



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Τίτλος: Οι στρατηγικοί άξονες της Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) και του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΑΙΘ), και η ενσωμάτωσή τους στον επιχειρησιακό προγραμματισμό των ΑΕΙ: Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

HELLENIC' s AUTHORITY FOR HIGHER EDUCATION (HAHE' s)
and Ministry's of Education (Minedu's) strategic axes, and their integration in
the business planning of Greek Universities: The case of the University of
Peloponnese

Φοιτήτρια: Άννα Παπαστρατάκου

A.M. 8085202001034

Εποπτεύων: Καθηγητής Θεόδωρος Τσέκος

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Καλαμάτα, Ιούνιος 2022

Η έγκριση της παρούσας εργασίας από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν συνεπάγεται και την υιοθέτηση των απόψεων του/της συγγραφέα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Άννα Παπαστρατάκου Α.Μ.8085202001034

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων: Θεόδωρος Τσέκος, Καθηγητής

Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης

Θεόδωρος Κοτσιλιέρης, Αναπλ. Καθηγητής, μέλος

Ευγενία Μπιτσιάνη, Καθηγήτρια, μέλος

Καλαμάτα, Ιούνιος 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

«Ότι δεν μπορεί να μετρηθεί, δεν μπορεί και να ελεγχθεί» (Al. Einstein)

«Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να δουν την τακτική με την οποία νικώ, αλλά αυτό που κανένας δεν μπορεί να δει, είναι η στρατηγική από την οποία βγήκε εξελικτικά η νίκη» (Σουν Τσου, η Τέχνη του Πολέμου, 500 π.Χ.)

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να διαπιστώσει αν οι θεωρίες της Δημόσιας Διοίκησης εφαρμόζονται σε έναν κρατικό οργανισμό και συγκεκριμένα στο Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) με την επωνυμία: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου (ΠΑΠΕΛ).

Η παρούσα εργασία δεν στοχεύει στη χάραξη αναλυτικής στρατηγικής για λογαριασμό του υπό εξέταση Ιδρύματος, ούτε να κρίνει τη στρατηγική που αυτό ακολουθεί. Πιο συγκεκριμένα, ασχολείται με τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου εστιάζοντας στη σύγκριση των συνολικών ποιοτικών δεδομένων που έχει συγκεντρώσει η Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) για τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) της Ελλάδας. Επίσης, εξετάζει το νομικό πλαίσιο, στο οποίο καλείται το ΠΑΠΕΛ να λειτουργήσει, και το οποίο διαμορφώνεται από τις πολιτικές αποφάσεις του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΑΙΘ) και της ελληνικής νομοθεσίας.

Θεωρείται ότι η λειτουργία του ΠΑΠΕΛ στη γεωγραφική περιοχή της Περιφέρειας Πελοποννήσου, έχει σοβαρό αντίκτυπο στην ποιότητα ζωής των πολιτών του περιβάλλοντος λειτουργίας του. Επίσης, θεωρείται ότι τα ελληνικά ΑΕΙ μέσα από αθροιστικές δράσεις, ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, οφείλουν να εστιάζουν στην αποτελεσματικότητα της επίτευξης των στόχων της ανώτερης πολιτικής αρχής (ΥΠΑΙΘ) και με ποιοτικές διαδικασίες επιχειρηματικής αριστείας που επιβάλλονται από την ΕΘΑΑΕ.

«Κρίση είναι η σύγκριση» (Κωνσταντίνος Μουντάκης, Ομότιμος Καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου)

Η κύρια μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της δράσης του ΠΑΠΕΛ είναι η συγκριτική αξιολόγηση. Με τη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) εξετάστηκε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του ΠΑΠΕΛ και ανιχνεύθηκαν τα δυνατά και αδύναμα σημεία του, οι ευκαιρίες και οι απειλές του.

Η παρούσα εργασία, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα ελληνικά ΑΕΙ, λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον και οφείλουν να παράγουν ποσότητα εστιάζοντας στην ποιότητα.

Λέξεις-κλειδιά: Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking), Ανάλυση SWOT, ανάλυση PESTEL(ED), Ποιότητα (Quality), Διοίκηση Μέσω Στόχων (MBO), Εμπλεκόμενοι (stakeholders), Στρατηγική, Δημόσια Διοίκηση

ABSTRACT

"What cannot be measured, cannot be controlled" (Al. Einstein)

"All people can see the tactics with which I win, but what no one can see is the strategy from which victory evolved" (Sun Chu, *The Art of War*, 500 BC)

The purpose of this thesis is to determine whether the theories of Public Administration (Management) are applied in a public organization, which is University of the Peloponnese.

The present work does neither aim to create a detailed strategy for the University, nor to judge the strategy that it follows. To specify more, it deals with the study of the external environment of the University focusing on the comparison of the total quality data collected by the Hellenic Authority of Higher Education (HAHE) for the Greek Institutions of Higher Education. It also examines the legal framework, in which the University is obliged to operate, and which is shaped by the political decisions of the Ministry of Education and Religions (MINEDU) and Greek legislation.

It is considered that the University's establishment and operation in the geographical area of the Peloponnese Region, has a great impact on the citizens' quality of life. It is also considered that the Greek universities through cumulative actions, in a competitive environment, should focus on the effectiveness of achieving the goals of the higher political authority (MINEDU) and with quality business excellence procedures imposed by HAHE.

"Judgment is the comparison" (Konstantinos Mountakis, Emeritus Professor of the University of Peloponnese)

The main method used to evaluate the action of PAPEL is benchmarking. Benchmarking is used to examine the internal and external environment of PAPEL. By this method, the strengths and weaknesses, the opportunities and threats of PAPEL were identified.

This thesis comes to the conclusion that Greek universities have to operate in a competitive business environment and must produce quantity focusing on quality.

Keywords: Benchmarking, SWOT Analysis, PESTEL(ED) Analysis, Quality, Management By Objectives (MBO), Stakeholders, Strategy, Public Administration and Management

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.....	14
1.1 Εισαγωγή	14
1.2 Οριοθετήσεις - Περιορισμοί	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.....	18
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	18
2.1 Στρατηγική, Δημόσια Πολιτική, επίπεδα και τρόποι λήψης αποφάσεων..	18
2.2 Τα σύγχρονα χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης – Προγραμματισμός	22
2.3 Διοίκηση μέσω στόχων (Management By Objectives - MBO) και Ο Ν. 3230/2004 για τη Διοίκηση Μέσω στόχων.....	26
2.4 Αξιολόγηση Διοικητικής Δράσης –Σύγκριση επιδόσεων (BENCHMARKING)	28
2.5 Επιχειρηματική Αριστεία: «δίνει αξία στα ενδιαφερόμενα μέρη»	30
2.6 Συστημική θεωρία και πολυπλοκότητα συστημάτων	35
2.7 Το εργαλείο DCSYM.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ	39
ΜΕΘΟΔΟΣ.....	39
3.1 Η λειτουργία της Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) και ο ρόλος της ως stakeholder των ΑΕΙ.	39

3.2 Οι δημοσιευμένοι σκοποί του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων για την Ανώτατη Εκπαίδευση και ο ρόλος του ως stakeholder των ΑΕΙ.....	46
3.3 Οι λοιποί εξωτερικοί stakeholders του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου	48
3.4 Αξιολόγηση των εξωτερικών stakeholders του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου ως προς τη σημαντικότητά τους.....	49
3.5 Αξιολόγηση δεδομένων χρηματοδότησης από εισήγηση ΕΘΑΑΕ	54
3.6 Αξιολόγηση δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης ΠΑΠΕΛ 2018	59
3.7 Αξιολόγηση δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης ελληνικών ΑΕΙ.....	63
3.8 Αξιολόγηση δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης Τμημάτων ΠΑΠΕΛ ...	65
3.9 Αξιολόγηση δεδομένων εξωτερικού περιβάλλοντος του ΠΑΠΕΛ: Περιφέρεια Πελοποννήσου και κρατική νομοθεσία, ευκαιρίες/απειλές εξωτερικού περιβάλλοντος.....	69
3.10 Η Ακαδημαϊκή Δομή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, το όραμά του, η αποστολή του και το δημοσιευμένο Στρατηγικό και Επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξής του.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV	88
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	88
4.1 Αποτελέσματα Αξιολόγησης των εξωτερικών stakeholders του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου ως προς τη σημαντικότητά τους	88
4.2 Αποτελέσματα Αξιολόγησης δεδομένων χρηματοδότησης από εισήγηση ΕΘΑΑΕ.....	88
4.3 Αποτελέσματα Αξιολόγησης δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης 2018.....	88
4.4. Αποτελέσματα Αξιολόγησης δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης ελληνικών ΑΕΙ.....	89
4.5. Αποτελέσματα Αξιολόγησης δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης Τμημάτων ΠΑΠΕΛ.....	90
4.6. Αποτελέσματα Αξιολόγησης δεδομένων εξωτερικού περιβάλλοντος του ΠΑΠΕΛ: Περιφέρεια Πελοποννήσου και κρατική νομοθεσία, πολιτικές Ευρωπαϊκής Ένωσης και ΥΠΑΙΘ	91

4.7 Αποτελέσματα αξιολόγησης ενσωμάτωσης στρατηγικών συστάσεων ΕΘΑΑΕ στο στρατηγικό και Επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξης του ΠΑΠΕΛ.....	93
4.8 Συγκέντρωση αποτελεσμάτων αξιολόγησης σε ανάλυση SWOT	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V	99
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1	Τελική κατανομή προϋπολογισμού από ΕΘΑΑΕ
Πίνακας 2	Ο προϋπολογισμός των ΑΕΙ για το 2022 σε ευρώ
Πίνακας 3	Ο υπολογισμός του Μ.Ο. της κατανομής του προϋπολογισμού στα ΑΕΙ
Πίνακας 4	Μέσος όρος αντικειμενικών κριτηρίων προϋπολογισμού
Πίνακας 5	Μέσος όρος κριτηρίων έκθεσης εξωτερικής αξιολόγησης ΠΑΠΕΛ 2018
Πίνακας 6	Βαθμολόγηση κριτηρίων εξωτερικής αξιολόγησης ελληνικών ΑΕΙ
Πίνακας 7	Βαθμολόγηση κριτηρίων εξωτερικής αξιολόγησης Τμημάτων ΠΑΠΕΛ
Πίνακας 8	Εισαχθέντες φοιτητές από 2011 - 2021
Πίνακας 9	Δεδομένα για τον υπολογισμό αντικειμενικών κριτηρίων
Πίνακας 10	Η επίδραση των νόμων στον αριθμό Τμημάτων και στους εισαχθέντες
Πίνακας 11	Μόνιμος πληθυσμός Πελοποννήσου
Πίνακας 12	Υπολογισμός μόνιμου πληθυσμού Πελοποννήσου (εκτίμηση λόγω μη δημοσιευμένης απογραφής του έτους 2021 από την ΕΛΣΤΑΤ)
Πίνακας 13	Ακαδημαϊκές Μονάδες Πανεπιστημίου Πελοποννήσου (Σχολές και Τμήματα)
Πίνακας 14	Ενσωμάτωση στρατηγικών συστάσεων ΕΘΑΑΕ στη στρατηγική του Ιδρύματος
Πίνακας 15	Ανάλυση SWOT

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1	Συγκριτική Αξιολόγηση Χρηματοδότησης ΑΕΙ
Γράφημα 2	Συγκριτική αξιολόγηση στο σύνολο των αντικειμενικών κριτηρίων Χρηματοδότησης
Γράφημα 3	Συγκριτική αξιολόγηση στο σύνολο των ποιοτικών κριτηρίων χρηματοδότησης
Γράφημα 4	Συγκριτική αξιολόγηση κριτηρίων εξωτερικής αξιολόγησης ΠΑΠΕΛ 2018

Γράφημα 5	Συγκριτική αξιολόγηση συνολικής ποιότητας ελληνικών ΑΕΙ
Γράφημα 6	Συγκριτική αξιολόγηση συνολικής ποιότητας Τμημάτων ΠΑΠΕΛ
Γράφημα 7	Συγκριτική αξιολόγηση προστιθέμενης αξίας Τμημάτων στο ΠΑΠΕΛ
Γράφημα 8	Σύνολο θέσεων εισαχθέντων φοιτητών βάση Υπουργικών Αποφάσεων
Γράφημα 9	Επιρροή νομοθεσίας στις ΥΑ των εισαχθέντων φοιτητών
Γράφημα 10	Επιρροή Νόμων στον αριθμό Τμημάτων του ΠΑΠΕΛ
Γράφημα 11	Επιρροή Ν. 4777 στον τελικό αριθμό εισαχθέντων
Γράφημα 12	Επιρροή Νόμων στον στους εισαχθέντες για τα έτη 2011 - 2021

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΑΔΙΠ	Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας
ΑΕΙ	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
ΑΠΘ	Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
ΓΠΑ	Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
ΔΕΠ	Διδακτικό Ερευνητικό Προσωπικό
ΔΙΠΑΕ	Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος
ΔΠΘ	Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
ΕΔΙΠ	Ειδικό Διδακτικό Προσωπικό
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Επιτροπή
ΕΕΠ	Ειδικό Ερευνητικό Προσωπικό
ΕΘΑΑΕ	Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης
ΕΚΠΑ	Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
ΕΛΚΕ	Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας
ΕΛΜΕΠΑ	Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο
ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΕΜΠ	Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
ΕΣΔΠ	Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας
ΕΤΕΠ	Ειδικό Τεχνικό Προσωπικό
ΙΠ	Ιόνιο Πανεπιστήμιο
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΜΟ	Μέσος Όρος
ΜΟΔΠΠ	Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας
ΟΜΕΑ	Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης
ΟΠΑ	Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΑ	Πανεπιστήμιο Αιγαίου
ΠΑΔΑ	Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
ΠΑΘΕΣ	Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
ΠΑΚΡΗ	Πανεπιστήμιο Κρήτης
ΠΑΜΑΚ	Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
ΠΑΠΑΤ	Πανεπιστήμιο Πατρών
ΠΑΠΕΙ	Πανεπιστήμιο Πειραιώς
ΠΑΠΕΛ	Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
ΠΑΠΕΛ	Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
ΠΑΜ	Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας
ΠΙ	Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
ΠΟΚΡΗ	Πολυτεχνείο Κρήτης
ΠΠΚΠΕ	Πάντειο Πανεπιστήμιο
ΠΠΣ	Πρόγραμμα Προπτυχιακών Σπουδών
ΠΣ	Πρόγραμμα Σπουδών
ΥΑ	Υπουργική Απόφαση
ΥΠΑΙΘ	Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων
ΧΠ	Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
DCSYM	Design and Control System Methodology
EFQM	European Foundation of Quality Management
EHEA	European Higher Education Area and Bologna Process
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education (πρώην: European Network for Quality Assurance in Higher Education)
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
HAHE	Hellenic Authority of Higher Education

MBO	Management By Objectives
MINEDU	Ministry of Education and Religions
PAPEL	University Of the Peloponnese
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PESTEL(ED)	Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Law, Educational, Demographical
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TQM	Total Quality Management

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία εφαρμόζουμε τα εργαλεία της διοικητικής επιστήμης (στρατηγικής) στην περίπτωση του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου με σκοπό να εντοπίσουμε το ρόλο του, τη συνδρομή του και την αξία που προσδίδει στην ποιότητα ζωής και ευημερία των πολιτών στο περιβάλλον του (μίκρο και μακρο).

Η εργασία αποτελείται από πέντε (5) κεφάλαια και καλείται να απαντήσει σε ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Πιο αναλυτικά, η εργασία καλείται να αναζητήσει τους εξωτερικούς φορείς, των οποίων η δράση, προκαλεί τη μεγαλύτερη επιρροή στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Αφού αναλυθεί ο ρόλος του κάθε εξωτερικού φορέα και αξιολογηθεί το μέγεθος της επιρροής του, γίνεται αναζήτηση των επί μέρους στοιχείων λειτουργίας του κάθε φορέα για την ανίχνευση του βαθμού επιρροής του στο Ίδρυμα. Πιο συγκεκριμένα, καλούμαστε να απαντήσουμε στο κατά πόσο το κάθε στοιχείο λειτουργίας των κύριων φορέων επιρροής του ΠΑΠΕΛ επηρεάζει τη λειτουργία του. Μετά την αξιολόγηση του κάθε επιμέρους στοιχείου των φορέων, καλούμαστε να απαντήσουμε στο αν το ΠΑΠΕΛ έχει εντάξει στη στρατηγική λειτουργίας του την ικανοποίηση των σκοπών λειτουργίας των κύριων εξωτερικών εμπλεκόμενων φορέων του.

Η εργασία εστιάζει στην παραδοχή ότι η βιωσιμότητα του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου (σε μικρο και μακρο επίπεδο) εξαρτάται από τον βαθμό ανταπόκρισής του στις απαιτήσεις των εμπλεκόμενων φορέων που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του.

Στο πρώτο κεφάλαιο, της παρούσης, περιγράφονται οι δυσκολίες που συναντήθηκαν κατά την εκπόνηση της εν λόγω μελέτης. Πρόκειται για δυσκολίες που οφείλονται, κατά κύριο λόγο, στη γεωγραφική διασκόρπιση των Τμημάτων του Ιδρύματος και πέρα από την περιφέρεια της έδρας του καθώς και στην έλλειψη στοιχείων λειτουργίας των κύριων εμπλεκόμενων με το Ίδρυμα φορέων αλλά και του ίδιου του Ιδρύματος.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελείται από επτά (7) συνολικά ενότητες. Σε αυτό παρουσιάζεται η θεωρία που προκύπτει από τη, σχετική με το θέμα, βιβλιογραφία.

Αποτυπώνεται η θεωρία της Στρατηγικής, της Δημόσιας Πολιτικής, των επιπέδων και των τρόπων που λαμβάνονται οι αποφάσεις, τα χαρακτηριστικά τη Δημόσιας Διοίκησης με ιδιαίτερη ανάλυση στον προγραμματισμό της, η θεωρία της διοίκησης μέσω στόχων και η νομική διάσταση αυτής για το ελληνικό κράτος. Επίσης, αποτυπώνεται η θεωρία της αξιολόγησης της διοικητικής δράσης με τη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης των επιδόσεων των φορέων. Ακολούθως, παρουσιάζεται η θεωρία της επιχειρηματικής αριστείας και ο τρόπος που η επιστήμη των τεχνολογιών βοηθάει στην υλοποίησή της στην πράξη. Το κεφάλαιο κλείνει με την περιγραφή του πληροφοριακού μοντέλου που χρησιμοποιήθηκε για την ανάγκη της ανίχνευσης του βαθμού επιρροής της λειτουργίας των εξωτερικών φορέων στον, υπό εξέταση, δημόσιο οργανισμό.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελείται από δέκα (10) ενότητες. Στόχος του κεφαλαίου είναι να εντοπίσει τους φορείς που διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία, άρα και βιωσιμότητα, του ιδρύματος και ακολούθως να προβεί σε αξιολόγηση του περιβάλλοντός του, με βάση αυτά τα κριτήρια. Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο καταγράφει την αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του ΠΑΠΕΛ. Η αξιολόγηση δεν εκτείνεται σε βάθος αλλά περιορίζεται στη συνολική απόδοση του Ιδρύματος στο κάθε κριτήριο.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει οκτώ (8) ενότητες και παρουσιάζει τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων της κάθε ενότητας του κεφαλαίου που προηγείται αυτού. Το κεφάλαιο κλείνει με την αποτύπωση των αποτελεσμάτων σε ανάλυση SWOT.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αποτυπώνει τα συμπεράσματα της όλης εργασίας, και προτάσεις για μεγαλύτερη και βαθύτερη αξιολόγηση του Ιδρύματος ώστε να αναλυθεί καλύτερα το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον.

1.2 Οριοθετήσεις - Περιορισμοί

Η παρούσα μελέτη εξετάζει το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου 2022 – 2025, όπως αυτό δημοσιεύθηκε τον Φεβρουάριο 2022. Επίσης, όπως ήδη αναφέρθηκε, χρησιμοποιούνται τα εργαλεία της διοικητικής επιστήμης για τη μελέτη του περιβάλλοντος του ΠΑΠΕΛ, για να ληφθεί

ανατροφοδότηση από την προηγούμενη δράση του, τα αποτελέσματα της οποίας θα θεωρηθούν ως το ξεκίνημα για την παρούσα.

Κατά την έρευνα, εντοπίστηκαν θέματα που αποτέλεσαν τροχοπέδη στην εξέλιξή της. Ένα τέτοιο θέμα είναι ότι το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΑΙΘ) δεν έχει δημοσιοποιήσει Σκοπός, Όραμα, Στοχοθεσία στην επίσημη ιστοσελίδα του. Για την εξυπηρέτηση της εργασίας, οι όποιοι στόχοι παρουσιάζονται πιο κάτω, και αφορούν το ΥΠΑΙΘ, έχουν αντληθεί από τη Βίβλο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης και από δημοσιεύματα που σχετίζονται με δηλώσεις της Υπουργού Παιδείας.

Η μελέτη διέπεται από την παραδοχή ότι το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου είναι ένας δημόσιος οργανισμός, στοιχείο ενός ευρύτερου συστήματος της περιφέρειας Πελοποννήσου, της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης και υπόκειται σε συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ όλων των λοιπών Ελληνικών Πανεπιστημίων από την Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ).

Η έδρα τριών (3) Τμημάτων του ΠΑΠΕΛ (Τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών, και Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών) στην Πάτρα, όπου εδράζει το Πανεπιστήμιο Πατρών και ανήκει στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, δυσκόλεψε την έρευνα PESTELED. Πιο αναλυτικά, τα Τμήματα που εδράζουν στην Πάτρα, περιελήφθηκαν στην έρευνα PESTELED κατά την αξιολόγηση των πολιτικών, οικονομικών, τεχνολογικών, και νομικών, κριτηρίων της έρευνας ενώ αποκλείστηκαν κατά την εξέταση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών, εκπαιδευτικών και δημογραφικών κριτηρίων (όπου μελετήθηκαν μόνο τα στοιχεία της Περιφέρειας Πελοποννήσου). Ο λόγος αποκλεισμού τους είναι η έδρα τους σε διαφορετική περιφέρεια από αυτή της Πελοποννήσου και τα κοινωνικά, περιβαλλοντικά, εκπαιδευτικά και δημογραφικά στοιχεία της περιοχής θα έπρεπε να αναλυθούν ξεχωριστά και σε συνδυασμό με τα Τμήματα του Πανεπιστημίου Πατρών. Αυτό θα σήμαινε ότι θα έπρεπε ανιχνευθεί η αναλογία επιρροής των Τμημάτων ΠΑΠΕΛ από την περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, και αντίστροφα. Μια απλή αναλογία επιμερισμού του μέτρου της απόδοσης και της επιρροής όλων των Τμημάτων (ΠΑΠΕΛ και ΠΑΠΑΤ) από και προς την περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, θα μας οδηγούσε σε εσφαλμένα αποτελέσματα. Για μια τέτοια μελέτη, θα έπρεπε να μελετηθεί σε βάθος η στρατηγική του Πανεπιστημίου Πατρών και το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό, νομικό, εκπαιδευτικό και δημογραφικό περιβάλλον της περιφέρειας Δυτικής Ελλάδος. Μια τέτοια μελέτη βρίσκεται εκτός των

ορίων της παρούσας εργασίας και έτσι, θεωρήθηκε ικανοποιητική η μελέτη του κύριου κορμού του ΠΑΠΕΛ στην περιφέρεια Πελοποννήσου και συμπερίληψη όλων των Τμημάτων του (και αυτών με έδρα στην Πάτρα) κατά την ευρύτερη έρευνα του Ελληνικού και Ευρωπαϊκού χώρου.

Η ένταξη των πιο πάνω τμημάτων στη συνολική οικονομική, τεχνολογική, και νομική μελέτη, κρίθηκε επισφαλής επειδή, σύμφωνα με εισήγηση της ΕΘΑΑΕ προς το ΥΠΑΙΘ, έχουν υπολογιστεί στην αξιολόγηση του ΠΑΠΕΛ με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων για την κατάρτιση του τακτικού προϋπολογισμού του Ιδρύματος. Για την τεχνολογική μελέτη, κρίθηκε ότι εξυπηρετούνται και εξυπηρετούν τις ανάγκες του ΠΑΠΕΛ στην Περιφέρεια Πελοποννήσου χωρίς τη χρήση των τεχνολογιών του ΠΑΠΑΤ και περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας. Τέλος, για τη νομική μελέτη, θεωρήθηκε ότι οι νόμοι που διέπουν την τριτοβάθμια εκπαίδευση της Ελλάδας, επηρεάζουν, στον ίδιο βαθμό, όλα τα Τμήματα, ανεξαρτήτως της έδρας τους.

Επιπρόσθετα, για την άντληση αξιόπιστων στοιχείων (για την εξαγωγή συγκριτικού αποτελέσματος «benchmarking») έγινε μελέτη των εκθέσεων εξωτερικής αξιολόγησης – πιστοποίησης των εννέα Τμημάτων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου¹ καθώς και του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας του οργανισμού². Η εν λόγω έρευνα δεν περιλαμβάνει αξιολογήσεις του συνόλου των Τμημάτων του Πανεπιστημίου. Η δυσκολία αυτή έγκειται στο γεγονός ότι δεκατρία (από τα είκοσι δύο) τμήματά του, ιδρύθηκαν το έτος 2019 με τον Ν. 4610/2019, και έως σήμερα, δεν έχουν αξιολογηθεί – πιστοποιηθεί.

Για την αξιολόγηση benchmarking δεν εντοπίστηκε κλίμακα ομάδας αξιολόγησης (σύμφωνα με CAF) και χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν.

Επίσης, μία ακόμα δυσκολία που αντιμετωπίστηκε, ήταν ότι, από την έρευνα, δεν προκύπτει απολογισμός και αξιολόγηση της προηγούμενης στρατηγικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, για τα έτη 2019 – 2021. Το γεγονός αυτό μας περιορίζει στην ανάλυση στοιχείων για την εφαρμογή της θεωρίας Deming Plan, Do, Check, Act (PDCA). Για την εξυπηρέτηση της έρευνας, βασιστήκαμε σε στοιχεία της ΕΘΑΑΕ για το έτος 2021.

¹ <https://modip.uop.gr/index.php/ektheseis/ektheseis-pistopoiisis/2018-12-03-09-27-01>

² <https://modip.uop.gr/index.php/ektheseis/ektheseis-pistopoiisis/ekthesi-pistopoiisis-esoterikou-sistimatos-diasfalisis-poiotitas>.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Στρατηγική, Δημόσια Πολιτική, επίπεδα και τρόποι λήψης αποφάσεων

Ο όρος «στρατηγική» ξεκίνησε να χρησιμοποιείται στις στρατιωτικές επιχειρήσεις. Οι σημερινές κερδοσκοπικές, και μη, επιχειρήσεις, λειτουργούν και δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με απώτερες απολαβές το μεγαλύτερο κέρδος. Για την εξυπηρέτησή τους και τη διευκόλυνσή τους, οι λαμβάνοντες τις αποφάσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών, έχουν στη διάθεσή τους στρατηγικά μοντέλα, προς χρήση, για τη χάραξη του στρατηγικού του προγραμματισμού. Τέτοια είναι: α) το Βασικό Μοντέλο στρατηγικής, β) στοχοθετικός Προγραμματισμός στρατηγικής, γ) το μοντέλο ευθυγραμμισμένης στρατηγικής, δ) το μοντέλο της δημιουργίας σεναρίου, και ε) το οργανικό μοντέλο³.

Ως στρατηγική νοούνται οι ενέργειες που προγραμματίζονται να πραγματοποιηθούν για την επίτευξη ενός στόχου, οι οποίες αθροιστικά, φέρνουν τον οργανισμό πιο κοντά στο όραμά του⁴. Επίσης, στρατηγική είναι η λεπτομερής αποτύπωση των πόρων (ανθρώπινων, τεχνολογικών, υλικών κ.λπ.) που θα χρησιμοποιηθούν και ο ορισμός των συγκεκριμένων ενεργειών που θα απαιτηθούν για την επίτευξη του στόχου⁵.

Οι λαμβάνοντες στρατηγικές αποφάσεις, κρίνεται απαραίτητο να χρησιμοποιούν συγκεκριμένα μοντέλα υποβοήθησης του έργου τους. Πιο αναλυτικά, τόσο οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, θα πρέπει να καταστρώνουν σχέδιο ώστε να καθίσταται σαφής η πορεία του οργανισμού. Ο

³ Kriemadis Th. Theakou El., (2007), *Strategic Planning Models in Public and Non – Profit Sport Organizations*, Choregia Scientific Forum in Sport Management, SMIJ – VOL.3, No 2.

⁴ White Colin (2004), *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York

⁵ Chandler Alfred (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, The MIT Press

προγραμματισμός αποτελεί το εφελτήριο της δράσης, και προηγείται αυτής. Η διαδικασία προγραμματισμού, προϋποθέτει προηγούμενες λήψεις αποφάσεων⁶.

Οι τοπικοί, εθνικοί και υπερεθνικοί οργανισμοί οφείλουν να λειτουργούν συντονισμένα, για την εξυπηρέτηση (στενότερων και ευρύτερων) κοινωνικοοικονομικών συμφερόντων σύμφωνα με τη δημόσια πολιτική. Για τη διοικητική εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής, χρησιμοποιούνται ως εργαλεία οι δημόσιες υπηρεσίες και τα στελέχη αυτών, που είναι οι διαμεσολαβητές των πολιτών (και άλλων ομάδων συμφερόντων) με το κράτος. Σκοπός της άσκησης δημόσιας πολιτικής είναι η ευημερία των πολιτών. Η δημόσια πολιτική εστιάζει στη δημιουργία προτύπων, βάση των οποίων οι δημόσιοι οργανισμοί θα λειτουργούν για την επίτευξη του στόχου της κοινωνικής ευημερίας⁷.

Η πολιτική έχει να αντιμετωπίσει είτε τα αιτήματα ομάδων πολιτών για την ικανοποίηση κάποιων αιτημάτων τους, είτε τα αιτήματα ομάδων πολιτών για τη στέρηση (ή μη ικανοποίηση αιτημάτων) απολαβών άλλων ομάδων⁸. Έτσι, η πολιτική δεν είναι μια τυπική διοικητική διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά μια σύνθετη που αναγκάζει τους λαμβάνοντες αποφάσεις να βρίσκονται σε ένα «πεδίο μάχης» ανάμεσα σε οργανωμένα στρατεύματα που πρέπει να εξυπηρετηθούν⁹.

Οι δημόσιες πολιτικές έχουν ρυθμιστικό, διανεμητικό, καταστατικό ή αναδιανεμητικό χαρακτήρα¹⁰. Κατά τον Max Weber το κράτος είναι αυτό που θεσπίζει κανόνες, για όλη την κοινωνία, και στην περίπτωση που αυτοί παραβιάζονται, νομιμοποιείται να χρησιμοποιήσει φυσική βία κατά των παραβατών. Επίσης, το κράτος είναι αυτό που φροντίζει ώστε να έχει ή να βρίσκει του απαραίτητα εφόδια για τη λειτουργία του (όχι όπως θα έκανε μια κερδοσκοπική επιχείρηση) αλλά μέσω των οργάνων που είναι συνδεδεμένα με την πολιτική εξουσία. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση και επικοινωνία της πολιτικής εξουσίας με το δημόσιο οργανισμό,

⁶ Glaister, K.W. and Falshaw, R. (1999), Strategic planning: still going strong?, Long Range Planning, Vol. 32, No. 1.

⁷ https://ec.europa.eu/reform-support/what-we-do/public-administration-and-governance_el

⁸ Easton, D. (1965), *A Framework for Political Analysis*, Prentice Hall.

⁹ Τσέκος, Θ. (2021), *Κοινωνία των Πολιτών, Πολιτικά Κόμματα και Δημόσια Διοίκηση. Προβλήματα Συνάρθρωσης και οι Επιπτώσεις τους στην Παραγωγή Δημοσίων Πολιτικών*, Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης 1(1), 115-141. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

¹⁰ Lowi, T. J. (1972). Four Systems of Policy, Politics, and Choice. *Public Administration Review*, 32(4), 298–310. <https://doi.org/10.2307/974990>.

κρίνεται σκόπιμο να ορίζεται ως ανώτατο στέλεχος του δημόσιου οργανισμού άτομο φιλικά προσκείμενο στους ασκούντες την πολιτική εξουσία¹¹.

Επίσης, σύμφωνα με τους Hogwood & Gunn ένα γραμμικό μοντέλο ανάλυσης δημόσιων πολιτικών, έχει τα εξής στάδια:

1. Αποφασίζω να λάβω απόφαση (προσδιορισμός της ημερήσιας διάταξης)
2. Αποφασίζω τον τρόπο με τον οποίο θα λάβω απόφαση (προσδιορισμός: του επιπέδου διοίκησης που θα λάβει την απόφαση, των αρμόδιων διοικητικών οργάνων, της κατάλληλης διαδικασίας)
3. Προσδιορίζω το πρόβλημα το οποίο θα αποφασίσω να λύσω (προβαίνω σε βαθιά ανάλυση των συστατικών του προβλήματος)
4. Προβλέπω την κατάληξη του θέματος, αφού δημιουργήσω εναλλακτικά σενάρια
5. Στοχοθετώ και θέτω προτεραιότητες, λαμβάνοντας υπόψη μου το προηγούμενο στάδιο
6. Βρίσκω πολλές λύσεις, που ικανοποιούν τη στοχοθεσία, και επιλέγω μία από αυτές
7. Εφαρμόζω τη λύση που έχω επιλέξει πιο πάνω, την παρακολουθώ και την ελέγχω
8. Αξιολογώ τα αποτελέσματα
9. Ανάλογα με τα ευρήματα της αξιολόγησης, διατηρώ ή τερματίζω την ασκούμενη πολιτική¹².

Άλλη γραμμική προσέγγιση πολιτικής είναι ο κανονιστικός και ατομικός κύκλος. Σύμφωνα με αυτή:

1. Συλλέγω τα στοιχεία των κοινωνικών αναγκών
2. Επεξεργάζομαι (διοικητικά) τα συλλεχθέντα στοιχεία
3. Θέτω προτεραιότητες
4. Αποφασίζω το επίπεδο που θα προβεί σε ενέργειες
5. Ορίζω τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να δημιουργηθεί το προϊόν που θα λύσει το πρόβλημα (παραγωγή προϊόντος)
6. Ορίζω τις διαδικασίες που θα διανείμουν το προϊόν (παροχή προϊόντος)

¹¹ Kim, Sung Ho. 2017 [2007]. "Max Weber Archived 13 July 2010 at the Wayback Machine" (revised ed.). *Stanford Encyclopaedia of Philosophy*. Center for the Study of Language and Information. ISSN 1095-5054. Retrieved 20 May 2022.

¹² Hogwood, B. W., & Gunn, L. A. (1984). *Policy analysis for the real world*, Oxford University Press.

Πέρα από τα πιο πάνω γραμμικά μοντέλα δημιουργίας πολιτικής, διάφορες ομάδες ασκούν πιέσεις στη δημιουργία πολιτικών και τη λήψη αποφάσεων. Τέτοιες ομάδες είναι οι Επιστημικές κοινότητες. Πρόκειται για συνασπισμούς συνηγορίας, ομάδες συμφερόντων, παίκτες αρνησικυρίας¹³.

