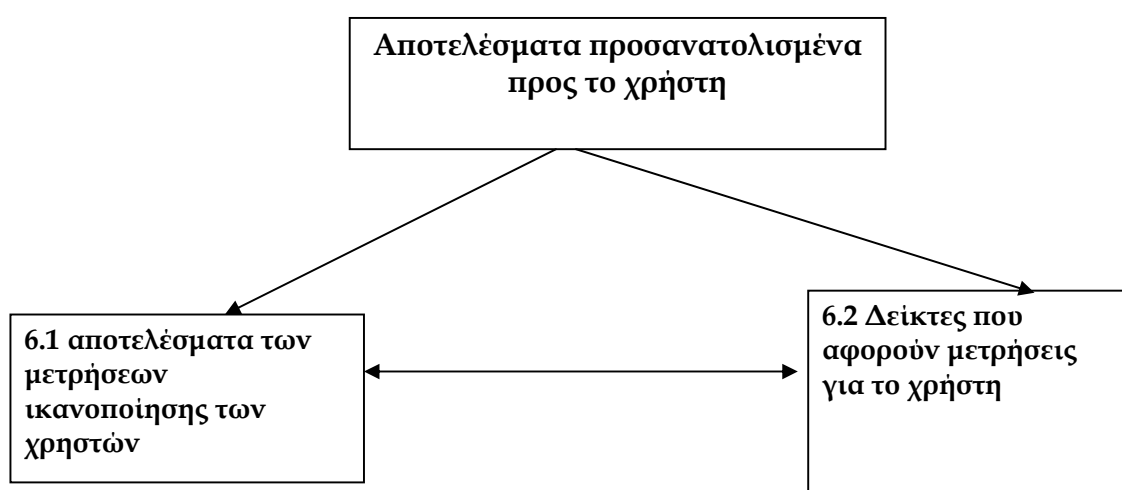
θ. Πιστή τήρηση των δημοσιευμένων προδιαγραφών για τις υπηρεσίες (π.χ. εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας).

ι. Αριθμός λαθών με ευθύνη του προσωπικού

κ. Έκταση προσπαθειών για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφορίας.

Τα υποκριτήρια αυτά αποτυπώνονται στο Σχεδιάγραμμα 7 :

Σχεδιάγραμμα 7 :



Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το έβδομο κριτήριο αφορά στα αποτελέσματα των προσπάθειών της Βιβλιοθήκης να βελτιώσει την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η Βιβλιοθήκη μπορεί μέσα από έρευνες για τους υπαλλήλους της και άλλα συμπληρωματικά εργαλεία, όπως είναι οι συνεντεύξεις και οι αξιολογήσεις, να καταγράψει τα επίπεδα ικανοποίησης. Μπορεί, επίσης, να εξετάζει την απόδοση του προσωπικού και το επίπεδο ανάπτυξης των δεξιοτήτων του.

Η καταγραφή αυτή είναι σημαντική, γιατί αποτυπώνει την οπτική γωνία του προσωπικού για τη Βιβλιοθήκη, την αποστολή της, το εργασιακό περιβάλλον, την ηγεσία, τα συστήματα διοίκησης, τη σταδιοδρομία, την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών της. Απαιτούνται, συνεπώς, δείκτες μέτρησης που θα σχετίζονται με τους στόχους και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίησή του, την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, την ενθάρρυνσή του και το βαθμό συμμετοχής του στη λειτουργία της.

Συνεπώς, η Βιβλιοθήκη καλείται να μελετήσει τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού της μέσω :

7.1. Αποτελεσμάτων της μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της

Παραδείγματα:

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική ικανοποίηση σχετικά με:

- α. τη συνολική εικόνα και απόδοση της Βιβλιοθήκης (για την ακαδημαϊκή κοινότητα, τους χρήστες και τους άλλους εμπλεκομένους),
- β. το επίπεδο της επίγνωσης των υπαλλήλων σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων,
- γ. το επίπεδο της συμμετοχής των υπαλλήλων στη Βιβλιοθήκη και στην αποστολή της.

Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση από τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης:

δ. την ικανότητα των ανώτερων και μεσαίων στελεχών της διοίκησης να καθοδηγούν τη Βιβλιοθήκη (π.χ. θέσπιση στόχων, καταμερισμός πόρων και αρμοδιοτήτων κτλ.) και επικοινωνία,

ε. την επιβράβευση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών,

ζ. την υιοθέτηση καινοτομιών από τη Βιβλιοθήκη.

Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας:

η. το κλίμα στο χώρο εργασίας (π.χ. πως αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις, τα παράπονα ή τα προβλήματα του προσωπικού),

θ. την κατανόηση απέναντι στα προσωπικά ζητήματα των υπαλλήλων (π.χ. ευέλικτες ώρες εργασίας, ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, υγεία),

ι. την παροχή ίσων ευκαιριών και αμεροληψία όσον αφορά τη μεταχείριση και τη συμπεριφορά στη Βιβλιοθήκη.

Αποτελέσματα που αφορούν τα κίνητρα και την ικανοποίηση όσον αφορά την καριέρα και την ανάπτυξη των ικανοτήτων:

κ. την ικανότητα της διοίκησης να προωθεί μια στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Διαρκής προσπάθεια ανάπτυξης των ικανοτήτων, καθώς και της γνώσης των υπαλλήλων για τους στόχους της Βιβλιοθήκης,

λ. αποτελέσματα σχετικά με την προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να αποδέχεται τις αλλαγές.

7.2. Υπολογισμού δεικτών αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της

Παραδείγματα:

α. Δείκτες που αφορούν στην ικανοποίηση των υπαλλήλων (π.χ. επίπεδα απουσιών ή ασθένειας, βαθμός κινητικότητας του προσωπικού, αριθμός παραπόνων).

β. Δείκτες που αφορούν στην απόδοση του προσωπικού (π.χ. μέτρα παραγωγικότητας, αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού).

γ. Ικανότητα χρήσης των τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων από τους υπαλλήλους.

δ. Δείκτες που αφορούν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων (π.χ. βαθμός συμμετοχής και επιτυχίας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών που διατίθενται για επιμόρφωση).

ε. Αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα εξυπηρέτησης των χρηστών και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους.

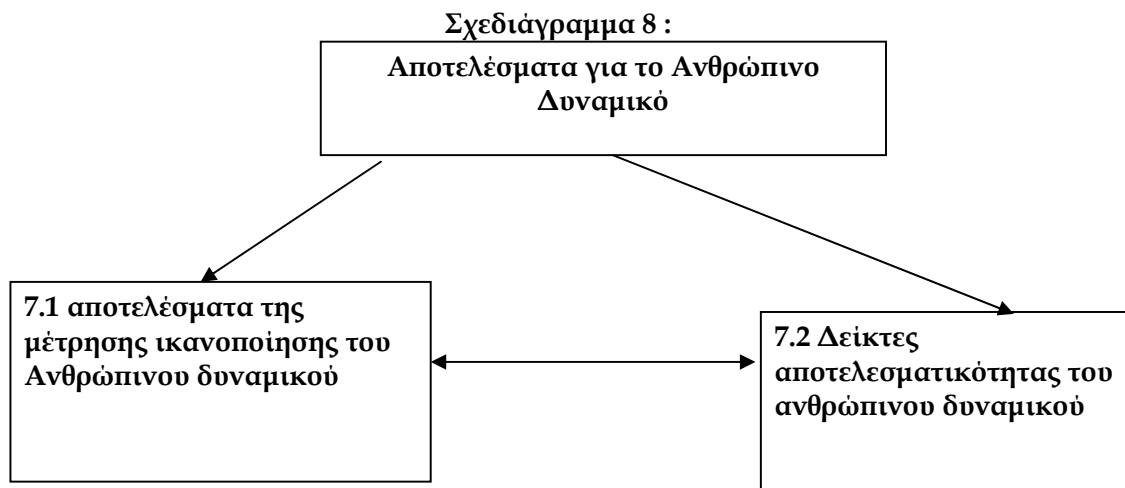
στ. Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού μέσα στη Βιβλιοθήκη.

ζ. Δείκτες που αφορούν στην κινητικότητα και τη συμμετοχή στις διάφορες δραστηριότητες της Βιβλιοθήκης (π.χ. βαθμός ανταπόκρισης στις έρευνες για το προσωπικό, αριθμός προτάσεων για καινοτομία, συμμετοχή στις εσωτερικές ομάδες συζήτησης).

η. Αριθμός/συχνότητα επιβράβευσης ατόμων και ομάδων.

θ. Αριθμός καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων.

Τα υποκριτήρια αυτά αποτυπώνονται στο Σχεδιάγραμμα 8 :



Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Αναφέρεται στην επίδραση της Βιβλιοθήκης στην τοπική αλλά και την ευρύτερη κοινωνία καθώς και στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της. Τα αποτελέσματα εξάγονται με βάση την αντίληψη των χρηστών/πολιτών για τη Βιβλιοθήκη.

Οι αναλύσεις αυτές των άμεσων επιδράσεων στους χρήστες παρουσιάζονται στην ικανοποίηση των χρηστών (κριτήριο 6) και στα κύρια αποτελέσματα επιδόσεων (κριτήριο 9). Το κριτήριο 8 μετρά τις ακούσιες ή εκούσιες επιδράσεις στην κοινωνία, π.χ. τις συνολικές συνέπειες της στρατηγικής της βιβλιοθήκης πέρα από την πρωταρχική της αποστολή και τις κύριες δραστηριότητές της. Σε αυτή την κατεύθυνση, η ανάλυση εξετάζει τις συνέπειες που απορρέουν από τους προγραμματισμένους στόχους, καθώς και από τις ακούσιες συνέπειες π.χ. παρενέργειες που μπορεί να έχουν θετικές ή/και αρνητικές συνέπειες στην κοινωνία.

Τα μέτρα καλύπτουν τόσο την αντίληψη που έχει η κοινωνία για την ποιότητα της Βιβλιοθήκης, όσο και ποσοτικούς δείκτες. Αυτοί μπορεί να συνδέονται με:

1. τη συμβολή στην εκπαίδευση της τοπικής ή της ευρύτερης κοινωνίας,
2. τη συμβολή στην έρευνα της τοπικής ή της ευρύτερης κοινωνίας,
3. την προσφορά θέσεων εργασίας
4. την κοινωνική διάσταση π.χ. άτομα με ειδικές ανάγκες,
5. την πολιτιστική διάσταση, π.χ. διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων

Συνεπώς, η Βιβλιοθήκη καλείται να μελετήσει ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας γενικότερα μέσω :

8.1. Των αποτελεσμάτων των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται η Διοίκηση του Ιδρύματος και οι εμπλεκόμενοι

Παραδείγματα:

α. Η άποψη του κοινού για τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση της Βιβλιοθήκης επηρεάζει την ποιότητα ζωής των χρηστών – πολιτών

β. Γενική αποτίμηση της Βιβλιοθήκης.

γ. Εκπαιδευτικές επιπτώσεις στην κοινωνία σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

δ. Κοινωνικές επιπτώσεις στην κοινωνία σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

ε. Πολιτιστικές επιπτώσεις στην κοινωνία

στ. Γενική άποψη του κοινού για το πόσο διαφανής και ανοιχτή σε επιρροές από το περιβάλλον είναι η Βιβλιοθήκη.

ζ. Ηθική συμπεριφορά της Βιβλιοθήκης.

η. Ο τόνος που δίνουν οι δημοσιογραφικές καλύψεις από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

8.2. Δείκτες κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένοι από την Βιβλιοθήκη και το Ίδρυμα στο οποίο ανήκει.

Παραδείγματα:

α. Σχέση με τις αρμόδιες αρχές, ομάδες και εκπροσώπους της τοπικής κοινωνίας.

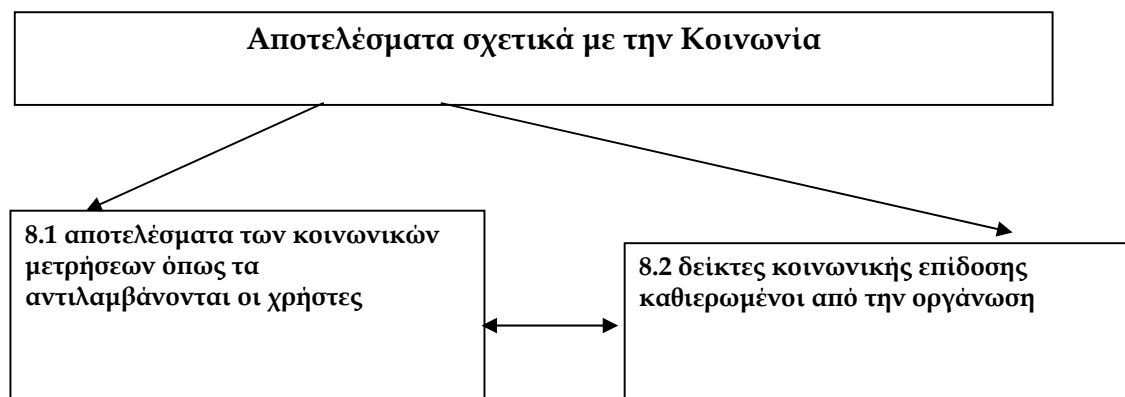
β. Βαθμός κάλυψης των δραστηριοτήτων της Βιβλιοθήκης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

γ. Υποστήριξη της Βιβλιοθήκης σε μειονεκτικές ή άλλες ιδιαίτερες ομάδες της κοινωνίας.

δ. Παραγωγική ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών με άλλους.

Τα υποκριτήρια αυτά αποτυπώνονται στο Σχεδιάγραμμα 9 :

Σχεδιάγραμμα 9 :



Κριτήριο 9 : Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

Τα αποτελέσματα που φανερώνουν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη στρατηγική και το προγραμματισμό της Βιβλιοθήκης και τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των χρηστών της (εξωτερικά αποτελέσματα), καθώς και τα αποτελέσματα που αφορούν στη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα) αποτυπώνονται στο Κριτήριο 9.

Στα κύρια αποτελέσματα επίδοσης εντάσσονται τα όσα έχει καθορίσει η ηγεσία ως σημαντικά, μετρήσιμα επιτεύγματα για τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Αυτά απεικονίζουν την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα της ηγεσίας, του προσωπικού και των διαδικασιών να επιτύχουν σκοπούς και επιδιώξεις συμπεριλαμβανομένων συγκεκριμένων στόχων, που έχουν τεθεί.

Τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης μπορούν να διαιρεθούν σε:

1) εξωτερικά αποτελέσματα: Πρόκειται για την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής και των υπηρεσιών, για το βαθμό βελτίωσης μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα και την επίτευξη των βασικών στόχων. Εδώ καταμετρούνται τα **εξερχόμενα** (υπηρεσίες) και τα **αποτελέσματα** (συνέπειες των κύριων δράσεων της Βιβλιοθήκης για το Ίδρυμα στο οποίο ανήκει).

2) Εσωτερικά αποτελέσματα: Πρόκειται για τα μέτρα της εσωτερικής λειτουργίας της Βιβλιοθήκης : Εδώ εντάσσεται η διοίκηση, η βελτίωση και η απόδοσή της.

Συνεπώς, η Βιβλιοθήκη καλείται να μελετήσει την αποδοτικότητά της αναφορικά με τα :

9.1. Εξωτερικά αποτελέσματα: εξερχόμενα και αποτελέσματα των σκοπών

Παραδείγματα:

α. ο βαθμός επίτευξης των σκοπών. Τα εξερχόμενα (παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών),

β. η σχέση ανάμεσα στη βελτιωμένη ποιότητα παροχής υπηρεσιών και τα αποτελέσματα μέτρησης,

γ. η αποδοτικότητα της Βιβλιοθήκης (εξερχόμενα που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος),

δ. τα αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων,

ε. τα αποτελέσματα συμμετοχής σε διαγωνισμούς, βραβεία ποιότητας και πιστοποίηση συστήματος διοίκησης ποιότητας (Βραβεία Αριστείας),

στ. τα αποτελέσματα δραστηριοτήτων συγκριτικών αξιολογήσεων / συγκριτικής μάθησης,

ζ. η αποτελεσματικότητα (αποτελέσματα που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).