Οι υπηρεσίες κοινωνικών παροχών, υγείας και παιδείας (που αποτελεί και το θέμα της παρούσας μελέτης), κατηγοριοποιούνται ως προϊόντα κανονιστικά προκλητής ζήτησης ή υποχρεωτικής κατανάλωσης. Η έννοια της εν λόγω κατηγορίας προκύπτει από το γεγονός ότι ο συναλλασσόμενος / πολίτης, υποχρεούται να τις χρησιμοποιήσει (μη έχοντας εναλλακτικής). Επίσης, οι εν λόγω υπηρεσίες χαρακτηρίζονται προσιτή χρήση τους από όλα τα κοινωνικά στρώματα. Άλλες κατηγορίες δημόσιων προϊόντων είναι τα προϊόντα διανομής / αναδιανομής (απρόσιτα στα κατώτερα οικονομικά στρώματα) και τα συλλογικά αγαθά (π.χ. ύδρευση, ενέργεια, τηλεπικοινωνίες κ.λπ.).

Τέλος, αξίζει να γίνει απλή αναφορά στη μέθοδο λήψης απόφασης «garbage can model» (GCM), κατά την οποία τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού, λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να εστιάζουν στην υλοποίηση των σκοπών του. Σε αυτό το μοντέλο, κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επικρατεί μια αναρχία στην οποία τα προβλήματα και οι πιθανές λύσεις είναι ανακατεμένα και ατάκτως βαλμένα σε ένα δοχείο. Το συγκεκριμένο μοντέλο, επινοήθηκε σκοπίμως για να περιγράψει τη λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα όπου επικρατεί «ασάφεια». Σε τέτοιες περιπτώσεις, παρατηρείται ότι οι λαμβάνοντες αποφάσεις, προτιμούν να δρουν πριν προγραμματίσουν τη δράση τους, δεν έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους, και λειτουργούν χωρίς να διασφαλίζεται η συνέχιση της προηγούμενης δράσης. Τα χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών αυτών των οργανισμών, έχουν ελλιπή γνώση των διεργασιών, διαδικασιών, τεχνολογικών μέσων και λοιπών μέσων και πόρων του οργανισμού. Έτσι, οι εν λόγω διοικητές «μαθαίνουν από τα λάθη τους» και καταλήγουν να προβούν σε αυθαίρετες και χαοτικές αποφάσεις, που απλά εξυπηρετούν το σκοπό της λήψης απόφασης¹⁴.

¹³ Tsebelis George (2002) *Veto Players: How Political Institutions Work*, Princeton University Press

¹⁴ Kessler, E. (2013) *Garbage Can Model of Decision Making*, Encyclopedia of Management Theory, vol. 1, Pace University.

2.2 Τα σύγχρονα χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης – Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός μιας δημόσιας υπηρεσίας περιλαμβάνει τις ενέργειες και τους πόρους που απαιτούνται ώστε αυτή να προσφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα – σκοπό. Τα στάδια προγραμματισμού είναι τα εξής:

Αποστολή: ο λόγος ύπαρξης της υπηρεσίας και πιο συγκεκριμένα ο ρόλος που διαδραματίζει στο ευρύτερο κοινωνικό της περιβάλλον. Στην αποστολή του ο οργανισμός προσδιορίζει τις αξίες από τις οποίες διέπεται η δράση του. Επίσης, προσδιορίζει τα όρια του πεδίου παρέμβασής του, το κοινό στο οποίο απευθύνεται, το είδος των μακροπρόθεσμων στόχων του, τις μεθόδους δράσης του, τα κριτήρια αξιολόγησης της δράσης του και τις απαιτούμενες συνεργασίες του για την επίτευξη της αποστολής του.

Όραμα: η κατεύθυνση βελτίωσης του οργανισμού και ανάπτυξής του.

Στρατηγικοί σκοποί: είναι οι μεγαλύτεροι στόχοι, με ορίζοντα το απώτερο μέλλον. Είναι μακροπρόθεσμοι (ορίζονται σε βάθος δεκαετίας), και είναι περιγραφικοί.

Στρατηγικοί στόχοι: πρόκειται, επίσης, για τον προσδιορισμό μακροχρόνιων αποτελεσμάτων του οργανισμού, οι οποίοι τίθενται αριθμητικά.

Επιχειρησιακοί στόχοι: είναι μέσο-βραχυπρόθεσμοι (4-6 χρόνια). Οι εν λόγω στόχοι αποτελούν ανάλυση και εξειδίκευση της στρατηγικής του οργανισμού. Πρόκειται για στόχους, αυστηρά, αριθμητικούς, που περιέχουν αποτύπωση περισσότερων στοιχείων για την υλοποίησή τους. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρησιακοί στόχοι περιλαμβάνουν και αποτύπωση των υπεύθυνων στελεχών, που θα εργαστούν ώστε αυτοί (επιχειρησιακοί στόχοι) να επιτευχθούν.

Ο προγραμματισμός εφαρμογής περιλαμβάνει μηνιαίες / εβδομαδιαίες / καθημερινές δράσεις των αρμοδίων (κατώτερα κλιμάκια προσωπικού) για την εκτέλεση της δράσης καθώς και τον προσδιορισμό της επιθυμητής κατάστασης του οργανισμού. Για την οριστικοποίηση του προγραμματισμού εφαρμογής απαιτείται η συναίνεση όλων των εμπλεκόμενων μερών (ανώτερα και κατώτερα στελέχη). Επιπλέον, ο προγραμματισμός εφαρμογής, αποτυπώνει και τις θετικές επιπτώσεις (impact) της πολιτικής που ασκεί. Περιλαμβάνει τα αποτελέσματα (outcomes) που θα προκαλέσουν την επιθυμητή κατάσταση καθώς και τις εκροές (outputs) που θα προκαλέσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέλος, σε αυτόν αποτυπώνονται οι

διαδικασίες που θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (outputs), τα μέσα, οι δομές και οι πόροι (ανθρώπινοι, τεχνολογικοί κ.λπ), που θα χρησιμοποιηθούν για να έρθουν σε πέρας οι διαδικασίες. Ο προγραμματισμός ξεκινάει από τα ανώτατα πολιτικά στελέχη, που ασκούν πολιτική και καθορίζουν τον στρατηγικό προγραμματισμό με πολιτικά κριτήρια. Ακολούθως, τα ανώτατα υπηρεσιακά στελέχη καθορίζουν τις εκροές (outcomes) με τεχνικά κριτήρια. Μετά από αυτό το στάδιο, αναλαμβάνουν τα μέσο-διευθυντικά στελέχη, τα οποία χρησιμοποιούν τεχνικά κριτήρια για τη σύνταξη του επιχειρησιακού προγραμματισμού. Η πυραμίδα καταλήγει στα κατώτερα στελέχη. Πρόκειται για τα στελέχη που διαμορφώνουν τις διαδικασίες και προσδιορίζουν τις άμεσες εκροές (outputs). Η πορεία επιμερισμού και ανάλυσης των στρατηγικών στόχων συνεχίζει, ιεραρχικά, καθοδικά ¹⁵ και καταλήγει στον υπάλληλο του οργανισμού. Και σε αυτή την περίπτωση απαιτείται συμφωνία μεταξύ ανώτερου και κατώτερου στελέχους και η συναίνεση του υπαλλήλου στο έργο που του ανατίθεται. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι η συναίνεση κρίνεται προσχηματική γιατί από το ίδιο άρθρο του νόμου, προκύπτει ότι ο υπάλληλος δεν μπορεί να αρνηθεί την ανάληψη του έργου¹⁶.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση για τον προγραμματισμό των δράσεων του οργανισμού είναι οι μέθοδοι GANTT & PERT. Πιο αναλυτικά, στη μέθοδο GANTT δημιουργείται ένα σχήμα με οριζόντιο και κάθετο άξονα. Στον κάθετο άξονα καταγράφονται η δραστηριότητες και στον οριζόντιο οι ημερομηνίες. Με οριζόντιες γραμμές (που ξεκινάνε από την έναρξη και τελειώνουν στη λήξη), εμφανίζονται οι δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για να υλοποιηθεί το κάθε εγχείρημα / δράση¹⁷. Το διάγραμμα PERT χρησιμοποιείται όταν χρειάζεται να συντονιστούν κάποιες δραστηριότητες (π.χ. η μία να ξεκινάει όταν έχει τελειώσει η άλλη). Σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται ακολουθία δράσεων ενώ συγχρόνως κάποιες μπορούν να εκτελούνται συγχρόνως. Το διάγραμμα PERT βοηθάει τη διοίκηση να αντιληφθεί το «κρίσιμο μονοπάτι». Το κρίσιμο μονοπάτι είναι αυτό που δείχνει τη ροή του έργου και αποτυπώνει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την ολοκλήρωσή του¹⁸.

¹⁵ Πασσάς Α., Τσέκος Θ., (2006), *Οι διοικητικές Επιπτώσεις της Ελληνικής Ενωσιακής Πορείας*, Διεθνής και Ευρωπαϊκή πολιτική, τχ. 3, σσ. 178-195

¹⁶ άρθρο 3, Ν. 3230/2004.

¹⁷ *A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE* (2017), Project Management Institute, Newtown Square

¹⁸ <https://www.projectmanager.com/guides/pert-chart>

Ένα ακόμα εργαλείο που έχει στη διάθεσή της η διοίκηση για να αποτυπώσει το πρόγραμμά της, είναι το εργαλείο SMART. Το εργαλείο SMART εφαρμόζεται μετά τον υπολογισμό του χρόνου υλοποίησης ενός έργου (project). Σε αυτή την περίπτωση, η τα χαρακτηριστικά οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί, συμπεφωνημένοι / εφικτοί, μετρήσιμοι και χρονοπρογραμματισμένοι (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed). Η ανάγκη, των διοικητικών στελεχών του οργανισμού, να αποτυπώνουν τη στοχοθεσία τους με χαρακτηριστικά smart, είναι απόρροια της παραδοχής ότι μόνο με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός θα λειτουργεί σε μία λογική κατεύθυνση, η στρατηγική του θα είναι συναφής με τον απώτερο σκοπό του, οι δράσεις τους θα είναι συντονισμένες και θα κατευθύνονται προς την επίτευξη του απώτερου σκοπού, και η διοίκηση θα μπορεί να κάνει απολογισμό των δραστηριοτήτων της¹⁹²⁰²¹. Οι smart στόχοι εξυπηρετούν τον προσανατολισμό όλων των εσωτερικών εμπλεκομένων του οργανισμού στα αποτελέσματα²².

Η ανάλυση χάσματος (gap analysis) προσφέρεται για τη μέτρηση της διαφοράς μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης του στόχου. Το εργαλείο P.E.S.T.E.L (E.D) προσφέρεται για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, μελετά το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό, νομικό, εκπαιδευτικό και δημογραφικό περιβάλλον του οργανισμού (Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal, Educational, Demographical). Επίσης, αξίζει να σημειωθεί, ότι η ανάλυση P.E.S.T.E.L (E.D), προηγείται και είναι υποβοηθητική της SWOT, που θα περιγράψουμε πιο κάτω. Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτυπώνει τα δυνατά και αδύναμα σημεία του οργανισμού, τις ευκαιρίες και τις απειλές του, που δέχεται από το περιβάλλον του. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία που αποτυπώνονται στην SWOT περιέχουν εσωτερικά στοιχεία του οργανισμού ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές, περιέχουν στοιχεία έξω από αυτόν. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ανάλυση P.E.S.T.E.L (E.D), προηγείται και είναι υποβοηθητική της SWOT. Πιο αναλυτικά, τα

¹⁹ Mullins L.J (1999) *Management and Organizational Behavior*, 5th edn. Financial Times/Prentice Hall, London.

²⁰ Beardshaw J, Palfreman D (1990), *The Organization in Its Environment*, 4th edn, Pitman Publishing, London.

²¹ Bratton J, Callinan M, Forshaw G, Sawchuk P (2007), *Work and Organizational Behavior: Understanding the Workplace*, Palgrave Macmillan, Basingstroke

²² Ogbeiw O (2017), Why written objectives need to be really SMART, British Journal of Health Care Management, διαθέσιμα ηλεκτρονικά στο https://www.researchgate.net/publication/318390296_Why_written_objectives_need_to_be_really_SMART (Retrieved 10/5/2022).

πορίσματα της P.E.S.T.E.L (E.D) περιλαμβάνονται στη S.W.O.T., προσδιορίζοντας τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) του οργανισμού. Με άλλα λόγια, η ανάλυση S.W.O.T. μπορεί να εφαρμοστεί στα συμπεράσματα της P.E.S.T.E.L.(E.D.). Επικεντρώνοντας περισσότερο το ενδιαφέρον μας στην ανάλυση SWOT, εξηγούμε ότι τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού, είναι εσωτερικά αυτού και θα πρέπει να αναλύονται διεξοδικά ώστε η διοίκηση να έχει ξεκάθαρη εικόνα του εσωτερικού περιβάλλοντος της υπηρεσίας ώστε να δύναται να καταστρώσει ένα εφικτό στρατηγικό σχέδιο. Τα δυνατά σημεία είναι οι επιταχυντές της επίτευξης των στόχων του οργανισμού ενώ τα αδύνατά του σημεία θα αποτελούν τροχοπέδη παρεμποδίζοντας τη λειτουργία του. Με τη μελέτη των ευκαιριών και απειλών, ομοίως η διοίκηση, αποκτά καλύτερη εικόνα για την ευόδωση των στόχων της. Μελετώντας και αναλύοντας τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η διοίκηση αντιλαμβάνεται τα πιθανά εμπόδια υλοποίησης της στρατηγικής της. Μελετώντας τις ευκαιρίες, αποκτά εικόνα των επιταχυντών υλοποίησης της στρατηγικής της. Μελετώντας τη διαφορά μεταξύ τελικών αποτελεσμάτων και ευκαιριών, αποκτά εικόνα της ετοιμότητάς της και της διάδρασής της με το περιβάλλον της²³.

Άλλα εργαλεία διοικητικού προγραμματισμού είναι η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, κατά την οποία μελετώνται οι εναλλακτικές ανάλογα με την επίδρασή τους στον οργανισμό και τη δυσκολία επίτευξής τους, η διαχείριση των εμπλεκόμενων μερών, και ο χρονοπρογραμματισμός (που αναλύθηκε πιο πάνω), βάση του οποίου η διοίκηση ορίζει τις προθεσμίες που θα παρακολουθεί την επίτευξη του κάθε στόχου.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί η ποιοτική δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση αποφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στην εξυπηρέτηση των πολιτών όσο και σε αυτή των επιχειρήσεων. Η ευρωπαϊκή Επιτροπή παρέχει στήριξη στο ελληνικό κράτος για τη διαμόρφωση της ποιοτικής δημόσιας διοίκησης και ειδικότερα των δημόσιων υπηρεσιών, που αποφέρουν οικονομική ευημερία, κοινωνική πρόοδο και δικαιοσύνη²⁴.

Πιο αναλυτικά, ενημερώνει για τις πέντε (5) μεγαλύτερες προκλήσεις, στις οποίες θα κληθούν να προσαρμοστούν οι δημόσιοι οργανισμοί: τεχνολογικές αλλαγές, δημογραφικές αλλαγές, έλλειψη δεξιοτήτων, πολυπλοκότητα της διαχείρισης θεμάτων πολιτικής, τον αντίκτυπο και την σοβαρότητα στην οικολογική μετάβαση, τον

²³ Kaufman Roger, Oakley – Browne Hugh, Watkins Ryan, Leigh Doug (2003), Strategic Planning for Success, Jossey-Bass/Pfeifer, San Francisco

²⁴ https://ec.europa.eu/reform-support/what-we-do/public-administration-and-governance_el (retrieved May 2022).

αυξανόμενο ανταγωνισμό για τα περιορισμένα δημόσια κονδύλια. Επίσης, η Επιτροπή συνεργάζεται στενά με τον Δημόσιο τομέα, με σκοπό: να προσδιορίζονται τα κρίσιμα θέματα, τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη μεταρρυθμίσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων με καθοδήγηση από τους πιο έμπειρους, ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών, χρηματοδότησης και προώθησης της έρευνας και της καινοτομίας μέσα από τον δημόσιο τομέα²⁵.

2.3 Διοίκηση μέσω στόχων (Management By Objectives - MBO) και Ο Ν. 3230/2004 για τη Διοίκηση Μέσω στόχων

Η λειτουργία κάθε οργανισμού στοχεύει στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας στο κοινωνικό σύνολο, στο οποίο δραστηριοποιείται. Πιο συγκεκριμένα, ο οργανισμός οφείλει να εξάγει αποτελέσματα με στόχο την αύξηση του κοινωνικού οφέλους και τη μείωση του κοινωνικού κόστους ώστε να παραχθεί ένα συνολικό αποτέλεσμα ως άθροισμα των επιμέρους προστιθέμενων αξιών του κάθε Οργανισμού. Για την επίτευξη αυτού του συνολικού αποτελέσματος, απαιτούνται συντονισμένες ενέργειες της δημόσιας πολιτικής. Το κοινωνικό όφελος αυξάνεται όταν οι επιδιώξεις των επιμέρους κοινωνικών ομάδων εξισορροπούνται και συγκλίνουν. Επίσης, αυξάνεται όταν η κοινωνία ενεργεί συλλογικά, και όταν όλα τα συστήματά της (οικοσύστημα και αστικό σύστημα). Η κατάληξη του δημοσίου συμφέροντος είναι η ευημερία των πολιτών. Ο ρόλος του δημοσίου για την επίτευξη της ευημερίας είναι: σχεδιαστικός, συντονιστικός, ελεγκτικός και αναδιανεμητικός²⁶.

Στην εξυπηρέτηση του πιο πάνω σκοπού ευημερίας πολιτών, συμβάλει η διοίκηση μέσω στόχων, που πρωτοεμφανίστηκε από τον Peter Drucker στο βιβλίο του με τίτλο *The Practice of Management*²⁷ και εφαρμόζεται στις δημόσιες υπηρεσίες των ΗΠΑ ήδη από τη δεκαετία του '60. Κατά την εν λόγω διαδικασία, ο προϊστάμενος και οι υφιστάμενοί του (σε συνεργασία) συμφωνούν και θέτουν συγκεκριμένους στόχους,

²⁵ https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en (retrieved May 2022).

²⁶ Ποττάκης Α. (2017), Μια σύγχρονη, αποτελεσματική δημόσια διοίκηση θα πρέπει να εστιάζει τόσο στο θεσμικό οικοδόμημα όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό, διατίθεται ηλεκτρονικά στο <https://opengov.ellak.gr/2017/07/30/mia-sigchroni-apotelesmatiki-dimosia-diikisi-tha-prepi-na-estiazito-so-sto-thesmiko-ikodomima-oso-ke-sto-anthropino-dinamiko/> <https://opengov.ellak.gr/2017/07/30/mia-sigchroni-apotelesmatiki-dimosia-diikisi-tha-prepi-na-estiazito-so-sto-thesmiko-ikodomima-oso-ke-sto-anthropino-dinamiko/> (retrieved May 2022).

²⁷ Drucker, P. F., (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper & Row.

προσδιορίζοντας το εύρος της υπευθυνότητας – δραστηριότητας του καθενός και των αποτελεσμάτων που πρέπει να παρουσιάσουν. Στο τέλος, ο καθένας αξιολογείται με βάση την επιτυχία του στην επίτευξη του αποτελέσματος. Για την επίτευξη των στόχων, η διοίκηση οφείλει να γνωστοποιεί, στα υφιστάμενα στελέχη της, τον τρόπο – σχέδιο υλοποίησής τους²⁸.

Η δημόσιοι οργανισμοί ελέγχονται και αξιολογούνται. Για την αξιολόγησή τους, ελέγχονται αρχικά για τη συμμόρφωσή τους σε κανόνες και προδιαγραφές. Αφού διαπιστωθεί η συμμόρφωσή τους στους κανόνες και τις προδιαγραφές, καλούνται να φέρουν αποτελέσματα. Σε αυτή τη φάση, αξιολογούνται για τα αποτελέσματα της δράσης τους. Για την αξιολόγησή τους, μετρώνται συγκεκριμένες μεταβλητές με τη χρήση δεικτών. Η συμμόρφωση στους κανόνες και η αξιολόγηση των προκαλούμενων αποτελεσμάτων είναι φάσεις αλληλένδετες, αφού οι ενέργειες της διοίκησης προκαλούν τα αποτελέσματα (objectives) και τα αποτελέσματα έχουν ως προϋπόθεση τις ενέργειες συμμόρφωσης²⁹.

Οι δημόσιοι οργανισμοί ασκούν εσωτερικούς ελέγχους (π.χ. έλεγχο νομιμότητας ή και σκοπιμότητας) και υπόκεινται σε έλεγχο από εξωτερικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς και ανεξάρτητες αρχές. Οι εν λόγω έλεγχοι δεν προσθέτουν αξία στην τελική αξιολόγηση επίτευξης των στόχων του Ν. 3230/04, στους οποίους αξιολογούνται μετρήσιμα αποτελέσματα (ενεργεί ως εγγύηση/διασφάλιση της αποτελεσματικότητας). Σε έρευνα που έγινε από Στογγάρη Αγγ. & Τσέκο Θ. (2015), παρά τους θεσμοθετημένους ελεγκτικούς μηχανισμού και τη νομοθεσία, οι δημόσιοι οργανισμοί εξακολουθούν να μην είναι παραγωγικοί³⁰.

Σύμφωνα με τους Πασσάς Α, Τσέκος Θ. (2006), οι δημόσιοι οργανισμοί χρησιμοποίησαν εργαλεία διοικητικής επιστήμης, κυρίως κατά τις περιπτώσεις διαχείρισης ευρωπαϊκών προγραμμάτων (χρηματοδοτήσεων). Η χρήση τους (π.χ. ανάλυση SWOT) παρατηρήθηκε ότι γινόταν προσχηματικά ενώ περισσότερη βάση δινόταν στην τήρηση των κανονισμών και την παραγωγή μακρο – επιπτώσεων. Τα ενδιάμεσα αποτελέσματα / διαδικασίες (outcomes) δεν λαμβάνονταν υπόψη, με

²⁸ George S. Odiorne, (1965) *Management by Objectives*, New York, Pitman.

²⁹ Gerth, H.H., & Mills, C.W. (eds) (1948), *From Max Weber: Essays in Sociology*, Routledge and Kegan Paul.

³⁰ Στογγάρη Αγγελική & Τσέκος Θεόδωρος, *Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης*, σε: Γεωργαράκης Ν., Δεμερτζής Ν. (επιμ.), 2015 Αξιολόγηση, Θεματικό Αφιέρωμα, Επιστήμη και Κοινωνία, τ. 33, Εκδόσεις Gutenberg.

αποτέλεσμα να προκύπτει δυσκολία στην ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων³¹.

2.4 Αξιολόγηση Διοικητικής Δράσης – Σύγκριση επιδόσεων (BENCHMARKING)

Η αξιολόγηση της διοικητικής δράσης αφορά στη σύγκριση των τεθέντων (από τον προγραμματισμό) στόχων και των πραγματικών αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Έτσι, προκύπτει το ποσοστό επίτευξης του κάθε στόχου. Με βάση την αξιολόγηση, ο οργανισμός μπορεί είτε να βελτιώσει τις διαδικασίες του, είτε να επαναπροσδιορίσει τους στόχους του. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι ενσωματωμένη στον προγραμματισμό. Επίσης, η αξιολόγηση της επίτευξης ενός στόχου μπορεί να γίνεται εκ των προτέρων (ex ante), κατά την πορεία (on going) / (monitoring) ή στο τέλος (ex post).

Με την αξιολόγηση, εντοπίζονται οι αποκλίσεις από τους τεθέντες στόχους και δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση (με monitoring & ongoing) να εντοπίζει τη ρίζα των προβλημάτων και να προχωρήσει σε διορθωτικές ενέργειες για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα ή (σε περίπτωση αποτυχίας βελτιώσεων) σε αλλαγή στόχου.

Για τη μέτρηση επίτευξης των στόχων χρησιμοποιούνται ειδικοί δείκτες (performance indicators) οι οποίοι καθορίζουν τον κάθε στόχο και μετρούν την απόδοση της κάθε μεταβλητής.

Οι δείκτες μετρούν τα εισερχόμενα (inputs) τα οποία είναι οι πόροι που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την επίτευξη των στόχων του, τις εκροές (outputs) που είναι τα άμεσα προϊόντα της παραγωγικής διαδικασίας, τα αποτελέσματα (outcomes) που είναι τα ευρύτερα προϊόντα της παραγωγικής διαδικασίας. Όλη η παραγωγική δραστηριότητα, μακροπρόθεσμα, έχει επιπτώσεις / αντίκτυπο (impact) στο περιβάλλον του οργανισμού. Με τους δείκτες μετράται η αποτελεσματικότητα (effectiveness), η αποδοτικότητα (efficiency), και η παραγωγικότητα (productivity) ενός οργανισμού.

³¹ Πασσάς Α., Τσέκος Θ., (2006), «Οι διοικητικές Επιπτώσεις της Ελληνικής Ενωσησιακής Πορείας», Διεθνής και Ευρωπαϊκή Πολιτική, τχ. 3.

Οι δείκτες είναι «εσωτερικοί» όταν μετρούν μεταβλητές του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και «εξωτερικοί» όταν μετρούν μεταβλητές που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση του οργανισμού με το περιβάλλον του³².

Η σύγκριση επιδόσεων αφορά στη συγκριτική αξιολόγηση των της απόδοσης του ίδιου του οργανισμού σε διαφορετικές χρονικές περιόδους ή στη συγκριτική αξιολόγηση των ομοειδών οργανισμών κατά την ίδια χρονική περίοδο (benchmarking). Η μέθοδος χρησιμοποιείται για την εξαγωγή συμπερασμάτων βελτίωσης ή επιδείνωσης της παραγωγικότητας του οργανισμού και για την ανεύρεση των καλύτερων πρακτικών (best practices). Για να καταστεί αποτελεσματική η συγκριτική αξιολόγηση των φορέων, θα πρέπει αυτοί (οι λαμβάνοντες μέρος στη σύγκριση) να χρησιμοποιούν τους ίδιους δείκτες στοχοθεσίας και τις ίδιες μεταβλητές και να χρησιμοποιούν αξιόπιστα και κατάλληλα εργαλεία συλλογής δεδομένων. Το benchmarking ξεκινά από τη σύγκριση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και καταλήγει στη σύγκριση των διαδικασιών και των δομών.

Με τη διαδικασία benchmarking, ο οργανισμός που υστερεί θα πρέπει να προσανατολίζεται αξιολόγηση των πορισμάτων για τη βελτίωσή του συγκρίνοντας συγκεκριμένους (εσωτερικούς και εξωτερικούς) δείκτες και μελετώντας το κατά πόσο οι εσωτερικοί επηρεάζουν τους εξωτερικούς. Επίσης, η συγκριτική αξιολόγηση, εξυπηρετεί τη διοίκηση ώστε να αντιληφθεί τα δυνατά και αδύναμα σημεία της και να προσδιορίζει την ικανότητα του οργανισμού. Τα διάφορα είδη benchmarking περιγράφονται ως εξής: Performance Benchmarking, best practice benchmarking or process benchmarking, strategic benchmarking, internal benchmarking, competitive benchmarking, functional benchmarking, financial benchmarking generic benchmarking, product benchmarking, cost of benchmarking. Πιο αναλυτικά:

Performance Benchmarking: συγκρίνει τις επιδόσεις ενός με αυτές άλλου οργανισμού. Συστήνεται για νεοϊδρυθέντες επιχειρήσεις για τη σύγκριση του προϊόντος που θέλουν να προωθήσουν στην αγορά με τα ήδη υπάρχοντα, που κυκλοφορούν.

Best practice benchmarking / process benchmarking: συγκρίνει μεθόδους, πρακτικές, διαδικασίες ώστε εντοπίσει τις καλύτερες πρακτικές.

³² *Common Assessment Framework (CAF)* (2007), μτφρ. Γραβάνη Ο., επιμ. Μιχαλόπουλος Ν., Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.

Strategic benchmarking: συγκρίνει τις μακροχρόνιες αποφάσεις και ενέργειες των ανταγωνιστικών οργανισμών για την επίτευξη των στόχων τους.

Internal benchmarking: συγκρίνει τα τμήματα το οργανισμού μεταξύ τους

Competitive benchmarking: συγκρίνει διαφορετικούς ανταγωνιστικούς οργανισμούς

Functional benchmarking: συγκρίνει τις λειτουργίες οργανισμών

Financial benchmarking: συγκρίνει τα οικονομικά δεδομένα

Generic benchmarking: συγκρίνει τις διαδικασίες με τις βέλτιστες πρακτικές του ίδιου του οργανισμού

Product benchmarking: συγκρίνει προϊόντα και χρησιμοποιείται στην περίπτωση που μία επιχείρηση επιθυμεί να εισάγει νέο προϊόν ή να τροποποιήσει το ήδη υπάρχον. Γίνεται σε σύγκριση με άλλα προϊόντα της αγοράς.

Cost of benchmarking: εξετάζει το κόστος της επιχείρησης για τη μίσθωση υπαλλήλου που θα προβεί στην ανάλυση των στοιχείων και θα καταλήξει σε αποτελέσματα³³.

2.5 Επιχειρηματική Αριστεία: «δίνει αξία στα ενδιαφερόμενα μέρη»

Ο εντατικός ανταγωνισμός των εταιρειών, που δημιουργήθηκε από την Παγκοσμιοποίηση, είχε ως αποτέλεσμα την ενσωμάτωση της επιχειρηματικής αριστείας σε όλο το εύρος της διοικητικής διαδικασίας³⁴. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, λόγω ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους (οικονομικό, κοινωνικό, κ.λπ.) και να λάβουν σοβαρά υπόψη τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους³⁵.

Η κουλτούρα και οι εγκαταστάσεις ενός οργανισμού, καθώς και η νομοθεσία και οι επιχειρηματικοί κανονισμοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των

³³ Sekhar S.Ch., *Benchmarking*, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(6), pp. 882-882, June 2010, Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>.

³⁴ Job P. and Sanghamitra B. (2010), "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs- Part 1: a conceptual framework", *Measuring Business Excellence*, 14(2), pp. 3-11

³⁵ Bolboli, S. and Reiche, M. (2013), *The model for Sustainable business excellence: implementation and the roadmap*. The TQM Journal, 25(4).

λειτουργιών του οργανισμού³⁶. Η διαχείριση των λειτουργιών επιβάλλεται να είναι αποτελεσματική ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού, ενώ παράλληλα αυξάνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, μειώνει το κόστος και αποβλέπει στη διατήρηση της κοινωνικής ευθύνης³⁷.

Ανατρέχοντας, ιστορικά, στον πρωτεργάτη που εστίασε στη διοίκηση ολικής ποιότητας, καταλήγουμε στην ιστορία του Edward Deming, στον οποίο ζητήθηκε (τη δεκαετία του 1950) να μεταβεί στην Ιαπωνία για να λύσει τα προβλήματά της που προκλήθηκαν από τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο. Το αποτέλεσμα των παρεμβάσεών του ήταν να αναδειχθεί η Ιαπωνία σε οικονομική δύναμη. Ο ίδιος θεωρούσε τις επιχειρήσεις ως δυνατά συστήματα και τη σωστή διαχείριση των ανθρώπων (συνθετικά στοιχεία οργανισμού) ως το κλειδί της επιτυχίας τους. Θεωρούσε ότι η αποτελεσματικότητα της διοίκησης επιτυγχάνεται από τις συνεργασίες μεταξύ των συνθετικών στοιχείων του οργανισμού, ενώ το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον φέρει αρνητικά αποτελέσματα. Επίσης, ισχυριζόταν ότι η ευημερία ενός έθνους εξαρτάται από την απόδοση των ανθρώπων, της διοίκησης και της κυβέρνησης σε μεγαλύτερο βαθμό από το βαθμό που επηρεάζεται από τους φυσικούς πόρους του. Πίστευε ότι η επιτυχία δεν προκύπτει από τη γνώση αλλά από τις ορθά καθοδηγούμενες προσπάθειες. Εστίαζε στις διαδικασίες ροής των προϊόντων, οι οποίες πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένες. Η ορθότητα του σχεδιασμού των διαδικασιών καταλήγει σε αδιαμφισβήτητη παραγωγή ποσοτικών και ποιοτικών προϊόντων³⁸.

Η εμπειρία του Deming στην Ιαπωνία είχε την κατάληξη του εργαλείου PDCA ως ακρωνύμιο του Plan, Do, Check, Act. Πρόκειται για εργαλείο – μέθοδο για χρήση από τη διοίκηση των οργανισμών ώστε να αποβλέπουν στη συνεχή βελτίωση της υπηρεσίας τους. Σε προηγούμενη εκτέλεσή του το check αντικαθίστατο από το study, ώστε η διοίκηση, με τη χρήση του εργαλείου στοχεύει στην απόκτηση γνώσης για τις απαιτήσεις των πελατών και στη γνώση των μέσων παραγωγής ώστε να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες των πελατών. Για την εφαρμογή του κύκλου PDSA, η διοίκηση

³⁶ Belvedere V. (2014), *Defining the scope of service operations management: an investigation on the factors that affect the span of responsibility of the operations department in service companies*. Production Planning and Control, 25(6).

³⁷ Niall P. (2012), *Business history and operations management*, Business History, 54(2), pp. 154-178.

³⁸ *The Essential Deming Leadership Principles from the Father of Quality W. Edwards Deming*, (2013), The W. Edwards Deming Institute.

υποχρεούται να λάβει δράση με στόχο τη γνώση και τη βελτίωση. Ο κύκλος PDCA δεν εστιάζει στη γνώση αλλά μόνο στη βελτίωση³⁹.

Η θεωρία του Deming (PDCA) υπήρξε το κύριο έναυσμα των επιχειρήσεων και οργανισμών για τη διασφάλιση της ποιότητάς τους. Όπως αναφέρθηκε, η αύξηση του ανταγωνισμού, προκαλούν στις επιχειρήσεις έντονη εστίαση στην ποιότητα. Για τον έλεγχο και την αξιολόγηση της ποιότητας, δημιουργήθηκαν τρεις οργανισμοί σε όλο τον κόσμο που πιστοποιούν εταιρείες με βραβεία επιχειρηματικής αριστείας μετά την αξιολόγησή τους με κριτήρια Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM). Το Ιαπωνικό «Deming prize» (“Deming prize,” 2020)⁴⁰, το Αμερικάνικο «Malcolm Baldrige National Quality Award» (“Our organization,” 2020)⁴¹ και το Ευρωπαϊκό «Βραβείο Αριστείας EFQM» (“Meet the team,” 2020)⁴².

Το μοντέλο EFQM και η τεχνολογία πληροφοριών είναι εργαλεία που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς κάθε είδους και κάθε τομέα για την απόκτηση επιχειρηματικής αριστείας, τη διατήρηση της βιωσιμότητάς τους και την επίτευξη κερδοφόρων αποτελεσμάτων τόσο για τους ίδιους, όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη τους και το ευρύτερο περιβάλλον, κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται. Το μοντέλο αντιμετωπίζει τον οργανισμό ως ένα πολύπλοκο και οργανωμένο σύστημα που επικεντρώνεται στην (εσωτερική και εξωτερική) ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών που επηρεάζουν και επηρεάζονται περισσότερο από τον οργανισμό τους αποκαλούμενους «Key stakeholders»⁴³.

Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στους εμπλεκόμενους με αυτούς για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Με δεδομένο ότι οι απαιτήσεις των πελατών έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη διαδικασία

³⁹ Posted In: *Continual Improvement, Deming Philosophy, Dr. Deming, Theory of Knowledge* διαθέσιμο στο <https://deming.org/deming-101-theory-of-knowledge-and-the-pdsa-improvement-and-learning-cycle/> (retrieved 12/4/2022)

⁴⁰ *Deming prize*. (2020). http://www.juse.or.jp/deming_en/award/ (Accessed 13 May 2022).

⁴¹ *Our organization*. (2020). <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award> (Accessed 13 May 2022).

⁴² *Meet the team*. (2020), <https://www.efqm.org/services/recognition/efqm-global-award/>. (Accessed 13 May 2022).

⁴³ Pandelis, Z. Alexandros, G. and Nikolaos, S. (2009) “*The Application of Performance Measurement in the Service Quality Concept: The Case of a Greek Service Organization*”, *Journal of Money, Investment and Banking*.

της εταιρείας, ο ίδιος ο οργανισμός αναγκάζεται να λαμβάνει συνεχή ανατροφοδότηση και να προσαρμόζει τη λειτουργία του στις ανάγκες τους⁴⁴.

Σύμφωνα με τους Vartiak και Jankalova (2017), υπάρχουν εννέα τομείς στους οποίους ένας οργανισμός θα πρέπει να επικεντρωθεί για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας: Ηγεσία, Εστίαση πελατών, Στρατηγική ευθυγράμμιση, οργανωτική μάθηση, εστίαση των ανθρώπων, ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων, Διαχείριση διαδικασιών βάσει γεγονότων, Εστίαση αποτελεσμάτων και κοινωνική ευθύνη⁴⁶.

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Αριστείας EFQM, επειδή ο υπό εξέταση οργανισμός είναι εγκατεστημένος στην Ελλάδα (Ευρώπη). Για να απονεμηθεί σε μια εταιρεία το βραβείο EFQM, πρέπει να αξιολογηθεί σε εννέα κριτήρια, τα οποία απορρέουν από τη θεωρία TQM του Deming και να ληφθεί υπόψη ότι οι πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη ωφελούνται από τα κέρδη του οργανισμού⁴⁷.

Το μοντέλο TQM παρέχει μεταβλητές μετρήσεις αξιολόγησης για κάθε ομάδα ενδιαφερομένων⁴⁸. Το εν λόγω μοντέλο, το οποίο διέπεται από οκτώ κανόνες, έχει ως στόχο να βοηθήσει τους οργανισμούς για την παραγωγή ποιοτικού προϊόντος⁵⁰.

Με βάση το ευρωπαϊκό μοντέλο EFQM, για τον Ελληνικό δημόσιο τομέα δημιουργήθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι το μοντέλο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της Επιχειρηματικής Αριστείας των δημόσιων οργανισμών. Πρόκειται για ένα μοντέλο βασισμένο στο Ευρωπαϊκό EFQM, το οποίο εστιάζει στα αποτελέσματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, τους πολίτες – πελάτες και την ευρύτερη κοινωνία. Σύμφωνα με το ΚΠΑ, η πολιτική ηγεσία (εκλεγμένοι πολιτικοί) χαράζει τη στρατηγική και ορίζει τους σκοπούς στα διάφορα

⁴⁴ Pantelis (2009), ό.π.

⁴⁵ Tsaur, S., Chang, H. and Wu, C. (2004), *Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior*. Asia Pacific Management Review, 9(3).

⁴⁶ Vartiak, L. and Jankalova, M. (2017), “The Business Excellence assessment” in TRANSCOM 2017: *Proceedings of the International scientific conference on sustainable modern and safe transport*, Procedia Engineering 192 (2017).

⁴⁷ BusinessEssay (2021) *International Business Excellence Awards Comparison*. <https://business-essay.com/international-business-excellence-awards-comparison/> (Accessed 13 May 2022).

⁴⁸ Dotun A. (2001), “TQM and Business Excellence: Is there Reality a Conflict. *Measuring Business Excellence*”, 5(3).

⁴⁹ Oakland, J. and Tanner, S. (2008) “The relationship between Business Excellence and Performance – An empirical study using Kanji’s Leadership Excellence Mode”, *Total Quality Management*, 19(7-8), pp. 733-749

⁵⁰ EFQM, 2012. EFQM (2012), The EFQM Excellence Model. Retrieved Sep 2014, from <http://www.efqm.org/the-efqmexcellence-model>: <https://efqm.org/efqm-model/> (Accessed 13 May 2022).

πεδία δημόσιας πολιτικής. Η υπηρεσιακή ηγεσία συμμετέχει στη διαμόρφωση της πολιτικής και είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της. Είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και δημόσιου οργανισμού. Οι υπηρεσιακοί ηγέτες (υψηλότερα διοικητικά στελέχη του οργανισμού) προσδιορίζουν με σαφήνεια τους στόχους και τους όρους λειτουργίας της υπηρεσίας και δημιουργούν κατάλληλο περιβάλλον ενότητας του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία των στόχων, οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι στην ικανοποίηση των πελατών τους/ πολιτών. Επίσης, λειτουργούν ως πρότυπα και προσφέρουν κίνητρα και υποστήριξη στο ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας. Οι υπηρεσιακοί ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση του υπηρεσιακού περιβάλλοντος ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τους έχουν ανατεθεί χρησιμοποιώντας τους πόρους που διαθέτουν, να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες εφαρμόζοντας ηλεκτρονική διοίκηση στη λειτουργία του οργανισμού τους, να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών τους, να ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών, των πολιτικών και όλων των εμπλεκόμενων διατηρώντας κλίμακα ισορροπίας κ.ά.. Τα αποτελέσματα της δράσης του δημόσιου οργανισμού, ως προς την κοινωνική του ευθύνη, αποσκοπούν στην ποιότητα ζωής των πολιτών, του περιβάλλοντος, της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων, της συμβολής στην ισορροπία και ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας, των ίσων ευκαιριών, της επαγγελματικής ηθικής κ.λπ.⁵¹

Πέρα από τον γενικό οδηγό ποιότητας των δημόσιων οργανισμών, η Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) αξιολογεί τα Ελληνικά Πανεπιστήμια σε πιο εξειδικευμένα κριτήρια, τα οποία θα παρουσιαστούν σε επόμενη ενότητα.

Επιπλέον, η διαχείριση διαδικασιών βάσει γεγονότων απαιτεί συνεχή ανατροφοδότηση όχι μόνο από τους πελάτες αλλά και από την ίδια τη διαδικασία, έτσι ώστε οι ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών να ικανοποιηθούν και πάλι. Όσον αφορά τη διαχείριση της εστίασης στα ποιοτικά αποτελέσματα, οι οργανισμοί θα πρέπει να θεσπίσουν κατάλληλες στρατηγικές για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών και προσδοκιών όλων των ενδιαφερόμενων μερών τους. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την ΕΘΑΑΕ, η αριστεία – ποιότητα στα ΑΕΙ επιτυγχάνεται ύστερα από τη θεσμοθέτηση κανόνων λειτουργίας και αρχών. Πρόκειται για ένα εσωτερικό σύστημα ποιότητας των ΑΕΙ, το οποίο, εφόσον λειτουργεί συμμορφούμενο στους κανονισμούς και τους νόμους, διασφαλίζει τη βιωσιμότητα των ιδρυμάτων, των Τμημάτων και των

⁵¹ https://www.caf-network.eu/img_auth.php/9/93/CAF2020_Gr_version_Translation.pdf (retrieved 19/5/2022)

Προγραμμάτων Σπουδών. Το ίδιο το σύστημα και οι διεργασίες / λειτουργίες του υπόκειται σε τακτικό έλεγχο και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητά του. Το εν λόγω σύστημα ελέγχεται εσωτερικά (σε επίπεδο Τμήματος και Ιδρύματος) και εξωτερικά. Αρμόδια όργανα για την εσωτερική αξιολόγηση και διασφάλιση της ποιοτικής λειτουργίας του συστήματος είναι οι Ομάδες Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜΕΑ), που λειτουργούν σε επίπεδο Τμήματος και οι Μονάδες Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΠ) που λειτουργούν σε επίπεδο Ιδρύματος. Η εξωτερική αξιολόγηση γίνεται από την ΕΘΑΑΕ⁵².

2.6 Συστημική θεωρία και πολυπλοκότητα συστημάτων

Αν και η θεωρία του «συστήματος» έχει προέλθει από την αρχαία Ελλάδα, μόλις κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο προέκυψαν συστήματα σκέψης και κυβερνητικής, για πρώτη φορά, σε συνέδριο στη Νέα Υόρκη των ΗΠΑ «Macy Conferences»⁵³.

Η συστημική θεωρία έχει να κάνει με τη δυναμική συστημάτων, η οποία δημιούργησε τα πρότυπα για τη βιομηχανική επίλυση προβλημάτων⁵⁴. Η συστημική θεωρία ασχολείται με τις αλληλεπιδράσεις μεμονωμένων στοιχείων που λαμβάνονται υπόψη «στο σύνολό τους», αντί να διερευνά τη συμπεριφορά τους ως ατόμων. Με άλλα λόγια, η συστημική σκέψη διερευνά την πολυπλοκότητα που δημιουργούν οι αντιδράσεις των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών των οργανισμών⁵⁵ και συγχρόνως τους προσφέρει στους τα απαραίτητα εχέγγυα (εργαλεία) για να επιτύχουν να είναι βιώσιμοι τόσο σε «μίκρο» όσο και σε «μάκρο» περιβάλλον⁵⁶.

Το Systems Thinking βοηθά τους λαμβάνοντες αποφάσεις διοίκησης, να παρουσιάσουν τις απτές επιχειρηματικές διαδικασίες σε ένα νοητό μοντέλο. Αυτός ο μετασχηματισμός τους δίνει την ευκαιρία να μελετήσουν τις αλληλεπιδράσεις των

⁵² <https://www.ethaae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/pos-orizetai>

⁵³ Gandolfo Dominici and Vasja Roblek, (2016) “Complexity Theory for a New Managerial Paradigm: A Research Framework”, Springer International Publishing, Switzerland.

⁵⁴ Forrester, J.W. (1961), “Industrial Dynamics”, MIT Press.

⁵⁵ Assimakopoulos N. A. and Riggas A. N. (2006), “Designing a Virtual Enterprise Architecture using Structured System Dynamics”, *Human Systems Management*, IOS Press, pp. 13–29.

⁵⁶ Miaris, A.V., Riggas, A.N. and Assimakopoulos, N.A. (2015) ‘The viable system model and the DCSYM methodology to the e-Government for Mediterranean Countries perspective: a case study in Corfu sunspots tourist agency’, *Int. J. Applied Systemic Studies*, Vol. 6, No. 2, p. 197).

στοιχείων και να καταλήξουν στη μείωση της πολυπλοκότητας⁵⁷. Επιπλέον, οι διαχειριστές μπορούν να αποκτήσουν ολόκληρη την εικόνα των αλληλεπιδράσεων των στοιχείων (εμπλεκόμενων – ενδιαφερόμενων μερών). Με αυτόν τον τρόπο, αντιμετωπίζουν τον οργανισμό ως ένα σύστημα όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη (στοιχεία πέρα από τα όρια του οργανισμού) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητά του⁵⁸. Τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και οι επιχειρηματικοί οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα για να ξεπεράσουν δυσλειτουργικές καταστάσεις⁵⁹. Επιπλέον, ο Sargut και ο McGrath (2011) πιστεύουν ότι η πολυπλοκότητα είναι μέρος της ανθρώπινης ζωής⁶¹.

Για να είναι βιώσιμο ένα σύστημα, θα πρέπει να συνεργάζεται με το περιβάλλον του και να προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές του. Τα κλειστά συστήματα δεν έχουν καμία πιθανότητα βιωσιμότητας σε μικρο και μακρο ορίζοντα⁶².

Επιπλέον, η συνεχής περιβαλλοντική αλληλεπίδραση και προσαρμογή είναι τα κλειδιά για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών⁶⁴, η βιωσιμότητα μιας εταιρείας βασίζεται στην αλληλεπίδρασή της με το ευρύτερο περιβάλλον της (φυσικό, κοινωνικό, οικονομικό κ.λπ.) και στις σχέσεις που αναπτύσσονται με τις εξωτερικές ομάδες συμφερόντων της.

Ένα σύστημα αποτελείται από δύο ή περισσότερα στοιχεία που σχετίζονται και αλληλεπιδρούν. Χρησιμοποιείται συνήθως για την ικανοποίηση των επιστημονικών αναγκών της διοίκησης προσεγγίζοντας τα προβλήματα από συστημική σκοπιά και εξετάζοντας τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών του συστήματος. Επιπλέον, είναι γνωστό ότι παρόλο που τα ξεχωριστά μέρη ενός συστήματος μπορεί επιτυχάνουν τους επιμέρους αντικειμενικούς τεθέντες στόχους τους, ολόκληρο το σύστημα δεν θα έχει τελειότητα, εκτός αν είναι καλά οργανωμένο. Το περιβάλλον του συστήματος δεν είναι μέρος του συστήματος. Αποτελείται από άλλα στοιχεία και

⁵⁷ Gharajedaghi, J. (2011), "Systems thinking: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture" Elsevier.

⁵⁸ Senge, P. M. (2006) "*The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*", Doubleday Currency, New York, NY, USA.

⁵⁹ Ganco, M. (2014), "*Complexity Theory*", Wiley Encyclopedia of Management.

⁶⁰ Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2016) "*Reducing complexity by creating complexity: a systems theory perspective on how organizations respond to their environments*", Journal of Management Studies.

⁶¹ Sargut, G., & McGrath, R. G. (2011) "*Learning to live with complexity*", Harvard business review, 89(9).

⁶² Beer, S. (1972), *Brain of the firm*. London, The Penguin Press.

⁶³ Stoner, J. A. F., & Freeman, E. (1992) "*Management*" Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

⁶⁴ Gandolfo Dominici and Vasja Roblek, (2016) "*Complexity Theory for a New Managerial Paradigm: A Research Framework*", Springer International Publishing, Switzerland.

επηρεάζει τη στάση του συστήματος όταν αλλάζει. Το ίδιο το σύστημα πρέπει να έχει συγκεκριμένους στόχους για να είναι λειτουργικό, αποτελεσματικό και να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πρέπει πάντα να υπάρχουν ένα ή περισσότερα στοιχεία του συστήματος, τα οποία θα ασχολούνται με τον έλεγχό του, θα αξιολογούν τα παραγόμενα αποτελέσματα και θα προκαλούν τις διαδικασίες ανάδρασης⁶⁵.

Τα περίπλοκα επιχειρηματικά προβλήματα που αντιμετωπίζονται με συστημική προσέγγιση και απεικονίζονται σε ένα νοητό συστημικό εργαλείο (π.χ. DCSYM), είναι ευκολότερο να επιλυθούν επειδή οι αλληλεπιδράσεις και η αποτελεσματικότητα (ή η μη αποτελεσματικότητά τους) εμφανίζονται εύκολα.

2.7 Το εργαλείο DCSYM

Έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω ότι η διοικητική επιστήμη έχει ενσωματώσει την τεχνολογία των πληροφοριών για την πρόκληση της βιωσιμότητας των οργανισμών. Το Design and Control Systemic Methodology (DCSYM) είναι ένα πληροφοριακό εργαλείο που παρέχει στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης, τη δυνατότητα να μοντελοποιούν τα συστήματα του οργανισμού τους σε νοητή κατάσταση⁶⁶.

Το εργαλείο DCSYM απεικονίζει συστήματα, υποσυστήματα και μεμονωμένα στοιχεία ενώ χρησιμοποιεί διαγράμματα για να παρουσιάσει τις διαδικασίες επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης ελέγχου μεταξύ τους. Η χρήση του επικεντρώνεται στις δυσκολίες και τις σχέσεις των οργανισμών μοντελοποίησης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Τα διαγράμματα DCSYM απεικονίζουν συστήματα και υποσυστήματα (τα οποία περιλαμβάνονται σε συστήματα) με τετράγωνα, άτομα με κύκλους, επικοινωνίες με λεπτές γραμμές και ελέγχους με χοντρές γραμμές. Κάθε στοιχείο, παρά το όνομα που δίνει ο χρήστης, χαρακτηρίζεται από έναν συστημικό αριθμό που αναφέρει τη θέση του στο σύστημα⁶⁷.

⁶⁵ Ackoff, R. L. (1971) "Towards a system of systems concepts", Management Science, Vol. 17, No. 11.

⁶⁶ Assimakopoulos, N. and Theocharopoulos, I. (2009) 'Design and control systemic methodology (DCSYM): a multi-agent modeling and operation platform', International Journal of Applied Systemic Studies, Vol. 2, No. 3.

⁶⁷ Assimakopoulos, N. A., & Papaioannou, P. (2020). *Domain-Driven Design and Soft Systems Methodology as a Framework to Avoid Software Crises*. Acta Europaea Systemica, 8(1) διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.14428/aes.v8i1.56353> (Accessed 13 May 2022).

Στα διαγράμματα DCSYM, τα στοιχεία είναι είτε μεμονωμένα πρόσωπα είτε υποσυστήματα. Τα στοιχεία που δημιουργούν ένα υποσύστημα ή ένα σύστημα ονομάζονται τμήματα του συστήματος. Τα βέλη (μιας κατεύθυνσης ή αμφίδρομης κατεύθυνσης) αντιπροσωπεύουν τις επικοινωνίες μεταξύ των στοιχείων. Το είδος της επικοινωνίας μεταξύ των στοιχείων παρουσιάζεται με ένα γράμμα, ανάλογα με τον τύπο του, και παρέχει στον χρήστη το νόημα της επικοινωνίας⁶⁸.

Για να είμαστε πιο συγκεκριμένοι, οι επικοινωνίες μπορούν να θεωρηθούν είτε κερδοφόρες / επωφελείς / επικοδομητικές είτε προβληματικές / βλαβερή για την εταιρεία, ανάλογα με την αξία τους. Στο διάγραμμα DCSYM, οι έλεγχοι απεικονίζονται με κεφαλαία γράμματα και επικοινωνίες με πεζά γράμματα. Η έννοια κάθε γράμματος και η αξία κάθε είδους επικοινωνίας ή ελέγχου αναλύονται ως εξής:

1. P,p: αντικατοπτρίζει μια πιθανή σύγκρουση μεταξύ στοιχείων, η οποία θεωρείται βλαβερή
2. C,c: αντικατοπτρίζει την επικοινωνία, η οποία θεωρείται επικοδομητική
3. U,u: αντικατοπτρίζει σκόπιμη δράση, η οποία θεωρείται επικοδομητική
4. G,g: αντικατοπτρίζει τη γενική αλληλεπίδραση ή επιρροή, η οποία θεωρείται επικοδομητική
5. D,d: αντιστακλά τη διαστρεβλωμένη επικοινωνία, η οποία θεωρείται επικίνδυνη
6. Δ,δ: αντιστακλά τη διαστρεβλωμένη σκόπιμη επικοινωνία, η οποία θεωρείται επικίνδυνη.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος για τον οποίο χρησιμοποιούνται συστημικά εργαλεία πληροφόρησης είναι η μετατροπή του πραγματικού επιχειρηματικού κόσμου σε έναν άυλο κόσμο μοντελοποίησης. Στην περίπτωση αυτή, το εργαλείο DCSYM μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού αλλά και για τις διαδικασίες του⁶⁹.

⁶⁸ Bowen, K. (1983) 'An experiment in problem formulation', *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 34, No. 8, pp.685–694.

⁶⁹ Assimakopoulos, N. (1988) 'The routing and cost of the information flow in a system', *Systems Practice*, Vol. 1, No. 3.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΜΕΘΟΔΟΣ

3.1 Η λειτουργία της Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) και ο ρόλος της ως stakeholder των ΑΕΙ.

Πριν την παρουσίαση του ρόλου της ΕΘΑΑΕ στο βαθμό που επηρεάζει τη διοικητική λειτουργία των ΑΕΙ (που είναι το θέμα της παρούσας εργασίας) αξίζει να γίνει μια σύντομη αναφορά στο ευρύτερο Ευρωπαϊκό της περιβάλλον.

Η ΕΘΑΑΕ είναι μέλος της ΕΝQA. Η ΕΝQA αποτελεί το κυριότερο εμπλεκόμενο μέρος της διασφάλισης ποιότητας του Ευρωπαϊκού χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΗΕΑ) για τις χώρες που συμμετέχουν στις διαδικασίες της Μπολόνια⁷⁰.

Η ΕΗΕΑ δημιουργήθηκε ύστερα από πολιτική απόφαση σαράντα εννέα (49) χωρών που επιθυμούσαν να προβούν σε μεταρρυθμίσεις των ΑΕΙ με βάση κοινές αξίες: ελευθερία έκφρασης, αυτονομία Ιδρυμάτων, ανεξάρτητες φοιτητικές ενώσεις, ακαδημαϊκή ελευθερία, ελεύθερη κυκλοφορία φοιτητών και προσωπικού. Οι συμμετέχουσες χώρες (μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα) έχουν δεσμευθεί προσφέρουν ποιοτικά ΠΠΣ, τα οποία θα υπόκεινται σε αξιολόγηση και σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, που θα αποσκοπούν στη συνεχή βελτίωσή τους. Σκοπός της ΕΗΕΑ είναι η αύξηση της κινητικότητας προσωπικού και φοιτητών και αύξηση απασχολησιμότητας των πτυχιούχων ΑΕΙ⁷¹.

Για την επίτευξη του σκοπού της ΕΗΕΑ συντάχθηκε ο οδηγός Ποιότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ευρώπη (ESG 2015)⁷². Σύμφωνα με τον οδηγό:

Προάγεται η διασυννοριακή συνεργασία των ΑΕΙ

Συμφωνείται η υιοθέτηση διαδικασιών Διασφάλισης Ποιότητας, εξασφαλίζεται περισσότερη διαφάνεια, αμοιβαία εμπιστοσύνη, και γίνεται καλύτερη αποτύπωση των προσόντων των πτυχιούχων.

⁷⁰ <https://www.enqa.eu/about-enqa/>

⁷¹ <http://www.ehea.info/>

⁷² https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

Το ESG παρουσιάζει πρότυπα και δίνει κατευθύνσεις για την εσωτερική και εξωτερική διασφάλιση Ποιότητας των ΑΕΙ (που συμμετέχουν στη συνθήκη της Μπολόνια). Με βάση αυτές τις κατευθύνσεις, τα προγράμματα σπουδών απαιτείται να αποτυπώνουν τον φόρτο εργασίας των φοιτητών σε μονάδες ECTS και να προσφέρουν παράρτημα διπλώματος. Επίσης, επικεντρώνεται όχι μόνο στη διασφάλιση ποιότητας του εκπαιδευτικού μέρους των ΑΕΙ αλλά και του μαθησιακού περιβάλλοντος και της προαγωγής της έρευνας και της καινοτομίας.

Ο σκοπός και οι αρχές του ESG είναι:

Να λειτουργούν τα επιμέρους εθνικά συστήματα διασφάλισης ποιότητας των ΑΕΙ, στη βάση ενός κοινού πλαισίου.

Να διασφαλίζεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη των Ιδρυμάτων ώστε να λειτουργεί η κινητικότητα και η αναγνώριση

Να παρέχουν, τα επιμέρους εθνικά συστήματα διασφάλισης ποιότητας (στην υπό εξέταση περίπτωση η ΕΘΑΑΕ), αναφορές στην ΕΗΕΑ.

Τα πρότυπα αποτελούνται από τρία μέρη: Εσωτερική Διασφάλιση Ποιότητας, Εξωτερική Διασφάλιση Ποιότητας, Οργανισμοί Διασφάλισης Ποιότητας. Το πρότυπο ESG συνεχίζει εξειδικεύοντας και αναλύοντας και δίνοντας κατευθύνσεις για το κάθε ένα από τα τρία μέρη.

Σύμφωνα με το δημοσιευμένο όραμά της, η ΕΘΑΑΕ, τα ελληνικά ΑΕΙ θα είναι σε θέση να παρέχουν ποιοτικότερες σπουδές, δημιουργώντας «επιστήμονες με δημιουργικό τρόπο σκέψης, ευρεία μόρφωση, γνώσεις αιχμής και δίκαιη ανταμοιβή και αναγνώριση των προσόντων τους στην αγορά εργασίας». Σύμφωνα με την αποστολή της η ΕΘΑΑΕ διασφαλίζει την ποιότητα των προγραμμάτων των ΑΕΙ: α) συμβάλλοντας τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής για τα ΑΕΙ και στην κατανομή των εθνικών πόρων σε αυτά, καθώς και στην αξιολόγηση και πιστοποίηση της ποιότητας λειτουργίας των ΑΕΙ. Οι αξίες της ΕΘΑΑΕ που διέπουν τη λειτουργία της είναι: Ακεραιότητα, Λογοδοσία, Συνεργασία και Διαρκής Βελτίωση⁷³.

Η ΕΘΑΑΕ προς το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων έχει:

1. Εισηγητικό ρόλο προς τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων για τη χάραξη της της Στρατηγικής για την Ανώτατη Εκπαίδευση (σε πολιτικό επίπεδο).

⁷³ <https://www.ethaae.gr/el/ethaae/orama-apostoli-aksies>. (n.d.). Retrieved November 23, 2021, from <https://www.ethaae.gr/el/ethaae/orama-apostoli-aksies>:

2. Εισηγητικό ρόλο προς τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων για την κάθε μεταβολή των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων ή και Τμημάτων (δημιουργία νέων, κατάργηση υπαρχόντων κ.λπ.).

3. Εισηγητικό ρόλο προς τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων για τις προγραμματικές συμφωνίες του ΥΠΑΙΘ με τα ΑΕΙ.

4. Εισηγητικό ρόλο προς τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων για τη διασφάλιση ποιότητας και τη διεθνοποίηση των ΑΕΙ.

5. Εισηγητικό ρόλο προς τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων για την κατανομή της χρηματοδότησης των ΑΕΙ και την κατανομή θέσεων προσωπικού.

6. Εισηγητικό ρόλο προς τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων για την διακοπή χρηματοδότησης των ΑΕΙ που δεν συμμορφώνονται στην έγκυρη και έγκαιρη χορήγηση στοιχείων που θα θέσει σε επεξεργασία⁷⁴.

Επίσης, σύμφωνα με τον Ν. 4623/2020 (όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με τον 4917/2022) η ΕΘΑΑΕ (Ανώτατο Συμβούλιο) προς τα ΑΕΙ και τα Τμήματα (ακαδημαϊκές μονάδες των ΑΕΙ):

7. Επεξεργάζεται δεδομένα των ΑΕΙ και κρίνει την τυχόν μεταβολή τους (δημιουργία νέων, κατάργηση υπαρχόντων κ.λπ.).

8. Αξιολογεί τα ΑΕΙ σε συγκεκριμένους ποιοτικούς δείκτες και με αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία είναι τα εξής: πληθυσμός ενεργών φοιτητών (έως ν+2 έτη), διάρκεια σπουδών, ανάγκες εξοπλισμού εργαστηρίων, γεωγραφική διασπορά, σύνολο μόνιμου προσωπικού, δαπάνες για πρόσληψη έκτακτου προσωπικού προηγούμενου έτους, ποσό προϋπολογισμού προηγούμενου έτους πριν υποβάλλει την εισήγησή της για χρηματοδότηση⁷⁵.

9. Κρίνει για την προσωρινή διακοπή χρηματοδότησης των ΑΕΙ, αν αυτά δεν συμμορφώνονται στις απαιτήσεις της για την παροχή στατιστικών στοιχείων, και εισηγείται σχετικά στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων

10. Χρησιμοποιεί ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα για τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων που λαμβάνει από τα ΑΕΙ και τα Τμήματά τους.

⁷⁴

<https://www.ethaae.gr/el/ethaae/armodiotites>.

(n.d.).

<https://www.ethaae.gr/el/ethaae/armodiotites>. Retrieved November 23, 2021, from <https://www.ethaae.gr/el/ethaae/armodiotites>

⁷⁵ https://www.ethaae.gr/images/news/katanomi_xrimatodotisis_2022 (retrieved May 2022).

11. Χρησιμοποιεί ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα και παράγει δείκτες ποιότητας τόσο των ΑΕΙ όσο και των Τμημάτων τους.

12. Επεξεργάζεται δεδομένα απορρόφησης αποφοίτων από την αγορά εργασίας.

13. Ενημερώνει τα ΑΕΙ, μέσω Οδηγού Πιστοποίησης, για τις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας.

14. Υποστηρίζει τα ΑΕΙ στις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας.

15. Παρέχει διοικητική στήριξη και οργάνωση των διαδικασιών πιστοποίησης των ΑΕΙ.

16. Εκδίδει αποφάσεις χορήγησης πιστοποίησης στα ΕΣΔΠ και τα ΠΣ των ΑΕΙ.

Τέλος, είναι αρμόδια να προβαίνει σε μελέτες και έρευνες, σε δημοσιοποίηση διαδικασιών, κριτηρίων και δεικτών, και να τηρεί μητρώο εμπειρογνομόνων⁷⁶⁷⁷.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, η ΕΘΑΑΕ, εισηγήθηκε στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων την κατανομή χρηματοδότησης των ΑΕΙ για το τρέχον έτος, βάση των αντικειμενικών κριτηρίων που αναφέρθηκαν πιο πάνω, ως εξής:

Πίνακας 1⁷⁸

⁷⁶ Ν. 4653/2020

⁷⁷ Ν. 4917/2022

⁷⁸ Πηγή: <https://www.ethaee.gr/el/nea/anakoinoseis/289-eisigisi-katanomis-xrimatodotisis->

Ίδρυμα		Συντελεστής C _i
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης	ΑΠΘ	13,36%
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΓΠΑ	2,33%
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	ΔΠΘ	4,41%
Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος	ΔΙΠΑΕ	6,71%
Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΕΚΠΑ	12,27%
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	ΕΜΠ	3,90%
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	ΕΛΜΕΠΑ	2,49%
Ιόνιο Πανεπιστήμιο	ΙΠ	1,83%
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΟΠΑ	2,08%
Πανεπιστήμιο Αιγαίου	ΠΑ	3,74%
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	ΠΑΔΑ	6,16%
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας	ΠΔΜ	3,92%
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	ΠΑΘΕΣ	6,91%
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	ΠΙ	5,05%
Πανεπιστήμιο Κρήτης	ΠΑΚΡΗ	4,09%
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	ΠΑΜΑΚ	1,74%
Πανεπιστήμιο Πατρών	ΠΑΠΑΤ	8,57%
Πανεπιστήμιο Πειραιώς	ΠΑΠΕΙ	2,09%
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου	ΠΑΠΕΛ	3,55%
Πάντειο Πανεπιστήμιο	ΠΠΚΠΕ	1,97%
Πολυτεχνείο Κρήτης	ΠΟΚΡΗ	1,33%
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο	ΧΠ	0,79%
ΑΣΠΑΙΤΕ	ΑΣΠΑΙΤΕ	0,71%
ΣΥΝΟΛΟ		100,00%

Η πιο πάνω εισήγηση κατανομής, σε απόλυτα ποσά, είναι η εξής⁷⁹:

Πίνακας 2⁸⁰

⁷⁹ <https://foititikea.gr> (retrieved May 2022).

⁸⁰ Πηγή: <https://foititikea.gr>

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΤΟΣ 2022						
α.α.	Α.Ε.Ι.	Ποσοστό ανά Α.Ε.Ι. βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (80%)	Ποσό ετήσιας επιχορήγησης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (€)	Ποσοστό ανά Α.Ε.Ι. βάσει ποιοτικών κριτηρίων (20%)	Ποσό ετήσιας επιχορήγησης βάσει ποιοτικών κριτηρίων (€)	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ (€)
1	Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης	12,49%	10.480.975,00	16,85%	3.534.917,00	14.015.892,00
2	Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	2,45%	2.055.916,00	1,87%	392.302,00	2.448.218,00
3	Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	4,56%	3.826.522,00	3,83%	803.486,00	4.630.008,00
4	Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος	6,82%	5.722.999,00	6,31%	1.323.758,00	7.046.757,00
5	Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	10,99%	9.222.251,00	17,39%	3.648.202,00	12.870.453,00
6	Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	3,64%	3.054.504,00	4,94%	1.036.349,00	4.090.853,00
7	Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	2,68%	2.248.920,00	1,73%	362.932,00	2.611.852,00
8	Ιόνιο Πανεπιστήμιο	2,03%	1.703.473,00	1,01%	211.885,00	1.915.358,00
9	Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	2,06%	1.728.648,00	2,14%	448.945,00	2.177.593,00
10	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	3,73%	3.130.027,00	3,77%	790.898,00	3.920.925,00
11	Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	6,74%	5.655.867,00	3,82%	801.388,00	6.457.255,00
12	Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας	4,31%	3.616.734,00	2,38%	499.294,00	4.116.028,00
13	Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	7,22%	6.058.658,00	5,65%	1.185.298,00	7.243.956,00
14	Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	5,32%	4.464.275,00	3,96%	830.758,00	5.295.033,00
15	Πανεπιστήμιο Κρήτης	3,82%	3.205.550,00	5,16%	1.082.503,00	4.288.053,00
16	Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	1,70%	1.426.554,00	1,89%	396.498,00	1.823.052,00
17	Πανεπιστήμιο Πατρών	8,39%	7.040.463,00	9,28%	1.946.826,00	8.987.289,00
18	Πανεπιστήμιο Πειραιώς	2,17%	1.820.954,00	1,79%	375.519,00	2.196.473,00
19	Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου	3,92%	3.289.465,00	2,05%	430.064,00	3.719.529,00
20	Πάντειο Πανεπιστήμιο	1,98%	1.661.516,00	1,94%	406.987,00	2.068.503,00
21	Πολυτεχνείο Κρήτης	1,36%	1.141.243,00	1,22%	255.941,00	1.397.184,00
22	Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο	0,80%	671.319,00	0,76%	159.438,00	830.757,00
23	ΑΣΠΑΙΤΕ	0,82%	688.102,00	0,26%	54.545,00	742.647,00

Όπως ήδη περιγράφεται από τις αρμοδιότητες της, η ΕΘΑΑΕ, έχει βοηθητικό ρόλο προς τα Πανεπιστήμια ενώ συγχρόνως διαχειρίζεται και αξιολογεί την επίδοσή

τους. Από τα παραπάνω, δεν προκύπτει ότι η ΕΘΑΑΕ έχει άμεσο αποφασιστικό και δεσμευτικό ρόλο προς τα ΑΕΙ, ωστόσο, ο ρόλος της δεν πρέπει να υποτιμάται διότι είναι ελεγκτικός και αξιολογεί τα αποτελέσματά τους.

Επιπλέον, η ΕΘΑΑΕ, μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης των ΑΕΙ (για τα έτη 2015 – 2016), σχολιάζοντας τις στρατηγικές των ΑΕΙ ως προς τη συμμόρφωσή τους στους κανόνες, για το θέμα των στρατηγικών των αξιολογούμενων τμημάτων, προβαίνει στα ακόλουθα⁸¹:

1. Συμπεραίνει αποτελεσματική διοίκηση των ΑΕΙ, υψηλή ποιότητα ανθρώπινων πόρων, υψηλή ποιότητα ερευνητικού έργου, μεγάλη ποσότητα ερευνητικού έργου, μεγάλη ποσότητα ερευνητικών συνεργασιών, και τέλος, η κύρια εναλλακτική πηγή χρηματοδότησής τους, ήταν ο ΕΛΚΕ. Ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ ΑΕΙ και οικονομικών και κοινωνικών φορέων.