9.2. Εσωτερικά αποτελέσματα

Παραδείγματα:

Αποτελέσματα στον τομέα της διαχείρισης και της καινοτομίας:

α. αποδεικτικά στοιχεία της συμμετοχής όλων των εμπλεκομένων στη Βιβλιοθήκη,

β. αποτελέσματα των συνεργασιών και των συντονισμένων δραστηριοτήτων,

γ. αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα ικανοποίησης και την ισορροπία ανάμεσα στις ανάγκες όλων των εμπλεκομένων,

δ. αποδεικτικά στοιχεία για τη βελτίωση και την καινοτομία τόσο στους στρατηγικούς στόχους, όσο και στις διαδικασίες της Βιβλιοθήκης,

ε. αποδεικτικά στοιχεία για τη βελτιωμένη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής (στη διαχείριση της εσωτερικής γνώσης ή/και στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και διαμόρφωση δικτύων),

στ. αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων,

ζ. απόδοση της διαδικασίας.

Οικονομικά αποτελέσματα για τη Βιβλιοθήκη (σε σχέση με το Ίδρυμα στο οποίο ανήκει)

η. ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται οι προϋπολογισμοί και επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι,

θ. σε ποιο βαθμό η Βιβλιοθήκη εξαρτάται από τους δικούς της οικονομικούς πόρους και έσοδα από εισφορές και εισπράξεις από υπηρεσίες,

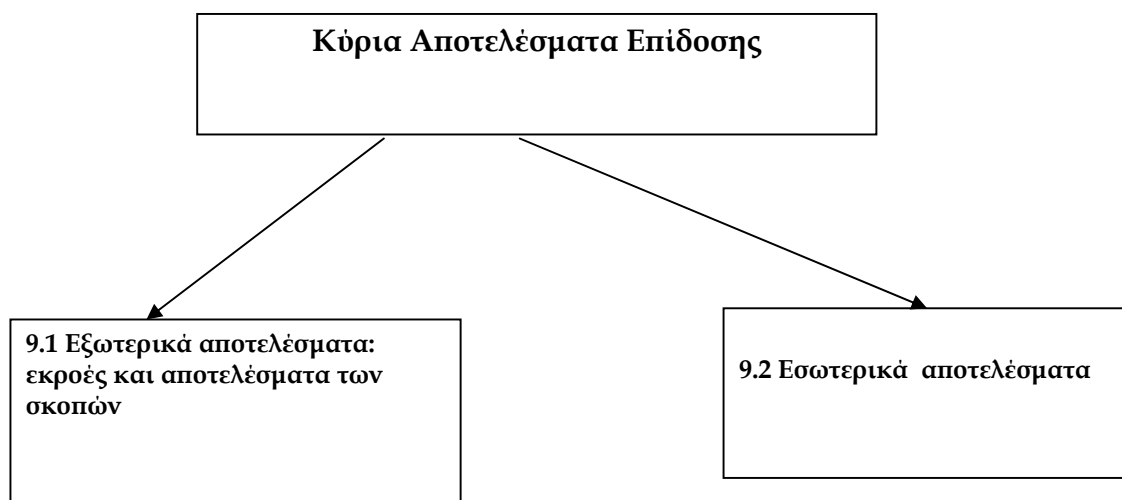
ι. αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα της Βιβλιοθήκης να ικανοποιεί και να εξισορροπεί τα οικονομικά συμφέροντα όλων των εμπλεκομένων,

κ. μέτρα αποτελεσματικής χρήσης των πόρων,

λ. αποτελέσματα των οικονομικών ελέγχων και επιθεωρήσεων.

Τα υποκριτήρια αυτά αποτυπώνονται στο Σχεδιάγραμμα 10 :

Σχεδιάγραμμα 10 :



Σύστημα βαθμολόγησης του ΚΠΑ και Ομάδες Αξιολόγησης

Οι επιμέρους βαθμολογίες σε κάθε υποκριτήριο αποσκοπούν στο :

1. Να παρέχουν πληροφορίες για την κατάσταση των ακολουθούμενων δράσεων βελτίωσης.
2. Να καταγράφουν την πρόοδο της Βιβλιοθήκης διαχρονικά.
3. Να εντοπίζουν τις Βέλτιστες Πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί από τη Βιβλιοθήκη και να αποτυπώνονται στις υψηλές βαθμολογίες των κριτηρίων Προϋποθέσεων και Αποτελεσμάτων.
4. Να συμβάλλουν στον εντοπισμό άλλων βιβλιοθηκών, με τη συνεργασία των οποίων θα εξασφαλιστεί μεγαλύτερη πρόοδος.

Τρόπος Βαθμολόγησης

Το σύστημα της «αναλυτικής-παραμετροποιημένης» βαθμολόγησης του ΚΠΑ αποτυπώνει με λεπτομέρεια κάθε υποκριτήριο. Μάλιστα, επιτρέπει την ταυτόχρονη βαθμολογία για κάθε υποκριτήριο, για όλες τις φάσεις του Κύκλου Ποιότητας ΠΕΕΑ (Προγραμματισμός -Εκτέλεση - Έλεγχος - Ανάδραση). Για τη βαθμολόγηση χρησιμοποιείται μια κλίμακα που εκτείνεται από το 0 μέχρι το 100.

1. Ο τρόπος βαθμολόγησης ΚΠΑ

Ο τρόπος βαθμολόγησης μέσω του ΚΠΑ έχει αθροιστικό χαρακτήρα, βοηθάει τη Βιβλιοθήκη να εξοικειωθεί περισσότερο με τον κύκλο ποιότητας και την κατευθύνει προς μια προσέγγιση ποιότητας. Για να πραγματοποιείται μια φάση του κύκλου ποιότητας στην ομάδα αξιολόγησης των προϋποθέσεων, θα πρέπει οι δραστηριότητες συγκριτικής μάθησης να αποτελούν μέρος του κύκλου της συνεχούς βελτίωσης (Βλ. Πίνακα 1). Στην ομάδα αξιολόγησης αποτελεσμάτων γίνεται διάκριση μεταξύ της τάσης των αποτελεσμάτων και της επίτευξης των στόχων (Βλ. Πίνακα 2).

Πίνακας 1

ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ 1	ΒΑΘΜΟ-ΛΟΓΙΑ
	Έλλειψη δραστηριότητας ή έλλειψη πληροφορίας στο συγκεκριμένο πεδίο	0-10
ΠΡΟΓΡΑΜ-ΜΑΤΙΣΜΟΣ	Υπαρξη προγραμματισμού για την πραγματοποίηση Δράσεων	11-30
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Υπαρξη προγραμματισμού και εφαρμογής δράσεων	31-50
ΕΛΕΓΧΟΣ	Υπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής και επιθεώρησης της εφαρμογής δράσεων	51-70
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Υπαρξη προγραμματισμού, εφαρμογής, επιθεώρησης εφαρμογής δράσεων και τροποποίηση της λειτουργίας με βάση τα αποτελέσματα της επιθεώρησης	71-90
ΠΕΕΑ	Υπαρξη συνεχούς και ολοκληρωμένου κύκλου βελτίωσης της Ποιότητας (ΠΕΕΑ)	91-100

Οδηγίες : Αρχικά, στην αριστερή στήλη, επιλέξτε το επίπεδο στο οποίο έχετε φτάσει : Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος και Ανάδραση). Σημειώνεται ότι για να προχωρήσετε στην επόμενη φάση είναι απαραίτητο να έχει ολοκληρωθεί η προηγούμενη. Στη συνέχεια δώστε μια βαθμολογία από το 0 έως και το 100 ανάλογα με το επίπεδο το οποίο έχετε επιτύχει σε κάθε φάση.

Πίνακας 2

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 1	ΒΑΘΜΟ-ΛΟΓΙΑ
Απουσία μετρήσιμων αποτελεσμάτων ή έλλειψη σχετικών πληροφοριών	0 – 10
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	11 – 30
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	31-50
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν τάσεις βελτίωσης ή επιτυχία στους περισσότερους από τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	51-70
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σημαντική πρόοδο ή επιτυχία σε όλους τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	71-90
Υπαρξη άριστων αποτελεσμάτων διαχρονικά. Όλοι οι βασικοί / κύριοι / σημαντικοί στόχοι επιτυγχάνονται. Πραγματοποιούνται θετικές συγκριτικές αξιολογήσεις με ομοειδείς δημόσιες οργανώσεις.	91-100

Οδηγίες : Δώστε μια βαθμολογία από το 0 έως και το 100 σε κάθε υποκριτήριο ανάλογα με την παραπάνω 6βάθμια κλίμακα. Για κάθε επίπεδο μπορείτε να λαμβάνετε υπόψη είτε την τάση, είτε την επίτευξη του στόχου, είτε και τα δύο.

[illegible]

Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει ένα παράδειγμα αξιολόγησης του υποκριτηρίου 1.1 σε μια δημόσια υπηρεσία.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ βαθμολόγησης με τον αναλυτικό-πα-
ραμετροποιημένο τρόπο: Προϋποθέσεις – υποκρι-
τήριο 1.1.:
**Δίνει κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσο-
ντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της**

Ομάδα αξιολόγησης Προϋποθέσεων - Βαθμολογώντας το 1.1.									
ΦΑΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100		
	Επίπεδο ύπαρξης αποδείξεων	Καμία απόδειξη ή απλά ορισμένες ιδέες	Λίγες αποδείξεις σχετικά με ορισμένους τομείς	Επαρκείς αποδείξεις για τους βασικούς/σημαντικούς/κύριους τομείς	Αρκετές αποδείξεις σχετικά με τους περισσότερους τομείς	Εξαιρετικές αποδείξεις σχετικά με όλους τους τομείς	Άριστες αποδείξεις σε όλους τους τομείς συγκριτικά με ομοειδείς οργανώσεις		
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Βασισμένος στις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων. Εφαρμόζεται στα βασικά / κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση	1β	1α 1δ						
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		30						30
ΕΚΤΕΛΕΣΗ	Η εκτέλεση γίνεται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες οι οποίες κατανέμονται στα βασικά/κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση	1β 1δ	1γ	1α					
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		20						20
ΕΛΕΓΧΟΣ	Οι προκαθορισμένες διαδικασίες παρακολουθούνται με ανάλογους δείκτες μέτρησης και αναθεωρούνται στα βασικά/κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση			1δ					
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ			40					40
ΑΝΑΔΡΑΣΗ	Διορθώσεις και βελτιωτικές δράσεις ενεργούνται βάσει των αποτελεσμάτων του ελέγχου στα βασικά/κύρια τμήματα της δημόσιας οργάνωσης σε τακτική βάση		1δ						
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		30						30
							Σύνολο/400	120	
							Βαθμός/100	30	

Τα αποδεικτικά στοιχεία που ενσωματώθηκαν στις αυτο-αξιολογήσεις ήταν τα ακόλουθα :

1.1.α. Υπήρξε επεξεργασία ενός οράματος και μιας αποστολής πριν τρία χρόνια. Ζητήθηκε από το γενικό διευθυντή και η συζήτηση συμπεριλάμβανε όλο το προσωπικό. Μία καλαισθητή, χρωματιστή κάρτα με τη δήλωση για το όραμα και την αποστολή διανεμήθηκε σε όλους τους υπαλλήλους.

1.1.β. Τίποτα δεν έχει γίνει ακόμα στον τομέα των δηλώσεων για τις αξίες και τον κώδικα συμπεριφοράς.

1.1.γ. Υπάλληλοι, πολίτες/πελάτες και άλλοι μέτοχοι δεν έχουν ακόμη συμμετάσχει στη διαδικασία καθορισμού του οράματος και της αποστολής. Ωστόσο, η σημασία της συμμετοχής έγινε αντιληπτή πριν δύο χρόνια, όταν ορισμένοι προϊστάμενοι της οργάνωσής μας συμμετείχαν σε σεμινάρια Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ειδικά σε κάποιο που αφορούσε το πρότυπο ΚΠΑ. Τότε λήφθηκε η απόφαση να διεξαχθούν εσωτερικές και εξωτερικές έρευνες ώστε να συλλεχθούν οι απόψεις των υπαλλήλων και των πολιτών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα μεσαίας βαθμίδας στελέχη και υπάλληλοι έβλεπαν το όραμα και την αποστολή ως μια δήλωση «εικόνας», εντελώς αποκομμένης από την πραγματικότητα και ότι οι στόχοι αρκετά συχνά δεν συμβάδίζουν με τέτοιες δηλώσεις. Όσον αφορά τους πελάτες, οι μελέτες έδειξαν ότι χρειάζεται ευθυγράμμιση των αντιλήψεων των διοικητών με τις αντιλήψεις των πελατών. Έχουν προγραμματιστεί συναντήσεις, που θα λάβουν χώρα σύντομα, με τους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους, καθώς και με εκπροσώπους των πολιτών. Επίσης λήφθηκε η απόφαση να διεξάγονται έρευνες υπαλλήλων και πελατών κάθε χρόνο. Προγραμματίζεται, επίσης, μία ευρεία αυτό-αξιολόγηση της διοίκησης. Έχουν προγραμματιστεί συναντήσεις, που θα λάβουν χώρα σύντομα, με τους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους, καθώς και με εκπροσώπους των πολιτών. Επίσης λήφθηκε η απόφαση να διεξάγονται έρευνες υπαλλήλων και πελατών κάθε χρόνο. Προγραμματίζεται, επίσης, μία ευρεία αυτό-αξιολόγηση της διοίκησης.

1.1.δ. Οι παραπάνω έρευνες πρέπει να εγγυηθούν ότι στο μέλλον οι δηλώσεις για το όραμα και την αποστολή θα αναθεωρούνται περιοδικά και θα επικαιροποιούνται λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών/μετόχων. Αυτή η

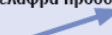
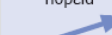
συμμετοχή των υπαλλήλων θα αυξηθεί, όπως επίσης και η επικοινωνία μέσα στην οργάνωση.

Τα παραπάνω αποδεικτικά στοιχεία τοποθετήθηκαν στον πίνακα Προϋποθέσεων, για να σας βοηθήσουν να επεξεργαστείτε μια συνολική βαθμολόγηση για το υποκριτήριο. Δεν είναι απαραίτητο να δίνουμε βαθμούς σε κάθε ένα παράδειγμα ξεχωριστά. Τα σχετικά κελιά του πίνακα μπορούν να χρησιμεύσουν ως χώρος καταγραφής των αποδεικτικών στοιχείων προκειμένου στη συνέχεια να συμβάλλουν στη συνολική βαθμολόγηση του υποκριτηρίου. Μπορούν, επίσης, να λειτουργήσουν ως οδηγός στη συζήτηση που θα γίνει για την διαμόρφωση της συναίνεσης.

Σύνθεση των αποδεικτικών στοιχείων των αυτοαξιολογήσεων

Για να γίνει ο προγραμματισμός για το επόμενο έτος απαιτείται μια έκθεση που θα παρουσιάζει τα κύρια αποτελέσματα απόδοσης της Βιβλιοθήκης. Ο Πίνακας 5 αποτυπώνει ένα πρότυπο σύνθεσης των αποδεικτικών στοιχείων :

Πίνακας 5 :

Ομάδα αξιολόγησης αποτελεσμάτων 2						
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΑΣΕΩΝ	Καμία μέτρηση	Αρνητική τάση 	Σταθερή τάση ή ελαφρά πρόοδος 	Σταθερά ανοδική πορεία 	Σημαντική πρόοδος 	Θετικές συγκρίσεις με όμοιους οργανισμούς σε όλα τα αποτελέσματα
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	Καμία ή ελλιπής πληροφορία	Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται	Μερικοί βασικοί/κύριοι στόχοι επιτυγχάνονται	Οι περισσότεροι βασικοί/κύριοι στόχοι επιτυγχάνονται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ						
						Σύνολο/200
						Βαθμός/100

Οδηγίες : Αρχικά, πρέπει να υπολογιστεί η τάση των αποτελεσμάτων για ένα χρονικό διάστημα (π.χ. 3 χρόνια) και οι στόχοι που επιτεύχθηκαν κατά το τελευταίο χρονικό διάστημα (π.χ. τελευταίος χρόνος). Στη συνέχεια πρέπει να βαθμολογηθεί η κάθε τάση από το 1 έως το 100 με βάση τα 6 επίπεδα. Με τον ίδιο τρόπο βαθμολογήστε τους στόχους που επιτεύχθηκαν. Ο βαθμός του υποκριτηρίου προκύπτει μόλις προσθέσουμε τις δύο βαθμολογίες και τις διαρέσουμε με το 2.