2. Συμπεραίνει εναρμόνιση Προγραμμάτων Σπουδών με την οικονομία και την αγορά εργασίας (στην πλειοψηφία τους), ενσωμάτωση των παρατηρήσεων των προηγούμενων αξιολογήσεων στην πλειοψηφία των Προγραμμάτων Σπουδών.

3. Συμπεραίνει καλά οργανωμένα Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών, με περιθώρια βελτίωσης.

4. Συστήνει εμπλοκή των ΑΕΙ στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικού προγραμματισμού (του ΥΠΑΙΘ) και υλοποίησής του.

5. Συστήνει βελτίωση των δηλώσεων Αποστολής των Ιδρυμάτων (που θα επιφέρει και καλύτερο προγραμματισμό στοχοθεσίας)

6. Συστήνει εξωστρέφεια και διεθνοποίηση των ΑΕΙ (σε προτεραιότητα)

7. Συμπεραίνει προβλήματα χρηματοδότησης, έλλειψη διδακτικού προσωπικού, έλλειψη διοικητικού προσωπικού

8. Συστήνει δημιουργία στρατηγικής ενίσχυσης της αριστείας

9. Συστήνει δημιουργία στρατηγικής για την ενίσχυση των ερευνητών

10. Συστήνει δημιουργία ξενόγλωσσων προγραμμάτων σπουδών και κατάλληλων υπηρεσιών εξυπηρέτησής τους

11. Συστήνει υιοθέτηση στρατηγικής για περιβαλλοντικό και ενεργειακό σχεδιασμό

12. Συστήνει συμβουλευτική υποστήριξη φοιτητών

13. Συστήνει συμβουλευτική υποστήριξη προσωπικού

⁸¹ <https://www.ethaae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/aksiologisi-synopsi>

14. Συστήνει, κατά προτεραιότητα, κάλυψη των αναγκών στέγασης των φοιτητών

15. Συστήνει εξορθολογισμό των ΠΠΣ και περισσότερη αυτονομία τους, στο πλαίσιο του Ιδρύματος

16. Συστήνει μεγαλύτερη συμμετοχή των φοιτητών στις διαδικασίες διαμόρφωσης των Προγραμμάτων Σπουδών

17. Συστήνει προσαρμογή των ΠΣ με πρότυπα ESG

18. Συστήνει αξιολόγηση της προόδου των Υποψηφίων Διδασκόντων και συμμετοχή τους σε συνέδρια.

Η δυνατή σχέση μεταξύ ΑΕΙ και ΕΘΑΑΕ προκύπτει από το γεγονός ότι εισηγείται στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων για λήψη απόφασης θεμάτων των ΑΕΙ. Συνακόλουθα, μπορεί να θεωρηθεί ότι βρίσκεται σε θέση ισχύος έναντι των Ιδρυμάτων (ΑΕΙ) και έμμεσα (μέσω εισηγήσεων) προκαλεί τη λήψη αποφάσεων. Η σχέση της ΕΘΑΑΕ με τα Πανεπιστήμια κρίνεται σχέση ελέγχου και επιρροής των δεύτερων για συμμόρφωση στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας και διοίκησης μέσω στόχων.

3.2 Οι δημοσιευμένοι σκοποί του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων για την Ανώτατη Εκπαίδευση και ο ρόλος του ως stakeholder των ΑΕΙ.

Σύμφωνα με δήλωση της Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων την 14/12/2019, αποτελεί στόχο του ΥΠΑΙΘ η αντικειμενική αξιολόγηση των ΑΕΙ και των Τμημάτων, μέσω της ΕΘΑΑΕ, και η κατανομή κονδυλίων του κρατικού προϋπολογισμού με βάση την απόδοσή τους. Επιπλέον, παρότρυνε τα ΑΕΙ να διαμορφώσουν εξωστρεφή χαρακτήρα μέσω διεθνών συνεργασιών. Επίσης, μεταξύ άλλων, επεσήμανε την αμέριστη στήριξη του Υπουργείου προς το έργο αξιολόγησης των ΑΕΙ από την ΕΘΑΑΕ⁸².

Οι καταγεγραμμένοι περιγραφικοί στόχοι του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων αφορούν την ψηφιακή διακυβέρνηση των φορέων που εποπτεύει, σε

⁸² <https://www.ipaidia.gr/paideia/niki-kerameos-oi-stoxoi-tou-ipourgeiou-paideias/> (retrieved May 2022).

όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης⁸³. Ειδικότερα για τα ΑΕΙ, σε χρονικό ορίζοντα πενταετίας (2020 – 2025) και με ετήσια παρακολούθηση και επικαιροποίηση, προβλέπονται τα εξής:

1. Ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στην εκπαίδευση τόσο μέσω ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων (ένταξη μαθημάτων σε προγράμματα σπουδών) όσο και στην εκπαιδευτική διδασκαλία

2. Κοινωνική κινητικότητα μέσω της παροχής εκπαιδευτικών ευκαιριών σε όλους

3. Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, κατά τις συναλλαγές τους με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, μέσω της ψηφιακής διακυβέρνησης και της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών

Οι δράσεις για την υλοποίηση των ανωτέρω, για το ιδιαίτερο πεδίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αφορούν στον μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό της στρατηγικής του ΥΠΑΙΘ και εξειδικεύονται: στο πληροφοριακό σύστημα της ΕΘΘΑΕ, στις ψηφιακές υπηρεσίες των ΑΕΙ, στα συστήματα αξιολόγησης και διασφάλισης ποιότητας των ΑΕΙ, στη διαχείριση της πρακτικής Άσκησης των Πανεπιστημίων, στις διαδικασίες χορήγησης στεγαστικού επιδόματος, στις διαδικασίες προμήθειας συγγραμμάτων από τους φοιτητές, της ακαδημαϊκής ταυτότητας φοιτητών, εγγραφών, εκπαιδευτικού υλικού, στους φοιτητές, σε πληροφοριακό σύστημα εκλογικών διαδικασιών, σε θέματα ταυτοποίησης και εξουσιοδότησης, σε θέματα εκλογών Καθηγητών και Ερευνητών, στο μητρώο θρησκευτικών κοινοτήτων, σε μέσα επικοινωνιών των ΑΕΙ, σε πληροφοριακά συστήματα βιβλιοθηκών των ΑΕΙ, στη δημιουργία μητρώου εκπαιδευτικών, κ.ά.

Όπως ήδη τεκμηριώθηκε στο κεφάλαιο ΙΙ της παρούσας, η πολιτική στρατηγική εκφράζεται περιγραφικά και εξειδικεύεται αριθμητικά σε κατώτερα διοικητικά κλιμάκια. Οι πιο πάνω περιγραφικοί σκοποί του Υπουργείου επηρεάζουν τη λειτουργία όλων των ΑΕΙ της χώρας, προς όφελος των συναλλασσομένων με αυτά (φοιτητές, πολίτες κ.ά). Ο ρόλος του Υπουργείου Παιδείας προς τα ΑΕΙ είναι απόλυτα δεσμευτικός και ελεγκτικός και εκφράζεται μέσω Υπουργικών αποφάσεων με ταυτόχρονη υποχρέωση των ΑΕΙ για την εφαρμογή και υλοποίησή τους τους⁸⁴ Η σχέση

⁸³ Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού, ΦΕΚ 2894/2021 τ.Β'.

⁸⁴ <https://www.minedu.gov.gr/aei-9/stratigiki-aei> (retrieved May 2022).

του Υπουργείου με τα Πανεπιστήμια κρίνεται σχέση ελέγχου και υποχρέωσης των δευτέρων για δράση.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ο εκάστοτε Υπουργός Παιδείας και Θρησκευμάτων εισηγείται τη θέσπιση νόμων «πλαίσιο» για τη λειτουργία των ΑΕΙ. Η διαμόρφωση της στρατηγικής των ΑΕΙ οφείλει να λαμβάνει υπόψη της το νομικό περιβάλλον. Η νομική επιρροή περιγράφεται και αναλύεται με το εργαλείο PESTELED σε επόμενη παράγραφο.

3.3 Οι λοιποί εξωτερικοί stakeholders του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Στην επίσημη ιστοσελίδα του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου δίνεται πληροφόρηση για όλες τις ολοκληρωμένες δράσεις εξωστρέφειάς του.

Πιο αναλυτικά παρουσιάζονται τα εξής:

1. Κοινοί τίτλοι σπουδών⁸⁵: 0
2. Συνεργασία με Πανεπιστήμια⁸⁶: 20 (εκ των οποίων: 7 ελληνικά και 13 διεθνή). Πρόκειται για απλές σχέσεις συνεργασίας (απλής αλληλεπίδρασης) χωρίς δεσμεύσεις από τα μέρη. Στόχος των εν λόγω συνεργασιών είναι η διεθνοποίηση του Ιδρύματος μέσα από προγράμματα κινητικότητας καθώς και ανταλλαγή καλών πρακτικών διοίκησης.
3. Συνεργασία με φορείς⁸⁷: 32. Πρόκειται για πιο σύνθετες σχέσεις συνεργασίας, από τις οποίες προκύπτει σκόπιμη δράση μεταξύ αμοιτέρων μερών.
4. Επίσης, το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, στο πλαίσιο της εξωστρέφειάς του, προσφέρει στο κοινωνικό του περιβάλλον⁸⁸. Από τη μελέτη του συνδέσμου περί κοινωνικής προσφοράς, προκύπτει ότι επρόκειτο για δύο (2) εθελοντικές δράσεις του που ήταν μεμονωμένες και δεν επαναλήφθηκαν. Σε αυτή την περίπτωση, δεν προκύπτει σχέση μεταξύ Πανεπιστημίου και κοινωνίας.
5. Μνημόνια και σύμφωνα συνεργασίας⁸⁹: Αξιολογώντας το περιεχόμενο των μνημονίων, προκύπτει ότι αναπτύσσεται μία γενική αλληλεπίδραση μεταξύ του

⁸⁵ <https://www.uop.gr/eksostrefeia/koinoi-titloi-spoudon> (retrieved May 2022).

⁸⁶ <https://www.uop.gr/eksostrefeia/synergasia-me-panepistimia> (retrieved May 2022).

⁸⁷ <https://www.uop.gr/eksostrefeia/synergasia-me-foreis> (retrieved May 2022).

⁸⁸ <https://www.uop.gr/eksostrefeia/koinoniki-prosfora> (retrieved May 2022).

⁸⁹ <https://www.uop.gr/eksostrefeia/parousia-ston-typo> (retrieved May 2022).

Ιδρύματος και των συνεργαζόμενων φορέων. Η εν λόγω αλληλεπίδραση θα εξειδικευθεί και θα αναλυθεί στις περιπτώσεις που προκύψει συγκεκριμένο και κοινό αντικείμενο συνεργασίας. Τότε και μόνο τότε, θα δημιουργηθεί σχέση δέσμευσης και ελέγχου μεταξύ των εμπλεκόμενων.

6. Χορηγίες⁹⁰: Το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου εμφανίζει ως χορηγό του το ίδρυμα «Εθνική Τράπεζα». Λόγω έλλειψης περισσότερων πληροφοριών για τυχών δεσμεύσεις του Ιδρύματος απέναντι στον χορηγό του, κρίνουμε ότι πρόκειται για μία μεμονωμένη περίπτωση του παρελθόντος που δεν προκάλεσε συνέχεια. Για τον λόγο αυτό, δεν εντοπίζουμε σχέση επικοινωνίας μεταξύ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και Εθνικής Τράπεζας.

3.4 Αξιολόγηση των εξωτερικών stakeholders του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου ως προς τη σημαντικότητά τους

Στην παρούσα παράγραφο, επιχειρείται η αξιολόγηση των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών του Πανεπιστημίου με βάση τη σημαντικότητά τους ώστε, ανάλογα με το αποτέλεσμα που θα προκύψει να αποφασιστεί αν θα ληφθούν υπόψη μας στη διαμόρφωση της στρατηγικής του ιδρύματος.

Θεωρώντας Διακύβευμα τη βιωσιμότητα (viability) και τη διαχρονική λειτουργία (sustainability) του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, χρησιμοποιούμε τον πιο κάτω πίνακα αξιολόγησης:

⁹⁰ <https://www.uop.gr/eksostrefeia/xorigies> (retrieved May 2022).

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ	ΥΨΗΛΟΣ	3	2	1
	ΜΕΣΟΣ	4	3	2
	ΧΑΜΗΛΟΣ	5	4	3
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΕΝΤΟΝΗ

ΕΜΠΛΟΚΗ ΣΤΟ ΔΙΑΚΥΒΕΥΜΑ

Θ. Τσέκος ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

889

Ως εργαλείο κρίσης της κατάταξης των stakeholder στον πιο πάνω πίνακα, θα επεξεργαστούμε τα δεδομένα της προηγούμενης παραγράφου.

Πιο αναλυτικά, θα θεωρήσουμε το ΠΑΠΕΛ ως ένα σύστημα που αλληλεπιδρά με τους stakeholders, και έχει ως περιβάλλον του την Περιφέρεια Πελοποννήσου, στην οποία και εδράζει.

Σε αυτό το έργο μας, θα χρησιμοποιήσουμε το DCSYM case tool, στο οποίο θα καταγράψουμε τα δεδομένα της προηγούμενης παραγράφου, και θα αξιολογήσουμε τα αποτελέσματά του.

1. Σχέση ΠΑΠΕΛ με ΕΘΑΑΕ: από την περιγραφή της αντίστοιχης παραγράφου, προκύπτει ότι πρόκειται για σχέση ελέγχου και επιρροής από την ΕΘΑΑΕ προς το ΠΑΠΕΛ και στο DCSYM case tool αποτυπώνεται με “G” και κρίνεται ωφέλιμη για τον οργανισμό.

2. Σχέση ΠΑΠΕΛ με Υπουργείο Παιδείας: από την περιγραφή της προηγούμενης παραγράφου, προκύπτει ότι πρόκειται για σχέση ελέγχου για πρόκληση δράσης από το Υπουργείο προς το ΠΑΠΕΛ και στο DCSYM case tool αποτυπώνεται με “U” και κρίνεται ωφέλιμη για τον οργανισμό.

3. Σχέση ΠΑΠΕΛ με Πανεπιστήμια: από την περιγραφή της προηγούμενης παραγράφου, προκύπτει ότι πρόκειται για γενική αλληλεπίδραση μεταξύ των

εμπλεκόμενων μερών και στο DCSYM case tool αποτυπώνεται με “g” (και από τα δύο μέρη) και κρίνεται ωφέλιμη για τον οργανισμό.

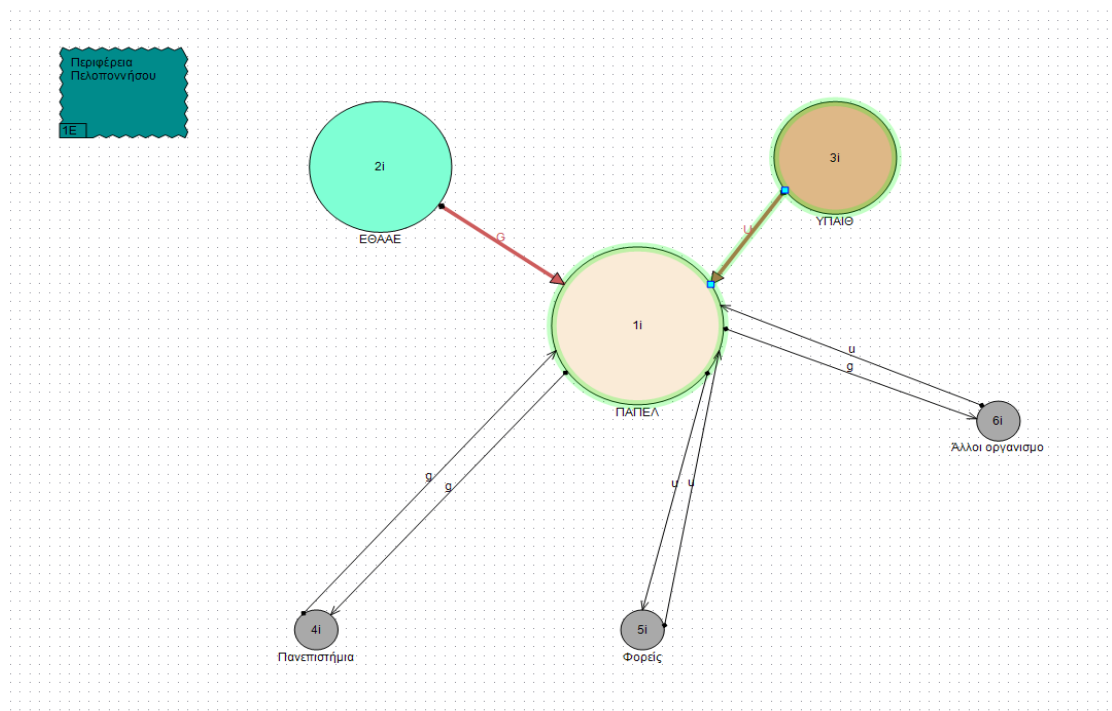
4. Σχέση ΠΑΠΕΛ με φορείς: από την περιγραφή της προηγούμενης παραγράφου, προκύπτει ότι πρόκειται για σκόπιμη δράση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και στο DCSYM case tool αποτυπώνεται με “u” (και από τα δύο μέρη) και κρίνεται ωφέλιμη για τον οργανισμό.

5. Σχέση ΠΑΠΕΛ με άλλους Οργανισμούς με μνημόνια και σύμφωνα συνεργασίας: από την περιγραφή της προηγούμενης παραγράφου, προκύπτει ότι πρόκειται για γενική αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και στο DCSYM case tool αποτυπώνεται με “g” (και από τα δύο μέρη) και κρίνεται ωφέλιμη για τον οργανισμό.

Όλα τα στοιχεία του συστήματος είναι μεμονωμένα στοιχεία (για οικονομία χώρου και χρόνου) και όχι υποσυστήματα του σχεδιαζόμενου μεγαλύτερου συστήματος. Εναλλακτικά, θα μπορούσε ο κάθε ένας από τους λοιπούς εμπλεκόμενους (Πανεπιστήμια, Φορείς, άλλοι Οργανισμοί) να αποτυπωθούν ως ξεχωριστά συστήματα που θα περιλαμβάνουν το μεμονωμένο στοιχείο (δηλ. ένα σύστημα «Πανεπιστήμια» με υποσυστήματα το κάθε Πανεπιστήμιο, ένα σύστημα «φορείς» με υποσυστήματα τον κάθε φορέα, κ.λπ.). Αυτή η πρόταση θα εξυπηρετούσε περισσότερο αν διαπιστώναμε ότι ο κάθε ένας εμπλεκόμενος του υπόσυστηματος είχε διαφορετική σχέση με το ΠΑΠΕΛ. Μια τρίτη εναλλακτική αποτύπωση του διαγράμματος, θα ήταν να εμφανίσουμε σαν ξεχωριστό μεμονωμένο στοιχείο τον κάθε ένα οργανισμό (stakeholder). Και αυτή τη σκέψη την απορρίψαμε διότι το διάγραμμά μας θα ήταν δυσλειτουργικό χωρίς να εξυπηρετεί κάποιο ιδιαίτερο σκοπό, αφού οι σχέσεις θα ήταν οι ίδιες.

Στο διάγραμμα DCSYM, οι σχέσεις ελέγχου αποτυπώνονται με έντονες κόκκινες γραμμές και οι σχέσεις επικοινωνίας με λεπτές γκρι γραμμές.

Το διάγραμμα που προκύπτει από τη χρήση του DCSYM case tool είναι το εξής:



Με αυτό το διάγραμμα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη του οργανισμού, που έχουν καταπιαστεί με το έργο της στρατηγικής σχεδίασής του, μπορούν με μία ματιά να αντιληφθούν τη λειτουργία του ΠΑΠΕΛ ως ένα σύστημα και όχι ως μεμονωμένη υπηρεσία. Έτσι αντιλαμβάνονται τη «big picture».

Επιπλέον, μπορούν με μία ματιά να εξάγουν συμπεράσματα για τη σημαντικότητα του κάθε εμπλεκόμενου του συστήματος, η οποία προκύπτει από την εξαγωγή των επικοινωνιών και ελέγχων των εμπλεκόμενων σε φύλλο excel, ως εξής:

		1E	1i	2i	3i	4i	5i	6i
Περιφέρεια Πελοποννήσου	1E							
ΠΑΠΕΛ	1i					g	u	g
ΕΘΑΑΕ	2i		G					
ΥΠΑΙΘ	3i		U					
Πανεπιστήμια	4i		g					
Φορείς	5i		u					
Άλλοι οργανισμοί	6i		u					

Από τη μελέτη του πιο πάνω πίνακα, αντιλαμβανόμαστε ότι στο στοιχείο 2i και το στοιχείο 3i συνδέονται με τον οργανισμό μας 1i με κεφαλαία γράμματα, άρα με σχέσεις ελέγχου.

Τα υπόλοιπα στοιχεία συνδέονται με τον οργανισμό μας με μικρά γράμματα, άρα με σχέσεις επικοινωνίας.

Μελετώντας τον ίδιο πίνακα θα μπορούσαμε, αν αποτελούσε μέρος της εργασίας, να μετρήσουμε τον αριθμό των σχέσεων μεταξύ του ΠΑΠΕΛ και του κάθε εμπλεκόμενου. Στην παρούσα εργασία εστιάζουμε στη σημαντικότητα και όχι στην ποσότητα των σχέσεων και γι' αυτό τον λόγο κλείνουμε την επεξεργασία μας καταλήγοντας στο μοναδικό συμπέρασμα ότι η ΕΘΑΑΕ και το ΥΠΑΙΘ παίζουν σπουδαίο ρόλο στη βιωσιμότητα του ΠΑΠΕΛ τόσο σε μικρό όσο και σε μακρο χρόνο.

Το DCSYM case tool μας δίνει τη δυνατότητα να μετρήσουμε όλες τις επικοινωνίες των εμπλεκόμενων. Αυτές οι μετρήσεις, αποτυπώνονται στον πιο κάτω πίνακα:

```
METRICS FOR: The Whole Model

#Systems ..... : 0
#Individuals ... : 6
#Envir. Elements : 1
#Communications : 6
#Controls ..... : 2
#Hierarchy Links : 0
Sum of Costs ... : 15,00

*** UNDER EVALUATION ***
-----
SIMPLE CYCLOMATIC COMPLEXITY (CC): 3
CC = #NumLinks - #NumNodes + 2 where:
#NumLinks is the number of relations between them (communication and control links)
#NumNodes is the number of systems and subsystems
plus the number of hierarchy links from systems to subsystems.
-----
EXTENDED CYCLOMATIC COMPLEXITY (ECC): 3
ECC = #SUMComplx - #NumNodes + 2 where:
#SUMComplx is the SUM of Complex.Weight of system's elements.
#NumNodes is the number of systems and subsystems
-----
```

Μελετώντας τον αριθμό των επικοινωνιών και το συνολικό κόστος του υπό εξέταση συστήματος, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το κόστος που προκύπτει ανέρχεται σε δέκα πέντε (15) μονάδες. Επειδή, και πάλι, η παρούσα μελέτη εστιάζει στη σύγκριση της σημαντικότητας / σπουδαιότητας των εμπλεκόμενων και όχι στην ποσότητα των σχέσεων, μπορούμε να μην επεξεργαστούμε τον πίνακα. Ο συγκεκριμένος πίνακας θα μας ήταν πιο χρήσιμος σε περιπτώσεις που θα θέλαμε να μειώσουμε το κόστος μιας διαδικασίας (π.χ. τη μείωση της γραφειοκρατίας για την ανακήρυξη ενός φοιτητή σε πτυχιούχο τμήματος κ.ά.).

3.5 Αξιολόγηση δεδομένων χρηματοδότησης από εισήγηση ΕΘΑΑΕ

Όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, η ΕΘΑΑΕ αξιολογεί τα Πανεπιστήμια, με αντικειμενικά και ποιοτικά κριτήρια, και εισηγείται στο ΥΠΑΙΘ την κατανομή της χρηματοδότησής τους, βάση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης.

Τα κριτήρια αξιολόγησης (αντικειμενικά και ποιοτικά) για τη σύνταξη χρηματοδότησης των ΑΕΙ είναι τα εξής⁹¹:

Αντικειμενικά κριτήρια: έχουν να κάνουν με τις απαιτήσεις του κάθε Τμήματος ΑΕΙ ανάλογα με τη φύση της επιστήμης που πραγματεύεται. Πιο αναλυτικά, τα Τμήματα των επιστημών υγείας, αξιολογούνται με συντελεστή 4, τα Τμήματα των Θετικών Επιστημών, των Επιστημών Μηχανικών, των Επιστημών Ζωής και Περιβάλλοντος και των Εφαρμοσμένων Επιστημών Υγείας, με συντελεστή 3, τα Τμήματα των Επιστημών Πληροφορικής, Αρχαιολογίας, Καλών Τεχνών και ΤΕΦΑΑ με συντελεστή 2, τα Τμήματα που πραγματεύονται επιστήμες σχετικές με Μαθηματικά, Στατιστική και Διοίκηση Επιχειρήσεων με συντελεστή 1,5 και τέλος, τα Τμήματα των Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών επιστημών με συντελεστή 1. Επιπρόσθετα αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης είναι η γεωγραφική διασπορά των Τμημάτων, και το μόνιμο προσωπικό του (ΔΕΠ, ΕΔΙΠ, ΕΕΠ, ΕΤΕΠ, Διοικητικό Προσωπικό).

Τα ποιοτικά κριτήρια, στα οποία αξιολογούνται τα ΑΕΙ ομαδοποιούνται στις εξής κατηγορίες: α) συνεχής βελτίωση ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων, β) αριστεία στην έρευνα και επιδόσεις του επιστημονικού προσωπικού, γ) διασύνδεση με κοινωνία, αγορά εργασίας και αξιοποίηση παραγόμενης γνώσης, δ) διεθνοποίηση, ε) ποιότητα πανεπιστημιακού περιβάλλοντος⁹².

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (αντικειμενικών κριτηρίων και ποιοτικών κριτηρίων) προκάλεσαν το συντελεστή κατανομής χρηματοδότησης των ΑΕΙ.

91

https://www.ethaae.gr/images/news/katanomi_xrimatodotisis_2022/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CE%99.pdf

92 <https://www.ethaae.gr/el/nea/anakoynoseis/289-eisigisi-katanomis-xrimatodotisis-2022>

Υπολογίζοντας τον μέσο όρο των συντελεστών κατανομής χρηματοδότησης⁹³, με το εργαλείο excel, προκύπτει ότι κατά Μ.Ο. ο συντελεστής κατανομής χρηματοδότησης είναι 4,35 μονάδες με το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης να προηγείται των υπολοίπων με 13,36 και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου να βρίσκεται σε θέση κατώτερη του Μ.Ο. με 3,55 μονάδες.

Η συνολική αποτύπωση του μέσου όρου χρηματοδότησης βρίσκεται στον πιο κάτω πίνα.

Πίνακας 3

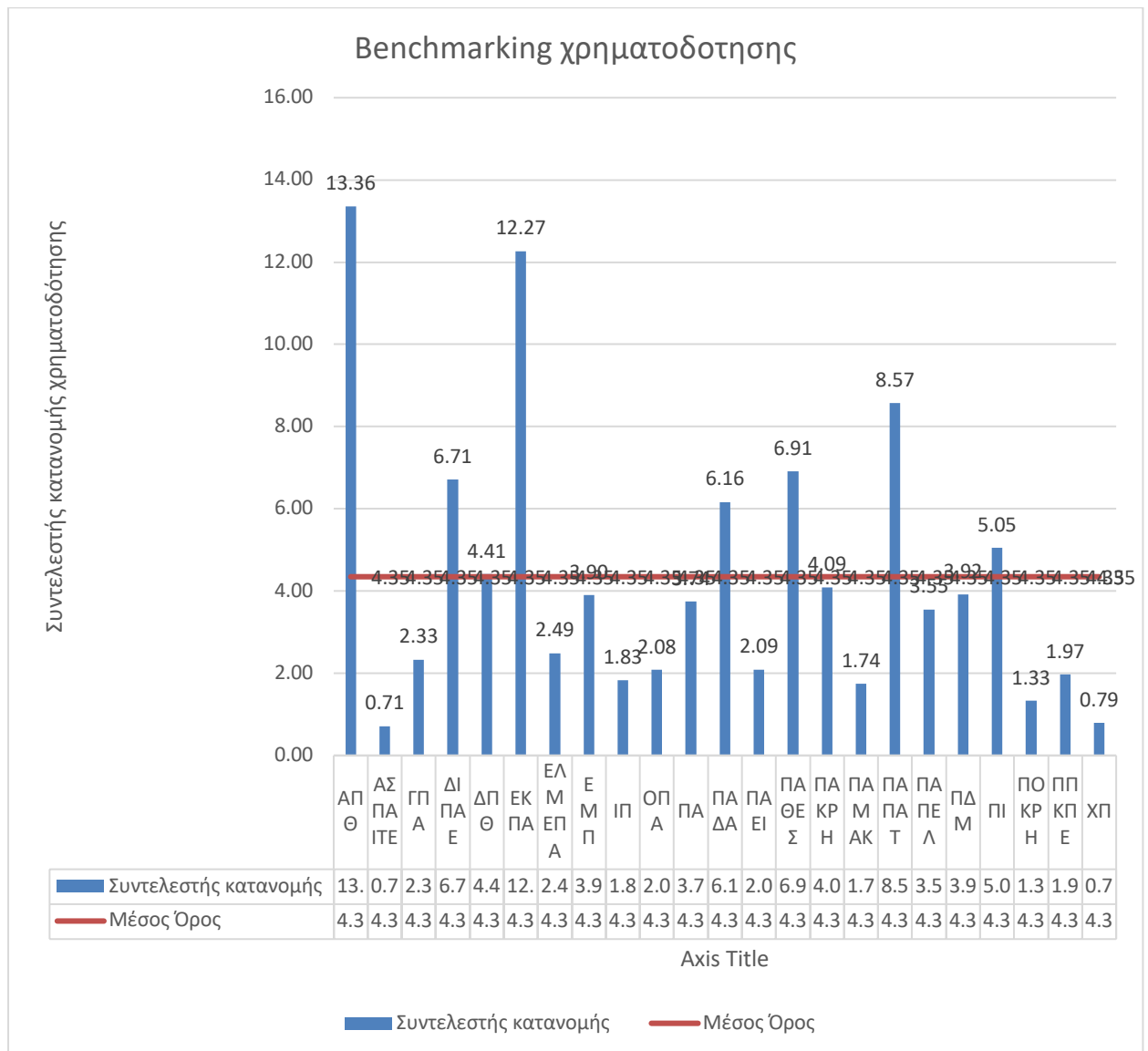
	Ίδρυμα	Συντελεστής κατανομής	Μέσος Όρος
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης	ΑΠΘ	13,36	4,35
ΑΣΠΑΙΤΕ	ΑΣΠΑΙΤΕ	0,71	4,35
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΓΠΑ	2,33	4,35
Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος	ΔΙΠΑΕ	6,71	4,35
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	ΔΠΘ	4,41	4,35
Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΕΚΠΑ	12,27	4,35
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	ΕΛΜΕΠΑ	2,49	4,35
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	ΕΜΠ	3,90	4,35
Ίόνιο Πανεπιστήμιο	ΙΠ	1,83	4,35
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΟΠΑ	2,08	4,35
Πανεπιστήμιο Αιγαίου	ΠΑ	3,74	4,35
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	ΠΑΔΑ	6,16	4,35
Πανεπιστήμιο Πειραιώς	ΠΑΕΙ	2,09	4,35
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	ΠΑΘΕΣ	6,91	4,35
Πανεπιστήμιο Κρήτης	ΠΑΚΡΗ	4,09	4,35
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	ΠΑΜΑΚ	1,74	4,35
Πανεπιστήμιο Πατρών	ΠΑΠΑΤ	8,57	4,35
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου	ΠΑΠΕΛ	3,55	4,35
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας	ΠΔΜ	3,92	4,35
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	ΠΙ	5,05	4,35
Πολυτεχνείο Κρήτης	ΠΟΚΡΗ	1,33	4,35
Πάντειο Πανεπιστήμιο	ΠΠΚΠΕ	1,97	4,35
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο	ΧΠ	0,79	4,35
		100,00	

Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η συγκριτική αξιολόγηση του ΠΑΠΕΛ με μέθοδο συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking), και είναι ορατό, πλέον και σε εικόνα, ότι το ΑΠΘ βρίσκεται στην κορυφή και το ΠΑΠΕΛ βρίσκεται κάτω από την πορτοκαλί γραμμή σύγκρισης.

93

https://www.ethaae.gr/images/news/katanomi_xrimatodotisis_2022/%CE%A0%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CF%82_5.pdf

Γράφημα 1.



Συνεχίζοντας την ανάλυσή μας στα συγκεντρωτικά αντικειμενικά και ποιοτικά κριτήρια αξιολόγησης των ΑΕΙ^{94,95} υπολογίζουμε τον μέσο όρο των συντελεστών της κάθε κατηγορίας αξιολόγησης, με το εργαλείο excel, προκύπτει ότι κατά Μ.Ο. ο συντελεστής κατανομής των αντικειμενικών κριτηρίων είναι 4,35 μονάδες και ο Μ.Ο. του συντελεστή κατανομής ποιοτικών κριτηρίων είναι, επίσης, 4,35 με το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης να προηγείται των υπολοίπων με 12,49 και 16,85 μονάδες αντίστοιχα. Στην ίδια αξιολόγηση, το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου λαμβάνει 3,92 και 2,05 μονάδες αντίστοιχα.

⁹⁴ ΑΔΑ: 66ΜΦ46ΜΤΛΗ-ΑΚΜ

⁹⁵ https://www.esos.gr/sites/default/files/articles-legacy/66mf46mtli-akml_0.pdf

Η αποτύπωση του μέσου όρου των αντικειμενικών και ποιοτικών κριτηρίων χρηματοδότησης βρίσκεται στον πιο κάτω πίνα:

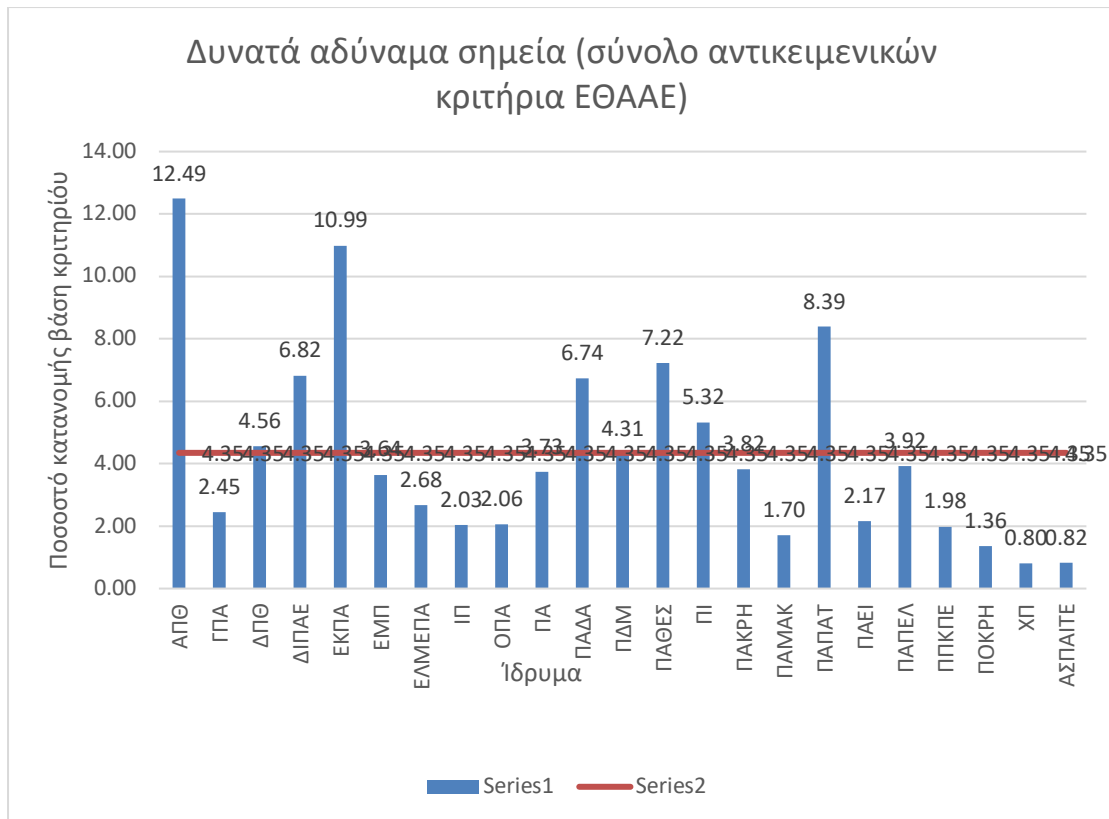
Πίνακας 4

[Πηγή: https://www.esos.gr/sites/default/files/articles-legacy/66mf46mtli-akm1_0.pdf](https://www.esos.gr/sites/default/files/articles-legacy/66mf46mtli-akm1_0.pdf) και ΑΔΑ: 66ΜΦ46ΜΤΛΗ-ΑΚΜ

	Ίδρυμα	Συντελεστής κατανομής σε ποσοστό (αντικειμενικά κριτήρια)	Μέσος Όρος (αντικειμενικών κριτηρίων)	Συντελεστής κατανομής σε ποσοστό (ποιοτικά κριτήρια)	Μέσος Όρος (ποιοτικών κριτηρίων)
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης	ΑΠΘ	12,49	4,35	16,85	4,35
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΓΠΑ	2,45	4,35	1,87	4,35
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	ΔΠΘ	4,56	4,35	3,83	4,35
Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος	ΔΙΠΑΕ	6,82	4,35	6,31	4,35
Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΕΚΠΑ	10,99	4,35	17,39	4,35
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	ΕΜΠ	3,64	4,35	4,94	4,35
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	ΕΛΜΕΠΑ	2,68	4,35	1,73	4,35
Ιόνιο Πανεπιστήμιο	ΙΠ	2,03	4,35	1,01	4,35
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΟΠΑ	2,06	4,35	2,14	4,35
Πανεπιστήμιο Αιγαίου	ΠΑ	3,73	4,35	3,77	4,35
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	ΠΑΔΑ	6,74	4,35	3,82	4,35
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας	ΠΔΜ	4,31	4,35	2,38	4,35
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	ΠΑΘΕΣ	7,22	4,35	5,65	4,35
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	ΠΙ	5,32	4,35	3,96	4,35
Πανεπιστήμιο Κρήτης	ΠΑΚΡΗ	3,82	4,35	5,16	4,35
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	ΠΑΜΑΚ	1,70	4,35	1,89	4,35
Πανεπιστήμιο Πατρών	ΠΑΠΑΤ	8,39	4,35	9,28	4,35
Πανεπιστήμιο Πειραιώς	ΠΑΕΙ	2,17	4,35	1,79	4,35
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου	ΠΑΠΕΛ	3,92	4,35	2,05	4,35
Πάντειο Πανεπιστήμιο	ΠΠΚΠΕ	1,98	4,35	1,94	4,35
Πολυτεχνείο Κρήτης	ΠΟΚΡΗ	1,36	4,35	1,22	4,35
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο	ΧΠ	0,80	4,35	0,76	4,35
ΑΣΠΑΙΤΕ	ΑΣΠΑΙΤΕ	0,82	4,35	0,26	4,35
συνολο		100,00		100	

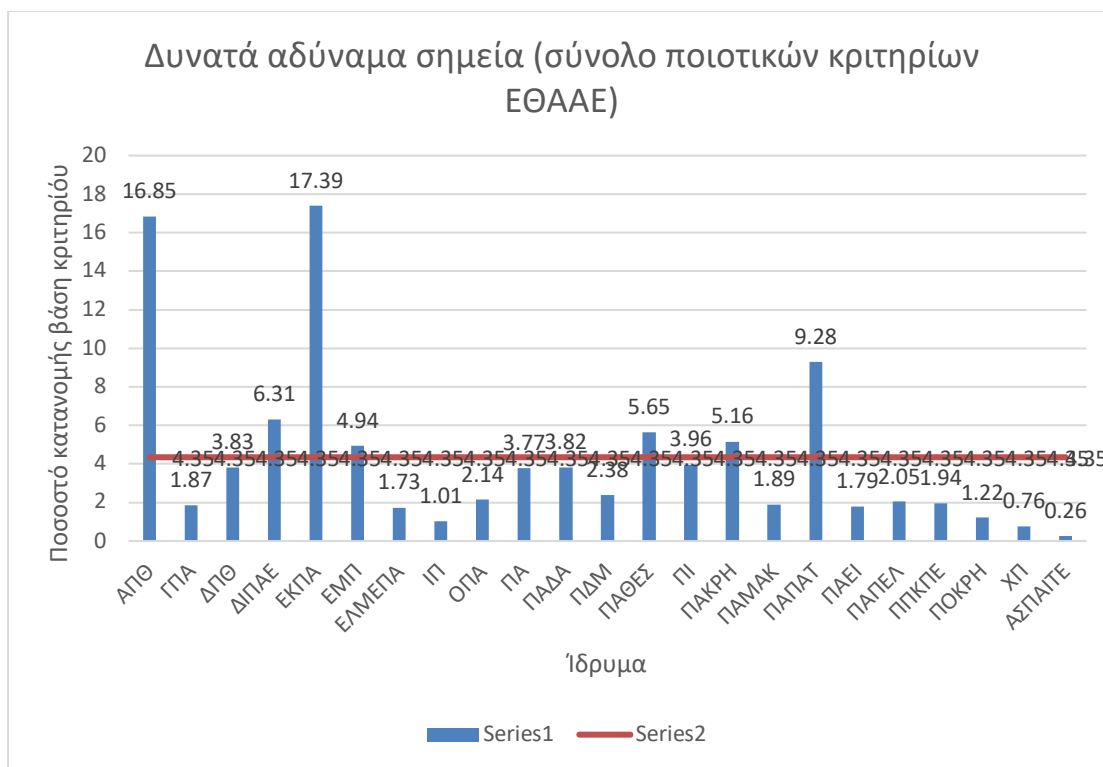
Στο ακόλουθο διάγραμμα αποτυπώνεται η συγκριτική αξιολόγηση των ΑΕΙ βάση συνολικών αντικειμενικών κριτηρίων, και είναι ορατό, πλέον και σε εικόνα, ότι το ΑΠΘ βρίσκεται στην κορυφή και το ΠΑΠΕΛ βρίσκεται κάτω από την πορτοκαλί γραμμή σύγκρισης.

Γράφημα 2



Ομοίως, στο ακόλουθο διάγραμμα αποτυπώνεται η συγκριτική αξιολόγηση των ΑΕΙ βάση συνολικών ποιοτικών κριτηρίων, που έχει θέσει η ΕΘΑΑΕ. Από το γράφημα επίσης είναι ορατό, ότι το ΑΠΘ βρίσκεται στην κορυφή και το ΠΑΠΕΛ βρίσκεται κάτω από την πορτοκαλί γραμμή σύγκρισης.

Γράφημα 3



3.6 Αξιολόγηση δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης ΠΑΠΕΛ 2018

Όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, η ΕΘΑΑΕ τηρεί μητρώο εμπειρογνομόνων που αξιολογεί τα Πανεπιστήμια σε ποιοτικά κριτήρια.

Επίσης, αναφέρθηκε ότι η αξιολόγηση περιλαμβάνει δύο φάσεις: α) τον έλεγχο της συμμόρφωσης στους κανόνες και β) την αξιολόγηση των προκαλούμενων αποτελεσμάτων.

Ήδη από το 2018 (4/11/2018) εκδόθηκε από την ΕΘΑΑΕ (τότε ΑΔΙΠ) η αναφορά πιστοποίησης του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας του ΠΑΠΕΛ που αφορά στον έλεγχο της συμμόρφωσής του στους κανόνες⁹⁶.

Τα ποιοτικά κριτήρια στα οποία αξιολογήθηκε και πιστοποιήθηκε επιτυχώς το ΠΑΠΕΛ ήταν τα εξής:

Πολιτική ποιότητας
Διαχείριση πόρων / χρηματοδότηση

⁹⁶

https://modip.uop.gr/images/Final_IQAS_Accreditation_Report_University_of_the_Peloponnese.pdf (retrieved May 2022).

Διαχείριση πόρων / υποδομές
Διαχείριση πόρων / εργασιακό περιβάλλον
Διαχείριση πόρων / ανθρώπινο δυναμικό
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας / εκπαιδευτικά προγράμματα / δράσης επιμόρφωσης
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας / έρευνα και καινοτομία
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας διαχείρισης / χρηματοδότηση, ανθρώπινο δυναμικό, δομές
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας πηγών / χρηματοδότησης, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές
Δομή, οργάνωση και λειτουργία του συστήματος διασφάλισης ποιότητας
Αυτοαξιολόγηση
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / εκπαιδευτικά προγράμματα, εκπαιδευτικές δραστηριότητες
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / έρευνα και καινοτομία
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / ενέργειες διαχείρισης
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / ανθρώπινο δυναμικό
Δημόσια πληροφόρηση
Εξωτερική αξιολόγηση και πιστοποίηση συστήματος διασφάλισης ποιότητας

Η αξιολόγηση γινόταν με βάση το επίπεδο συμμόρφωσης του ιδρύματος στους κανονισμούς σύμφωνα με τους πιο πάνω ποιοτικούς σκοπούς.

Το επίπεδο συμμόρφωσης διακρινόταν σε 4 μέρη, τα εξής:

Πλήρης συμμόρφωση
Στοιχειώδης συμμόρφωση
Μερική συμμόρφωση
Μη συμμορφούμενο

Για να μπορέσουμε να επεξεργαστούμε τα δεδομένα της έκθεσης πιστοποίησης της ΕΘΑΑΕ, δεδομένου ότι δεν έχουμε αριθμητικό δείκτη, θεωρούμε ότι το κάθε ένα από τα επίπεδα συμμόρφωσης φέρει ένα βαθμό από το 0 «μη συμμορφούμενο» έως το 3 «πλήρης συμμόρφωση», και ενδιάμεσα ως εξής:

Πλήρης συμμόρφωση	3
Στοιχειώδης συμμόρφωση	2
Μερική συμμόρφωση	1
Μη συμμορφούμενο	0

Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, με τη δική μας βαθμολογία και σύμφωνα με την από 2018 αναφορά πιστοποίησης, είναι τα εξής:

Πολιτική ποιότητας	2
--------------------	---

Διαχείριση πόρων / χρηματοδότηση	2
Διαχείριση πόρων / υποδομές	2
Διαχείριση πόρων / εργασιακό περιβάλλον	2
Διαχείριση πόρων / ανθρώπινο δυναμικό	1
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας / εκπαιδευτικά προγράμματα / δράσης επιμόρφωσης	2
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας / έρευνα και καινοτομία	1
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας διαχείρισης / χρηματοδότηση, ανθρώπινο δυναμικό, δομές	1
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας πηγών / χρηματοδότησης, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές	1
Δομή, οργάνωση και λειτουργία του συστήματος διασφάλισης ποιότητας	3
Αυτοαξιολόγηση	3
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / εκπαιδευτικά προγράμματα, εκπαιδευτικές δραστηριότητες	2
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / έρευνα και καινοτομία	1
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / ενέργειες διαχείρισης	2
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / ανθρώπινο δυναμικό	2
Δημόσια πληροφόρηση	2
Εξωτερική αξιολόγηση και πιστοποίηση συστήματος διασφάλισης ποιότητας	3

Υπολογίζοντας τον μέσο όρο των βαθμολογιών, και θεωρώντας ότι τα ποιοτικά σημεία που είναι πάνω από αυτόν ως τα Δυνατά σημεία του Οργανισμού και τα υπόλοιπα αδύνατα, και με το εργαλείο excel, προκύπτει ότι κατά Μ.Ο. ο συντελεστής είναι 1,88 μονάδες.

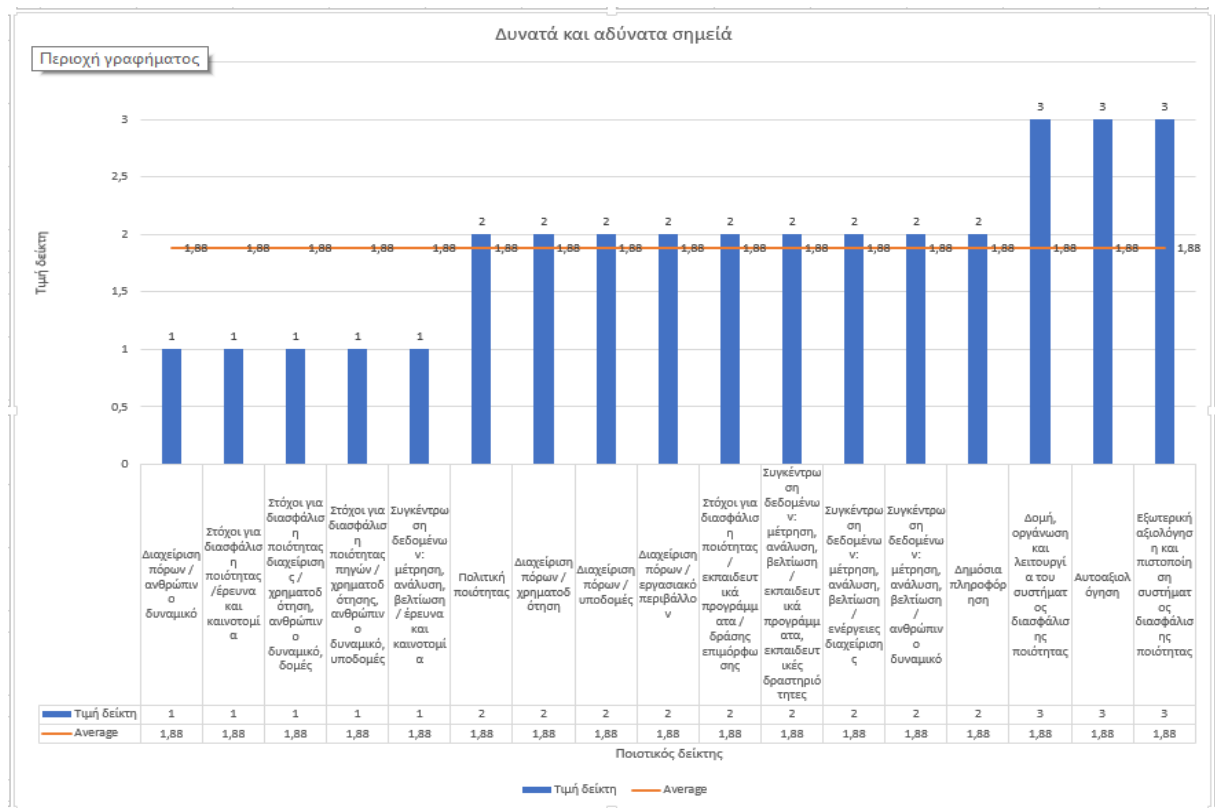
Η συνολική αποτύπωση της αξιολόγησης και του μέσου όρου που προέκυψε, παρουσιάζονται στον πίνακα 5

Ποιοτικός δείκτης	Τιμή δείκτη	Average
Διαχείριση πόρων / ανθρώπινο δυναμικό	1	1,88
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας / έρευνα και καινοτομία	1	1,88
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας διαχείρισης / χρηματοδότηση, ανθρώπινο δυναμικό, δομές	1	1,88
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας πηγών / χρηματοδότησης, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές	1	1,88
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / έρευνα και καινοτομία	1	1,88
Πολιτική ποιότητας	2	1,88
Διαχείριση πόρων /	2	1,88
Διαχείριση πόρων / υποδομές	2	1,88
Διαχείριση πόρων / εργασιακό περιβάλλον	2	1,88
Στόχοι για διασφάλιση ποιότητας / εκπαιδευτικά προγράμματα / δράσης επιμόρφωσης	2	1,88
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / εκπαιδευτικά προγράμματα, εκπαιδευτικές δραστηριότητες	2	1,88
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / ενέργειες διαχείρισης	2	1,88
Συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση / ανθρώπινο δυναμικό	2	1,88
Δημόσια πληροφόρηση	2	1,88
Δομή, οργάνωση και λειτουργία του συστήματος διασφάλισης ποιότητας	3	1,88
Αυτοαξιολόγηση	3	1,88
Εξωτερική αξιολόγηση και πιστοποίηση συστήματος διασφάλισης ποιότητας	3	1,88

Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η συγκριτική αξιολόγηση του ΠΑΠΕΛ με μέθοδο (benchmarking), και είναι ορατά, πλέον και σε εικόνα, τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του. Θεωρούμε, όπως και προηγουμένως, ότι τα σημεία που βρίσκονται πάν από τον Μ.Ο. ως δυνατά και τα υπόλοιπα, ως αδύναμα.

Το γράφημα που προκύπτει έχει ως εξής:

Γράφημα 4



3.7 Αξιολόγηση δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης ελληνικών ΑΕΙ

Ομοίως, όπως και στην προηγούμενη παράγραφο (3.6) για την πρώτη φάση «έλεγχος συμμόρφωσης στους κανόνες» διενεργήθηκε αξιολόγηση όλων των ΑΕΙ της χώρας, από τους εμπειρογνώμονες της ΕΘΑΑΕ. Οι εκθέσεις αξιολόγησης των πιστοποιημένων Ιδρυμάτων έχουν δημοσιευθεί στον σύνδεσμο⁹⁷

Τα ποιοτικά κριτήρια, στα οποία αξιολογήθηκαν τα Ιδρύματα, είναι ίδια με αυτά της παραγράφου 3.6.

Η αξιολόγηση έγινε με βάση το επίπεδο συμμόρφωσης του κάθε ιδρύματος στους κανονισμούς σύμφωνα με τους ίδιους με παρ. 3.6 ποιοτικούς σκοπούς.

Το επίπεδο συμμόρφωσης διακρινόταν στα ίδια μέρη με παρ. 3.6.

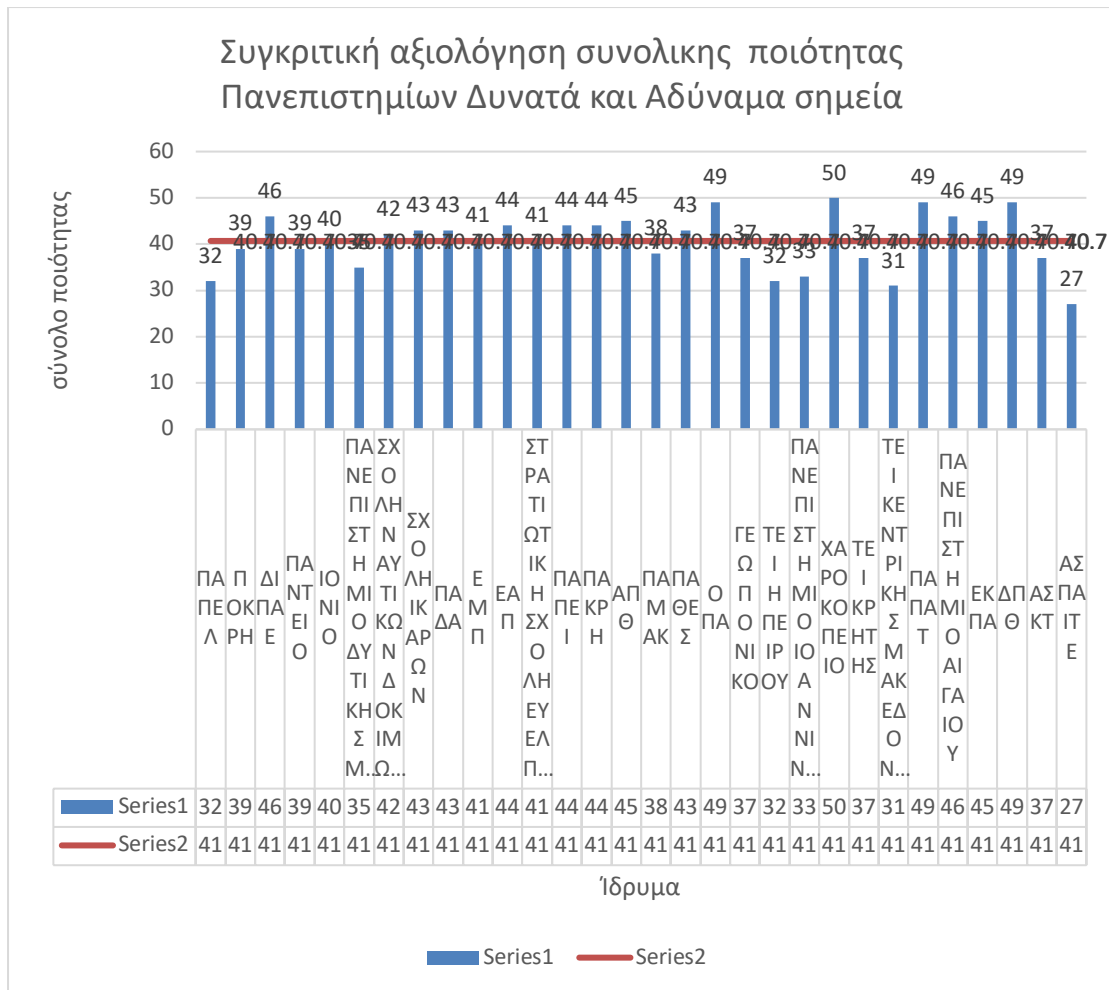
⁹⁷ <https://www.ethaae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/ektheseis-pistopoihshs-esdp>.

Για την επεξεργασία των δεδομένων των εκθέσεων πιστοποίησης των ΑΕΙ που έχουν συνταχθεί από τους εμπειρογνώμονες της ΕΘΑΑΕ, χρησιμοποιήσαμε τους ίδιους βαθμούς ανά ποιοτικό δείκτη (0-3).

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, με τη δική μας βαθμολογία και σύμφωνα με τις πιο πάνω εκθέσεις πιστοποίησης, είναι τα εξής:

Πίνακας 6

Κωδικός	Περιγραφή	ΠΑΠΕΛ	ΤΟΜΗ	ΕΓΚΛ	ΠΛΗΡΗΣ	ΟΛΙΚΟ	ΠΑΡΟΥΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	ΕΙΔΙΚΟ ΚΑΡΚΙΝ	ΠΑΙΔΑ	ΕΠΙΤ	ΕΚΑΤ	ΕΣΤΑΤΟΙ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΑ ΕΠΕΛΕΓΜΕΝΑ	ΠΑΡΑΚ	ΠΡΑΝΗ	ΜΑΡ	ΠΑΡΑΚΑ	ΡΑΒΕΣ	ΟΠΛ	ΤΕΛΟΠΟΙ	ΤΕΙ	ΜΗΧΗΚΑΤ	ΠΑΝΕΠΙΣΤ. ΜΗΘΩΝ	ΔΑΡΦΟΙ	ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ	ΤΕΙ ΚΕΡΚΙΡΑ	ΠΑΡΑΤ	ΠΑΝΕΠΙΣΤ. ΜΗΤΣΟΙ	ΕΥΡΩ	ΟΠΠ	ΕΚΣΤ	ΑΚΑΔΗΤΕ	ΟΝΕΙΑ	Μ.Ο.		
1	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
2	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
3	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
4	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
5	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
6	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
7	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
8	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
9	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
10	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
11	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
12	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
13	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
14	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
15	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
16	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
17	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
18	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
19	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
20	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
21	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
22	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
23	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
24	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
25	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
26	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
27	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
28	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
29	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
30	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
31	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
32	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
33	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
34	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
35	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
36	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
38	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
39	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
40	Περιγραφή	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11																									



3.8 Αξιολόγηση δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης Τμημάτων ΠΑΠΕΛ

Αντίστοιχα, με την προηγούμενη παράγραφο, και με δεδομένο ότι η στοχοθεσία του Ιδρύματος καταμερίζεται στα Τμήματά του και η επίτευξη των επί μέρους στόχων των Τμημάτων (συνολικά) επηρεάζει την ποιοτική παρουσία του Ιδρύματος, προχωρήσαμε σε αξιολόγηση των επιμέρους πιστοποιημένων Τμημάτων του ΠΑΠΕΛ⁹⁸

Όπως ήδη αναφέρθηκε, και η αξιολόγηση των Τμημάτων περιλαμβάνει δύο φάσεις: α) τον έλεγχο της συμμόρφωσης στους κανόνες και β) την αξιολόγηση των προκαλούμενων αποτελεσμάτων.

⁹⁸ <https://modip.uop.gr/index.php/ektheseis/ektheseis-pistopoiisis/ekthesi-pistopoiisis-esoterikou-sistimatos-diasfalisis-poiotitas>

Έως σήμερα, έχουν πιστοποιηθεί για τη συμμόρφωσή τους στους κανόνες εννέα (9) Τμήματα του ΠΑΠΕΛ.

Τα ποιοτικά κριτήρια στα οποία αξιολογήθηκαν και πιστοποιήθηκαν επιτυχώς τα τμήματα του ήταν τα εξής:

1. Πολιτική Ποιότητας
2. Σχεδιασμός και έγκριση προγραμμάτων
3. Φοιτητοκεντρική μάθηση, διδασκαλία και αξιολόγηση,
4. Είσοδος φοιτητών, πρόοδος, αναγνώριση και πιστοποίηση
5. Διδακτικό προσωπικό
6. Πηγές μάθησης και υποστήριξης φοιτητών
7. Διαχείριση πληροφοριών
8. Δημόσια πληροφόρηση
9. Περιοδική εσωτερική αξιολόγηση
10. Τακτική εξωτερική αξιολόγηση

Η αξιολόγηση γινόταν με βάση το επίπεδο συμμόρφωσης του κάθε τμήματος στους κανονισμούς σύμφωνα με τους πιο πάνω ποιοτικούς σκοπούς.

Το επίπεδο συμμόρφωσης διακρινόταν σε 4 μέρη, τα εξής:

Πλήρης συμμόρφωση
Στοιχειώδης συμμόρφωση
Μερική συμμόρφωση
Μη συμμορφούμενο

Για να μπορέσουμε να επεξεργαστούμε τα δεδομένα της έκθεσης πιστοποίησης της ΕΘΑΑΕ (τότε ΑΔΙΠ), δεδομένου ότι δεν έχουμε αριθμητικό δείκτη, θεωρούμε ότι το κάθε ένα από τα επίπεδα συμμόρφωσης φέρει ένα βαθμό από το 0 «μη συμμορφούμενο» έως το 3 «πλήρης συμμόρφωση», και ενδιάμεσα ως εξής:

Πλήρης συμμόρφωση	3
Στοιχειώδης συμμόρφωση	2
Μερική συμμόρφωση	1
Μη συμμορφούμενο	0

Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, με τη δική μας βαθμολογία, για κάθε Τμήμα, παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα.

Σε αυτό το σημείο, προβαίνουμε σε δύο παραδοχές:

Α) υπολογίζουμε τον μέσο όρο των βαθμολογιών, και θεωρούμε ότι τα ποιοτικά σημεία που είναι πάνω από αυτόν ως τα Δυνατά σημεία που προσθέτουν αξία στον οργανισμό Οργανισμού και τα υπόλοιπα αδύνατα, και με το εργαλείο excel, προκύπτει ότι κατά Μ.Ο. ο συντελεστής είναι 23,3 μονάδες.

Β) επίσης υπολογίζουμε τον μέσο όρο των συνολικών βαθμολογιών, των Τμημάτων και θεωρούμε ότι τα Τμήματα που βρίσκονται (συνολικά) πάνω από τον μέσο όρο προσθέτουν αξία στον οργανισμό (δυνατά σημεία) ενώ τα Τμήματα που βρίσκονται κάτω από τον μέσο όρο, χρήζουν περισσότερης εσωτερικής επεξεργασίας, σύμφωνα με τη θεωρία της παρούσας εργασίας. Ο ΜΟ της συνολικής βαθμολογίας των Τμημάτων είναι 25,89.

Η συνολική αποτύπωση της αξιολόγησης των Τμημάτων για την προστιθέμενη αξία τους στην ποιότητα του ΠΑΠΕΛ και οι μέσοι όροι, παρουσιάζονται στον πίνακα 7.

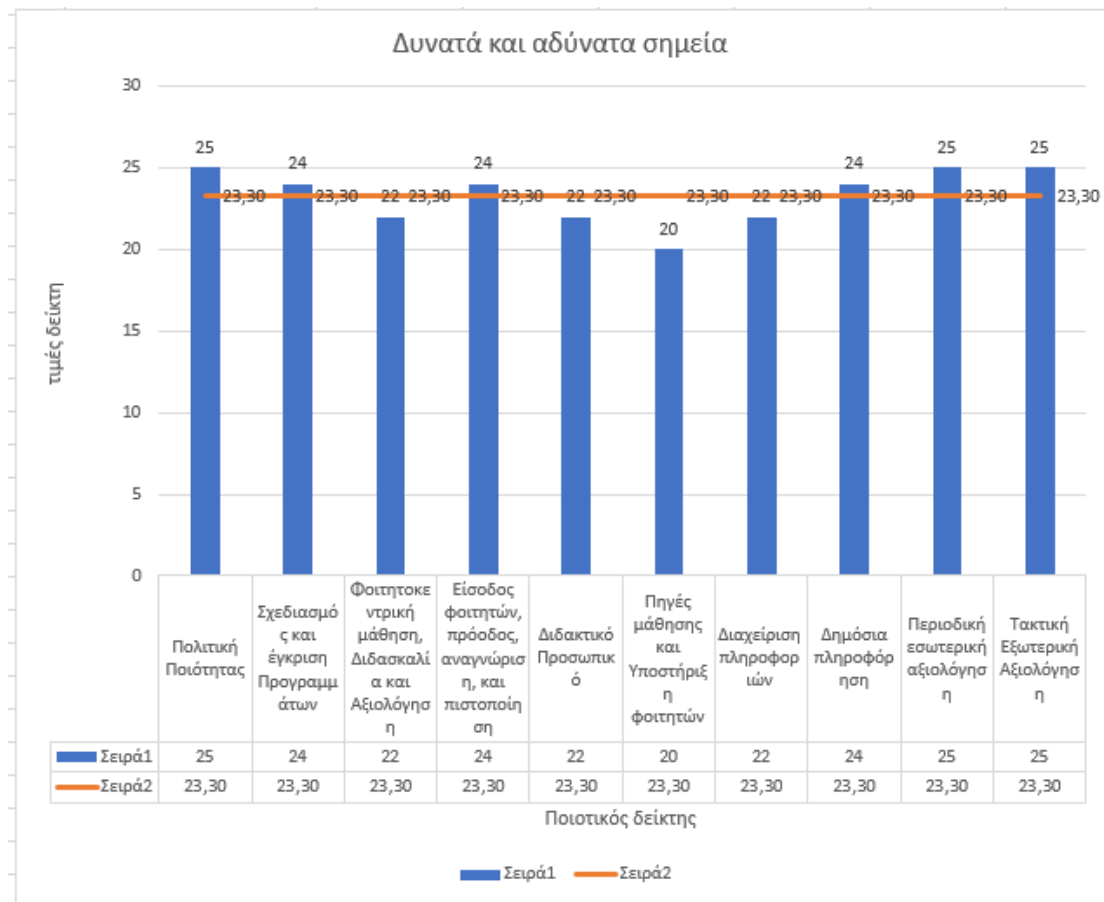
Πίνακας 7

Τμήματα	Πολιτική Ποιότητας	Σχεδιασμός και έγκριση Προγραμμάτων	Φοιτητοκεντρική μάθηση, Διδασκαλία και Αξιολόγηση	Είσοδος φοιτητών, πρόοδος, αναγνώριση και πιστοποίηση	Διαδακτικό Προσωπικό	Πηγές μάθησης και Υποστήριξη φοιτητών	Διαχείριση πληροφοριών	Δημόσια πληροφόρηση	Περιοδική εσωτερική αξιολόγηση	Τακτική Εξωτερική Αξιολόγηση	Σύνολο	Προστιθέμενη αξία Τμήματος στο ΠΑΠΕΛ %	Μέσος όρος
1 Τμήμα Οικονομικών Επιστημών	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27	11,59	25,89
2 Τμήμα Ιστορίας, Αρχαιολογίας και Διαχείρισης Πολιτισμικών Αγαθών	2	2	2	1	3	3	2	3	2	3	23	9,87	25,89
3 Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29	12,45	25,89
4 Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	16	6,87	25,89
5 Τμήμα Φιλολογίας	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	27	11,59	25,89
6 Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	25	10,73	25,89
7 Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	28	12,02	25,89
8 Τμήμα Θεατρικών Σπουδών	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	28	12,02	25,89
9 Τμήμα Νοσηλευτικής	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	12,88	25,89
Σύνολο	25	24	22	24	22	20	22	24	25	25	233	100,00	
Προστιθέμενη αξία %	10,73	10,30	9,44	10,30	9,44	8,58	9,44	10,30	10,73	10,73	100,00		
Μέσος Όρος	23,30	23,30	23,30	23,30	23,30	23,30	23,30	23,30	23,30	23,30			

Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η συγκριτική αξιολόγηση των Τμημάτων με μέθοδο (benchmarking), και είναι ορατά, πλέον και σε εικόνα, τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του κάθε Τμήματος. Θεωρούμε, όπως και προηγουμένως, ότι τα σημεία που βρίσκονται πάνω από τον Μ.Ο. ως δυνατά και τα υπόλοιπα, ως αδύναμα.