Ο Πίνακας 6 που ακολουθεί δίνει ένα τέτοιο παράδειγμα από την αυτοαξιολόγηση μιας δημόσιας υπηρεσίας :

Πίνακας 6 :

Ομάδα αξιολόγησης αποτελεσμάτων 2 - Βαθμολογώντας το 9.1.						
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΑΣΕΩΝ	Καμία μέτρηση	Αρνητική τάση 	Σταθερή τάση ή ελαφρά πρόοδος 	Σταθερά ανοδική πορεία 	Σημαντική πρόοδος 	Θετικές συγκρίσεις με όμοιους οργανισμούς σε όλα τα αποτελέσματα
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ			45			
ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	Καμία ή ελλιπής πληροφορία	Αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους	Ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται	Μερικοί κύριοι/βασικοί στόχοι επιτυγχάνονται	Οι περισσότεροι κύριοι/βασικοί στόχοι επιτυγχάνονται	Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ				65		
Σύνολο/200						110/200
Βαθμός/100						55/100

Τα στοιχεία του Πίνακα 5 δείχνουν ότι οι στόχοι επιτεύχθηκαν σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50%. Σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά διαπιστώθηκε πρόοδος της τάξης του 10%.

Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτίωση των Βιβλιοθηκών χρησιμοποιώντας το ΚΠΑ

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να σχεδιαστεί και πραγματοποιηθεί η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης. Το μέγεθος της Βιβλιοθήκης, η κουλτούρα και η προηγούμενη εμπειρία με τα εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν σημαντικές παραμέτρους που λαμβάνονται υπόψη στον καθορισμό της πιο κατάλληλης διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης.

Στην ενότητα αυτή προτείνεται μια διαδικασία 10 βημάτων που βασίζεται στην εμπειρία πολλών δημοσίων οργανώσεων που έχουν εφαρμόσει το ΚΠΑ. Ασφαλώς, το πρότυπο αυτό δεν είναι δεσμευτικό, καθώς κάθε αυτό-αξιολόγηση είναι μοναδική. Οι οδηγίες που ακολουθούν αποτελούν μια πρόταση και δεν σκοπεύουν να δεσμεύσουν ή να αποτελέσουν ένα ακριβές εγχειρίδιο για τη διαδικασία.

Δέκα βήματα βελτίωσης της Βιβλιοθήκης με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

1. Φάση 1 – έναρξη του ΚΠΑ

Βήμα 1 : Αποφασίζεται η οργάνωση και σχεδιάζεται η αυτό-αξιολόγηση

Καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία της διαδικασίας είναι η δέσμευση τόσο της ηγεσίας όσο και του προσωπικού της Βιβλιοθήκης απέναντι στην αυτο-αξιολόγηση. Συνακόλουθα, είναι αναγκαία μια σύσκεψη που θα πληροφορήσει όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία για τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η αυτό-αξιολόγηση. Για να πειστούν όσοι θα συμμετέχουν στη διαδικασία είναι σημαντικό να γνωρίζουν τα οφέλη της αυτο-αξιολόγησης και να ενημερωθούν αναλυτικά για το Κ.Π.Α. και τη δομή του. Μετά από τη διαβούλευση αυτή ανάμεσα στην ηγεσία και το προσωπικό της Βιβλιοθήκης είναι απαραίτητη μια ξεκάθαρη διοικητική απόφαση που θα δεσμεύει όλα τα μέλη που συμφώνησαν στη διεξαγωγή της αυτο-αξιολόγησης.

Οι υπάλληλοι πρέπει να αντιληφθούν ότι εκτός από τα γενικά οφέλη της διεξαγωγής μιας αυτό-αξιολόγησης, το ΚΠΑ αποτελεί μια άριστη ευκαιρία να γνωρίσουν καλύτερα τη Βιβλιοθήκη και να δραστηριοποιηθούν ενεργά στην

ανάπτυξή της. Η εφαρμογή του μοντέλου σε άλλες υπηρεσίες κατά το 2005 έδειξε ότι τα πιο σημαντικά οφέλη της αυτό-αξιολόγησης περιλαμβάνουν :

1. τον αποτελεσματικό εντοπισμό των δυνατών σημείων της υπηρεσίας και των τομέων εκείνων που χρειάζονται βελτίωση,
2. τον εντοπισμό των σχετικών δράσεων βελτίωσης,
3. το αυξημένο επίπεδο επίγνωσης και επικοινωνίας σε όλη την υπηρεσία και
4. το γεγονός ότι οι υπάλληλοι άρχισαν να ενδιαφέρονται για τα ζητήματα ποιότητας.

Οι χρήστες του ΚΠΑ θεωρούν το εργαλείο αυτό πιο εύκολο και με χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με άλλα εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μετά την απόφαση διεξαγωγής της αυτό-αξιολόγησης το πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός του σκοπού και της προσέγγισής της. Επίσης, ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο διορισμός ενός υπευθύνου του έργου και των αρμοδιοτήτων του που συνήθως περιλαμβάνουν:

1. λεπτομερή προγραμματισμό του έργου, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας γνωστοποίησης
2. επικοινωνία και σύσκεψη με όλο το προσωπικό που θα συμμετάσχει στο έργο
3. οργάνωση της εκπαίδευσης της ομάδας αυτό-αξιολόγησης
4. συλλογή όλων των υποστηρικτικών εγγράφων και αποδεικτικών στοιχείων
5. ενεργή συμμετοχή στην ομάδα αυτό-αξιολόγησης
6. διευκόλυνση της διαδικασίας συναίνεσης
7. επεξεργασία της έκθεσης αυτό-αξιολόγησης
8. υποστήριξη της διοίκησης όσον αφορά τις προτεραιότητες δράσεων και διαμόρφωση του σχεδίου δράσης

Ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να αποτελεί ένα πρόσωπο ευρείας αποδοχής. Επίσης, να γνωρίζει άριστα όλα τα θέματα που αφορούν στη Βιβλιοθήκη, να είναι εξοικειωμένος με το πρότυπο ΚΠΑ και με τη διεξαγωγή μιας διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης. Ο διορισμός του κατάλληλου προσώπου που θα χαίρει της εμπιστοσύνης τόσο της ανώτερης διοίκησης όσο και των ατόμων μέσα στη Βιβλιοθήκη αποτελεί σημαντική απόφαση που μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα και το αποτέλεσμα της αυτό-αξιολόγησης.

Βήμα 2 : Διάδοση του έργου της αυτό-αξιολόγησης

Η διαμόρφωση ενός σχεδίου επικοινωνίας είναι ένα σημαντικό στοιχείο του προγραμματισμού του έργου της αυτό-αξιολόγησης. Σε αυτό εντάσσονται προσπάθειες επικοινωνίας με όσους θα συμμετάσχουν στο έργο της αυτό-αξιολόγησης και κυρίως τα διοικητικά στελέχη της Βιβλιοθήκης. Η ενημέρωση αναφορικά με το σκοπό και τις δραστηριότητες της αυτό-αξιολόγησης πρέπει να είναι σαφής, ώστε η αυτό-αξιολόγηση να μη θεωρηθεί ως «ένα ακόμα έργο», στο οποίο οι συμμετέχοντες δε θα αφιερώσουν όλη την προσοχή τους. Συνεπώς, είναι καθοριστική η τόνωση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων και των προϊσταμένων. Ο υπεύθυνος του έργου μαζί με την ηγεσία της Βιβλιοθήκης πρέπει να ενισχύσουν αυτή την τάση εστιάζοντας:

1. στον τρόπο που η αυτό-αξιολόγηση μπορεί να κάνει τη διαφορά
2. στο γιατί πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην αυτό-αξιολόγηση
3. στον τρόπο που συνδέεται με το στρατηγικό σχεδιασμό της Βιβλιοθήκης
4. στον τρόπο που συνδέεται (π.χ. ως πρώτο βήμα) με μια γενική προσπάθεια βελτίωσης στην απόδοση της Βιβλιοθήκης, π.χ. μέσω της εφαρμογής ενός καινοτόμου προγράμματος λειτουργικής μεταρρύθμισης.

Φάση 2 : Διαδικασία Αυτό-Αξιολόγησης

Βήμα 3 : Σύνθεση μιας ή περισσότερων ομάδων

Η ομάδα αυτό-αξιολόγησης της Βιβλιοθήκης πρέπει να αντιπροσωπεύει κατά το δυνατόν όλους τους τομείς της. Είναι απαραίτητο, δηλαδή, να συμμετέχουν υπάλληλοι από διαφορετικούς τομείς και με διαφορετική εμπειρία. Στόχος είναι η δημιουργία μιας αποτελεσματικής ομάδας που θα παρέχει την ακριβέστερη εσωτερική απεικόνιση της Βιβλιοθήκης. Ενδείκνυται η σύνθεση των ομάδων να κυμαίνεται μεταξύ των 5 και 10 ατόμων.

Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να επιλέγονται βάσει της γνώσης που έχουν για την Βιβλιοθήκη και τις προσωπικές τους ικανότητες. Είναι δυνατό να επιλεγούν και εθελοντικά, αλλά πάντα με την ευθύνη του επικεφαλής του έργου και της διοίκησης. Επικεφαλής του έργου της ομάδας μπορεί να είναι και ο διευθυντής. Σε κάθε περίπτωση το πρόσωπο αυτό πρέπει να χαίρει της εμπιστοσύνης όλων των μελών και

να μπορεί να καθοδηγεί τις συζητήσεις με έναν δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο που θα καταστήσει όλους ικανούς να συνεισφέρουν στη διαδικασία.

Βήμα 4 : Οργάνωση επιμόρφωσης

Όσοι συμμετάσχουν στο έργο είναι σημαντικό να επιμορφωθούν, ώστε να διευρύνουν τις γνώσεις τους πάνω τις αρχές της Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας και στην αυτό-αξιολόγηση βάσει του ΚΠΑ. Θα πρέπει να επεξηγηθούν στην ομάδα οι σκοποί και η φύση της διαδικασίας. Είναι χρήσιμο ο υπεύθυνος του έργου να έχει επιμορφωθεί πριν τη φάση αυτή, προκειμένου να παίξει ένα σημαντικό ρόλο στην επιμόρφωση, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει τόσο θεωρητικές εξηγήσεις, όσο και πρακτικές ασκήσεις. Έτσι, θα επιτευχθεί η διεύρυνση της γνώσης των συμμετεχόντων στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας και η συναίνεση για το περιεχόμενό τους, καθώς οι έννοιες αυτές μπορεί να μην είναι οικείες στα περισσότερα μέλη.

Βήμα 5 : Διεξαγωγή της αυτό-αξιολόγησης

Κάθε μέλος της ομάδας αυτό-αξιολόγησης καλείται να αξιολογήσει με ακρίβεια τη Βιβλιοθήκη για κάθε υποκριτήριο χρησιμοποιώντας ως αποδεικτικό υλικό βασικά έγγραφα και πληροφορίες που παρέχονται από τον υπεύθυνο του έργου. Οι απόψεις που καταγράφουν βασίζονται στη δική τους γνώση και εμπειρία από την εργασία τους στη Βιβλιοθήκη. Σημειώνουν τα σημαντικά αποδεικτικά στοιχεία τόσο για τα δυνατά, όσο και για σημεία εκείνα που απαιτούν βελτίωση. Είναι σημαντικό να περιγράφονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια τα πεδία που χρειάζεται βελτίωση η Βιβλιοθήκη, προκειμένου να διευκολύνεται η διατύπωση προτάσεων για δράση στο επόμενο στάδιο. Ακολούθως, τα μέλη πρέπει να προβούν σε μια γενική επισκόπηση των ευρημάτων τους και να βαθμολογήσουν κάθε υποκριτήριο σύμφωνα με τον τρόπο βαθμολόγησης που έχει ήδη περιγραφεί.

Η συμμετοχή του διευθυντή της Βιβλιοθήκης στη διαδικασία είναι καθοριστική. Πρέπει να μπορεί να απαντά στις ερωτήσεις των μελών της ομάδας αυτό-αξιολόγησης κατά τη διάρκεια της ατομικής αξιολόγησης. Επίσης, είναι αναγκαίο να συντονίζει τα μέλη κατά την προετοιμασία της συνάντησης και να επιδιώκει τη διαμόρφωση κλίματος συναίνεσης. Ο ρόλος του διαλόγου και της συνεργασίας είναι καταλυτικός. Η ομάδα πρέπει να συναντηθεί και να συμφωνήσει για τα δυνατά σημεία, τα πεδία

που χρειάζονται βελτίωση και τις βαθμολογίες για κάθε υποκριτήριο όσο πιο γρήγορα γίνεται μετά τις ατομικές αξιολογήσεις. Σημειώνεται ότι δεν είναι απαραίτητο να τηρηθεί η αλληλουχία για την αξιολόγηση των εννέα κριτηρίων. Για την επίτευξη συναίνεσης χρησιμοποιείται η μέθοδος των εξής τεσσάρων βημάτων:

1. παρουσίαση όλων των αποδεικτικών στοιχείων των δυνατών σημείων και των πεδίων βελτίωσης ανά υποκριτήριο – όπως εντοπίζονται από κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά.

2. επίτευξη συναίνεσης για τα δυνατά σημεία και τα πεδία βελτιώσεων. Αυτό συνήθως συμβαίνει μετά από εξέταση όλων των επιπρόσθετων αποδεικτικών στοιχείων ή πληροφοριών.

3. παρουσίαση του εύρους των ατομικών βαθμολογιών για κάθε υποκριτήριο

4. επίτευξη συναίνεσης αναφορικά με την τελική βαθμολογία.

Η καλή προετοιμασία και οργάνωση με τη συλλογή όλων των σημαντικών πληροφοριών και το συντονισμό των ατομικών αξιολογήσεων μπορεί να οδηγήσει σε ομαλή διεξαγωγή των συναντήσεων και σημαντική εξοικονόμηση χρόνου. Σε κάθε περίπτωση, η συζήτηση πρέπει να βασίζεται σε ξεκάθαρα αποδεικτικά στοιχεία των δράσεων που αναλαμβάνονται και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται.

Αναφορικά με τη διάρκεια της έρευνας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλές συνισταμένες όπως τα αντικείμενα της διοίκησης, ο χρόνος, οι πόροι, καθώς και η διαθέσιμη τεχνογνωσία, η διαθεσιμότητα των δεδομένων και των πληροφοριών. Ως ανώτερο χρονικά διάστημα προτείνεται το όριο των τριών μηνών, εφόσον έχει παρατηρηθεί ότι όταν ξεπεραστεί αυτό, αυξάνεται ο κίνδυνος να μειωθεί η δραστηριοποίηση και το ενδιαφέρον όλων των μερών που εμπλέκονται. Επίσης, μια μακροπερίοδη έρευνα κινδυνεύει να μην είναι πλέον ακριβής, καθώς τα δεδομένα μπορεί να έχουν αλλάξει μεταξύ της έναρξης και του τέλους της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης.

Βήμα 6 : Σύνταξη μιας έκθεσης που περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης

Μια τυπική έκθεση αυτό-αξιολόγησης θα πρέπει να αποτελείται τουλάχιστον από τα ακόλουθα στοιχεία:

1. τεκμηρίωση με αποδεικτικά στοιχεία των δυνατών σημείων και των πεδίων που χρειάζονται βελτίωση για κάθε υποκριτήριο,
2. βαθμολογία που να δικαιολογείται βάσει της ομάδας βαθμολόγησης,
3. προτάσεις για δράσεις βελτίωσης.

Σε αυτό το σημείο καθοριστικής σημασίας είναι η αποδοχή της έκθεσης αυτό-αξιολόγησης από την ηγεσία της Βιβλιοθήκης και του Ιδρύματος, που θα πρέπει να την προσυπογράψουν. Η ηγεσία, δηλαδή, θα πρέπει να επαναβεβαιώσει τη δέσμευσή της να εφαρμόσει τις δράσεις βελτίωσης. Μόνο τότε θα καταστεί δυνατή η χρήση της έκθεσης ως βάσης δράσεων βελτίωσης. Επίσης, πρέπει να γνωστοποιηθούν τα κύρια αποτελέσματα σε όλους τους υπαλλήλους της Βιβλιοθήκης, καθώς και σε όλους όσους συμμετείχαν στη διαδικασία.