Το γράφημα που προκύπτει για τα δεδομένα ποιότητας των Τμημάτων, έχει ως εξής:

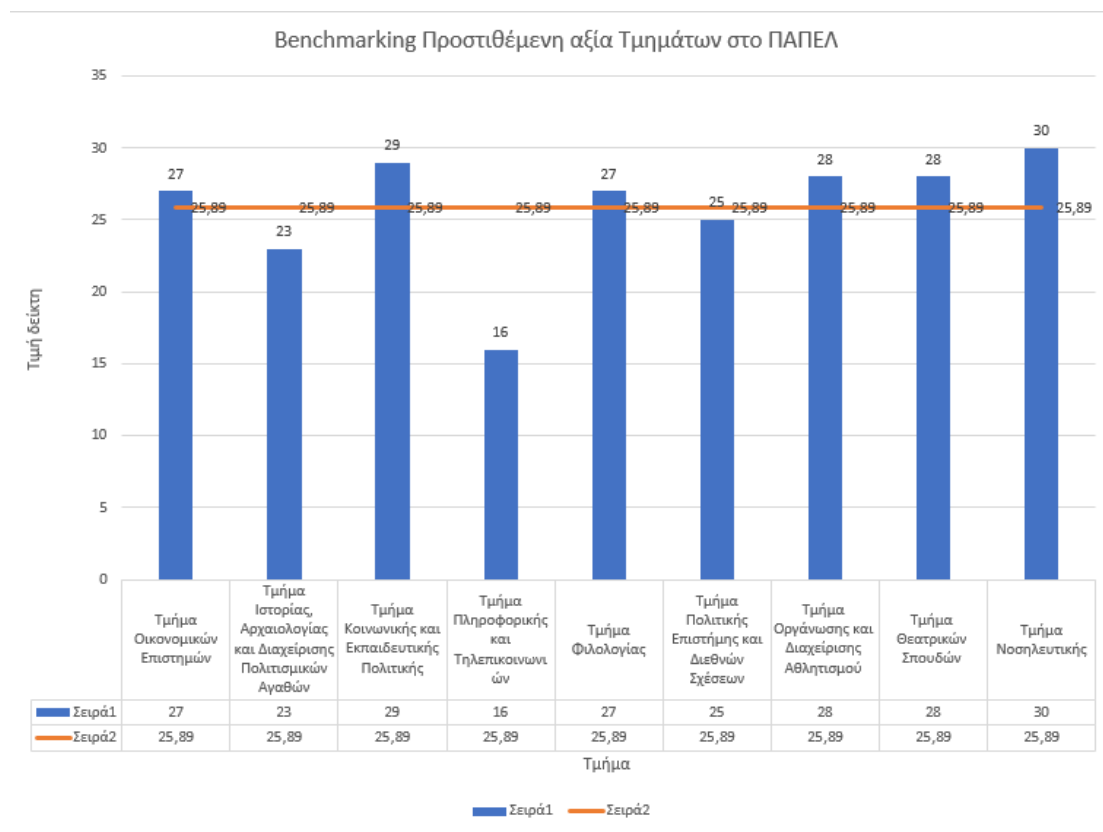
Γράφημα 6.



Συνεχίζοντας, στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η συγκριτική αξιολόγηση των Τμημάτων με μέθοδο (benchmarking), και είναι ορατά, πλέον και σε εικόνα, τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του ΠΑΠΕΛ που επηρεάζονται από τη συνολική απόδοση των Τμημάτων. Θεωρούμε, όπως και προηγουμένως, ότι τα Τμήματα που βρίσκονται πάνω από τον Μ.Ο. ως δυνατά και τα υπόλοιπα, ως αδύναμα σημεία.

Το γράφημα που προκύπτει για τα δεδομένα ποιότητας των Τμημάτων, έχει ως εξής:

Γράφημα 7.



3.9 Αξιολόγηση δεδομένων εξωτερικού περιβάλλοντος του ΠΑΠΕΛ: Περιφέρεια Πελοποννήσου και κρατική νομοθεσία, ευκαιρίες/απειλές εξωτερικού περιβάλλοντος

Για την ολοκλήρωση των δεδομένων που θα αξιολογηθούν για να καταρτίσουν την SWOT analysis του ΠΑΠΕΛ και να προσδιορίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού του περιβάλλοντος, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο PESTELD.

Political: Η Ελλάδα διανύει μία περίοδο πολιτικής σταθερότητας. Το καθεστώς της είναι η Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Ο Πρωθυπουργός της Ελλάδας ασκεί την ανώτερη πολιτική εξουσία. Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας διατηρεί εθιμοτυπικό χαρακτήρα. Οι εξουσίες της Ελλάδας είναι: Νομοθετική (ασκείται από τη Βουλή), Εκτελεστική (ασκείται από την κυβέρνηση), Δικαστική (ασκείται από Δικαστήρια – ανεξάρτητες αρχές). Επίσης, η Ελλάδα είναι κράτος – μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έχει παρουσία σε όργανα αυτής (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Περιφερειών) και μόνιμη

αντιπροσωπία στις Βρυξέλλες⁹⁹. Τα μέχρι τώρα διαλαμβανόμενα, συνηγορούν στη μακροχρόνια πολιτική σταθερότητα της Ελλάδας.

Επίσης, ήδη προωθείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η ποιοτική αναβάθμιση των δημόσιων οργανισμών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Μεταξύ άλλων, ενισχύεται η δημιουργία ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μεταξύ των δημόσιων οργανισμών εξαιτίας των περιορισμένων κονδυλίων¹⁰⁰

Συνεχίζοντας την ανάλυση του πολιτικού περιβάλλοντος που ΠΑΠΕΛ εξετάζουμε τις υπουργικές αποφάσεις που εκδίδονται κάθε χρόνο (συνήθως Μάρτιο) και αφορούν στον αριθμό εισακτέων των Τμημάτων του Πανεπιστημίου¹⁰¹¹⁰²¹⁰³¹⁰⁴¹⁰⁵¹⁰⁶¹⁰⁷¹⁰⁸¹⁰⁹¹¹⁰¹¹¹¹¹².

Με βάση τις πιο πάνω Υπουργικές Αποφάσεις, οι θέσεις που δίνονται στα Τμήματα του ΠΑΠΕΛ για διάθεση σε υποψήφιους φοιτητές, είναι οι εξής:

Πίνακας 8.

⁹⁹ https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/greece_el

¹⁰⁰ https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en

¹⁰¹

<https://www.slapp.gr/epikairota/koinonia/%ce%b1%cf%81%ce%b9%ce%b8%ce%bc%cf%8c%cf%82-%cf%84%cf%89%ce%bd-%ce%b5%ce%b9%cf%83%ce%b1%ce%ba%cf%84%ce%ad%cf%89%ce%bd>

¹⁰² <https://www.minedu.gov.gr/ypapegan/anakoinoseis/20389-10-05-12-anakoinosi-arithmoy-eisakteon-stin-anotati-ekpaideysi-gia-to-akadimaiko-etos-2012-2014>

¹⁰³ https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/anakoinoseis/100518_ypoyrgeio-paideias-deite-ton-arithmo-eisakteon-se-kathe-sholi

¹⁰⁴ https://www.alfavita.gr/sites/default/files/attachments/eis_aei_2014_0.pdf

¹⁰⁵ https://sep4u.gr/wp-content/uploads/eis_aei_2015.pdf

¹⁰⁶ <https://xenesglosses.eu/2016/03/arithmos-eisakteon-gia-akadimaiko-etos-2016-2017-se-aei-kai-tei-ana-idryma-kai-tmima>

¹⁰⁷ <https://www.naftemporiki.gr/documents/1222877/i-nea-ypourgiki-apofasi-gia-tous-eisakteous-stin-tritobathmia-ekpaideusi>

¹⁰⁸ ΦΕΚ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΙΣΑΚΤΕΩΝ 1123/2018 τ. Β΄

¹⁰⁹ ΦΕΚ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΙΣΑΚΤΕΩΝ 2827/2018 τ.Β΄

¹¹⁰ ΦΕΚ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΙΣΑΚΤΕΩΝ 1853/2020 τ. Β΄

¹¹¹ <https://aeitei.gr/isakteoi.php>

¹¹²

https://www.aeitei.gr/kenes-thesis.php?year=2021&chart_type=all&likio_type=gh&pedio=&tomeas=&city=&idrima=22&order=0&type=sxoli

Τμήμα	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 σύνολο θέσεων βάση υπουργικής απόφασης	2021: Θέσεις που καλύφθηκαν βάση ΕΒΕ	2021 κενές	2022 σύνολο θέσεων βάση υπουργικής απόφασης	
ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									230	230	230	30	200	130	
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									390	390	390	167	223	250	
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (ΤΡΙΠΟΛΗ)									150	150	150	127	23	150	
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΑΣ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									150	150	150	120	30	130	
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									160	160	160	131	29	160	
ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ (ΠΑΤΡΑ)									240	240	240	182	58	240	
ΘΕΑΤΡΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ (ΝΑΥΠΛΙΟ)	80	90	95	100	140	150	150	159	167	167	167	87	80	140	
ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΑΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΛΙΤΕΜΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)	115	120	125	125	140	150	150	159	159	159	159	68	91	110	
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ (ΚΟΡΙΝΘΟΣ)	120	120	125	125	140	140	140	148	153	153	153	99	54	130	
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									210	210	210	156	54	190	
ΛΟΓΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									110	110	110	88	22	110	
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ (ΠΑΤΡΑ)									155	155	155	113	42	155	
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ (ΤΡΙΠΟΛΗ)	115	120	130	200	140	150	140	148	163	177	204	85	119	180	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ (ΤΡΙΠΟΛΗ)	105	130	160	250	280	280	300	318	366	366	366	135	231	200	
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ (ΣΠΑΡΤΗ)	80	100	120	150	135	135	135	143	165	165	165	75	90	120	
ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΤΕΧΝΩΝ (ΝΑΥΠΛΙΟ)									140	140	140	113	27	140	
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	100	100													
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	85	90													
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΡΙΠΟΛΗ)				140	225	190	200	200	225	243	243	243	197	46	243
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (ΚΟΡΙΝΘΟΣ)	90	90	105	125	125	125	125	133	137	137	137	121	16	137	
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ (ΠΑΤΡΑ)									145	145	145	120	25	145	
ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)	70	100	115	150	150	170	190	201	201	201	201	56	145	150	
ΦΥΣΙΚΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ (ΣΠΑΡΤΗ)									130	130	141	113	28	141	
ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ (ΣΠΑΡΤΗ)									200	200	200	165	35	200	
ΣΥΝΟΛΑ	960	1060	1115	1450	1440	1500	1530	1634	4164	4178	4216	2548	1668	3551	

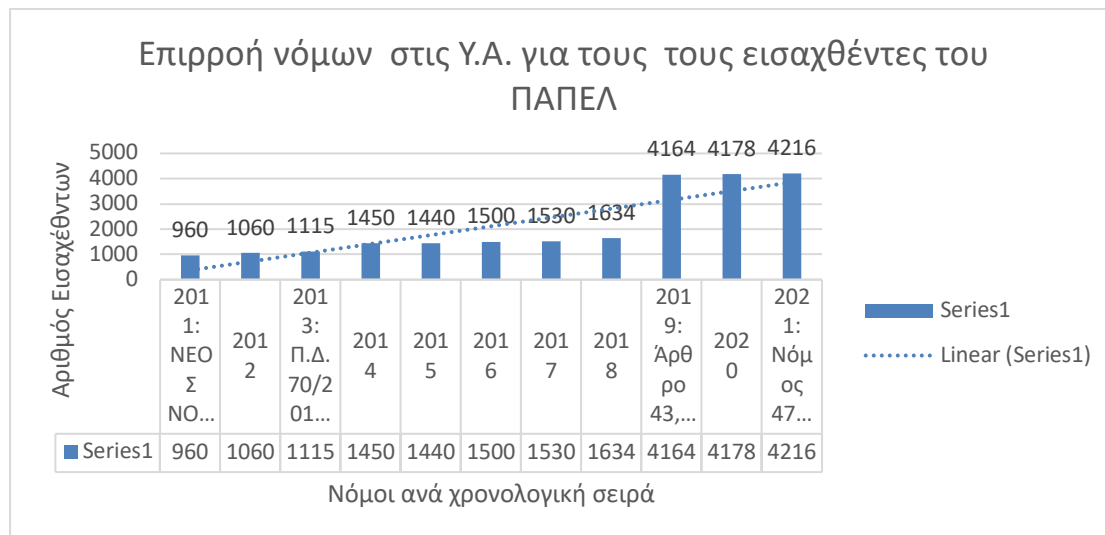
Συνολικά, σε βάθος 10ετίας, το σύνολο των θέσεων εισαχθέντων στο ΠΑΠΕΛ, βάσει Υπουργικών αποφάσεων, αποτυπώνεται γραφικά, ως εξής:

Γράφημα 8



Από τον συνδυασμό των Νόμων και των Υπουργικών Αποφάσεων της τελευταίας 10ετίας, για τον αντίκτυπό τους στους εισαχθέντες του ΠΑΠΕΛ, προκύπτει το πιο κάτω γράφημα.

Γράφημα 9



Από την αξιολόγηση των εν λόγω αποφάσεων, κρίνεται ότι ο συνολικός αριθμός εισαχθέντων φοιτητών, στο ΠΑΠΕΛ, έχει αυξανόμενη τάση.

Στο σημείο αυτό παρατηρούμε ότι τα έτη 2011 έως και 2018 οι εισαχθέντες φοιτητές του ΠΑΠΕΛ, σε ετήσια βάση, είναι 960 – 1600 (περίπου) και από το έτος 2019 (και εξής) παρατηρείται μία απότομη αύξηση των 3000 φοιτητών (περίπου). Οι παράγοντες που επηρέασαν, την εν λόγω αύξηση, θα αναλυθούν στην υποπαράγραφο «Law» της παρούσης.

Economical: Σε μάκρο (Ευρωπαϊκό περιβάλλον), τα οικονομικά που διαχειρίζεται τη Ευρωπαϊκή Ένωση, αποσκοπούν στην ευημερία των ευρωπαίων πολιτών. Πιο συγκεκριμένα, το κάθε κράτος – μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης καταβάλλει το ποσό που του αναλογεί (με αντικειμενικά κριτήρια) και αυτό δαπανάται για την κάλυψη των αναγκών των Ευρωπαίων Πολιτών. Από τα μέχρι εδώ αναφερθέντα, κρίνουμε ότι η Ελλάδα διέπεται και από οικονομική σταθερότητα, γεγονός που ανακουφίζει τους πολίτες της, αφού μια μεγαλύτερη δύναμη (ΕΕ) εγγυάται την ευημερία του.

Η οικονομία της Ελλάδας, κατά το 2020, έδειξε περισσότερη άνθιση στους πιο κάτω τομείς:

1. το 23,8% του ΑΕΠ προήλθε από δραστηριότητες των υπηρεσιών καταλυμάτων και εστίασης

2. το 21,6 % του ΑΕΠ από δραστηριότητες δημόσιας διοίκησης, άμυνας, εκπαίδευσης, συμβολής στην υγεία και υποστήριξης της κοινωνικής ευημερίας

3. το 15,9% του ΑΕΠ από δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση περιουσίας¹¹³.

Σύμφωνα με στατιστικά της ΕΕ, ο συνολικός πληθυσμός της ΕΕ το 2021 ήταν 447.207.489 άτομα και της Ελλάδας 10.678.632.

Το ποσοστό των Ελλήνων σε κίνδυνο φτώχειας ή κοινωνικού αποκλεισμού, για το 2020, ήταν 27,4% έναντι του 21,5% της ΕΕ.

Το ποσοστό των Ελλήνων σε κατάσταση ανεργίας (το έτος 2020) ήταν 16,7% έναντι του 7,2% έναντι του 7,2% της ΕΕ.

Το ποσοστό της νεανικής ανεργίας (το έτος 2020) ήταν 38% έναντι του 17,6% της ΕΕ¹¹⁴.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, και σε προηγούμενη παράγραφο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή:

- στηρίζει την προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας, μέσα από χρηματοδοτήσεις των δημόσιων οργανισμών, και
- προωθεί τον ανταγωνισμό των δημόσιων οργανισμών, λόγω περιορισμένης χρηματοδότησης¹¹⁵

Σύμφωνα με την εισήγηση της ΕΘΑΑΕ προς το ΥΠΑΙΘ για την κατανομή του κρατικού προϋπολογισμού στα ΑΕΙ, όπως αποτυπώνεται στην παράγραφο 3.1, το γενικό σύνολο της ετήσιας επιχορήγησης του ΠΑΠΕΛ για το οικονομικό έτος 2022 είναι 3.719.529,00 ευρώ (περίπου 3.000 ευρώ μεγαλύτερος από την κατανομή τακτικού προϋπολογισμού του έτους 2021)¹¹⁶.

Πρόσθετες πηγές χρηματοδότησης, που δύναται να εκμεταλλευτεί το ΠΑΠΕΛ, προέρχονται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση¹¹⁷.

Πίνακας 9

¹¹³ https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/greece_el

¹¹⁴ <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/countryfacts/>

¹¹⁵ https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en

¹¹⁶

https://www.ethaae.gr/images/news/katanomi_xrimatodotisis_2022/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1_%CE%99.pdf

¹¹⁷ <https://empedu.gov.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Δεδομένα για τον υπολογισμό των αντικειμενικών κριτηρίων

Ίδρυμα	Τμήματα (Κ1)		Φοιτητές (Κ2)		Διάκριση σπουδών (Κ3)			Απαιτήσεις εργαστηριακού εξοπλισμού των Τμημάτων (Κ4)									
	Σύνολο	Πλήθος σπουδών προπτυχιαστικών (έως v+2)	8	10	12	Σύνολο εξοπλισμών	Επιστημ. Υγιειν	Θεωρ. Επιστ.	Επιστημ. Μηχανικών	Επιστ.μ. Ζωής και Περιβάλλοντος	Εφαρμοσμένες Επιστ.μ. Υγιειν	Επιστ.μ. Πληροφορικής, Αεροπορίας, Καλές Τεχν. ΤΕΕΔΑ	Μεθυστικό-Στοιχειώδ. Δυσμεταλλ. Κωνωνικές Επιστ.μ.μ	Ανθρακένιες Επιστ.μ.μ	Στοιχ. Σύνολο		
							4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,50	1,00	871,5		
Γενικό Σύνολο ΑΕΙ	416	383.831	285	124	7	3.604	14	25	78	36	31	52	43	137	871,5		
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης	ΑΠΘ	43	40.963	24	16	1	364	4	4	7	2	0	8	1	15	87,5	
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΓΠΑ	9	7.845	1	8	0	88	0	1	0	5	0	0	1	2	21,5	
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	ΔΠΘ	20	16.356	12	7	1	178	1	1	5	1	0	1	0	11	38,0	
Δυτική Πανεπιστήμιο της Ελλάδος	ΔΠΔΕ	31	32.140	20	11	0	270	0	2	8	4	6	2	4	5	75,0	
Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΕΚΠΑ	43	42.916	37	3	1	338	3	4	1	1	1	7	3	21	72,5	
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	ΕΜΠ	9	10.294	0	9	0	90	0	0	8	0	0	0	1	0	25,5	
Ελληνικό Μετσόβειο Πανεπιστήμιο	ΕΛΜΕΠ	11	10.573	7	4	0	96	0	0	3	1	2	1	2	2	25,0	
Ίονιο Πανεπιστήμιο	ΙΠ	10	7.282	8	2	0	84	0	0	0	2	0	3	1	4	17,5	
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	ΟΠΑ	8	9.973	8	0	0	64	0	0	0	0	0	1	3	4	10,5	
Πανεπιστήμιο Αιγαίου	ΠΑ	18	12.359	15	3	0	150	0	1	3	2	0	1	5	6	33,5	
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	ΠΑΔΑ	26	31.960	18	8	0	224	0	0	9	2	6	3	2	4	64,0	
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας	ΠΔΜ	22	19.796	15	7	0	190	0	0	5	1	2	2	4	8	42,0	
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	ΠΑΘΕ	35	23.435	22	12	1	308	2	2	6	7	4	5	2	7	85,0	
Πανεπιστήμιο Κωνσταντίνου	ΠΚ	23	18.216	15	7	1	202	1	3	3	1	2	4	1	8	48,5	
Πανεπιστήμιο Κρήτης	ΠΑΚΡΗ	16	13.893	15	0	1	132	1	3	1	0	0	2	1	8	39,5	
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	ΠΑΜΑΚ	8	9.119	8	0	0	64	0	0	0	0	0	2	1	5	10,5	
Πανεπιστήμιο Πατρών	ΠΑΠΑΤ	35	31.873	20	14	1	312	2	4	8	5	3	2	5	6	85,5	
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου	ΠΑΠΕΠ	10	11.134	10	0	0	80	0	0	0	2	0	2	3	5	13,5	
Πανεπιστήμιο Περσών	ΠΑΠΕΛ	22	13.481	17	5	0	186	0	0	3	2	4	5	3	5	46,5	
Πάντειο Πανεπιστήμιο	ΠΠΚΠΕ	9	11.165	9	0	0	72	0	0	0	0	0	0	0	9	9,0	
Πολυτεχνείο Κρήτης	ΠΚΟΚΡΗ	5	4.419	0	5	0	50	0	0	5	0	0	0	0	0	15,0	
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο	ΧΠ	4	2.255	4	0	0	32	0	0	0	0	0	1	1	0	7,0	
ΑΣΠΑΤΕ	ΑΣΠΑΤΕ	3	2.374	0	3	0	30	0	0	3	0	0	0	0	0	9,0	
Έτος αναφοράς δεδομένων		2020	2020	2020				2020									
Πηγή άντλησης δεδομένων		ΟΠΣΕΠ Μ1.101 Β.Επιτελέσματα ΕΘΔΑΕ	ΟΠΣΕΠ Μ1.102-104	ΟΠΣΕΠ Μ4.002 Διπλωματικά ΕΘΔΑΕ				Επιτελέσματα ΕΘΔΑΕ									
Ημερομηνία άντλησης δεδομένων		14/1/2022	14/1/2022	14/1/2022				Εισήγηση του Αντίστοιχου Συμβουλίου της ΕΣΡΑΕ προς το ΥΠΜΔΘ Σεπτέμβριος 2020									

Social: Το προσδόκιμο ζωής των Ελλήνων είναι τα 82,2 έτη ενώ παγκοσμίως, το προσδόκιμο ζωής αγγίζει τα 72,8 έτη¹¹⁸.

Technological: Σύμφωνα με ενημέρωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι δημόσιοι οργανισμοί θα κληθούν να αντιμετωπίσουν την πρόκληση του ψηφιακού μετασχηματισμού¹¹⁹

Επίσης, ήδη αναφέρθηκε πιο πάνω, ότι στη Βίβλο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, περιγράφεται ο προγραμματισμός της μετάβασης του δημοσίου σε μια «ψηφιακή εποχή».

Environmental: Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στηρίζεται η οικολογική μετάβαση των δημόσιων οργανισμών¹²⁰.

Οι περιβαλλοντικές πολιτικές της ΕΕ αφορούν στην κυκλική οικονομία, την καθαρή ατμόσφαιρα, τη μείωση του θορύβου, τη βιωσιμότητα των πόλεων και κομποπόλεων, την προστασία του υδάτινου ορίζοντα, στη βιωσιμότητα της χρήσης των ακτών, των θαλασσών και των ωκεανών, στη χρήση χημικών ασφαλών προϊόντων, στην προστασία του εδάφους από διάβρωση, στη διαχείριση των αποβλήτων και στην ανακύκλωση¹²¹.

¹¹⁸ https://el.wikipedia.org/wiki/Κατάλογος_χωρών_ανά_δείκτη_προσδόκιμου_ζωής

¹¹⁹ https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en

¹²⁰ https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en

¹²¹ https://ec.europa.eu/info/policies/environment_en

Law: Η νομοθεσία, που διέπει τα ΑΕΙ, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διαμόρφωση του εξωτερικού περιβάλλοντος του ΠΑΠΕΛ.

Το 2011 δημοσιεύθηκε ο Ν. 4009/2011, σύμφωνα με τον οποίο, η ανώτερη διοίκηση των ΑΕΙ ασκείται από το Συμβούλιο.

Το 2013 δημοσιεύθηκε το Π.Δ. 70/2013, σύμφωνα με το οποίο, το Τμήμα Επιστήμης και Τεχνολογίας Υπολογιστών και το Τμήμα Επιστήμης και Τεχνολογίας Τηλεπικοινωνιών, συγχωνεύονται και προκαλούν το νέο Τμήμα: Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών.

Το 2019 δημοσιεύθηκε ο Ν. 4610/2019, σύμφωνα με τον οποίο, το ΠΑΠΕΛ συγχωνεύθηκε: α) με Τμήματα του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, και β) με το ΤΕΙ Πελοποννήσου.

Το 2021 δημοσιεύθηκε ο Ν. 4777/2021, σύμφωνα με τον οποίο, ανεξάρτητα από τον αριθμό εισαχθέντων στα ΑΕΙ, οι αξιολογούμενοι υποψήφιοι φοιτητές, οφείλουν να επιτύχουν την ελάχιστη βάση εισαγωγής τους στα Τμήματα ΑΕΙ. Σύμφωνα με αυτό τον νόμο, οι επιτυχόντες σπουδαστές θα διαφέρουν από το σύνολο των εισαχθέντων φοιτητών.

Το 2022 αναμένεται η δημοσίευση Νόμου¹²²¹²³, σύμφωνα με τον οποίο:

Το ανώτερο αποφασιστικό όργανο των ΑΕΙ θα είναι το συμβούλιό του, το οποίο και θα καταρτίζει τη συνολική στρατηγική του Ιδρύματος,

Προσαρμογή των Προγραμμάτων Σπουδών με βάση τη ζήτηση της αγοράς εργασίας,

Εισαγωγή των φοιτητών σε Σχολές, καθορισμός ελάχιστου αριθμού Τμημάτων ανά σχολή (πρόβλεψη για μονομηματικές σχολές με κριτήρια), μετακίνηση φοιτητών ανάμεσα στα Τμήματα της Σχολής

Αξιολόγηση και Πιστοποίηση προγραμμάτων Μεταπτυχιακών και Διδακτορικών Σπουδών (με παρακολούθηση μαθημάτων)

Εξ αποστάσεως προγράμματα (μικτά / υβριδικά)

Διασύνδεση ΑΕΙ με την αγορά εργασίας

Αλλαγές στον τομέα της έρευνας

Διασύνδεση ΑΕΙ με την κοινωνία (κοιτώντας προς την κοινωνία)

¹²² <https://www.esos.gr/arthra/76769/paketo-protaseon-tis-nd-stin-y-poyrgo-paideias-gia-neo-nomo-plaisio-gia-ta-aei-mono-sto>

¹²³ <https://www.esos.gr/arthra/76912/syskepsi-sto-maximoy-gia-neo-nomo-plaisio-gia-ta-aei-kai-ton-eksyghronismo-toy-doatap>

Διαδικασίες εκλογής – εξέλιξης ΔΕΠ

Θεσμοθέτηση Κέντρων Αριστείας,

Μικρότερος αριθμός φοιτητών που θα αντιστοιχούν σε κάθε διδάσκοντα,

Ίδρυση σχολών εφαρμοσμένων επιστημών στα ΑΕΙ.

Προσέλκυση πόρων ΑΕΙ από πηγές εκτός της κρατικής χρηματοδότησης

Προσέλκυση επιστημόνων

Χωροταξική διασπορά

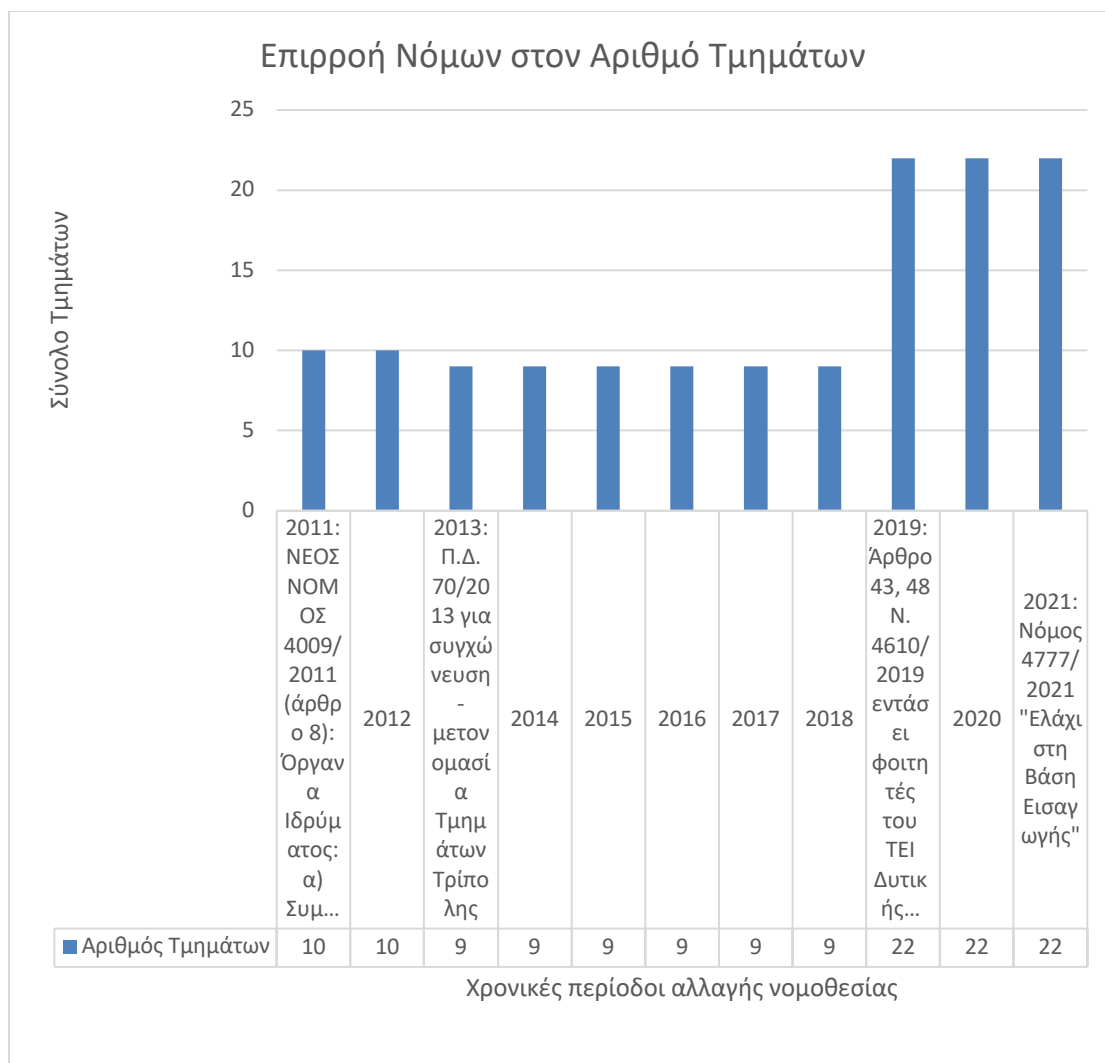
Η επίδραση που επέφερε η κάθε αλλαγή νομοθεσίας στον αριθμό Τμημάτων και στον αριθμό εισακτέων και επιτυχόντων φοιτητών, αποτυπώνεται στον εξής πίνακα:

Πίνακας 10

Τμήμα	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 σύνολο θέσεων βάση υπουργικής απόφασης	2021: Θέσεις που καλύφθηκαν βάση ΕΒΕ	2021 κενές	2022 σύνολο θέσεων βάση υπουργικής απόφασης
ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									230	230	230	30	200	130
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									390	390	390	167	223	250
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (ΤΡΙΠΟΛΗ)									150	150	150	127	23	150
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΑΣ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									150	150	150	120	30	130
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									160	160	160	131	29	160
ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ (ΠΑΤΡΑ)									240	240	240	182	58	240
ΘΕΑΤΡΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ (ΝΑΥΠΛΙΟ)	80	90	95	100	140	150	150	159	167	167	167	87	80	140
ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΑΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)	115	120	125	125	140	150	150	159	159	159	159	68	91	110
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ (ΚΟΡΙΝΘΟΣ)	120	120	125	125	140	140	140	148	153	153	153	99	54	130
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									210	210	210	156	54	190
ΛΟΓΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)									110	110	110	88	22	110
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ (ΠΑΤΡΑ)									155	155	155	113	42	155
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ (ΤΡΙΠΟΛΗ)	115	120	130	200	140	150	140	148	163	177	204	85	119	180
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ (ΤΡΙΠΟΛΗ)	105	130	160	250	280	280	300	318	366	366	366	135	231	200
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ (ΣΠΑΡΤΗ)	80	100	120	150	135	135	135	143	165	165	165	75	90	120
ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΤΕΧΝΩΝ (ΝΑΥΠΛΙΟ)									140	140	140	113	27	140
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	100	100												
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	85	90												
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΡΙΠΟΛΗ)			140	225	190	200	200	225	243	243	243	197	46	243
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (ΚΟΡΙΝΘΟΣ)	90	90	105	125	125	125	133	133	137	137	137	121	16	137
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ (ΠΑΤΡΑ)									145	145	145	120	25	145
ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ (ΚΑΛΑΜΑΤΑ)	70	100	115	150	150	170	190	201	201	201	201	56	145	150
ΦΥΣΙΚΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ (ΣΠΑΡΤΗ)									130	130	141	113	28	141
ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ (ΣΠΑΡΤΗ)									200	200	200	165	35	200
ΣΥΝΟΛΑ	960	1060	1115	1450	1440	1500	1530	1634	4164	4178	4216	2548	1668	3551

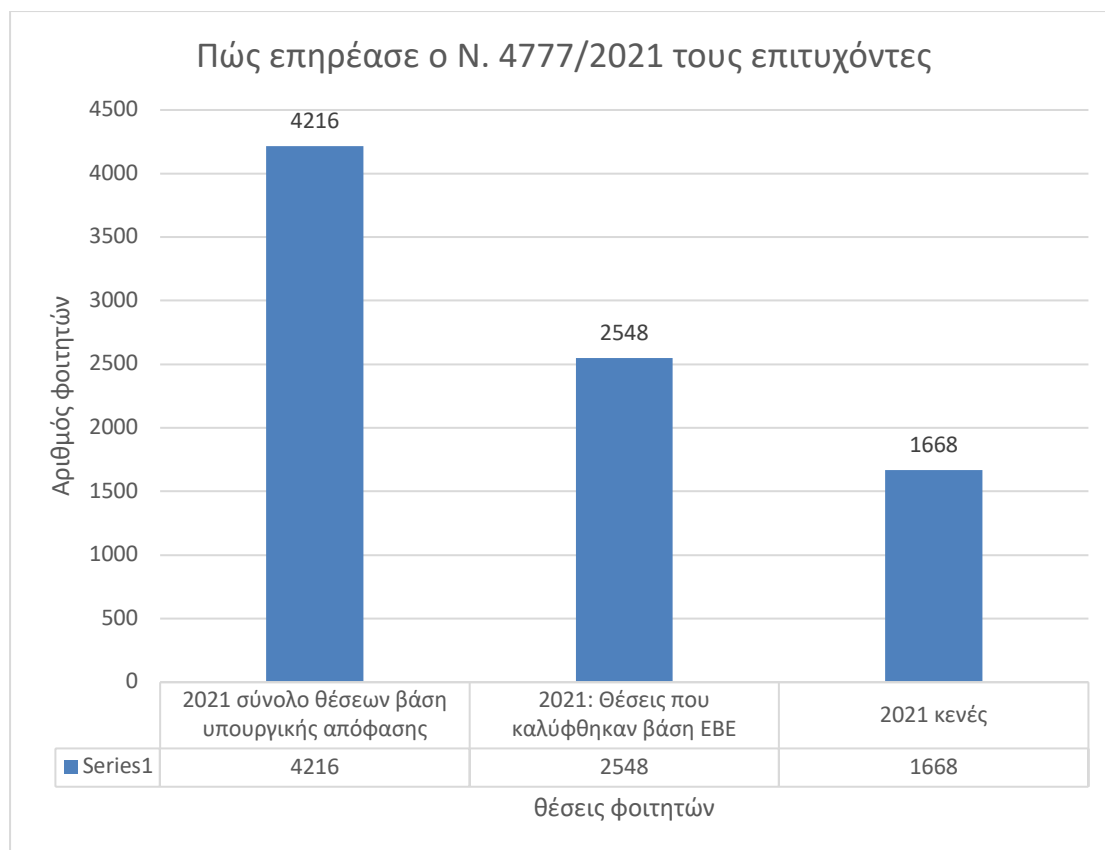
Από την ανάλυση των πιο πάνω δεδομένων, προκύπτει το εξής γράφημα επιρροής των Νόμων στον αριθμό των Τμημάτων του ΠΑΠΕΛ:

Γράφημα 10



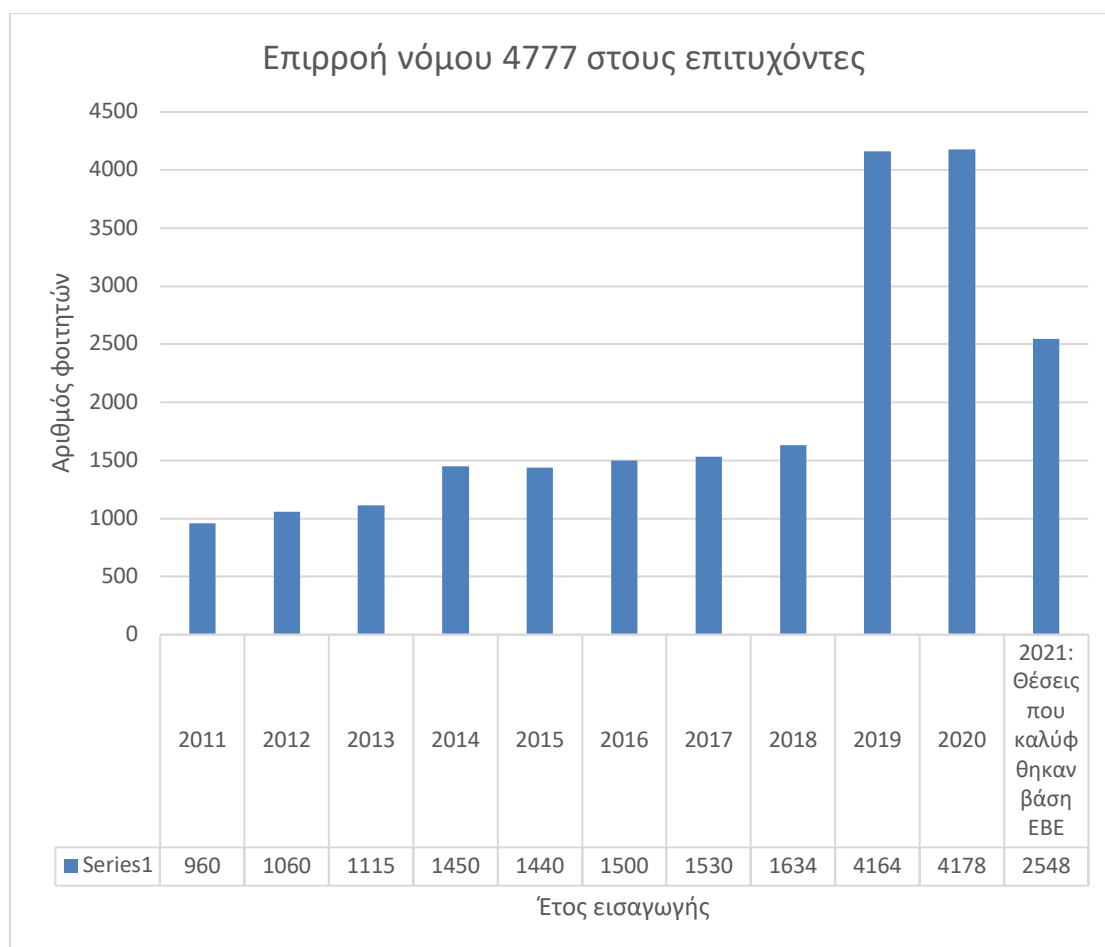
Με την εφαρμογή του Νόμου 4777/2021 για την ελάχιστη βάση εισαγωγής στα ΑΕΙ, εμφανίστηκαν για πρώτη φορά κενές θέσεις. Πρόκειται για θέσεις, που ενώ είχαν δοθεί με Υ.Α. για να καλυφθούν από επιτυχόντες των Πανελληνίων εξετάσεων, αυτές έμειναν κενές επειδή οι υποψήφιοι δεν συγκέντρωσαν την απαραίτητη βαθμολογία, (βλ. γράφημα 11).

Γράφημα 11



Στο πιο κάτω γράφημα εμφανίζεται η επιρροή του Ν. 4777/2021 στις τελικές θέσεις του ΠΑΠΕΛ σε βάθος 10ετίας.

Γράφημα 12



Με τον Νόμο 4864/2021 προωθούνται οι στρατηγικές επενδύσεις και δημιουργείται το γενικό πλαίσιο αξιολόγησης και υλοποίησής τους, με ειδική μέριμνα για την προστασία του περιβάλλοντος¹²⁴.

Educational: Το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου είναι το μοναδικό ΑΕΙ που εδράζει στην Περιφέρεια Πελοποννήσου.

Demographical: Στον πιο κάτω πίνακα αποτυπώνεται ο μόνιμος πληθυσμός της Περιφέρειας Πελοποννήσου¹²⁵.

Πίνακας 11

ΜΟΝΙΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	1991	2001	2011	2021
ΛΑΚΩΝΙΑΣ	95,696.00	92,811.00		
ΑΡΚΑΔΙΑΣ	105,309.00	91,326.00		
ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	166,964.00	166,566.00		
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	97,636.00	102,392.00		
ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	141,823.00	144,527.00		
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	607,428.00	597,622.00	577,903.00	549,096.00

¹²⁴ Ν. 4864/2021.

¹²⁵ <https://www.statistics.gr/el/statistics/eco>

ΜΕΙΩΣΗ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ		9,806.00	19,719.00	28,807.00
ΜΕΙΩΣΗ ΠΟΣΤΟ		1.61	3.30	4.98

Η Ελληνική Στατιστική υπηρεσία δεν έχει δημοσιευμένα τα στοιχεία της απογραφής του έτους 2021. Για τις ανάγκες της έρευνάς μας, προβαίνουμε στις πιο κάτω διαπιστώσεις / θεωρήσεις: διαπιστώνουμε αύξηση της μείωσης του πληθυσμού κατά 1,69 % (ανάμεσα στη δεκαετία 2001 – 2011) και θεωρούμε ότι αυτή η μείωση θα παραμείνει και για την επόμενη δεκαετία (2011 – 2021). Την εν λόγω μείωση, την καταμερίζουμε σε ετήσια ποσά και πιθανολογούμε ότι ο αριθμός των μόνιμων κατοίκων της περιφέρειας Πελοποννήσου θα είναι αυτός που εμφανίζεται στον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 12.

	2019	2020	2021	2022
ΜΟΝΙΜΟΙ ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	554,857.00	551,977.00	549,096.00	520,289.00
ΕΙΣΑΧΘΕΝΤΕΣ ΠΑΠΕΛ (βάση Υ.Α.)	4164	4178	2548	3551
			NΟΜΟΣ 4777/2021	(νέος νόμος Πλαίσιο)

3.10 Η Ακαδημαϊκή Δομή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, το όραμά του, η αποστολή του και το δημοσιευμένο Στρατηγικό και Επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξής του

Το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, σύμφωνα με το δημοσιευμένο όραμα και αποστολή του¹²⁶ αποσκοπεί στα εξής:

Να βελτιώσει την επιστημονική έρευνα και να παράξει κανούργια γνώση

Να βελτιώσει τα προγράμματα σπουδών και την εκπαιδευτική του διαδικασία

Να προσφέρει υπηρεσίες στους ήδη υπάρχοντες φοιτητές του και στους αποφοίτους του, πέραν των ήδη υπαρχόντων

Να αποκτήσει εξωστρεφή χαρακτήρα και διεθνή παρουσία

¹²⁶ <https://www.uop.gr/arxiki/orama-apostoli> (retrieved May 2022)

Να προβεί σε ενέργειες για την υποστήριξη των αναπτυξιακών δράσεων της Περιφέρειας και των αναπτυξιακών δράσεων όλης της χώρας

Να συνδράμει στην αύξηση της κοινωνικής συνοχής της στενότερης περιοχής όπου εδρεύει και δραστηριοποιείται

Να συνδράμει τους φοιτητές του ώστε να αναζητούν καλή επαγγελματική αποκατάσταση

Να δημιουργήσει ένα ακαδημαϊκό περιβάλλον όπου θα λαμβάνουν χώρα γόνιμες συζητήσεις και δεν θα υπάρχει περιθώριο αποκλεισμού ατόμων, λόγω διαφορετικότητας

Να χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες στις δράσεις του

Να στηρίζει τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες

Επιπρόσθετα, το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, στο δημοσιευμένο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο προσθέτει στους πιο πάνω σκοπούς του, τη συμβολή του στη διαμόρφωση υπεύθυνων πολιτών, στη διαμόρφωση φοιτητών με επιχειρηματικό πνεύμα, και την ένταξη της πρακτικής άσκησης στα προγράμματα σπουδών τους.

Το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου αποτελείται από εννέα (9) Σχολές και είκοσι δύο (22) Τμήματα και εκτείνεται στην Περιφέρεια Πελοποννήσου και στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας. Η κεντρική του Διοίκησή του εδράζει στην Τρίπολη, την πρωτεύουσα της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Πιο αναλυτικά:

Πίνακας 13

Σχολή	Τμήμα
Οικονομίας και Τεχνολογίας	Οικονομικών Επιστημών
	Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών
	Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας
	Ψηφιακών Συστημάτων
Ανθρωπιστικών Επιστημών και Πολιτισμικών Σπουδών	Ιστορίας, Αρχαιολογίας και Διαχείρισης Πολιτισμικών Αγαθών
	Φιλολογίας
Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών	Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής
	Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων
Καλών Τεχνών	Θεατρικών Σπουδών

	Παραστατικών και Ψηφιακών Τεχνών
Γεωπονίας και Τροφίμων	Γεωπονίας
	Επιστήμης και Τεχνολογίας Τροφίμων
Επιστημών Υγείας	Νοσηλευτικής
	Φυσικοθεραπείας
	Λογοθεραπείας
	Επιστήμης Διατροφής και Διαιτολογίας
Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής	Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού
Διοίκησης	Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών
	Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
Μηχανικών	Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών
	Μηχανολόγων Μηχανικών
	Πολιτικών Μηχανικών

Το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου ήδη από το 2011 είχε διαμορφώσει τη στρατηγική του για την αειφόρο ανάπτυξή του, σύμφωνα με την οποία εστίαζε στη τόσο στη βιωσιμότητα του ίδιου του οργανισμού αλλά και του εκπαιδευτικού συστήματος των ΑΕΙ. Η εν λόγω στρατηγική, είχε βασιστεί στη στρατηγική ευρωπαϊκών συνθηκών, στις οποίες συμμετέχει η Ελλάδα (συνθήκη της Λισαβόνας), στη στοχοθεσία της ΕΕ για τη δεκαετία 2010 – 2020, στην (τότε) στρατηγική του ΥΠΑΙΘ (2007 – 2013) για την εκπαίδευση και διά βίου μάθηση, στο (τότε) σχέδιο δράσης του Υπουργείου Παιδείας, την (τότε) δήλωση του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών για την παραγωγή αποτελεσματικών πτυχίων που θα εξυπηρετούν την αγορά εργασίας κ.ά. Κατόπιν, στην (τότε) στρατηγική ακολουθούσε περιγραφική εξειδίκευση – ανάλυση των τρόπων και των μέσων που θα ικανοποιούνταν οι απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, του Ελληνικού Κράτους, του Υπουργείου Παιδείας, και της αγοράς εργασίας (Βιομηχανικού κλάδου) ώστε να καταστεί εφικτή η βιωσιμότητα του ΠΑΠΕΛ σε «μάκρο» περιβάλλον. Η από 2011 στρατηγική του ΠΑΠΕΛ εστίαζε στη βιωσιμότητα του Ιδρύματος μέσα από ενέργειες που συνδέονταν με το άμεσο και ευρύτερο περιβάλλον του, και με τελικό παραλήπτη την ελληνική

κοινωνία. Τα μακροχρόνια αποτελέσματα (σκοποί) των προτεινόμενων δράσεων εξειδικεύονταν και αναλύονταν στο μέρος II της στρατηγικής¹²⁷.

Το 2019 δημοσιεύθηκε (η επικαιροποιημένη έκδοση) του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχέδιο Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου για τα έτη 2018 – 2021¹²⁸ και στην οποία περιγραφόταν το όραμα και η αποστολή του Ιδρύματος. Η εν λόγω έκδοση εστίαζε, κατά κύριο λόγο, στο εσωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος μέσα από διαμόρφωση κουλτούρας φοιτητοκεντρικής μάθησης για την ικανοποίηση των εσωτερικών εμπλεκομένων του. Επιπλέον, παρουσίαζε με μετρήσιμα μεγέθη το αποτέλεσμα που ήθελε να προκαλέσει η κάθε ενέργειά του. Επίσης, είχε προγραμματίσει συγκεκριμένες δράσεις, για την αξιοποίηση των εξωτερικών εμπλεκομένων του, για την καλύτερη εκμετάλλευση και αξιοποίηση των δομών του, κ.ά.¹²⁹. Περιείχε ανάλυση SWOT, στην οποία είχε εντοπίσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία του ύστερα από ανάλυση και συγκριτική αξιολόγηση συγκεκριμένων ποιοτικών δεικτών με τους μέσους όρους τους που διαμορφώθηκαν από το σύνολο των ΑΕΙ της Ελλάδας.

Από την έρευνα που διενεργήθηκε, δεν προέκυψε ο απολογισμός του Ιδρύματος για τα αποτελέσματα που επέφεραν σε αυτό οι προηγούμενες στρατηγικές του.

Σήμερα, η στρατηγική του Ιδρύματος έχει δημοσιευθεί από Φεβρουάριο 2022 και αφορά στο Στρατηγικό και Επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξής του για την τετραετία 2022 – 2025¹³⁰. Και στη σημερινή στρατηγική του ΠΑΠΕΛ έχει οριστεί με σαφήνεια το όραμα και η αποστολή του και περιγράφεται η φυσιογνωμία του (Σχολές και Τμήματα, φοιτητές, ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό). Στο όραμά του είναι σαφώς ορισμένη η δέσμευσή του να προσφέρει τα μέγιστα για την ευημερία των πολιτών/φοιτητών του, μέσα από την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης, μέσα από τη συμπερίληψη όλων (χωρίς αποκλεισμούς), και μέσα από τρόπους διασύνδεσης των πτυχιούχων του με την αγορά εργασίας.

Συγχρόνως, περιγράφει τη δέσμευσή του να προσφέρει στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο της Περιφέρειας Πελοποννήσου και την πρόθεσή του να αναπτύξει στενότερους δεσμούς με το ευρύτερο περιβάλλον της Ευρώπης, εστιάζοντας στην παροχή ποιοτικών αποτελεσμάτων.

¹²⁷ <http://old.ntua.gr/aeiforia/synodos-prytaneon/uop.pdf> (retrieved May 2022)

¹²⁸ <https://www.uop.gr/images/stratigikos-sxediasmos.pdf> (retrieved May 2022)

¹²⁹ <https://www.uop.gr/images/stratigikos-sxediasmos.pdf> (retrieved May 2022)

¹³⁰ <https://www.uop.gr/arxiki/stratigiki> (retrieved May 2022)

Αναλυτικότερα, από τις πρώτες σελίδες, μας εισάγει στην εστίαση της στρατηγικής του στο Εκπαιδευτικό και Ερευνητικό του έργο, καθώς και στην εξωστρέφεια, τη διεθνοποίησή του και την ανάπτυξη των σχέσεών του με την τοπική κοινωνία δραστηριότητάς του.

Ακολουθως, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του εσωτερικού περιβάλλοντός του, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που του προκαλεί το εξωτερικό περιβάλλον του.

Η εισαγωγή της ενότητας 5 του στρατηγικού σχεδιασμού, ξεκινά με την παρουσίαση επιπλέον απειλών του Ιδρύματος, που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον και μπορεί να αποτελέσουν τροχοπέδη στην εφαρμογή της στοχοθεσίας του. Γίνεται αναφορά των εμπλεκομένων στην επίτευξη των στόχων του, και στην πολυπλοκότητα που αυτοί μπορεί να επιφέρουν, ειδικότερα μετά την ψήφιση του νομοσχεδίου για την αλλαγή του τρόπου διοίκησης των ελληνικών ΑΕΙ. Στην ίδια ενότητα, αναφέρει περισσότερες απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντός του, όπως οικονομικούς παράγοντες (προϋπολογισμός), καθυστερήσεις του Εθνικού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΕΠΑ)¹³¹, αλλαγή νομοθεσίας με νέο Νόμο Πλαίσιο για τα ΑΕΙ.

Συνεχίζοντας, στην παράγραφο 5 (ενότητα Α), παρουσιάζονται, αναλυτικά και με χαρακτηριστικά smart, οι επί μέρους στόχοι για την επίτευξη του σκοπού και του οράματος του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, που σχετίζεται με την ικανοποίηση της ευημερίας των φοιτητών. Η εν λόγω στοχοθεσία, περιλαμβάνει τη διαφορά μεταξύ της υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης, τις ενέργειες και τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη του κάθε στόχου καθώς και τα ενδιάμεσα αποτελέσματά του. Το Ίδρυμα, εστιάζει στην επίτευξη δύο (2) στόχων με σκοπό τη βελτίωση των ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων του, τον οποίων τα αποτελέσματα θα τα παρακολουθήσει μετά από 2, 3 και 4 έτη.

Στην ενότητα Β, της ίδιας παραγράφου, αποτυπώνεται ένας (1) στόχος του ιδρύματος με σκοπό την ερευνητική αριστεία και τη βελτίωση των επιδόσεων του επιστημονικού προσωπικού του. Στο στόχο αυτό, που αφορά στην έρευνα και στο επιστημονικό προσωπικό, παρακολουθούνται οι επιστημονικές των φοιτητών της κατηγορίας των Υποψηφίων Διδασκτόρων. Αυτός ο στόχος, όπως και ο προηγούμενος, περιλαμβάνει τη διαφορά μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης, τις

¹³¹ <http://epa.gov.gr/>

ενέργειες και τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξή του, καθώς και τα ενδιάμεσα αποτελέσματά του. Η μέτρηση του στόχου, για πρώτη φορά θα γίνει μετά από δύο (2) χρόνια ενώ η ενέργεια της καταγραφής των αποτελεσμάτων του θα γίνεται ετησίως. Μετά την πρώτη μέτρηση, θα ακολουθήσουν ακόμα δύο (2) μετρήσεις σε ετήσια βάση.

Στην ενότητα Γ, της παραγράφου 5, αποτυπώνονται οι στόχοι που θα εξυπηρετήσουν στην επίτευξη του απώτερου σκοπού της διασύνδεσης του Ιδρύματος με την αγορά εργασίας και αξιοποίηση της παραγόμενης γνώσης. Πρόκειται για την αύξηση του αριθμού των προγραμμάτων ΚΕΔΙΒΙΜ ανά μέλος ΔΕΠ. Και σε αυτό τον στόχο, περιλαμβάνεται η διαφορά μεταξύ υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης, την μοναδική ενέργεια για την υλοποίησή του, τα ενδιάμεσα μετρήσιμα αποτελέσματά του. Επίσης, όπως και πιο πάνω, ενώ η πρώτη φορά που θα παρακολουθήσει την εξέλιξη του στόχου, η διοίκηση, θα είναι μετά από δύο (2) χρόνια, η καταγραφή των αποτελεσμάτων του, θα είναι σε ετήσια βάση. Ο στόχος, μετά την πρώτη φορά, θα παρακολουθηθεί ακόμα δύο, σε ετήσια βάση.

Το εξωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος (ΟΑΕΔ) επηρεάζει αρνητικά (απειλεί) την εξέλιξη του εν λόγω στόχου για την υλοποίησή του.

Δεύτερος στόχος για την υλοποίηση του σκοπού της διασύνδεσης του ΠΑΠΕΛ με την κοινωνία, την αγορά εργασίας και την αξιοποίηση της παραγόμενης γνώσης είναι η δημιουργία γραφείου μεταφοράς τεχνολογίας ή/ και θερμοκοιτίδας. Αυτός ο στόχος είναι επίσης, προσδιορισμένος, αποτυπώνεται η διαφορά μεταξύ υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης, η μοναδική ενέργεια για την υλοποίησή του, η ενέργεια έγκρισης κανονισμού του και παρακολούθηση της πορείας της σε ορισμένο χρόνο, και η παρακολούθηση της λειτουργίας του, σε ετήσια βάση.

Το εξωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος (ΓΓΕΚ) επηρεάζει (απειλεί) την υλοποίηση του συγκεκριμένου στόχου.

Στην ίδια ενότητα, αποτυπώνεται ο στόχος για την αύξηση του αριθμού τεχνοβλαστών ή start - up από μηδέν (0) σε τουλάχιστον δύο (2) εξειδικεύοντας ότι εννοείται ή ίδρυση ή κατάθεση αντίστοιχων σχεδίων. Η πρώτη παρακολούθηση του στόχου θα γίνει μετά από δύο (2) χρόνια (τέλος του 2023) και η δεύτερη παρακολούθηση θα γίνει στο τέλος του έτους 2025. Περιγράφονται τρεις (3) ενέργειες για την επίτευξή του.

Και σε αυτή την περίπτωση, το εξωτερικό περιβάλλον του ΠΑΠΕΛ Ν. 4864/2021 παρουσιάζεται ως απειλή της υλοποίησης του στόχου.

Η ενότητα Γ κλείνει με την περιγραφή του στόχου υλοποίησης δράσεων διασύνδεσης σε επίπεδο Ιδρύματος. Ο εν λόγω στόχος δεν περιέχει τιμή εκκίνησης. Η τιμή του στόχου είναι να πραγματοποιείται μία (1) τουλάχιστον εκδήλωση σε ετήσια βάση και σε επίπεδο σχολής. Ο εν λόγω στόχος θα υλοποιηθεί με τη διοργάνωση της εκδήλωσης και την καταγραφή της.

Η ενότητα Δ αφορά στον σκοπό διεθνοποίησης του Ιδρύματος. Ο εν λόγω σκοπός θα επιτευχθεί μέσα από την αύξηση του ετήσιου ποσοστού εξερχόμενων φοιτητών ή την αύξηση του ετήσιου ποσοστού εξερχόμενων μελών ΔΕΠ με το πρόγραμμα Erasmus. Το ετήσιο ποσοστό διαφοράς θα μετρηθεί (σε πρώτη φάση) μετά από δύο (2) έτη και στις επόμενες ετησίως. Ο εν λόγω στόχος θα υλοποιηθεί με την καταγραφή των εξερχόμενων φοιτητών και ΔΕΠ από το γραφείο Erasmus, με την αύξηση των ημερών παραμονής των εξερχομένων στη χώρα της αλλοδαπής, με την οικονομική αποζημίωση του 50% του ποσού των εισιτηρίων των εξερχόμενων φοιτητών, με την ενημέρωση και ενθάρρυνση των φοιτητών και των ΔΕΠ για να συμμετέχουν το πρόγραμμα και με τη δημιουργία νέων συμφωνιών κινητικότητας.

Και σε αυτή την περίπτωση αποτυπώνεται, η ήδη γνωστή από την ανάλυση swot, απειλή της πανδημίας.

Στην ενότητα Ε αποτυπώνονται οι επιμέρους στόχοι για την υλοποίηση του σκοπού της βελτίωσης της ποιότητας του πανεπιστημιακού περιβάλλοντος.

Πρώτος στόχος της ενότητας Ε είναι η αύξηση του διοικητικού προσωπικού στις δομές ΔΑΣΤΑ. Ο συγκεκριμένος στόχος θα ελεγχθεί στο τέλος το έτους 2025 (μετά από τετραετία) και θα πρέπει να έχει την τιμή ένα (1). Οι ενέργειες για την επίτευξη του στόχου είναι σαφώς ορισμένες.

Η επίτευξη του στόχο εξαρτάται από εξωτερικό παράγοντα (απειλή).

Δεύτερος στόχος της ενότητας Ε είναι η υλοποίηση επιστημονικών συνεδρίων, από φοιτητές του ΠΑΠΕΛ. Η τιμή του δείκτη είναι σαφώς ορισμένη και ο στόχος θα υλοποιηθεί με την καταγραφή των δράσεων σε επίπεδο Σχολής, με την ενημέρωση των φοιτητών για δράσεις άλλων φοιτητικών συλλόγων, με την οικονομική, τεχνική και διοικητική υποστήριξη τέτοιων δράσεων.

Τρίτος στόχος της ίδιας ενότητας είναι η αύξηση των δαπανών του τακτικού προϋπολογισμού για στήριξη των ΑμεΑ μέσω έργων προσβασιμότητας. Η τιμή του στόχου είναι σαφώς ορισμένη, ήδη από το έτος 2021 έχουν γίνει ενέργειες. Προβλέπονται επιπλέον σαφώς ορισμένες ενέργειες.

Περιγράφεται η απειλή του ύψους του προϋπολογισμού.

Τέταρτος στόχος της ενότητας Ε είναι η λειτουργία του γραφείου υποστηρικτικής διδασκαλίας. Η τιμή μου είναι σαφώς ορισμένη.

Στις ενέργειες περιγράφεται η «ευκαιρία» που παρέχεται στο ίδρυμα μέσω της πρόσκλησης με κωδικό ΕΔΒΜ 182 και τίτλο: «Γραφεία υποστήριξης Διδασκαλίας και μάθησης στην Ανώτατη Εκπαίδευση»¹³²

Στην παράγραφο 5.2 του επιχειρησιακού προγραμματισμού, περιγράφεται:

1. ο σκοπός της ενίσχυσης της φοιτητοκεντρικής μάθησης μέσω επιμέρους στόχων και «ενδεικτικών» ενεργειών,

2. ο σκοπός της ανάπτυξης και συντήρησης υποδομών μέσω ενδεικτικών ενεργειών και με σημαντική σημείωση – απειλή που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον (ύψος τακτικού προϋπολογισμού και ύψος του Εθνικού / Τομεακού Προγράμματος Ανάπτυξης),

3. ο σκοπός της ενίσχυσης της προσβασιμότητας από ΑμεΑ μέσω ενδεικτικών στόχων και ενδεικτικών ενεργειών και με σημαντική σημείωση – απειλή που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον (ύψος τακτικού προϋπολογισμού και ύψος του Εθνικού / Τομεακού Προγράμματος Ανάπτυξης),

4. ο σκοπός της σύνδεσης των προγραμμάτων σπουδών με την αγορά εργασίας και τους αποφοίτους μέσω ενδεικτικών στόχων, και

5. ο σκοπός της ενίσχυσης της εξωστρέφειας και συνεργασίας με επιστημονικούς και κοινωνικούς φορείς μέσω ενδεικτικών στόχων και ενδεικτικής ενέργειας – ευκαιρίας που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον του ΑΕΙ και συγκεκριμένα της πρόσκλησης με κωδικό ΕΔΒΜ 153 και τίτλο: «Υποστήριξη δράσεων Διεθνοποίησης της Ανώτατης Εκπαίδευσης»¹³³.

¹³² <https://empedu.gov.gr/invitation/grafeia-ypostirixis-tis-didaskalias-kai-mathisis-stin-anotati-ekpaideysi/>

¹³³ <https://empedu.gov.gr/invitation/ypostirixi-drason-diethnopoisis-tis-anotatis-ekpaideysis/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Αποτελέσματα Αξιολόγησης των εξωτερικών stakeholders του Πανεπιστήμιου Πελοποννήσου ως προς τη σημαντικότητά τους

Ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της παραγράφου 3.4, της παρούσας εργασίας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ΕΘΑΑΕ και το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων είναι οι πιο σημαντικοί εξωτερικοί εμπλεκόμενοι του ΠΑΠΕΛ επειδή συνδέονται μαζί του με σχέση ελέγχου.

Η αντιμετώπισή του προς τους εν λόγω εμπλεκόμενους οφείλει να έχει τη μορφή δράσης. Πιο συγκεκριμένα, να προβαίνει σε συγκεκριμένες ενέργειες ώστε να συμβαδίζει με το πρόγραμμα και τις απαιτήσεις τους, εντάσσοντας ενέργειες για την ικανοποίησή τους, στον στρατηγικό του σχεδιασμό.

4.2 Αποτελέσματα Αξιολόγησης δεδομένων χρηματοδότησης από εισήγηση ΕΘΑΑΕ

Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την αξιολόγηση της παραγράφου 3.5 είναι ότι το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου υστερεί τόσο σε αντικειμενικά όσο και σε ποιοτικά κριτήρια έναντι του Μέσου όρου του συνόλου των αντικειμενικών και ποιοτικών κριτηρίων των ΑΕΙ.

Η εν λόγω ανάλυση, υποχρεώνει το ΠΑΠΕΛ να θεωρήσει ως αδυναμία του το σύνολο των αντικειμενικών και ποιοτικών κριτηρίων που του στερούν χρηματοδότηση και να εντάξει σχέδιο δράσης για την ανατροπή της εν λόγω εικόνας στον στρατηγικό του σχεδιασμό.

4.3 Αποτελέσματα Αξιολόγησης δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης 2018

Από την αξιολόγηση της παραγράφου 3.6 προκύπτει ότι στα δυνατά σημεία του ΠΑΠΕΛ είναι η συμμόρφωσή του στις διαδικασίες για:

Δομή, Οργάνωση και Λειτουργία του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας
Αυτοαξιολόγησή του

Εξωτερική αξιολόγηση και πιστοποίηση συστήματος διασφάλισης ποιότητας
Πολιτική Ποιότητας

Διαχείριση των πόρων του / χρηματοδότηση

Διαχείριση των πόρων του / υποδομές

Διαχείριση των πόρων του / εργασιακό περιβάλλον

Οι στόχοι του για τη διασφάλιση ποιότητας / εκπαιδευτικά προγράμματα / δράσεις επιμόρφωσης

Η συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση για τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις εκπαιδευτικές του δραστηριότητες

Η συγκέντρωση δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση για ενέργειες διαχείρισης

Η συγκέντρωση δεδομένων για μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση για το ανθρώπινο δυναμικό

Η δημόσια πληροφόρηση που παρέχει στους εμπλεκόμενους με αυτό.

Από την αξιολόγηση της ίδιας παραγράφου προκύπτει ότι στα αδύναμα σημεία του περιλαμβάνονται:

Η διαχείριση των πόρων για ανθρώπινο δυναμικό

Οι στόχοι για διασφάλιση ποιότητας για έρευνα και καινοτομία

Οι στόχοι για διασφάλιση ποιότητας διαχείρισης / χρηματοδότησης, ανθρώπινου δυναμικού, και υποδομών

Η συγκέντρωση δεδομένων για μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση έρευνας και καινοτομίας.

4.4. Αποτελέσματα Αξιολόγηση δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης ελληνικών ΑΕΙ

Από τα αποτελέσματα της παραγράφου 3.7, προκύπτει ότι η συνολική ποιότητα του ΠΑΠΕΛ βρίσκεται κάτω από τον Μέσο Όρο της συνολικής ποιότητας των Ελληνικών ΑΕΙ, και επομένως αποτελεί αδυναμία του.

4.5. Αποτελέσματα Αξιολόγησης δεδομένων εξωτερικής αξιολόγησης Τμημάτων ΠΑΠΕΛ

Από τα αποτελέσματα της παραγράφου 3.8, προκύπτει ότι τα Τμήματα που έχουν ήδη αξιολογηθεί προσδίδουν ή αφαιρούν στην συνολική του ποιότητα και επομένως αποτελούν δυνατά ή αδύναμα σημεία του

Δυνατά του σημεία τα εξής:

Πολιτική Ποιότητας Τμημάτων του

Σχεδιασμός και έγκριση Προγραμμάτων

Είσοδος φοιτητών, πρόοδος, αναγνώριση και πιστοποίηση

Δημόσια πληροφόρηση

Περιοδική εσωτερική αξιολόγηση

Τακτική εξωτερική αξιολόγηση

Από την ίδια ανάλυση προκύπτουν τα αδύναμα σημεία των Τμημάτων του που αποτελούν, συνολικά, αδύναμα σημεία του ιδίου, και είναι τα εξής:

Φοιτητοκεντρική μάθηση, διδασκαλία και αξιολόγηση

Διδακτικό Προσωπικό

Πηγές μάθησης και υποστήριξης φοιτητών

Διαχείριση πληροφοριών

Επίσης, από τη συνολική αξιολόγηση των Τμημάτων του, προκύπτουν τα Τμήματα που προσδίδουν ή αφαιρούν στη συνολική του ποιότητα και επομένως αποτελούν δυνατά ή αδύναμα σημεία του.

Δυνατά του σημεία:

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Τμήμα Φιλολογίας

Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού

Τμήμα Θεατρικών Σπουδών

Τμήμα Νοσηλευτικής

Αδύναμα σημεία του:

Τμήμα Ιστορίας, Αρχαιολογίας και Διαχείρισης Πολιτισμικών Αγαθών

Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών

4.6. Αποτελέσματα Αξιολόγησης δεδομένων εξωτερικού περιβάλλοντος του ΠΑΠΕΛ: Περιφέρεια Πελοποννήσου και κρατική νομοθεσία, πολιτικές Ευρωπαϊκής Ένωσης και ΥΠΑΙΘ

Από την αξιολόγηση της παραγράφου 3.8 καταλήγουμε στα πιο κάτω συμπεράσματα:

1. Το πολιτικό σύστημα της Ελλάδας είναι σταθερό και ευνοεί την ανάπτυξη των ΑΕΙ.

2. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εστιάζει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των συναλλασσόμενων πολιτών, με τους δημόσιους οργανισμούς.

3. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προωθεί τον ανταγωνισμό των ΑΕΙ για την εξασφάλιση μεγαλύτερης χρηματοδότησης.

4. Από την αξιολόγηση των αποφάσεων περί εισαγωγής φοιτητών, κρίνεται ότι ο συνολικός αριθμός εισαχθέντων φοιτητών, στο ΠΑΠΕΛ, έχει αυξανόμενη τάση και οι Υπουργικές αποφάσεις του αριθμού εισακτέων, αποτελούν μεγάλη ευκαιρία για την αύξηση του φοιτητικού πληθυσμού του ΠΑΠΕΛ.

5. Τα οικονομικά χαρακτηριστικά και τα ποσοστά ανεργίας δεν επηρεάζουν τον αριθμό των εισαχθέντων φοιτητών. Αποτελεί πρόκληση για το ΠΑΠΕΛ να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού ανεργίας της Ελλάδας.

6. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στηρίζει την προώθηση της Έρευνας και της καινοτομίας μέσα από χρηματοδοτήσεις δημόσιων οργανισμών, που θεωρείται ευκαιρία για το Ίδρυμα.

7. Η τακτική επιχορήγηση του ΠΑΠΕΛ από τον κρατικό προϋπολογισμό για το έτος 2022, είναι μεγαλύτερη από αυτήν του προηγούμενου έτους, και επίσης αποτελεί ευκαιρία για την υλοποίηση περισσότερων στόχων.

8. Το ΠΑΠΕΛ μπορεί να αυξήσει τη χρηματοδότησή του μέσα από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση.

9. Το προσδόκιμο ζωής των Ελλήνων δεν κρίνεται να επηρεάζει τη βιωσιμότητα του ΠΑΠΕΛ.

10. Η Πρόκληση ψηφιακού μετασχηματισμού και μετάβαση του δημοσίου σε «ψηφιακή εποχή» μπορεί να αποτελεί απειλή για το ΠΑΠΕΛ, η οποία θα πρέπει να μετατραπεί σε ευκαιρία.

11. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στηρίζει την οικολογική μετάβαση των δημόσιων οργανισμών, και αυτό αποτελεί ευκαιρία του ΠΑΠΕΛ.