Φάση 3 : Πρόγραμμα βελτίωσης/ προτεραιότητες

Βήμα 7 : Προσχέδιο μιας έκθεσης που περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης

Για να εκπληρωθεί ο σκοπός της εφαρμογής του ΚΠΑ δεν αρκεί η έκθεση αυτό-αξιολόγησης. Απαιτείται μια έκθεση δράσεων, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της Βιβλιοθήκης. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα σχέδιο δράσης που παρέχει βασικές πληροφορίες για το στρατηγικό προγραμματισμό της Βιβλιοθήκης. Στόχος, λοιπόν, είναι ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα, που θα αναβαθμίσει τη λειτουργία της Βιβλιοθήκης συνολικά. Συγκεκριμένα, η κύρια λογική της έκθεσης είναι η ακόλουθη:

1. αποτελεί ένα ολοκληρωμένο συστηματικό πρόγραμμα δράσης για το σύνολο της λειτουργίας και δράσης της Βιβλιοθήκης.
2. είναι αποτέλεσμα μιας έκθεσης αυτό-αξιολόγησης, καθώς βασίζεται στα αποδεικτικά στοιχεία και δεδομένα που παρέχονται από την ίδια τη Βιβλιοθήκη και – απολύτως βασικό – μέσα από την οπτική γωνία των ανθρώπων της.
3. καταγράφει τα δυνατά σημεία, εντοπίζει τις αδυναμίες της Βιβλιοθήκης και ανταποκρίνεται σε κάθε μία από αυτές με κατάλληλες δράσεις βελτίωσης.

Παρά το γεγονός ότι μια αυτό-αξιολόγηση μέσω ΚΠΑ συνεπάγεται μια μακροχρόνια στρατηγική βελτίωσης, η διαδικασία αναπόφευκτα θα αναδείξει κάποια

πεδία που μπορούν να αντιμετωπιστούν σχετικά γρήγορα και εύκολα. Η άμεση δραστηριοποίηση πάνω σε αυτά θα ενισχύσει την αξιοπιστία του προγράμματος βελτίωσης, θα έχει ένα πρώτο άμεσο όφελος και θα αποτελέσει ένα επιπλέον κίνητρο για όσους συμμετείχαν στη διαδικασία.

Οι τελευταίοι είναι καλό να συμμετέχουν και στο πρόγραμμα βελτίωσης. Πρόκειται για μια προσωπική ανταμοιβή που ενισχύει την εμπιστοσύνη και το ηθικό τους. Μπορούν, επίσης, να γίνουν οι ίδιοι πρεσβευτές για περαιτέρω πρωτοβουλίες βελτίωσης. Συνακόλουθα, το πρόγραμμα δράσης που απορρέει από την αυτό-αξιολόγηση θα πρέπει να ενσωματωθεί στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού της Βιβλιοθήκης και να γίνει μέρος της συνολικής διοίκησής της.

Βήμα 8 : Διάδοση του προγράμματος βελτίωσης

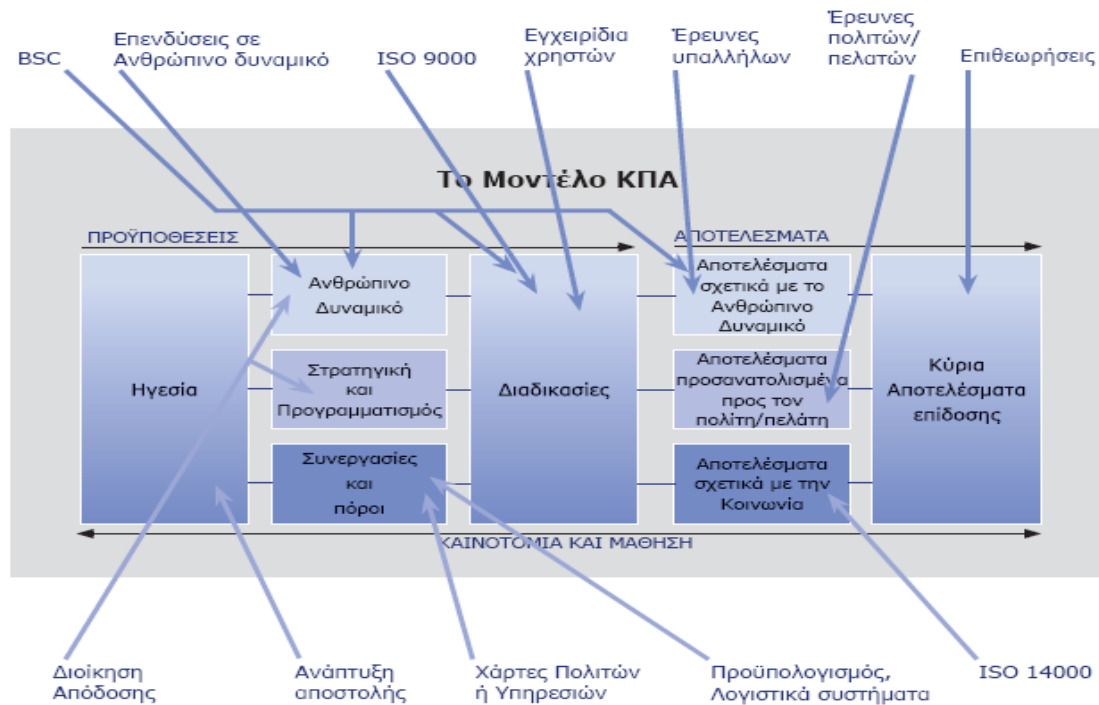
Η διάδοση του προγράμματος πρέπει να γίνεται μέσω της κατάλληλης πληροφόρησης με τα κατάλληλα μέσα στους κατάλληλους αποδέκτες την κατάλληλη στιγμή. Επίσης, ενδείκνυται να λαμβάνει χώρα πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την αυτό-αξιολόγηση. Η Βιβλιοθήκη οφείλει να πληροφορήσει όλο το προσωπικό για τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης π.χ. τα κύρια ευρήματά της, τα πεδία στα οποία χρειάζεται περισσότερη δράση, καθώς και τις δράσεις βελτίωσης που προγραμματίζονται. Εάν δεν συμβεί αυτό, ελλοχεύει ο κίνδυνος να χαθεί η δυνατότητα για αλλαγή και βελτίωση.

Βήμα 9 : Εφαρμογή του σχεδίου βελτίωσης

Μετά τη διαμόρφωση του προγράμματος δράσεων βελτίωσης της Βιβλιοθήκης κι αφού οριστούν οι προτεραιότητες, πρέπει να ξεκινήσει η πραγματοποίηση του σχεδίου βελτίωσης. Για το πρώτο βήμα δράσεων βελτίωσης μπορείτε να συμβουλευτείτε τα παραδείγματα του προτύπου ΚΠΑ. Τα κριτήρια του προτύπου πρέπει να συνδέονται με καλές πρακτικές και εργαλεία διοίκησης.

Η εφαρμογή των δράσεων βελτίωσης απαιτεί συνεχή προσέγγιση, παρακολούθηση και αξιολόγηση. Αρχικά, χρειάζεται να έχουν οριστεί με απόλυτη σαφήνεια τόσο τα χρονοδιαγράμματα, όσο και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Πρέπει να οριστεί ένας υπεύθυνος για την κάθε δράση βελτίωσης και να προβλεφθούν

εναλλακτικά σενάρια για τις πολύπλοκες δράσεις. Οποιαδήποτε διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας πρέπει να βασίζεται στην τακτική παρακολούθηση της εφαρμογής και της αποτίμησης των εξερχομένων και των αποτελεσμάτων. Η διαρκής παρακολούθηση επιτρέπει την προσαρμογή κάθε προγραμματισμού στη διαδικασία της εφαρμογής και της μετα-αξιολόγησης (αποτελέσματα), τον έλεγχο και τη συνολική εκτίμηση της επίδρασής του. Συνεπώς, χρειάζονται τρόποι μέτρησης της απόδοσης των δράσεων (δείκτες απόδοσης, κριτήρια επιτυχίας, κτλ.) και χρήση του κύκλου ποιότητας *Προγραμματισμός - Εκτέλεση - Έλεγχος και Ανάδραση*. Η ενσωμάτωση των δράσεων βελτίωσης στην καθημερινή λειτουργία της Βιβλιοθήκης διασφαλίζει την πλήρη αξιοποίησή τους.



Βήμα 10 : Προγραμματισμός της επόμενης αυτό-αξιολόγησης

Με βάση τον κύκλο ποιότητας (Προγραμματισμός - Εκτέλεση - Έλεγχος - Ανάδραση) κάθε αξιολόγηση θα πρέπει να οδηγεί σε μια νέα. Από τη στιγμή που διαμορφώνεται ένα πρόγραμμα βελτίωσης και έχει ξεκινήσει η εφαρμογή των αλλαγών, είναι σημαντικό να εξασφαλίσουμε ότι οι αλλαγές θα έχουν θετική - και όχι αρνητική - επίδραση στις δράσεις εκείνες στις οποίες η Βιβλιοθήκη είχε καλά αποτελέσματα. Μια ακόμη επιλογή είναι η ενσωμάτωση μια μόνιμης διαδικασίας

αυτό-αξιολόγησης στις Βιβλιοθήκες. Οι αξιολογήσεις τους μπορούν να είναι προγραμματισμένες και να αξιοποιούνται τόσο για τη θέσπιση της ετήσιας στοχοθεσίας, όσο και για τον προγραμματισμό των πόρων τους.

Συνοψίζοντας, τα παραπάνω βήματα συνιστούν την ακόλουθη διαδικασία εφαρμογής του Κ.Π.Α. :

Διαδικασία Εφαρμογής του Κ.Π.Α.

1. Απόφαση της Διεύθυνσης για χρησιμοποίηση του Κ.Π.Α. για την αυτοαξιολόγηση της Βιβλιοθήκης
2. Γνωστοποίηση της απόφασης και ενημέρωση όλου του προσωπικού
3. Ορισμός υπεύθυνου έργου για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. στη Βιβλιοθήκη
4. Σύσταση της ομάδας αυτοαξιολόγησης
5. Εκπαίδευση της ομάδας αυτοαξιολόγησης
6. Ατομική προετοιμασία και ομαδική αξιολόγηση της Βιβλιοθήκης
7. Ετοιμασία έκθεσης της ομάδας αυτοαξιολόγησης προς τη Διεύθυνση
8. Ετοιμασία σχεδίου δράσης
9. Ενημέρωση όλου του προσωπικού για τις δράσεις βελτίωσης και εμπλοκή του στην υλοποίηση.
10. Παρακολούθηση της υλοποίησης του σχεδίου δράσης και επόμενος κύκλος αυτοαξιολόγησης

Σχήμα : Έντυπο αυτό-αξιολόγησης

Κριτήριο 1. Ηγεσία				
Αξιολόγηση του κριτηρίου 1				
Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης για να				
Υποκριτήρια				
1.1. Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της				
1.2. Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της επίδοσης και της αλλαγής				
1.3. Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου				
1.4. Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστεί ο επιμερισμός της ευθύνης				
Υπο-κριτήρια	Δυνατά σημεία	Πεδία βελτίωσης	Βαθμολογία και αιτιολόγηση	(προαιρετικό) στοιχεία δράσης
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Σύνολο/400				
Μέσος όρος σε 100				

Σχήμα : Έντυπο δράσεων

Πρόγραμμα δράσης 1: (π.χ. Ηγεσία)	
Δράση 1.1.	Περιγραφή της δράσης
Χορηγός:	Η αρχή που είναι υπεύθυνη και υποστηρίζει τη συγκεκριμένη δράση μπορεί να θεωρηθεί ως ο τελικός δικαιούχος
Υπεύθυνος δράσης:	Το άτομο ή η υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για τη δράση
Ομάδα δράσης:	Τα άτομα που ορίστηκαν να εργαστούν για την εφαρμογή της δράσης. Μπορεί να είναι άτομα μέσα ή έξω από την οργάνωση
Επικοινωνία:	
Σκοπός	
Μέτοχοι	
Δυνατά σημεία όπως ορίζονται στην αυτό-αξιολόγηση	
Πλαίσιο και πεδία βελτίωσης	
Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων	
Περιορισμοί	
Απαιτούμενοι ανθρώπινοι πόροι (ανθρωπομέρες)	
Προϋπολογισμός	
Παραδοτέα	
Ημερομηνία έναρξης	
Εκτιμώμενη προθεσμία λήξης	

Η Συγκριτική μάθηση (Bench learning) στη Βιβλιοθήκη

1. Ορισμός

Βασικός σκοπός της συγκριτικής μάθησης είναι να βρεθούν οι καλύτεροι τρόποι λειτουργίας της Βιβλιοθήκης με την προοπτική να βελτιωθεί η συνολική απόδοσή της. Η Βιβλιοθήκη βασίζεται στην εμπειρία άλλων Βιβλιοθηκών με τις οποίες συγκρίνεται είτε ως προς την οργάνωσή της είτε ως προς την απόδοσή της.

Αντίθετα από την κλασική συγκριτική αξιολόγηση, η συγκριτική μάθηση δίνει περισσότερη έμφαση στη διαδικασία της μάθησης από τους άλλους παρά κάνει συγκρίσεις. Επιδιώκει την υιοθέτηση πρακτικών που έχουν οδηγήσει άλλες Βιβλιοθήκες σε θετικά αποτελέσματα, την αναζήτηση πηγών έμπνευσης, καθώς και την αποφυγή των λαθών στα οποία έχουν υποπέσει.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αναζήτηση εταίρων για συγκριτική μάθηση δεν πρέπει να περιορίζεται σε ομοειδείς Βιβλιοθήκες, γιατί η καινοτομία προκύπτει συχνά μέσω της μάθησης από ανόμοιους εταίρους. Επίσης, η εφαρμογή πρακτικών άλλων Βιβλιοθηκών μπορεί να οδηγήσει και σε άλλες, καινοτόμες πρακτικές που διαφέρουν από τις ήδη εφαρμοσμένες. Συνεπώς, η συγκριτική μάθηση δεν αποτελεί απλή αντιγραφή αλλά και έμπνευση για νέες εφαρμογές που θα συμβάλλουν στην καλύτερη δυνατή επίδοση της Βιβλιοθήκης.

2. Το ΚΠΑ και η Συγκριτική Μάθηση

Η αυτό-αξιολόγηση αποτελεί προϋπόθεση της συγκριτικής μάθησης και των συνεπαγόμενων αλλαγών που πρέπει να εφαρμοστούν, καθώς επιτρέπει τη διάγνωση της Βιβλιοθήκης, τη γνώση και την κατανόηση των δυνατών σημείων και των πεδίων βελτίωσης. Απαιτείται μια καθαρή εικόνα της τρέχουσας απόδοσης της Βιβλιοθήκης, ώστε να αποφασιστούν τα πεδία/κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη διαδικασία βελτίωσης προτού εφαρμοστεί η διαδικασία συγκριτικής μάθησης.

Η συγκριτική μάθηση, επομένως, βάσει του ΚΠΑ συνεπάγεται ότι η Βιβλιοθήκη έχει αξιολογήσει την απόδοσή της σε σχέση με τουλάχιστον τέσσερα κύρια πεδία:

1. τους υπαλλήλους της οργάνωσης
2. τους χρήστες

3. το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η Βιβλιοθήκη

4. τη συνολική απόδοση της Βιβλιοθήκης

Μια αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σε αυτά τα κύρια πεδία θα μας δώσει μια ευρεία άποψη για το τι έχει επιτύχει μια Βιβλιοθήκη και θα μας τροφοδοτήσει με δεδομένα απόδοσης και κατάλληλες μετρήσεις. Ωστόσο, για να προσφέρουμε το πλήρες εύρος των ωφελειών που μπορούν να αποκτηθούν από μια δραστηριότητα συγκριτικής μάθησης, είναι, επίσης, απαραίτητο να εξετάσουμε το ζήτημα της διοίκησης και πώς η Βιβλιοθήκη διοικείται. Αυτό αντανakλάται στα κριτήρια των προϋποθέσεων του προτύπου ΚΠΑ, το οποίο περιγράφει τον τρόπο που η Βιβλιοθήκη προσεγγίζει ζητήματα όπως η θέσπιση στόχων, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, η λειτουργία της ηγεσίας, οι πόροι της διοίκησης και οι διαδικασίες, κτλ.

Αντικείμενο της συγκριτικής μάθησης μπορεί να αποτελέσει κάθε λειτουργία, διαδικασία και έργο της Βιβλιοθήκης. Η συμβολή του ΚΠΑ με τα 9 κριτήρια και τα 28 υποκριτήρια στον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών μιας Βιβλιοθήκης και στην αναζήτηση των κατάλληλων εταίρων που έχουν καλή απόδοση στις δεδομένες περιοχές είναι καταλυτική. Το ΚΠΑ συμβάλλει στο σχεδιασμό ενός προγράμματος δράσης που έχει ως στόχο τα πεδία που χρειάζονται βελτίωση. Η συγκριτική μάθηση με άλλες Βιβλιοθήκες είναι απλώς ένας τρόπος να πραγματοποιηθούν αυτές οι δράσεις βελτίωσης. Όπως και στην περίπτωση της αυτό-αξιολόγησης, η συγκριτική μάθηση περιέχει μια έμφυτη έννοια συνέχειας και βελτίωσης της απόδοσης μακροχρόνια.

3. Ο κύκλος Συγκριτικής Μάθησης και το Έργο

Η συγκριτική μάθηση μπορεί να απεικονιστεί ως ένας κύκλος 5 φάσεων :

1. Προγραμματισμός
2. Συλλογή, μέτρηση και σύγκριση
3. Ανάλυση
4. Υιοθέτηση
5. Αξιολόγηση και επανάληψη

Ο κύκλος αυτός απεικονίζεται στο σχήμα :



A. Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη φάση οργάνωσης ενός έργου συγκριτικής μάθησης. Κατά τη φάση αυτή αναζητούνται, εντοπίζονται και προσεγγίζονται οι κατάλληλοι εταίροι. Το έργο της συγκριτικής μάθησης μπορεί να λάβει χώρα μεταξύ δύο ή και περισσότερων εταίρων. Είναι πολύ σημαντικό να οριστεί ένας υπεύθυνος του έργου σε κάθε Βιβλιοθήκη. Μεταξύ των συμμετεχόντων του έργου μπορεί να επιλεγεί ένας συντονιστής. Οι εταίροι πρέπει να συμφωνήσουν για τα πεδία ή/και τα αποτελέσματα με τα οποία θα ασχοληθούν επιδιώκοντας μια κατάσταση στην οποία κερδίζουν όλοι οι συμμετέχοντες. Οι εταίροι θα πρέπει, επίσης, να συμφωνήσουν στην τήρηση των προβλεπόμενων χρονοδιαγραμμάτων, των κανόνων εμπιστευτικότητας όπως και της διαχείρισης και της ασφάλειας των πληροφοριών.

B. Συλλογή, μέτρηση και σύγκριση

Στη δεύτερη φάση συγκεντρώνονται οι προτάσεις για την αντιμετώπιση των εντοπισμένων προβλημάτων από τις Βιβλιοθήκες που συμμετέχουν, όπως επίσης και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν στα σχετικά πεδία. Η συλλογή αυτών των συγκεντρωμένων δεδομένων μπορεί να γίνει μέσω ερωτηματολογίων, συναντήσεων

των συμμετεχόντων και επιτόπιων επισκέψεων. Πρέπει να συγκρίνονται ή/και να μετρούνται όλες οι πληροφορίες που συλλέγονται – τόσο για τις επιτυχίες, όσο και τις αποτυχίες – να εντοπίζονται οι διαφορές και οι προϋποθέσεις για την επιτυχία.

Γ. Ανάλυση

Στην τρίτη φάση οι Βιβλιοθήκες πρέπει να εντοπίσουν τις αιτίες των προβλημάτων που εμφανίζονται σε κάθε πεδίο. Καλούνται να εντοπίσουν τη ρίζα των αιτιών, να επιλέξουν άλλες δυνατές επιτυχημένες λύσεις ή να υιοθετήσουν καλές πρακτικές. Συνιστάται, επίσης, οι συμμετέχοντες στο έργο να προσδιορίσουν γιατί κάποιες διαδικασίες, αποτελέσματα ή μέθοδοι ταιριάζουν και είναι πιο επιτυχημένες από άλλες και να καταγράφονται αυτά τα ευρήματα.

Δ. Υιοθέτηση

Μετά την ανάλυση πρέπει να επιλεγούν οι καλές ιδέες, προτάσεις, διαδικασίες και λύσεις και να εφαρμοστούν στην καθημερινή λειτουργία της Βιβλιοθήκης. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντική η πλήρης συμφωνία, ανάμειξη και συμμετοχή των υπαλλήλων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για την πρόοδο του έργου της αυτό-αξιολόγησης. Η φάση ολοκληρώνεται με τη σύνταξη μιας τελικής έκθεσης κι ενός καταλόγου προτάσεων καλών πρακτικών, των εφαρμογών τους και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

Ε. Αξιολόγηση και Επανάληψη

Στην πέμπτη και τελική φάση γίνεται μια αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του έργου συγκριτικής μάθησης και λαμβάνονται αποφάσεις για τα επόμενα βήματα. Σε αυτά μπορεί να περιλαμβάνεται η βελτίωση των υπάρχουσών διαδικασιών, αλλά και η υιοθέτηση νέων προτάσεων. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η βελτίωση είναι μια δυναμική διαδικασία που εξελίσσεται διαρκώς. Επομένως, η συνεχής μέτρηση των βελτιώσεων προϋποθέτει τη διαρκή παρακολούθηση της προόδου μέσω της εφαρμογής της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης κατά το πρότυπο του ΚΠΑ.

Το Ερωτηματολόγιο του ΚΠΑ

Το ερωτηματολόγιο του Κ.Π.Α. έχει στόχο να βοηθήσει τις Βιβλιοθήκες να διερευνήσουν την υφιστάμενη διοικητική λειτουργία τους και να καταγράψουν την άποψη του προσωπικού, των χρηστών και των άλλων φορέων, που έρχονται σε επαφή με τις υπηρεσίες της.

Επιλογή Δείγματος

Η Ομάδας Αξιολόγησης θα αποφασίσει για τον αριθμό, την εκπαιδευτική βαθμίδα, το φύλο, τη θέση εργασίας κ.α. των υπαλλήλων που θα κληθούν να απαντήσουν στις ερωτήσεις. Σε κάθε περίπτωση πάντως - αν δεν ερωτηθούν όλοι οι υπάλληλοι - το δείγμα των υπαλλήλων που θα επιλεγεί, πρέπει να εξασφαλίζει μια αντικειμενική και αντιπροσωπευτική αποτύπωση του συνόλου των εργαζομένων της Βιβλιοθήκης, λαμβάνοντας υπόψη κριτήρια όπως η ηλικιακή σύνθεση, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η επαγγελματική εμπειρία, η ειδικότητα, η θέση που κατέχουν στη Βιβλιοθήκη κ.τ.λ.

Εξίσου αντιπροσωπευτικό πρέπει να είναι και το δείγμα των χρηστών και των άλλων φορέων, ώστε να καλύπτεται όλο το φάσμα του κοινού το οποίο συναλλάσσεται με τη Βιβλιοθήκη (φύλο, ηλικία, κοινωνική τάξη, επάγγελμα, γεωγραφική προέλευση κ.τ.λ.).

Οι υπάλληλοι της αξιολογούμενης Βιβλιοθήκης, πρέπει να απαντήσουν στις ερωτήσεις που αφορούν όλα τα Κριτήρια, εκτός από αυτές του Υποκριτηρίου 6.1, που αφορά στα αποτελέσματα της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης για τους χρήστες. Τις ερωτήσεις του Υποκριτηρίου αυτού, καθώς και του Κριτηρίου 8, το οποίο αφορά στα αποτελέσματα της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης για την ευρύτερη κοινωνία εντός της οποίας δραστηριοποιείται, θα πρέπει να απαντήσουν οι χρήστες και οι άλλοι φορείς.

Μορφή ερωτηματολογίου

Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το περιεχόμενο των Παραδειγμάτων κάθε Υποκριτηρίου του Κ.Π.Α. Δεν υπάρχει πλήρης αντιστοιχία του αριθμού των Παραδειγμάτων με τον αριθμό των ερωτήσεων, ωστόσο υπάρχει η κάλυψη όλων των

ουσιαστικών θεμάτων. Μερικά Παραδείγματα που επικαλύπτονταν από άλλα, έχουν συγχωνευθεί σε ενιαίες ερωτήσεις.

Για τη διευκόλυνση του χρήστη σε κάθε υποκριτήριο προτάσσονται οι γενικές ερωτήσεις και ακολουθούν οι ειδικότερες (με εξαίρεση κάποια εξειδικευμένα θέματα όπως π.χ. η ικανοποίηση των χρηστών, όπου ακολουθείται η λογική σειρά της διαδικασίας εξυπηρέτησης, δηλαδή πρόσβαση, πληροφόρηση, εξυπηρέτηση, συμμετοχή στη διαδικασία κ.τ.λ.). Ορισμένες ερωτήσεις με περιεχόμενο που θα προβλημάτιζε τους χρήστες έχουν τεθεί στο τέλος κάθε ενότητας, ώστε μια τυχόν επιφυλακτική απάντηση σε αυτές, να μην επηρεάσει το σύνολο των ερωτήσεων ή και τη ροή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Σε ορισμένες ενότητες προτάσσονται κάποιες ερωτήσεις που επιδιώκουν να δημιουργήσουν κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ συνεντευκτή - συνεντευξιζόμενου. Επίσης, ερωτήσεις που με οποιοδήποτε τρόπο συσχετίζονται ως προς το περιεχόμενό τους, έχουν διασπαρεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην επηρεάζουν τις απαντήσεις σε αυτές. Τέλος, η γλώσσα του ερωτηματολογίου είναι απλή και αποφεύγεται κάθε χαρακτηρισμός που μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τις απαντήσεις.

Μορφή ερωτήσεων - Δομημένη Συνέντευξη - Κλίμακα Απαντήσεων

Χρησιμοποιούνται «κλειστές ερωτήσεις αξιολόγησης» και ένας προκαθορισμένος κατάλογος απαντήσεων, για να διευκολυνθεί η επεξεργασία των απαντήσεων και να εστιαστεί η προσοχή του συνεντευξιζόμενου στα κρίσιμα σημεία. Η εξαβάθμια κλίμακα των απαντήσεων ακολουθεί την κλίμακα βαθμολόγησης των Κριτηρίων - Υποκριτηρίων - Παραδειγμάτων του Κ.Π.Α., προκειμένου τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από την επεξεργασία των απαντήσεων, να μπορούν να συνδυαστούν με ομοιογένεια και συνάφεια, με την βαθμολογία της Ομάδας Αξιολόγησης. Η εν λόγω κλίμακα έχει ως εξής:

ΚΑΘΟΛΟΥ (0)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 0-10 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την απουσία οποιασδήποτε ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και την πλήρη ανεπάρκεια και αναποτελεσματικότητα της)

ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ (1)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 11-30 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την ελάχιστη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το χαμηλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΛΙΓΟ (2)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 31-50 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την σχετική ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το μέτριο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΠΟΛΥ (3)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 51-70 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ (4)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 71-90 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει τον υψηλό βαθμό ικανοποίησης για κάποια δραστηριότητα και το πολύ καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

ΑΠΟΛΥΤΑ (5)

(αντιστοιχεί στο βαθμό 91-100 της κλίμακας βαθμολόγησης του Κ.Π.Α. και δηλώνει την απόλυτη ικανοποίηση για κάποια δραστηριότητα και το άριστο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητάς της).

Πρέπει να επισημανθεί στο σημείο αυτό, ότι σε ορισμένες ερωτήσεις, προηγείται η θετική ή αρνητική απάντηση (ΝΑΙ ή ΟΧΙ) και σε περίπτωση κατάφασης, προχωρεί η περαιτέρω διαδικασία απαντήσεων με βάση την προαναφερόμενη κλίμακα.

Μέθοδοι Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις δεν χρειάζονται αιτιολογία (εκτός αν εκτιμηθεί κάτι διαφορετικό από την Ομάδα Αξιολόγησης για το σύνολο ή μέρος του

ερωτηματολογίου) ούτε τεκμηρίωση (με την προσκόμιση του σχετικού επίσημου υλικού).

Μπορεί, όμως, η Ομάδα Αξιολόγησης να αποφασίσει να συμπεριλάβει και «ανοικτές» ερωτήσεις, που δίνουν την δυνατότητα ελεύθερων απαντήσεων για το σύνολο ή μέρος του ερωτηματολογίου. Εντούτοις, η επεξεργασία αυτών των απαντήσεων είναι εξαιρετικά δύσκολη, καθώς μπορεί να διακρίνονται από μεγάλη ανομοιογένεια και υποκειμενικότητα.

Οι απαντήσεις μπορούν να δοθούν είτε με συνεντεύξεις των υπαλλήλων και των χρηστών από μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης, είτε με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σε κάθε περίπτωση αν κάποιος από τους ερωτώμενους δεν επιθυμεί να απαντήσει στο σύνολο των ερωτήσεων για οποιοδήποτε λόγο (έλλειψη γνώσεων, πληροφοριών και χρόνου, προσωπικοί λόγοι κ.α.) η επιθυμία του αυτή πρέπει να γίνει σεβαστή, γιατί, εάν «υποχρεωθεί» να απαντήσει, θα τεθεί σε κίνδυνο η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητά τους.

Συνεντεύξεις

Η συνέντευξη παρουσιάζει το πλεονέκτημα της άμεσης επαφής συνεντευκτή - συνεντευδιαζόμενου και δίνει τη δυνατότητα επίλυσης κάθε απορίας. Ελλοχεύει, όμως, ο κίνδυνος της θετικής ή αρνητικής επιρροής του συνεντευδιαζόμενου από τον συνεντευκτή. Επίσης, αποκλείεται η ανωνυμία των συνεντευδιαζόμενων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εξαλείφει το μειονέκτημα αυτό, αλλά δεν παρέχει και τη δυνατότητα διευκρινίσεων στην περίπτωση μιας κακής συμπλήρωσης. Στην περίπτωση αυτή εναπόκειται στην Ομάδα Αξιολόγησης να αποφασίσει για την επώνυμη ή ανώνυμη συμπλήρωσή του.

Εκτός από τις δυο παραπάνω επιλογές υπάρχει και μια τρίτη, συνδυαστική μέθοδος, σύμφωνα με την οποία μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, επιλύονται οι απορίες που θα εμφανιστούν με κάποιες πρόσθετες ερωτήσεις ή διευκρινήσεις.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι είναι αναγκαία η πλήρης ενημέρωση και προετοιμασία των συνεντευκτών πάνω στα θέματα τα οποία περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο.

Ακολουθεί η επεξεργασία και κωδικοποίηση των απαντήσεων (κάτι που διευκολύνεται πολύ από τον «κλειστό» χαρακτήρα του ερωτηματολογίου) από την Ομάδα Αξιολόγησης. Στο σημείο αυτό χρειάζεται μια συζήτηση μεταξύ των μελών της Ομάδας Αξιολόγησης για να προσδιορίσουν το βαθμό ακρίβειας των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσω του ερωτηματολογίου. Αυτό εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού ή του δείγματος των ερωτηθέντων, τον αριθμό των ερωτηματολογίων στα οποία τελικά δόθηκε απάντηση, την αντικειμενικότητα αυτών των απαντήσεων κ.α.