12. Η νομοθεσία περί αλλαγής της διοίκησης των ΑΕΙ, δεν επέφερε κανένα αποτέλεσμα στον φοιτητικό πληθυσμό του Ιδρύματος.

13. Η νομοθεσία περί συγχωνεύσεων Τμημάτων επέφερε μεγάλη αύξηση στους εισαχθέντες φοιτητές του ΠΑΠΕΛ.

14. Η νομοθεσία περί ορισμού ελάχιστης βάσης εισαγωγής επέφερε απότομη μείωση στον τελικό αριθμό εισαχθέντων του ΠΑΠΕΛ.

15. Η επικείμενη νομοθεσία περί αλλαγής τρόπου διοίκησης των ΑΕΙ δεν θα επιφέρει αλλαγή στους εισαχθέντες φοιτητές.

16. Η επικείμενη νομοθεσία περί προσαρμογής προγραμμάτων σπουδών με βάση τη ζήτηση της αγοράς εργασίας, εισαγωγή των φοιτητών σε Σχολές (και επόμενη επιλογή Τμήματος), αξιολόγηση και πιστοποίηση προγραμμάτων Μεταπτυχιακών και Διδακτορικών Σπουδών, εξ αποστάσεως ή μικτά/υβριδικά προγράμματα σπουδών, διασύνδεση ΑΕΙ με αγορά εργασίας και κοινωνία, αλλαγές στον τομέα της έρευνας, αλλαγές στις διαδικασίες εκλογών, θεσμοθέτηση κέντρων αριστείας, μικρότερος αριθμός φοιτητών ανά διδάσκοντα, ίδρυση σχολών εφαρμοσμένων επιστημών, προσέλκυση πόρων από πηγές εκτός κρατικής χρηματοδότησης, προσέλκυση επιστημόνων, αντιμετώπιση χωροταξικής διασποράς, αποτελεί πρόκληση για το ΠΑΠΕΛ και συγχρόνως απειλή για τη μονομηματική του σχολή και τα διδακτορικά που δεν έχουν θεσμοθετηθεί σε Πρόγραμμα.

17. Η μοναδικότητά του, ως Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, στην Περιφέρεια Πελοποννήσου αποτελεί ευκαιρία του για την αξιοποίηση του περιβάλλοντος της Περιφέρειας.

18. Η μείωση του πληθυσμού της Περιφέρειας Πελοποννήσου δεν επηρεάζει τον αριθμό των εισαχθέντων φοιτητών του. Αποτελεί πρόκληση για το ΠΑΠΕΛ η συνδρομή του στην Περιφέρεια Πελοποννήσου για την αύξηση του πληθυσμού της.

Τέλος, ο μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός του ΥΠΑΙΘ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση των ΑΕΙ δεν εμφανίζεται στη στρατηγική και στη στοχοθεσία του ΠΑΠΕΛ.

4.7 Αποτελέσματα αξιολόγησης ενσωμάτωσης στρατηγικών συστάσεων ΕΘΑΑΕ στο στρατηγικό και Επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξης του ΠΑΠΕΛ

Στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται έλεγχος της υιοθέτησης των δημοσιευμένων συστάσεων στρατηγικής των ΑΕΙ από την ΕΘΑΑΕ (ΑΔΙΠ) από το ΠΑΠΕΛ.

Πίνακας 14

A/A	Οι στρατηγικές συστάσεις της ΕΘΑΑΕ προς τα ΑΕΙ	Υιοθέτηση (ΝΑΙ/ΟΧΙ) (ΑΓΝΩΣΤΟ)
1.	βελτίωση των δηλώσεων Αποστολής των Ιδρυμάτων (που θα επιφέρει και καλύτερο προγραμματισμό στοχοθεσίας)	ΑΓΝΩΣΤΟ
2.	εξωστρέφεια και διεθνοποίηση των ΑΕΙ (σε προτεραιότητα)	ΝΑΙ
3.	δημιουργία στρατηγικής ενίσχυσης της αριστείας	ΟΧΙ
4.	δημιουργία στρατηγικής για την ενίσχυση των ερευνητών	ΝΑΙ
5.	δημιουργία ξενόγλωσσων προγραμμάτων σπουδών και κατάλληλων υπηρεσιών εξυπηρέτησής τους	ΟΧΙ
6.	υιοθέτηση στρατηγικής για περιβαλλοντικό και ενεργειακό σχεδιασμό	ΟΧΙ
7.	συμβουλευτική υποστήριξη φοιτητών	ΝΑΙ
8.	συμβουλευτική υποστήριξη προσωπικού	ΟΧΙ
9.	κατά προτεραιότητα, κάλυψη των αναγκών στέγασης των φοιτητών	ΟΧΙ
10.	εξορθολογισμό των ΠΠΣ και περισσότερη αυτονομία τους	ΝΑΙ
11.	μεγαλύτερη συμμετοχή των φοιτητών στις διαδικασίες διαμόρφωσης των Προγραμμάτων Σπουδών	ΟΧΙ
12.	προσαρμογή των ΠΣ με πρότυπα ESG	ΝΑΙ
13.	αξιολόγηση της προόδου των Υποψηφίων Διδασκόντων και συμμετοχή τους σε συνέδρια	ΟΧΙ
Άθροισμα των «ΝΑΙ»		5

	(ποσοστό: 38,46%)
--	----------------------

4.8 Συγκέντρωση αποτελεσμάτων αξιολόγησης σε ανάλυση SWOT

Με βάση τα μέχρι τώρα διαλαμβανόμενα αυτού του κεφαλαίου, καταρτίζεται η πιο κάτω ανάλυση SWOT για το ίδρυμα.

Πίνακας 15

ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ			
Θ	Ε	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΣΗΜΕΙΑ

1. Συμμορφούμενο στις διαδικασίες για: Δομή, Οργάνωση και Λειτουργία του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, Αυτοαξιολόγησής του Εξωτερικής αξιολόγησης και πιστοποίησης συστήματος διασφάλισης ποιότητας, Πολιτικής Ποιότητας, Διαχείρισης των πόρων του / χρηματοδότηση, Διαχείριση των πόρων του / υποδομές, Διαχείριση των πόρων του / εργασιακό περιβάλλον, Στοχοθεσίας του για τη διασφάλιση ποιότητας / εκπαιδευτικά προγράμματα / δράσεις επιμόρφωσης Συγκέντρωσης δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση για τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις εκπαιδευτικές του δραστηριότητες, Συγκέντρωσης δεδομένων: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση για ενέργειες διαχείρισης, Συγκέντρωσης δεδομένων για μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση για το ανθρώπινο δυναμικό,

1. Το σύνολο των αντικειμενικών κριτηρίων χρηματοδότησης της ΕΘΑΑΕ
2. Το σύνολο των ποιοτικών κριτηρίων χρηματοδότησης της ΕΘΑΑΕ
3. Αδυναμία συμμόρφωσης σε διαδικασίες για: Η διαχείριση των πόρων για ανθρώπινο δυναμικό
Οι στόχοι για διασφάλιση ποιότητας για έρευνα και καινοτομία
Οι στόχοι για διασφάλιση ποιότητας διαχείρισης / χρηματοδότησης, ανθρώπινου δυναμικού, και υποδομών
Η συγκέντρωση δεδομένων για μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση έρευνας και καινοτομίας.
4. Συνολική ποιοτική αξιολόγηση Ιδρύματος
5. Αδύναμα σημεία, λόγω των Τμημάτων του: Φοιτητοκεντρική μάθηση, διδασκαλία και αξιολόγηση Διδακτικό Προσωπικό Πηγές μάθησης και υποστήριξης φοιτητών Διαχείριση πληροφοριών
6. Συνολική ποιότητα Τμημάτων: Τμήμα Ιστορίας,

<p>Η δημόσια πληροφόρηση που παρέχει στους εμπλεκόμενους με αυτό</p> <p>2. Δυνατά σημεία, λόγω των Τμημάτων του: Τα Τμήματά τους είναι συμμορφούμενα στις διαδικασίες: Πολιτικής Ποιότητας, Σχεδιασμού και έγκριση Προγραμμάτων, Εισόδου φοιτητών, προόδου, αναγνώρισης και πιστοποίησης, Δημόσιας πληροφόρησης, Περιοδικής εσωτερικής αξιολόγησης Τακτικής εξωτερικής αξιολόγησης</p> <p>3. Συνολική Ποιότητα Τμημάτων: Τμήμα Οικονομικών Επιστημών Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής Τμήμα Φιλολογίας Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού Τμήμα Θεατρικών Σπουδών Τμήμα Νοσηλευτικής</p>	<p>Αρχαιολογίας και Διαχείρισης Πολιτισμικών Αγαθών Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών Τμήμα Πολιτικής επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων.</p>
ΕΥΚΑΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<p>1. Το πολιτικό σύστημα της Ελλάδας είναι σταθερό και ευνοεί την ανάπτυξη των ΑΕΙ.</p>	<p>1. Πρόκληση ψηφιακού μετασχηματισμού του δημοσίου 2. Νομοθεσία περί ελάχιστης βάσης εισαγωγής</p>

2. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εστιάζει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των συναλλασσόμενων πολιτών, με τους δημόσιους οργανισμούς.

3. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προωθεί τον ανταγωνισμό των ΑΕΙ για την εξασφάλιση μεγαλύτερης χρηματοδότησης.

4. Υπουργικές αποφάσεις για μεγάλο αριθμό εισερχόμενων φοιτητών

5. Μείωση της Ελληνικής ανεργίας

6. Προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας μέσα από χρηματοδοτήσεις δημόσιων οργανισμών.

7. Μικρή αύξηση στην κρατική επιχορήγηση του τακτικού προϋπολογισμού του ΠΑΠΕΛ

8. Οικολογική μετάβαση ΠΑΠΕΛ με τη στήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

9. Η επικείμενη νομοθεσία περί προσαρμογής προγραμμάτων σπουδών με βάση τη ζήτηση της αγοράς εργασίας, εισαγωγή των φοιτητών σε Σχολές (και επόμενη επιλογή Τμήματος), αξιολόγηση και πιστοποίηση προγραμμάτων Μεταπτυχιακών και Διδακτορικών Σπουδών, εξ

3. Λειτουργία μονοτμηματικής σχολής (ενόψει επικείμενης νομοθεσίας)

4. Μη λειτουργία Διδακτορικών Προγραμμάτων Σπουδών (ενόψει επικείμενης νομοθεσίας)

5. Χωροταξική κατανομή Τμημάτων που ανήκουν στην ίδια σχολή (ενόψει επικείμενης Νομοθεσίας)

αποστάσεως ή μικτά/υβριδικά προγράμματα σπουδών, διασύνδεση ΑΕΙ με αγορά εργασίας και κοινωνία, αλλαγές στον τομέα της έρευνας, αλλαγές στις διαδικασίες εκλογών, θεσμοθέτηση κέντρων αριστείας, μικρότερος αριθμός φοιτητών ανά διδάσκοντα, ίδρυση σχολών εφαρμοσμένων επιστημών, προσέλκυση πόρων από πηγές εκτός κρατικής χρηματοδότησης, προσέλκυση επιστημόνων, αντιμετώπιση χωροταξικής διασποράς

10. Μοναδικότητά του στην Περιφέρεια Πελοποννήσου

11. Αύξηση του μόνιμου πληθυσμού της Περιφέρειας Πελοποννήσου

ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συμπερασματικά, κρίνεται ότι το ΠΑΠΕΛ καταβάλλει προσπάθεια να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε για τους δημόσιους οργανισμούς από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Παρά την προσπάθειά του, βρίσκεται σε μειονεκτικότερη θέση έναντι της πλειοψηφίας των ανταγωνιστών του (λοιπά ελληνικά ΑΕΙ). Την πρώτη θέση στις αξιολογήσεις, καταλαμβάνει το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης με δεύτερο τη Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Από τις συγκριτικές μελέτες προκύπτει ότι το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου εξυπηρετεί τους σκοπούς της ΕΘΑΑΕ και του ΥΠΑΙΘ σε μικρότερο βαθμό απ' ό,τι ο μέσος όρος του συνόλου των ΑΕΙ της χώρας.

Επίσης, συμπεραίνεται ότι η ΕΘΑΑΕ προσφέρει βοήθεια στα ελληνικά ΑΕΙ με σκοπό να επιτύχει το ΥΠΑΙΘ τους στόχους του για ευημερία των πολιτών μέσα από την εκπαίδευση, την έρευνα και τις λοιπές δράσεις των ΑΕΙ. Από τη δημοσιευμένη στρατηγική και στοχοθεσία του, προκύπτει ότι το ΠΑΠΕΛ δεν θα είναι κατάλληλα προετοιμασμένο να αντιμετωπίσει τις απειλές που επίκεινται βάση του νομοσχεδίου που έχει ήδη δημοσιευθεί.

Τέλος, προτείνεται η αντιμετώπιση του Ιδρύματος ως ένα σύστημα που επηρεάζει και επηρεάζεται από τα εμπλεκόμενα με αυτό μέρη και εμπέδωση ότι η βιωσιμότητά του εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εν λόγω συστήματος. Προσδιορισμός του σκοπού λειτουργίας του Ιδρύματος με βάση το μικρο και μακρο περιβάλλον του και την προστιθέμενη αξία που προσφέρει σε αυτό (κοινωνία, οικονομία, περιβάλλον κ.λπ.). Εναρμόνιση του σκοπού του Ιδρύματος με τους σκοπούς της ΕΘΑΑΕ, του ΥΠΑΙΘ και του λοιπού εξωτερικού περιβάλλοντός του (περιφέρεια Πελοποννήσου κ.λπ.).

Επίσης, προτείνεται η εστίαση στα αποτελέσματα μέσω του προσδιορισμού των επιμέρους στόχων που (αθροιστικά και σε βάθος χρόνου) θα προκαλέσουν την επίτευξη του σκοπού του. Πληρέστερος, αναλυτικότερος και σαφέστερος προσδιορισμός στοχοθεσίας που θα περιλαμβάνει την περιγραφή της κάθε δράσης που απαιτείται, τους πόρους (δομές, εγκαταστάσεις, μηχανήματα, ανθρώπινο δυναμικό,

προϋπολογισμός κ.λπ) για την υλοποίηση της κάθε ενέργειας (project management) ώστε η διοίκηση να έχει πλήρη εικόνα του κόστους και του οφέλους της, τα οποία θα αξιολογεί εκ των προτέρων και θα αποφασίζει την υλοποίησή τους ή όχι.

Επιμερισμός της κάθε ενέργειας και του κάθε στόχου σε μικρότερα μέρη, συχνός έλεγχος του αποτελέσματος του κάθε μέρος και αξιολόγηση / απολογισμός του ώστε «*Αν είναι να αποτύχει, να το μάθω νωρίς*» (μορφή διοίκησης agile). Με άλλα λόγια, με τον συχνότερο έλεγχο (συχνή παρακολούθηση) της προόδου του κάθε στόχου η διοίκηση αντιλαμβάνεται την εξέλιξή του και τις πιθανότητές του να ολοκληρωθεί, σύμφωνα με το πρόγραμμα. Έτσι, στην περίπτωση που ο στόχος δεν εξελίσσεται (σύμφωνα με τον χρονοπρογραμματισμό GANTT ή PEERT) της δίνεται η δυνατότητα είτε να προβεί σε άμεσες διορθωτικές ενέργειες είτε σε αλλαγή του.

Αξιολόγηση του αποτελέσματος που επιφέρει η κάθε δράση και λήψη απόφασης για την επανάληψη της δράσης ή για τον επαναπροσδιορισμό της. Επί παραδείγματι, για τον τεθέντα στόχο της διοίκησης να προβεί σε δράσεις εξωστρέφειας, δεν αρκεί η καταγραφή των εκδηλώσεων. Θα πρέπει το αποτέλεσμα της κάθε εκδήλωσης να αξιολογηθεί ως προς τον βαθμό της αξίας του στον συνολικότερο σκοπό. Αναλυτικότερα, μία εκδήλωση ημερίδας/συνεδρίου θα πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένη (με βάση τα πιο πάνω) και να περιέχει σαφή σκοπό. Στο τέλος της, θα πρέπει να αξιολογηθεί (π.χ. με ερωτηματολόγιο στους συμμετέχοντες) για το αν αυτοί αποκόμισαν τα οφέλη που είχαν προηγουμένως τεθεί. Αν η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απαντήσει θετικά, η εκδήλωση είχε επιτυχία (ως προς το πρώτο σκέλος της). Ακολούθως, θα πρέπει να γίνεται τακτική παρακολούθηση των συμμετεχόντων (π.χ. μετά από έξι μήνες) για το αν εφάρμοσαν, στην πράξη τη γνώση που αποκόμισαν από την ημερίδα/συνέδριο και τον αντίκτυπο που τους επέφερε (π.χ. η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που παρακολούθησαν το συνέδριο, εφάρμοσαν τη γνώση που αποκόμισαν και εμφάνισαν αύξηση τη παραγωγής τους ή των πωλήσεών τους), τότε και μόνο τότε, η εκδήλωση κρίνεται επιτυχής και θεωρείται άξια επανάληψης.

Ένα δεύτερο παράδειγμα θα είναι η συστηματική παρακολούθηση των φορέων της πρακτικής άσκησης σε σχέση με την απορρόφηση των συμμετεχόντων σε αυτή. Έχει ήδη κριθεί από μελέτες που παρουσιάζονται στον ιστότοπο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ότι τόσο η πρακτική άσκηση όσο και το θέμα της διπλωματικής εργασίας των φοιτητών, φέρει θετικά αποτελέσματα στην απορρόφησή τους από την αγορά εργασίας.

Ένα τρίτο παράδειγμα των δράσεων εξωστρέφειας θα ήταν ο έλεγχος της απόδοσής τους ως προς τον αριθμό των εισακτέων του κάθε Τμήματος. Αν παρατηρηθεί αύξηση του αριθμού εισακτέων μετά από στοχευμένες δράσεις εξωστρέφειας, τότε και μόνο τότε, οι δράσεις κρίνονται αποτελεσματικές και αξίες επανάληψης.

Ένα παράδειγμα για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς του (impact) στην προστιθέμενη αξία της ευημερίας των μόνιμων κατοίκων της Περιφέρειας Πελοποννήσου, θα είναι η σύγκριση του αριθμού των κατόχων πτυχίου, μεταπτυχιακού και Διδακτορικού Διπλώματος των ετών 2011 με 2021, μέσω ΕΛΣΤΑΤ (όταν δημοσιευθεί η απογραφή του έτους 2021).

Συνοψίζοντας, η διοίκηση καλείται (μετά τον πιο πάνω προσδιορισμό του σκοπού της) να προβεί σε ενέργειες κατά Deming: Plan, Do, Check, Act, μέσω μικρότερων στόχων (project) και να καταθέτει απολογισμό των δράσεών της ώστε να γίνεται εμφανής η αποτελεσματικότητά της. Για την υποβοήθησή της, προτείνεται η αναζήτηση των ήδη δοκιμασμένων και ελεγμένων πρακτικών βιωσιμότητας που ακολουθεί το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE* (2017), Project Management Institute, Newtown Square
- Ackoff, R. L. (1971) “*Towards a system of systems concepts*”, *Management Science*, Vol. 17, No. 11.
- Assimakopoulos N. A. and Riggas A. N. (2006), “*Designing a Virtual Enterprise Architecture using Structured System Dynamics*”, *Human Systems Management*, IOS Press, pp. 13–29.
- Assimakopoulos, N. (1988) ‘*The routing and cost of the information flow in a system*’, *Systems Practice*, Vol. 1, No. 3.
- Assimakopoulos, N. A., & Papaioannou, P. (2020). *Domain-Driven Design and Soft Systems Methodology as a Framework to Avoid Software Crises*. *Acta Europeana Systemica*, 8(1) διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.14428/aes.v8i1.56353> (Accessed 13 May 2022).
- Assimakopoulos, N. and Theocharopoulos, I. (2009) ‘*Design and control systemic methodology (DCSYM): a multi-agent modeling and operation platform*’, *International Journal of Applied Systemic Studies*, Vol. 2, No. 3.
- Beardshaw J, Palfreman D (1990), *The Organization in Its Environment*, 4th edn, Pitman Publishing, London.
- Beer, S. (1972), *Brain of the firm*. London, The Penguin Press.
- Belvedere V. (2014), *Defining the scope of service operations management: an investigation on the factors that affect the span of responsibility of the operations department in service companies*. *Production Planning and Control*, 25(6).
- Bolboli, S. and Reiche, M. (2013), *The model for Sustainable business excellence: implementation and the roadmap*. *The TQM Journal*, 25(4).
- Bowen, K. (1983) ‘*An experiment in problem formulation*’, *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 34, No. 8, pp.685–694.
- Bratton J, Callinan M, Forshaw G, Sawchuk P (2007), *Work and Organizational Behavior: Understanding the Workplace*, Palgrave Macmillan, Basingstroke

- BusinessEssay (2021) *International Business Excellence Awards Comparison*. <https://business-essay.com/international-business-excellence-awards-comparison/> (Accessed 13 May 2022).
- Chandler Alfred (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, The MIT Press
- Common Assessment Framework (CAF)* (2007), μτφρ. Γραβάνη Ο., επιμ. Μιχαλόπουλος Ν., Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
- Deming prize*. (2020). http://www.juse.or.jp/deming_en/award/ (Accessed 13 May 2022).
- Dotun A. (2001), “*TQM and Business Excellence: Is there Reality a Conflict. Measuring Business Excellence*”, 5(3).
- Drucker, P. F., (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper & Row.
- Easton, D. (1965), *A Framework for Political Analysis*, Prentice Hall.
- EFQM, 2012. EFQM (2012), The EFQM Excellence Model. Retrieved Sep 2014, from <http://www.efqm.org/the-efqmexcellence-model>: <https://efqm.org/efqm-model/> (Accessed 13 May 2022).
- Forrester, J.W. (1961), “*Industrial Dynamics*”, MIT Press.
- Ganco, M. (2014), “*Complexity Theory*, Wiley Encyclopedia of Management.
- Gandolfo Dominici and Vasja Roblek, (2016) “*Complexity Theory for a New Managerial Paradigm: A Research Framework*”, Springer International Publishing, Switzerland.
- Gandolfo Dominici and Vasja Roblek, (2016) “*Complexity Theory for a New Managerial Paradigm: A Research Framework*”, Springer International Publishing, Switzerland.
- George S. Odiorne, (1965) *Management by Objectives*, New York, Pitman.
- Gerth, H.H., & Mills, C.W. (eds) (1948), *From Max Weber: Essays in Sociology*, Routledge and Kegan Paul.
- Gharajedaghi, J. (2011), “*Systems thinking: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture*” Elsevier.
- Glaister, K.W. and Falshaw, R. (1999), *Strategic planning: still going strong?*, Long Range Planning, Vol. 32, No. 1.
- Hogwood, B. W., & Gunn, L. A. (1984). *Policy analysis for the real world*, Oxford University Press.
- <http://epa.gov.gr/>

<http://old.ntua.gr/aeiforia/synodos-prytaneon/uop.pdf> (retrieved May 2022)

<http://www.ehea.info/>

<https://aeitei.gr/isakteoi.php>

<https://ec.europa.eu/eurostat/cache/countryfacts/>

https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en (retrieved May 2022).

https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en

https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en

https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en

https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en

https://ec.europa.eu/info/policies/environment_el

https://ec.europa.eu/reform-support/what-we-do/public-administration-and-governance_el

https://ec.europa.eu/reform-support/what-we-do/public-administration-and-governance_el (retrieved May 2022).

https://el.wikipedia.org/wiki/Κατάλογος_χωρών_ανά_δείκτη_προσδόκιμου_ζωής

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

<https://empedu.gov.gr/invitation/grafeia-ypostirixis-tis-didaskalias-kai-mathisis-stin-anotati-ekpaideysi/>

<https://empedu.gov.gr/invitation/ypostirixi-draseon-diethnopoiiisis-tis-anotatis-ekpaideysis/>

https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/greece_el

https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/greece_el

<https://foititikanea.gr>

<https://foititikanea.gr> (retrieved May 2022).

https://modip.uop.gr/images/Final_IQAS_Accreditation_Report_University_of_the_Peloponnese.pdf (retrieved May 2022).

<https://modip.uop.gr/index.php/ektheseis/ektheseis-pistopoiisis/2018-12-03-09-27-01>

<https://modip.uop.gr/index.php/ektheseis/ektheseis-pistopoiisis/ekthesi-pistopoiisis-esoterikou-sistimatos-diasfalisis-poiotitas>.

<https://modip.uop.gr/index.php/ektheseis/ektheseis-pistopoiisis/ekthesi-pistopoiisis-esoterikou-sistimatos-diasfalisis-poiotitas>

https://sep4u.gr/wp-content/uploads/eis_aei_2015.pdf

<https://www.aeitei.gr/kenes->

[thesis.php?year=2021&chart_type=all&likio_type=gh&pedio=&tomeas=&city=&idrima=22&order=0&type=sxoli](https://www.aeitei.gr/kenes-thesis.php?year=2021&chart_type=all&likio_type=gh&pedio=&tomeas=&city=&idrima=22&order=0&type=sxoli)

https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/anakoinoseis/100518_ypoyrgeio-paideias-deite-ton-arithmo-eisakteon-se-kathe-sholi

https://www.alfavita.gr/sites/default/files/attachments/eis_aei_2014_0.pdf

<https://www.caf->

[network.eu/img_auth.php/9/93/CAF2020_Gr_version_Translation.pdf](https://www.caf-network.eu/img_auth.php/9/93/CAF2020_Gr_version_Translation.pdf)

(retrieved 19/5/2022)

<https://www.enqa.eu/about-enqa/>

https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

<https://www.esos.gr/arthra/76769/paketo-protaseon-tis-nd-stin-ypoyrgo-paideias-gia-neo-nomo-plaisio-gia-ta-aei-mono-sto>

<https://www.esos.gr/arthra/76912/syskepsi-sto-maximoy-gia-neo-nomo-plaisio-gia-ta-aei-kai-ton-eksyghronismo-toy-doatap>

https://www.esos.gr/sites/default/files/articles-legacy/66mf46mtli-akm1_0.pdf

<https://www.ethaae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/aksiologisi-synopsi>

<https://www.ethaae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/ektheseis-pistopoihshs-esdp>.

<https://www.ethaae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/pos-orizetai>

<https://www.ethaae.gr/el/ethaae/armodiotites>. (n.d.).

<https://www.ethaae.gr/el/ethaae/armodiotites>. Retrieved November 23, 2021, from <https://www.ethaae.gr/el/ethaae/armodiotites>

<https://www.ethaae.gr/el/ethaae/orama-apostoli-aksies>. (n.d.). Retrieved November 23, 2021, from <https://www.ethaae.gr/el/ethaae/orama-apostoli-aksies>:

<https://www.ethaae.gr/el/nea/anakoinoseis/289-eisigisi-katanomis-xrimatodotisis-2022>

<https://www.ethaae.gr/el/nea/anakoinoseis/289-eisigisi-katanomis-xrimatodotisis-2022>

https://www.ethaae.gr/images/news/katanomi_xrimatodotisis_2022 (retrieved May 2022).

https://www.ethaae.gr/images/news/katanomi_xrimatodotisis_2022/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CE%99.pdf

https://www.ethaae.gr/images/news/katanomi_xrimatodotisis_2022/%CE%A0%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CF%82_5.pdf

https://www.ethaae.gr/images/news/katanomi_xrimatodotisis_2022/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CE%99.pdf

<https://www.ipaidia.gr/paideia/niki-kerameos-oi-stoxoi-tou-ipourgeiou-paideias/> (retrieved May 2022).

<https://www.minedu.gov.gr/aei-9/stratigiki-aei> (retrieved May 2022).

<https://www.minedu.gov.gr/ypapegan/anakoinoseis/20389-10-05-12-anakoinosi-arithmoy-eisakteon-stin-anotati-ekpaideysi-gia-to-akadimaiko-etos-2012-2014>

<https://www.naftemporiki.gr/documents/1222877/i-nea-ypourgiki-apofasi-gia-tous-eisakteous-stin-tritobathmia-ekpaideusi>

<https://www.projectmanager.com/guides/pert-chart>

<https://www.slapp.gr/epikairota/koinonia/>

<https://www.uop.gr/arxiki/stratigiki> (retrieved May 2022)

<https://www.uop.gr/eksostreifeia/koinoi-titloi-spoudon> (retrieved May 2022).

<https://www.uop.gr/eksostreifeia/koinoniki-prosfora> (retrieved May 2022).

<https://www.uop.gr/eksostreifeia/parousia-ston-typo> (retrieved May 2022).

<https://www.uop.gr/eksostreifeia/synergasia-me-foreis> (retrieved May 2022).

<https://www.uop.gr/eksostreifeia/synergasia-me-panepistimia> (retrieved May 2022).

<https://www.uop.gr/eksostreifeia/xorigies> (retrieved May 2022).

<https://www.uop.gr/images/stratigikos-sxediasmos.pdf> (retrieved May 2022)

<https://www.uop.gr/images/stratigikos-sxediasmos.pdf> (retrieved May 2022)

<https://xenesglosses.eu/2016/03/arithmos-eisakteon-gia-akadimaiko-etos-2016-2017-se-aei-kai-tei-ana-idryma-kai-tmima>

Job P. and Sanghamitra B. (2010), “Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs- Part 1: a conceptual framework”, *Measuring Business Excellence*, 14(2), pp. 3-11

- Kaufman Roger, Oakley – Browne Hugh, Watkins Ryan, Leigh Doug (2003), *Strategic Planning for Success*, Jossey-Bass/Pfeifer, San Francisco
- Kessler, E. (2013) *Garbage Can Model of Decision Making*, Encyclopedia of Management Theory, vol. 1, Pace University.
- Kim, Sung Ho. 2017 [2007]. "Max Weber Archived 13 July 2010 at the Wayback Machine" (revised ed.). *Stanford Encyclopaedia of Philosophy*. Center for the Study of Language and Information. ISSN 1095-5054. Retrieved 20 May 2022.
- Kriemadis Th. Theakou El., (2007), *Strategic Planning Models in Public and Non – Profit Sport Organizations*, Choregia Scientific Forum in Sport Management, SMIJ – VOL.3, No 2.
- Lowi, T. J. (1972). Four Systems of Policy, Politics, and Choice. *Public Administration Review*, 32(4), 298–310. <https://doi.org/10.2307/974990>.
- Meet the team*. (2020), <https://www.efqm.org/services/recognition/efqm-global-award/>. (Accessed 13 May 2022).
- Miaris, A.V., Riggas, A.N. and Assimakopoulos, N.A. (2015) ‘The viable system model and the DCSYM methodology to the e-Government for Mediterranean Countries perspective: a case study in Corfu sunspots tourist agency’, *Int. J. Applied Systemic Studies*, Vol. 6, No. 2, p. 197).
- Mullins L.J (1999) *Management and Organizational Behavior*, 5th edn. Financial Times/Prentice Hall, London.
- Niall P. (2012), *Business history and operations management*, *Business History*, 54(2), pp. 154-178.
- Oakland, J. and Tanner, S. (2008) “The relationship between Business Excellence and Performance – An empirical study using Kanji’s Leadership Excellence Mode”, *Total Quality Management*, 19(7-8), pp. 733-749
- Ogbeiwi O (2017), Why written objectives need to be really SMART, *British Journal of Health Care Management*, διατίθεται ηλεκτρονικά στο https://www.researchgate.net/publication/318390296_Why_written_objectives_need_to_be_really_SMART (Retreived 10/5/2022).
- Our organization*. (2020). <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award> (Accessed 13 May 2022).

- Pandelis, Z. Alexandros, G. and Nikolaos, S. (2009) “*The Application of Performance Measurement in the Service Quality Concept: The Case of a Greek Service Organization*”, Journal of Money, Investment and Banking.
- Posted In: *Continual Improvement, Deming Philosophy, Dr. Deming, Theory of Knowledge* διαθέσιμο στο <https://deming.org/deming-101-theory-of-knowledge-and-the-pdsa-improvement-and-learning-cycle/> (retrieved 12/4/2022)
- Sargut, G., & McGrath, R. G. (2011) “*Learning to live with complexity*”, Harvard business review, 89(9).
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2016) “*Reducing complexity by creating complexity: a systems theory perspective on how organizations respond to their environments*”, Journal of Management Studies.
- Sekhar S.Ch., *Benchmarking, African Journal of Business Management*, Vol. 4(6), pp. 882-882, June 2010, Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
- Senge, P. M. (2006) “*The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*”, Doubleday Currency, New York, NY, USA.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, E. (1992) “*Management*” Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- The Essential Deming Leadership Principles from the Father of Quality W. Edwards Deming*, (2013), The W. Edwards Deming Institute.
- Tsaur, S., Chang, H. and Wu, C. (2004), *Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior*. Asia Pacific Management Review, 9(3).
- Tsebelis George (2002) *Veto Players: How Political Institutions Work*, Princeton University Press
- Vartiak, L. and Jankalova, M. (2017), “*The Business Excellence assessment*” in TRANSCOM 2017: *Proceedings of the International scientific conference on sustainable modern and safe transport*, Procedia Engineering 192 (2017).
- White Colin (2004), *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York
- ΑΔΑ: 66ΜΦ46ΜΤΛΗ-ΑΚΜ
- Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού, ΦΕΚ 2894/2021 τ.Β΄.
- Ν. 3230/2004, άρθρο 3
- Ν. 4653/2020

N. 4917/2022

Πασσάς Α., Τσέκος Θ., (2006), «Οι διοικητικές Επιπτώσεις της Ελληνικής Ενωσιακής Πορείας», Διεθνής και Ευρωπαϊκή Πολιτική, τχ. 3.

Πασσάς Α., Τσέκος Θ., (2006), *Οι διοικητικές Επιπτώσεις της Ελληνικής Ενωσιακής Πορείας*, Διεθνής και Ευρωπαϊκή πολιτική, τχ. 3, σσ. 178-195

Ποττάκης Α. (2017), Μια σύγχρονη, αποτελεσματική δημόσια διοίκηση θα πρέπει να εστιάζει τόσο στο θεσμικό οικοδόμημα όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό, διατίθεται ηλεκτρονικά στο <https://opengov.ellak.gr/2017/07/30/mia-sigchroni-apotelesmatiki-dimosia-diikisi-tha-prepi-na-estiazi-toso-sto-thesmiko-ikodomima-oso-ke-sto-anthropino-dinamiko/>
<https://opengov.ellak.gr/2017/07/30/mia-sigchroni-apotelesmatiki-dimosia-diikisi-tha-prepi-na-estiazi-toso-sto-thesmiko-ikodomima-oso-ke-sto-anthropino-dinamiko/> (retrieved May 2022).

Στογγάρη Αγγελική & Τσέκος Θεόδωρος, *Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης*, σε: Γεωργαράκης Ν., Δεμερτζής Ν. (επιμ.), 2015 Αξιολόγηση, Θεματικό Αφιέρωμα, Επιστήμη και Κοινωνία, τ. 33, Εκδόσεις Gutenberg.

Τσέκος, Θ. (2021), *Κοινωνία των Πολιτών, Πολιτικά Κόμματα και Δημόσια Διοίκηση. Προβλήματα Συνάρθρωσης και οι Επιπτώσεις τους στην Παραγωγή Δημοσίων Πολιτικών*, Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης 1(1), 115-141.
<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

ΦΕΚ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΙΣΑΚΤΕΩΝ 1123/2018 τ. Β΄

ΦΕΚ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΙΣΑΚΤΕΩΝ 1853/2020 τ. Β΄

ΦΕΚ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΙΣΑΚΤΕΩΝ 2827/2018 τ.Β΄