Υποκριτήριο 1.2 : Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της Βιβλιοθήκης που αποσκοπεί στην απόδοση και την αλλαγή

Ερώτηση :		Απάντηση :
		0 Καθόλου 1 Πολύ Λίγο 2 Λίγο 3 Πολύ 4 Πάρα Πολύ 5 Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό της Βιβλιοθήκης, καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκομένων στη λειτουργία της ;	0 1 2 3 4 5
2	Σε ποιο βαθμό η οργανωτική δομή και οι ακολουθούμενες διοικητικές διαδικασίες εξυπηρετούν την υλοποίηση των στόχων της Βιβλιοθήκης ;	0 1 2 3 4 5
3	Σε ποιο βαθμό οι σκοποί και οι στόχοι της Βιβλιοθήκης προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ υπαλλήλων - προϊσταμένων ;	0 1 2 3 4 5
4	Σε ποιο βαθμό το πλαίσιο και περιβάλλον λειτουργίας της Βιβλιοθήκης ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων;	0 1 2 3 4 5
5	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της Βιβλιοθήκης είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες όσων εξυπηρετούνται από αυτήν ;	0 1 2 3 4 5
6	Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την ηγεσία της Βιβλιοθήκης ;	0 1 2 3 4 5
7	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΚΠΑ, EFQM, ISO) ή ισορροπημένης βαθμολόγησης ή μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης;	0 1 2 3 4 5
8	Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται, οριοθετούνται και κοινοποιούνται στο προσωπικό και στους εμπλεκομένους στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης οι ανάγκες για αναδιοργάνωση και αλλαγή ;	0 1 2 3 4 5

Ερώτηση :		Απάντηση :
		0 Καθόλου 1 Πολύ Λίγο 2 Λίγο 3 Πολύ 4 Πάρα Πολύ 5 Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της ηγεσίας λειτουργεί ως παράδειγμα δράσης για το προσωπικό σύμφωνα με τις αξίες και τους στόχους της Βιβλιοθήκης ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
2	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία επανακαθορίζει τη στάση της ανάλογα με τις αντιδράσεις και προτάσεις των υπαλλήλων;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
3	Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν τη Βιβλιοθήκη;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
4	Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των στόχων της Βιβλιοθήκης ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
5	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
6	Σε ποιο βαθμό η ηγεσία δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομίας;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
7	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
8	Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την ηγεσία οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ερώτηση :		Απάντηση :
		0 Καθόλου 1 Πολύ Λίγο 2 Λίγο 3 Πολύ 4 Πάρα Πολύ 5 Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται επαφές με τα όργανα εποπτείας της Βιβλιοθήκης (Πρυτανεία, Επιτροπή Ερευνών κά), ώστε να υλοποιείται ανάλογα η διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής της στοχοθεσίας;	0 1 2 3 4 5
2	Σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και διατηρούνται πάγιες ή τακτικές συνεργασίες με χρήστες, συλλόγους, άλλες επιχειρήσεις κά ;	0 1 2 3 4 5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχει η συμμετοχή διαφόρων εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης και συγκεκριμένα στον καθορισμό στόχων;	0 1 2 3 4 5
4	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η δημόσια καταξίωση και αναγνώριση της Βιβλιοθήκης από το κοινό μέσω της ανάπτυξης εκστρατειών προβολής της δραστηριότητας και των υπηρεσιών που προσφέρει;	0 1 2 3 4 5
5	Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή υπηρεσιακών παραγόντων σε συλλόγους, αντιπροσωπευτικούς οργανισμούς και ομάδες συμφερόντων ;	0 1 2 3 4 5

Κριτήριο 2 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η Βιβλιοθήκη για να :

Υποκριτήριο 2.1 : Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των εμπλεκομένων

Ερώτηση :		Απάντηση :
		0 Καθόλου 1 Πολύ Λίγο 2 Λίγο 3 Πολύ 4 Πάρα Πολύ 5 Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό εντοπίζονται και καταγράφονται οι εμπλεκόμενοι στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης;	0 1 2 3 4 5
2	Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης αλλά και για γενικότερες εξελίξεις (π.χ. κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά, νομικά, εκπαιδευτικά και άλλα στοιχεία) ;	0 1 2 3 4 5
3	Σε ποιο βαθμό η Βιβλιοθήκη αξιολογεί (και με κριτήρια κινδύνων - ευκαιριών) συστηματικά πληροφορίες, σχετικά με τις ανάγκες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της ;	0 1 2 3 4 5

Υποκριτήριο 2.2 : Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκομένων και τους διαθέσιμους πόρους

Ερώτηση :		Απάντηση :
		0 Καθόλου 1 Πολύ Λίγο 2 Λίγο 3 Πολύ 4 Πάρα Πολύ 5 Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της Βιβλιοθήκης ;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
2	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται και αναθεωρείται η λειτουργία της Βιβλιοθήκης με εφαρμογή κριτηρίων κινδύνων και ευκαιριών και με αναγνώριση και παρακολούθηση των κρίσιμων παραγόντων λειτουργίας;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
3	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους υπαλλήλους καθήκοντα σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
4	Σε ποιο βαθμό υπάρχει εξισορρόπηση μεταξύ διατιθέμενων πόρων για την ικανοποίηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προτεραιοτήτων και πιέσεων από την πλευρά των εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
5	Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η ανάγκη για την αναθεώρηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού καθώς και για την αναδιοργάνωση της Βιβλιοθήκης;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■

Υποκριτήριο 2.3 : Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη Βιβλιοθήκη

Ερώτηση :		Απάντηση :
		0 Καθόλου 1 Πολύ Λίγο 2 Λίγο 3 Πολύ 4 Πάρα Πολύ 5 Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται με τη συμφωνία των υπηρεσιακών παραγόντων στον καθορισμό προτεραιοτήτων και χρονοδιαγραμμάτων;	0 1 2 3 4 5
2	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους;	0 1 2 3 4 5
3	Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζόμενους ;	0 1 2 3 4 5

[illegible]

Κριτήριο 4 : ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η Βιβλιοθήκη για να :

Υποκριτήριο 4.1 : Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας

Ερώτηση :		Απάντηση :
		0 Καθόλου 1 Πολύ Λίγο 2 Λίγο 3 Πολύ 4 Πάρα Πολύ 5 Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό προσδιορίζεται η σημασία των στρατηγικών συνεργασιών της υπηρεσίας με τους βασικούς συνεργάτες της ; (προμηθευτές, άλλες Βιβλιοθήκες, προϊστάμενες αρχές κ.α.)	0 1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2	Ελέγχονται τα αποτελέσματα των συνεργασιών αυτών και αν ναι σε ποιο βαθμό αξιολογούνται ως ικανοποιητικά ;	ΝΑΙ ☐ (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό) ΟΧΙ ☐ (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση) 0 1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3	Σε ποιο βαθμό είναι ξεκάθαρες οι ευθύνες και αρμοδιότητες κάθε πλευράς στην ανάπτυξη συνεργασιών ;	0 1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4	Δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την ανταλλαγή υπαλλήλων της Βιβλιοθήκης με υπαλλήλους άλλων Βιβλιοθηκών ή υπηρεσιών που αποτελούν τους βασικούς συνεργάτες της και, αν ναι, κατά πόσο αυτή η διαδικασία κρίνεται αποτελεσματική;	ΝΑΙ ☐ (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό) ΟΧΙ ☐ (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση) 0 1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5	Δημιουργούνται εξειδικευμένες συνεργασίες και κοινά projects με άλλες Βιβλιοθήκες ;	ΝΑΙ ☐ (αν ΝΑΙ, σημειώστε σε ποιο βαθμό) ΟΧΙ ☐ (αν ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση) 0 1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Υποκριτήριο 4.2 : Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους χρήστες

Ερώτηση :		Απάντηση :
		0 Καθόλου 1 Πολύ Λίγο 2 Λίγο 3 Πολύ 4 Πάρα Πολύ 5 Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό η δράση της Βιβλιοθήκης ενθαρρύνει την ενεργό και οργανωμένη συμμετοχή (συμβουλευτικά όργανα, σφρυγομετρήσεις σε διάφορα θέματα κτλ.) των χρηστών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν την λειτουργία της ;	0 1 2 3 4 5
2	Σε ποιο βαθμό η Βιβλιοθήκη είναι ανοικτή σε προτάσεις ή παράπονα των χρηστών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή τους ;	0 1 2 3 4 5
3	Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης-πληροφόρησης των χρηστών;	0 1 2 3 4 5
4	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα της Βιβλιοθήκης (π.χ. με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία της, με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο κτλ);	0 1 2 3 4 5

Υποκριτήριο 4.4: Διαχειρίζεται την πληροφορία και την τεχνογνωσία

Ερώτηση :		Απάντηση :					
		0	Καθόλου				
		1	Πολύ Λίγο				
		2	Λίγο				
		3	Πολύ				
		4	Πάρα Πολύ				
		5	Απόλυτα				
1	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι εξελίξεις (π.χ. νομοθεσία, νομολογία, επιστήμη), που είναι απαραίτητες για την υποβοήθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της Βιβλιοθήκης και την επίτευξη των στόχων της;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποτελεσματική χρήση της πληροφορίας - ενημέρωσης που έχει η Βιβλιοθήκη από το εξωτερικό της περιβάλλον;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό παρακολουθείται τακτικά και αξιολογείται η διαθέσιμη πληροφορία και η γνώση και συνδέεται με το στρατηγικό προγραμματισμό της Βιβλιοθήκης;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό λειτουργούν αποτελεσματικά εσωτερικοί διάλογοι ενημέρωσης και διάδοσης της διοικητικής πληροφόρησης, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό οι διοικητικές πληροφορίες που παρέχει η Βιβλιοθήκη είναι έγκυρες και παρουσιάζονται με φιλικό προς τον χρήστη τους τρόπο;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ότι η τεχνογνωσία των υπαλλήλων παραμένουν στη Βιβλιοθήκη ακόμη κι αν αποχωρήσουν από αυτή;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 4.5 : Διαχειρίζεται την τεχνολογία

Ερώτηση :		Απάντηση :												
		0 Καθόλου 1 Πολύ Λίγο 2 Λίγο 3 Πολύ 4 Πάρα Πολύ 5 Απόλυτα												
1	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται μια ολοκληρωμένη πολιτική εισαγωγής των νέων και καινοτόμων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5									
☐	☐	☐	☐	☐	☐									
2	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ.) ;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5									
☐	☐	☐	☐	☐	☐									
3	Σε ποιο βαθμό η Βιβλιοθήκη επικοινωνεί με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ.) ;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5									
☐	☐	☐	☐	☐	☐									

Υποκριτήριο 4.6 : Διαχειρίζεται τους χώρους της

Ερώτηση :		Απάντηση :					
		0	Καθόλου				
		1	Πολύ Λίγο				
		2	Λίγο				
		3	Πολύ				
		4	Πάρα Πολύ				
		5	Απόλυτα				
1	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στη Βιβλιοθήκη κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας ;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό η τοποθεσία που βρίσκεται το κτίριο στο οποίο στεγάζεται η Βιβλιοθήκη διευκολύνει την πρόσβαση των υπαλλήλων της αλλά και όσων έρχονται σε επαφή με αυτή;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ένα περιβάλλον εργασίας που είναι ασφαλές, αποδοτικό και βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της Βιβλιοθήκης αξιοποιώντας ανάλογα τους διατιθέμενους χώρους και τον υπάρχοντα εξοπλισμό ;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των χώρων και του τεχνικού εξοπλισμού της Βιβλιοθήκης είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της ;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητική η κτιριακή υποδομή όσον αφορά στην κάλυψη των αναγκών πρόσβασης των υπαλλήλων και των εξυπηρετούμενων από τη Βιβλιοθήκη (προβλέψεις ΑΜΕΑ, χώροι στάθμευσης, εσωτερικοί χώροι για ειδικές δραστηριότητες όπως καπνιστήριο, κτλ) ;	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό υπάρχει ολοκληρωμένη πολιτική της Βιβλιοθήκης για τη διαχείριση των χώρων της;	0	1	2	3	4	5

Υποκριτήριο 5.3 : Αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή των χρηστών

Ερώτηση :		Απάντηση :					
		0	Καθόλου				
		1	Πολύ Λίγο				
		2	Λίγο				
		3	Πολύ				
		4	Πάρα Πολύ				
		5	Απόλυτα				
1	Σε ποιο βαθμό υπάρχει αξιοποίηση των καινοτομιών άλλων Βιβλιοθηκών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών - λειτουργιών της Βιβλιοθήκης;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι εμπλεκόμενοι φορείς στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης, στο σχεδιασμό καινοτόμων διαδικασιών; (π.χ. σε πιλοτικές εφαρμογές παροχής νέων υπηρεσιών με τη χρήση μεθόδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κ.τ.λ.);	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό είναι επαρκείς οι πόροι που διατίθενται για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό αναλύονται και αντιμετωπίζονται οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτομιών;	0	1	2	3	4	5

Ερώτηση :		Απάντηση :					
		0	1	2	3	4	5
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των χρηστών από τη Βιβλιοθήκη ως φιλική και δίκαιη;	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Βιβλιοθήκης ευέλικτη στην αντιμετώπιση ιδιαίτερων αναγκών των χρηστών;	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3	Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες της Βιβλιοθήκης, για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των χρηστών με τους οποίους συναλλάσσεται;	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η συμμετοχή των χρηστών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους);	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης της Βιβλιοθήκης (με τα Μ.Μ.Μ., χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής χρηστών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.);	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
6	Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η πρόσβαση των χρηστών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται; (Π.χ. παρέχονται «υπηρεσίες μιας στάσης» ή παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου);	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
7	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Βιβλιοθήκη (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους χρήστες, για θέματα που τους αφορούν;	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχει η Βιβλιοθήκη προς τους χρήστες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

10	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συνολική εικόνα και απόδοση της Βιβλιοθήκης;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
11	Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο χώρος στέγασης της Βιβλιοθήκης και το περιβάλλον εργασίας σε αυτήν;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
12	Σε ποιο βαθμό διευκολύνει η Βιβλιοθήκη τους υπαλλήλους της στην προσπάθεια αντιμετώπισης προσωπικών προβλημάτων;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
13	Σε ποιο βαθμό το ωράριο λειτουργίας της Βιβλιοθήκης διευκολύνει την ικανοποίηση των προσωπικών και οικογενειακών αναγκών των υπαλλήλων;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
14	Σε ποιο βαθμό η πέραν του κανονικού ωραρίου εργασία σε ειδικές περιστάσεις γίνεται όχι καταναγκαστικά, αλλά με την συναίνεση και προθυμία των υπαλλήλων;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
15	Σε ποιο βαθμό η Βιβλιοθήκη αντιμετωπίζει αποτελεσματικά θέματα όπως η άνεση, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
16	Σε ποιο βαθμό η Βιβλιοθήκη μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους με βάση την αρχή της ισότητας;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
17	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως ουσιαστικό μέσο υποκίνησης τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα αποτελεσματικής λειτουργίας της Βιβλιοθήκης;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
18	Σε ποιο βαθμό το ισχύον σύστημα αξιολόγησης προσωπικού αποτελεί μέσο υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και βοηθά την προσπάθεια αποτελεσματικής λειτουργίας της Βιβλιοθήκης;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
19	Σε ποιο βαθμό η Βιβλιοθήκη αναπτύσσει συστηματικά τις δυνατότητες, γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση και με τους στόχους που τίθενται (π.χ. ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής σε συνδυασμό με το στόχο για την αύξηση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών) ;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■
20	Σε ποιο βαθμό είναι αποτελεσματικές οι αλλαγές στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης ;	0 1 2 3 4 5 ■ ■ ■ ■ ■ ■

[illegible]

Υποκριτήριο 8.2 : Δείκτες κοινωνικής απόδοσης καθιερωμένοι από τη Βιβλιοθήκη

Ερώτηση :		Απάντηση :											
		0	Καθόλου	1	Πολύ Λίγο	2	Λίγο	3	Πολύ	4	Πάρα Πολύ	5	Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι σχέσεις με άλλες Βιβλιοθήκες και κοινωνικούς φορείς ;	0	1	2	3	4	5						
2	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει η Βιβλιοθήκη για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;	0	1	2	3	4	5						
3	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την κάλυψη των θεμάτων της Βιβλιοθήκης από τα Μ.Μ.Ε. ;	0	1	2	3	4	5						
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την συμβολή της Βιβλιοθήκης στο σχεδιασμό, τη χρηματοδότηση και την υλοποίηση διεθνών αναπτυξιακών πρωτοβουλιών ;	0	1	2	3	4	5						
5	Σε ποιο βαθμό ενθαρρύνει η Βιβλιοθήκη τους υπαλλήλους της, αλλά και τους πολίτες που έρχονται σε επαφή με αυτή να ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα και να δραστηριοποιούνται στο χώρο της κοινωνίας των πολιτών ;	0	1	2	3	4	5						
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε παραγωγική την ανταλλαγή γνώσης και εμπειριών της Βιβλιοθήκης με κοινωνικούς φορείς ;	0	1	2	3	4	5						
7	Σε ποιο βαθμό η Βιβλιοθήκη αναλαμβάνει πρωτοβουλίες πρόληψης κινδύνων υγείας και ατυχημάτων για τους υπαλλήλους της, αλλά και για τους πολίτες/χρήστες της ;	0	1	2	3	4	5						
8	Σε ποιο βαθμό η Βιβλιοθήκη έχει δράσεις για τη διαχείριση των πόρων της και για την προστασία του περιβάλλοντος (π.χ. ανακύκλωση) ;	0	1	2	3	4	5						

Κριτήριο 9 : ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία των καθορισμένων στόχων που έχει επιτύχει η Βιβλιοθήκη σχετικά με :

Υποκριτήριο 9.1 : Τα εξωτερικά : Εξερχόμενα και αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους

Ερώτηση :		Απάντηση :												
		0 Καθόλου 1 Πολύ Λίγο 2 Λίγο 3 Πολύ 4 Πάρα Πολύ 5 Απόλυτα												
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία της Βιβλιοθήκης, δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί ;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5									
☐	☐	☐	☐	☐	☐									
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους χρήστες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων ;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5									
☐	☐	☐	☐	☐	☐									
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία της Βιβλιοθήκης (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος) ;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5									
☐	☐	☐	☐	☐	☐									
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικούς τους οικονομικούς ελέγχους (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) που διενεργούνται στη Βιβλιοθήκη ;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5									
☐	☐	☐	☐	☐	☐									
5	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετική τη συμμετοχή της Βιβλιοθήκης, καθώς και την ανάπτυξη και πιστοποίηση των Πολιτικών και Προτύπων Ποιότητας ;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5									
☐	☐	☐	☐	☐	☐									
6	Σε ποιο βαθμό κρίνετε θετικά τα αποτελέσματα συγκριτικών μετρήσεων με άλλες Βιβλιοθήκες ;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5									
☐	☐	☐	☐	☐	☐									
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο τρόπος λειτουργίας της Βιβλιοθήκης συμβάλλει στην ορθολογική διαχείριση των οικονομικών της πόρων σε συνεργασία με το Ίδρυμα στο οποίο ανήκει ;	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☐	☐
0	1	2	3	4	5									
☐	☐	☐	☐	☐	☐									

Υποκριτήριο 9.2 : Εσωτερικά Αποτελέσματα

Ερώτηση :		Απάντηση :
		0 Καθόλου 1 Πολύ Λίγο 2 Λίγο 3 Πολύ 4 Πάρα Πολύ 5 Απόλυτα
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων πλευρών στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε όχι μένουν ικανοποιημένοι οι εμπλεκόμενοι φορείς ως προς τη λειτουργία της Βιβλιοθήκης από την γενικότερη δραστηριότητά της ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών της Βιβλιοθήκης με τρίτους (άλλες Βιβλιοθήκες, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς) ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για τη διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών στη Βιβλιοθήκη ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχει συμβάλει η εισαγωγή των νέων τεχνολογικών εφαρμογών της πληροφορικής και της επικοινωνίας, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την αποδοτικότητα των υφιστάμενων διαδικασιών - λειτουργιών της Βιβλιοθήκης ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εκτελείται επιτυχώς ο προϋπολογισμός της Βιβλιοθήκης ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
8	Σε ποιο βαθμό η Βιβλιοθήκη βασίζεται για την λειτουργία της σε ίδια έσοδα και πηγές χρηματοδότησης από την κοστολόγηση των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
9	Σε ποιο βαθμό η Βιβλιοθήκη ικανοποιεί τις οικονομικές απαιτήσεις των εμπλεκομένων φορέων (αιμοιβές στο προσωπικό, κοστολόγηση υπηρεσιών σε χρήστες, αιμοιβές προμηθευτών -συνεργατών κτλ) στη λειτουργία του ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη διαχείριση των πόρων της Βιβλιοθήκης ;	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Το Υλικό Τεκμηρίωσης

Το υλικό τεκμηρίωσης συνοδεύει την περιγραφή της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης στην Έκθεση Αξιολόγησης. Αποτελείται από τα αποδεικτικά στοιχεία για την πραγματική κατάσταση της Βιβλιοθήκης. Περιλαμβάνεται σε παράρτημα της έκθεσης αξιολόγησης, σε πίνακα στον οποίο επισυνάπτονται τα αντικείμενα που το αποτελούν. Αφορά σε νόμους, προεδρικά διατάγματα, αποφάσεις της διοίκησης, διοικητικά έγγραφα, αποφάσεις συλλογικών διοικητικών οργάνων, επίσημα στατιστικά στοιχεία ή αποτελέσματα ερευνών, άλλο έντυπο υλικό ή υλικό σε ηλεκτρονική μορφή, ηλεκτρονικές βάσεις πληροφοριακών δεδομένων στο διαδίκτυο ή σε εσωτερικό δίκτυο. Κοινό χαρακτηριστικό τους είναι το γεγονός ότι όλα σχετίζονται με την οργάνωση και λειτουργία της Βιβλιοθήκης, καθώς και με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της. Το υλικό τεκμηρίωσης διακρίνεται:

1. Σε υλικό διάγνωσης της υπάρχουσας κατάστασης της Βιβλιοθήκης και αναφέρεται στα πέντε (5) πρώτα Κριτήρια των προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας.

2. Σε υλικό προσδιορισμού των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας της Βιβλιοθήκης που αναφέρεται στα τέσσερα (4) τελευταία Κριτήρια του Κ.Π.Α.

Ακολουθούν ενδεικτικά παραδείγματα υλικού τεκμηρίωσης:

Για τα κριτήρια των προϋποθέσεων αποτελεσματικής λειτουργίας της Βιβλιοθήκης (Κριτήρια 1 - 5)

1. Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας.
2. Νόμοι που διέπουν τη δομή, οργάνωση, λειτουργία και στελέχωση της Βιβλιοθήκης και καθορίζουν τις αρμοδιότητές της.
3. Επίσημα έγγραφα (π.χ. αποφάσεις συλλογικών οργάνων διοίκησης, υπηρεσιακά - ενημερωτικά σημειώματα στη διοικητική ιεραρχία και την πολιτική ηγεσία κ.α.) που αφορούν τη στοχοθεσία.
4. Νόμος 2683/1999 (Υπαλληλικός Κώδικας).
5. Ν. 2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας).
6. Έγγραφα τα οποία διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους, προκειμένου να

ενημερωθούν ενυπόγραφα.

7. Αποφάσεις των Προϊσταμένων της Βιβλιοθήκης για τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε υφιστάμενα διοικητικά όργανα καθώς και για την εξουσιοδότηση υπογραφής αυτών.
8. Βιβλία εσωτερικού πρωτοκόλλου και ηλεκτρονικό πρωτόκολλο.
9. Απόφαση συγκρότησης Ομάδων Εργασίας, Συλλογικών Οργάνων κ.τ.λ. για ζητήματα που αφορούν το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης.
10. Επίσημα έγγραφα, που αφορούν την ενίσχυση ή ανανέωση των υποδομών (γραφεία, έπιπλα, υλικά επικοινωνίας, ηλεκτρονικός εξοπλισμός κ.τ.λ.).
11. Βεβαιώσεις συμμετοχής υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, που διοργανώνουν διάφοροι εκπαιδευτικοί φορείς.
12. Αποφάσεις χορήγησης εκπαιδευτικών αδειών σε υπαλλήλους, για πραγματοποίηση μεταπτυχιακών σπουδών.
13. Επίσημα έγγραφα, που αφορούν προτάσεις χορήγησης υπηρεσιακών αδειών, καθώς και αμειβόμενα υπερωριακής εργασίας.
14. Βιβλία - φυλλάδια - αφίσες ενημερωτικού περιεχομένου, για χῖ5 δραστηριότητες της Βιβλιοθήκης.
15. Έγγραφα που αφορούν ή αποδεικνύουν τη συμμετοχή της Βιβλιοθήκης ή των υπαλλήλων της, σε ημερίδες, συνέδρια κ.τ.λ., μέσω των οποίων επιδιώκεται και επιτυγχάνεται η δημοσιότητα της διοικητικής της δραστηριότητας.
16. Έγγραφα που αποδεικνύουν τις προσπάθειες διαφημιστικής προβολής του έργου της Βιβλιοθήκης.
17. Αποφάσεις συγκρότησης συλλογικών οργάνων, που λειτουργούν για θέματα αρμοδιότητας της Βιβλιοθήκης καθώς και πρακτικά από τις συνεδριάσεις των συλλογικών αυτών οργάνων.
18. Αντίγραφα από την ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου στο INTERNET, καθώς και από τον αντίστοιχο διαδικτυακό τόπο του «ΝΟΜΟΣ», σε περίπτωση που η Βιβλιοθήκη είναι συνδρομητής και χρησιμοποιεί το περιεχόμενό της στην καθημερινή της λειτουργία.
19. Προεδρικά Διατάγματα (50/ 2001, 347/ 2003, 44/ 2005) που αφορούν το «προσόντολόγιο» των υπαλλήλων.

20. Κοινές Αποφάσεις Υπουργών ή Πράξεις Υπουργικού Συμβουλίου (Π.Υ.Σ.) ή πράξεις κανονιστικού περιεχομένου, από τις οποίες φαίνεται η υποχρέωση συνεργασίας και σύμπραξης δύο ή περισσότερων Βιβλιοθηκών για θέματα της αρμοδιότητάς τους.
21. Έγγραφα πολιτών ή κοινωνικών φορέων προς τη Βιβλιοθήκη, με τα οποία υποβάλλονται παρατηρήσεις για θέματα της αρμοδιότητάς της.
22. Αντίγραφο της ιστοσελίδας (<http>) της Βιβλιοθήκης στο διαδίκτυο (INTERNET).
23. Εισερχόμενα έγγραφα, στα οποία να φαίνεται το όνομα των συγκεκριμένων υπαλλήλων, ο οποίοι τα έχουν χρεωθεί, καθώς και οι έγγραφες απαντήσεις σε αυτά, στα οποία να φαίνονται τα στοιχεία επικοινωνίας, με τον αρμόδιο χειριστή.
24. Νόμος 1943/1991 (Άρθρο 6 που αφορά τη δημοσιότητα της διοικητικής δράσης).
25. Έγγραφα με τα οποία υποβάλλονται προτάσεις της Βιβλιοθήκης, για την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού, καθώς και έγγραφα που καθορίζουν το ύψος και τις κατηγορίες των δαπανών του.
26. Αντίγραφα των ηλεκτρονικών βάσεων πληροφοριακών δεδομένων, που χρησιμοποιούνται στην καθημερινή εργασία της Βιβλιοθήκης.
27. Ν. 2672/1998 (Άρθρο 14, που αφορά τη χρήση του φαξ και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία).
28. Μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που δέχεται η Βιβλιοθήκη από χρήστες, πολίτες ή κοινωνικούς φορείς, καθώς και οι ανάλογες απαντήσεις που δίνονται σε αυτά, με τη χρήση των δυνατοτήτων του διαδικτύου.
29. Επίσημα έγγραφα στα οποία καταγράφονται οι αρμοδιότητες και οι δράσεις της Βιβλιοθήκης.
30. Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών (Κ.Ε.Δ.Υ.).

**Για τα κριτήρια των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης
(Κριτήρια 6-9)**

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Χρήστη/Πολίτη.

1. Αποτελέσματα ερευνών ικανοποίησης των χρηστών που έρχονται σε επαφή με τη Βιβλιοθήκη για τη συνολική της εικόνα, την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, το βαθμό συμμετοχής των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κ.α.
2. Αποτελέσματα συναντήσεων, κοινών συνεδριάσεων και εκδηλώσεων της Βιβλιοθήκης με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς που έρχονται σε επαφή με αυτήν, για την συνολική της εικόνα, την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, το βαθμό συμμετοχής των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κ.α.
3. Αριθμός παραπόνων χρηστών/πολιτών για φαινόμενα κακοδιαχείρισης που υποβάλλονται στη Βιβλιοθήκης σε προϊστάμενες της αρχές και στην Ανεξάρτητη Αρχή «Συνήγορος του Πολίτη» και ποσοστό από αυτά τα οποία υιοθετούνται ως βάσιμα και υποδεικνύεται στη Βιβλιοθήκη να δράσει αποκαταστατικά.
4. Επίσημα έγγραφα που αποδεικνύουν τις προσπάθειες που έχει καταβάλει η Βιβλιοθήκη, για να επιτύχει βελτίωση της εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτήν και τη λειτουργία της.
5. Επίσημα έγγραφα από τα οποία φαίνεται η λειτουργία έγκυρου και έγκαιρου μηχανισμού διαχείρισης παραπόνων πολιτών για φαινόμενα κακοδιοίκησης αλλά και προτάσεων αυτών για βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας της Βιβλιοθήκης.
6. Αποτελέσματα ερευνών σχετικά με το χρόνο που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, αρμοδιότητας της Βιβλιοθήκης.
7. Αριθμός αιτήσεων προς την Επιτροπή Ελέγχου της Νομοθεσίας που αφορά την εμπρόθεσμη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από τις Βιβλιοθήκες (Άρθρο δεύτερο Ν. 2690/1999) για θέματα της συγκεκριμένης υπηρεσίας και ποσοστό εγκρίσεων ή απορρίψεων αυτών των αιτήσεων.
8. Έγγραφα από τα οποία να φαίνεται ο αριθμός των υπαλλήλων της Βιβλιοθήκης, που έχουν εκπαιδευτεί σε ζητήματα αποτελεσματικής πληροφόρησης και

εξυπηρέτησης κοινού.

9. Έγγραφα που τεκμηριώνουν τη συμμετοχή χρηστών και κοινωνικών φορέων, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για αντικείμενα αρμοδιότητας της Βιβλιοθήκης.
10. Έγγραφα από τα οποία αποδεικνύεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τη Βιβλιοθήκη, για το σχεδιασμό και την εφαρμογή νέων και καινοτόμων μεθόδων ποιοτικής πληροφόρησης και εξυπηρέτησης του κοινού.
11. Χάρτες Δικαιωμάτων Χρηστών, με τους οποίους η Βιβλιοθήκη αυτοδεσμεύεται για την εξυπηρέτηση του κοινού, με βάση συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, που η ίδια θέτει. Σε περίπτωση μη τήρησης των προδιαγραφών που θέτει ο Χάρτης Δικαιωμάτων, ο χρήστης αποζημιώνεται σύμφωνα με τον τρόπο που ορίζει ο ίδιος ο Χάρτης.
12. Αριθμός αποφάσεων που εκδίδονται με τη διαδικασία της ορθής επανάληψης (για θέματα που αφορούν τους πολίτες) λόγω σφάλματος στο οποίο υπέπεσε η Βιβλιοθήκη.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

1. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού συνολικής ικανοποίησης και υποκίνησης του προσωπικού της Βιβλιοθήκης για τη συνολική εικόνα και απόδοσή της, τη σχετική συνεισφορά της στην προσπάθεια οικονομικό - κοινωνικής ανάπτυξης, τις σχέσεις της με τους πολίτες με τους οποίους έρχεται σε επαφή και με την κοινωνία, το βαθμό ουσιαστικής συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κ.α.
2. Αποτελέσματα ερευνών για το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τη διοικητική ικανότητα των στελεχών της Βιβλιοθήκης, τα συστήματα καθορισμού αρμοδιοτήτων και αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και την επιβράβευση ατομικών και ομαδικών προσπαθειών των υπαλλήλων κ.α.
3. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, την καταλληλότητα του εργασιακού χώρου, το εργασιακό περιβάλλον, τις υποδομές, την παροχή ίσων ευκαιριών ανέλιξης, το ωράριο εργασίας κ.α.
4. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με

τις προοπτικές σταδιοδρομίας του, τις μεθόδους υποκίνησης κ.α.

5. Αποτελέσματα ερευνών του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών διαλόγου της Βιβλιοθήκης, τη συμμετοχή του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην εφαρμογή πρωτοβουλιών διοικητικής μεταρρύθμισης κ.α.
6. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τον αριθμό αδικαιολόγητων απουσιών των υπαλλήλων από την εργασία, καθώς και τις αναρρωτικές άδειες.
7. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν την κινητικότητα του προσωπικού (αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετακινήσεις, μετατάξεις).
8. Στατιστικά στοιχεία για τις αναφορές που κατατίθενται από υπαλλήλους της Βιβλιοθήκης, σχετικά με θέματα του υπηρεσιακού τους περιβάλλοντος.
9. Στατιστικά στοιχεία από τη συμμετοχή του προσωπικού της Βιβλιοθήκης σε απεργίες.
10. Αποτελέσματα μετρήσεων της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης.
11. Στατιστικά στοιχεία από τις ετήσιες αξιολογήσεις του προσωπικού της Βιβλιοθήκης.
12. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, για αντικείμενα της αρμοδιότητας της Βιβλιοθήκης.
13. Οικονομικά στοιχεία που αφορούν στη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για αντικείμενα αρμοδιότητας της Βιβλιοθήκης.
14. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν στα ποσοστά των δημοσίων υπαλλήλων που χρησιμοποιούν στην καθημερινή τους εργασία, τις νέες τεχνολογικές εφαρμογές της πληροφορικής και επικοινωνίας (χρήση Η/Υ, προγραμματισμός, πρόσβαση στο διαδίκτυο, χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.α.).
15. Στατιστικά στοιχεία που αφορούν στη συμμετοχή του προσωπικού σε κοινωνικές εκδηλώσεις, που οργανώνονται από τη Βιβλιοθήκη.
16. Επίσημα έγγραφα, που αφορούν την εθελοντική προσφορά εργασίας από το προσωπικό και πέραν του κανονικού ωραρίου λειτουργίας της Βιβλιοθήκης, όταν

προκύπτουν έκτακτες και απρόβλεπτες ανάγκες.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

1. Επίσημα έγγραφα (προσκλήσεις, πρακτικά) από τα οποία να φαίνονται η συχνότητα και το περιεχόμενο των επαφών της Βιβλιοθήκης με κοινωνικούς φορείς, που εμπλέκονται στη λειτουργία της.
2. Επίσημα έγγραφα οικονομικής υποστήριξης κοινωνικών φορέων, που ασκούν δραστηριότητες προαγωγής της ποιότητας ζωής των κατοίκων της περιοχής που εδρεύει η οργάνωση ή ασχολούνται με ζητήματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της Βιβλιοθήκης.
3. Επίσημα έγγραφα που δείχνουν τις δραστηριότητες της Βιβλιοθήκης προς υποβοήθηση των Α.Μ.Ε.Α.
4. Επίσημα έγγραφα που αποδεικνύουν την ενεργό συμμετοχή της Βιβλιοθήκης στην προσπάθεια αναβάθμισης του επιπέδου της ποιότητας ζωής των κατοίκων της περιοχής στην οποία εδρεύει.
5. Δημοσιεύματα στον Τύπο και γενικότερα δημοσιογραφικές αναφορές στα Μ.Μ.Ε., που προβάλλουν θετικά το έργο της Βιβλιοθήκης ως επωφελές για το κοινωνικό της περιβάλλον.
6. Ειδικά προγράμματα και μέτρα που έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει η Βιβλιοθήκη, για την πρόληψη κινδύνων υγείας και ατυχημάτων.
7. Ειδικά προγράμματα και μέτρα που έτοι σχεδιάσει και εφαρμόζει η Βιβλιοθήκη, τα οποία αποσκοπούν στην ενσωμάτωση των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης στην καθημερινή της λειτουργία (εξοικονόμηση ενέργειας, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ανακύκλωση απορριμμάτων, ενθάρρυνση των υπαλλήλων για τη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς για τις μετακινήσεις τους, μείωση θορύβων κ.α.).

Κριτήριο 9: Κόρια αποτελέσματα

1. Αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων, που αποδεικνύουν ότι η Βιβλιοθήκη επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, με τη μεγαλύτερη δυνατή εξοικονόμηση πόρων.
2. Εφαρμογή μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ISO, EFQM, Κ.Π.Α. κ.τ.λ.).

3. Αποτελέσματα από τη συμμετοχή της Βιβλιοθήκης σε διαγωνισμούς ποιότητας.
4. Επίσημα έγγραφα που αποδεικνύουν την ουσιαστική συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
5. Αποτελέσματα ερευνών που αποδεικνύουν την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων στην λειτουργία της Βιβλιοθήκης πλευρών, από την εν γένει δραστηριότητά της.
6. Αποτελέσματα και έγγραφα ή άλλα στοιχεία για το σχεδιασμό και εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων διοικητικής βελτίωσης της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης, με τη χρήση των νέων τεχνολογικών εφαρμογών της πληροφορικής και επικοινωνίας.
7. Στοιχεία που αφορούν στην πιστή εκτέλεση του προϋπολογισμού (υπερβάσεις εξόδων, στέρηση εσόδων κτλ.).
8. Αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων, που αποδεικνύουν την ορθολογική οικονομική διαχείριση των πόρων της Βιβλιοθήκης.

Η Έκθεση Αξιολόγησης

Η Έκθεση Αξιολόγησης παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία, καθώς αποτυπώνει τη συνολική κατάσταση που επικρατεί στη Βιβλιοθήκη. Καταρχήν, είναι απαραίτητο να είναι ομοιογενής και να βασίζεται στη δομή του Κ.Π.Α. Μόνο έτσι θα καταστεί δυνατή η διενέργεια αξιόπιστων και μεθοδολογικά έγκυρων συγκρίσεων μεταξύ των διαδοχικών εφαρμογών του Κ.Π.Α., κάτι που θα οδηγήσει στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την πορεία της Βιβλιοθήκης διαχρονικά. Επιπροσθέτως, με την Έκθεση δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάληψη διορθωτικών πρωτοβουλιών, βασισμένων στα συμπεράσματα της διαδικασίας αξιολόγησης.

Οδηγίες συμπλήρωσης

Αναφορικά με τη συμπλήρωση της έκθεσης αξιολόγησης επισημαίνονται τα ακόλουθα:

1. Πρέπει να περιγράφονται συνοπτικά οι δράσεις της Βιβλιοθήκης, που τεκμηριώνουν την αποτελεσματικότητά της σε κάθε Υποκριτήριο και να βαθμολογούνται σύμφωνα με την κλίμακα βαθμολογίας του Κ.Π.Α. Τα παραδείγματα που αναφέρονται στο Κ.Π.Α. είναι ενδεικτικά. Η αξιολογούμενη Βιβλιοθήκη μπορεί να προσθέσει ή και να αφαιρέσει δράσεις, αν θεωρεί ότι ενισχύουν το βαθμό αποτελεσματικότητάς της σε κάθε Υποκριτήριο ή δεν συνάδουν με το χαρακτήρα, τις αρμοδιότητες και τον τρόπο λειτουργίας της. Οι παρεμβάσεις αυτές, εντούτοις, δε θα πρέπει να αλλοιώνουν το περιεχόμενο του Κ.Π.Α.

2. Στην Έκθεση πρέπει να αναγράφονται τα έγγραφα τεκμηρίωσης και οποιοδήποτε άλλο υλικό φανερώνει την κατάσταση της Βιβλιοθήκης σε κάθε Υποκριτήριο. Εδώ εντάσσεται και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την επεξεργασία των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο. Είναι, επίσης, χρήσιμο να παρατίθεται αυτούσιο το αποδεικτικό υλικό, τα ερωτηματολόγια και τα συμπεράσματά τους σε ειδικό παράρτημα της έκθεσης αξιολόγησης

3. Η Έκθεση σημειώνει τόσο τους τομείς στους οποίους η λειτουργία της Βιβλιοθήκης είναι καλή, όσο κι εκείνους στους οποίους εντοπίζονται προβλήματα ή αρνητικά αποτελέσματα και απαιτούν δράσεις βελτίωσης.

4. Η βαθμολογία πρέπει να προκύπτει αιτιολογημένα από την ανάλυση κάθε Υποκριτηρίου και Κριτηρίου σύμφωνα με τις αναλυτικές οδηγίες βαθμολόγησης που αναλύονται στο σχετικό κεφάλαιο.

Στον ακόλουθο πίνακα παρατίθενται η δομή της Έκθεσης Αξιολόγησης. Ο Πίνακας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε υποκριτήριο :

A. ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟΥ
...
B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΟΥ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ:
1
2
...
Γ. ΠΕΔΙΑ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ:
1
2
...
Δ. ΠΕΔΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:
1
2
...
Ε. ΒΑΘΜΟΣ – ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:
...

Η Έκθεση Μέτρων Βελτίωσης

Μετά την Έκθεση Αξιολόγησης απαιτείται μια νέα έκθεση, η οποία θα προτείνει τα μέτρα που απαιτούνται για τη βελτίωση των τομέων της Βιβλιοθήκης όπου εντοπίστηκαν οι μεγαλύτερες αδυναμίες. Η νέα αυτή Έκθεση πρέπει να βασίζεται στην προηγούμενη και να αποτελεί μια ολοκληρωμένη παρέμβαση που θα περιλαμβάνει μέτρα διοικητικής βελτίωσης της Βιβλιοθήκης με στόχο την αναβάθμιση της λειτουργίας της. Συνακόλουθα, η Έκθεση Μέτρων Βελτίωσης :

1. Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μέτρων για όλη τη λειτουργία της Βιβλιοθήκης, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους. Έτσι, αποφεύγονται οι αποσπασματικές και μεμονωμένες δράσεις βελτίωσης.

2. Είναι αποτέλεσμα παρατήρησης και συλλογής πρωτογενών στοιχείων της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης. Προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και επιφέρει τις απαραίτητες βελτιώσεις, όπως τις αντιλαμβάνεται η Βιβλιοθήκη.

3. Εντοπίζει τις επί μέρους αδυναμίες σε όλο το φάσμα της διοικητικής λειτουργίας και οδηγεί στις σωστές αποφάσεις αναφορικά με τις βελτιώσεις που πρέπει να επιτύχει η ηγεσία της Βιβλιοθήκης.

4. Οδηγεί σε σταδιακή και συνετή διοικητική βελτίωση με την περιοδική εφαρμογή του Κ.Π.Α. και την υλοποίηση των αντίστοιχων περιοδικών προγραμμάτων διοικητικής βελτίωσης της Βιβλιοθήκης, αποτελώντας ένα σταθερό εργαλείο συνεχούς βελτίωσης.

Η Έκθεση μπορεί να περιλαμβάνει μέτρα, τα οποία αφορούν σε όλες τις διαστάσεις της διοικητικής οργάνωσης και εσωτερικής λειτουργίας της Βιβλιοθήκης και πιο συγκεκριμένα:

1. Την οργάνωση των δομών της.
2. Τη λειτουργία των διαδικασιών της.
3. Τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί σε αυτήν.
4. Τη διοίκηση των οικονομικών της.
5. Την ανάπτυξη των υλικό - τεχνικών και άλλων υποδομών της.

Η σύνταξη της Έκθεσης απαιτεί τα ακόλουθα βήματα :

1. Συλλογή και καταγραφή των δυνατών, αλλά και των αδύνατων σημείων ανά Κριτήριο και Υποκριτήριο, καθώς και κάθε άλλου μετρήσιμου στοιχείου της έκθεσης αξιολόγησης.

2. Καθορισμός της σειράς προτεραιότητας των πεδίων τα οποία απαιτούν τις μεγαλύτερες βελτιωτικές παρεμβάσεις ανάλογα με τη σημασία και τη βαρύτητά τους. Η αξιολόγηση γίνεται από τα ίδια τα στελέχη και την ηγεσία της Βιβλιοθήκης και στοχεύουν στην οργανωτική ανάπτυξη και τη λειτουργική της αναβάθμιση.

3. Καθορισμός συγκεκριμένων εξειδικευμένων δράσεων βελτίωσης - ανά πεδίο - των επιδόσεων της Βιβλιοθήκης, προσδιορισμός σχετικού χρονοδιαγράμματος -με βάση τον μέσο - μακροπρόθεσμο προγραμματισμό- και εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, υλικοτεχνικών κτλ).

4. Ταξινόμηση των δράσεων βελτίωσης σε δέσμες ενεργειών σύμφωνα με τη δομή του Κ.Π.Α. (σε Κριτήρια και Υποκριτήρια). Έτσι διευκολύνεται η σύνταξη της έκθεσης μέτρων βελτίωσης που βασίζεται στην εξαγωγή συμπερασμάτων από την αναφορά αξιολόγησης, η οποία, επίσης, ακολουθεί αυτή τη δομή. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η ενιαία προσέγγιση στο σχεδιασμό δράσεων που καλύπτει όλες τις βασικές παραμέτρους της Βιβλιοθήκης. Επιπροσθέτως, μπορεί να βοηθήσει στην αξιολόγηση της επιτυχίας των δράσεων που υλοποιήθηκαν στη Βιβλιοθήκη με την επόμενη εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης του Κ.Π.Α. Συγκεκριμένα, η ταξινόμηση των δεσμών ενεργειών της έκθεσης είναι προσαρμοσμένη στα βασικά κεφάλαια - κριτήρια του Κ.Π.Α. :

1. Ηγεσία. Προτείνονται δράσεις που θα βελτιώνουν τη σχέση πολιτικής - διοικητικής ηγεσίας, τις επαφές της ηγεσίας της Βιβλιοθήκης με το εξωτερικό περιβάλλον της (στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα), τη λειτουργία της ηγεσίας προς την κατεύθυνση της αύξησης της αποτελεσματικότητας της δράσης της καθώς και την περαιτέρω ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων της.

2. Στρατηγικός Προγραμματισμός. Προτείνονται δράσεις που θα βελτιώνουν τομείς όπως η ικανότητα εκπόνησης στρατηγικών προγραμμάτων και σχεδίων δράσης της Βιβλιοθήκης κτλ.

3. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Προτείνονται δράσεις για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Βιβλιοθήκης (γνώσεις, δεξιότητες, αξιοποίηση, εκπαίδευση, στελέχωση μονάδων).

4. Εξασφάλιση διοικητικής υποστήριξης. Προτείνονται δράσεις που αφορούν την βελτίωση της χρηματο - οικονομικής διαχείρισης, την ανάπτυξη των υλικό - τεχνικών και άλλων υποδομών και την αποδοτική διαχείριση της κινητής και ακίνητης περιουσίας της Βιβλιοθήκης.

5. Οργανωτική Ανάπτυξη - Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών. Προτείνονται δράσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών σε όλες τις λειτουργίες της Βιβλιοθήκης, στη λήψη αποφάσεων, στην παραγωγή και παροχή διοικητικών υπηρεσιών κτλ.

6. Βελτίωση Αποτελεσμάτων για τους Χρήστες και τους Εξωτερικούς Συνεργάτες. Προτείνονται δράσεις βελτίωσης της συνεργασίας και της επικοινωνίας της Βιβλιοθήκης με το εξωτερικό περιβάλλον, της ικανότητας αντίληψης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (π.χ. μέσω ερευνών ικανοποίησης των πολιτών, πελατών ή συνεργατών - προμηθευτών της Βιβλιοθήκης) και γενικότερα της εξωστρεφούς δράσης της.

7. Βελτίωση Αποτελεσμάτων για το Προσωπικό. Προτείνονται δράσεις βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας του προσωπικού, καθώς και των προοπτικών αντικειμενικής και αμερόληπτης επαγγελματικής εξέλιξής του.

8. Βελτίωση Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία. Προτείνονται δράσεις που αναδεικνύουν την πολιτιστική και κοινωνική ευαισθησία της Βιβλιοθήκης και συμβάλλουν στην πολιτιστική και κοινωνική πρόοδο του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται.

9. Βελτίωση των Διοικητικών Αποτελεσμάτων εν γένει. Προτείνονται δράσεις βελτίωσης των παραγωγικών αποτελεσμάτων της Βιβλιοθήκης, της μέτρησης και αξιολόγησής τους, καθώς και της μέτρησης της ικανοποίησης του στελεχιακού δυναμικού και των αποδεκτών (χρήστες, πολίτες, επιχειρήσεις, κοινωνία - κοινωνικοί φορείς κτλ.) των αποτελεσμάτων της δράσης της.

Οι παραπάνω δράσεις συμβάλλουν στην κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου για την αναβάθμιση της Βιβλιοθήκης και την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσα από την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

και τη διοικητική βελτίωση. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί είτε με τις ενέργειες και τις δυνάμεις της ίδιας της Βιβλιοθήκης, είτε σε συνεργασία με ιδιώτες σε ρόλο τεχνικής στήριξης (outsourcing).