

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

Στρατηγικός σχεδιασμός ΑΕΙ

Η περίπτωση της ΑΣΠΑΙΤΕ: η συμβολή του ΕΛΚΕ

Αργυρώ Μεντάκη

Επιβλέπων Καθηγητής: Βασίλειος Γιαννόπουλος

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Δεκέμβριος 2022

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Βασίλειος Γιαννόπουλος
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Σπηλιόπουλος Οδυσσέας
Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Αγοράκη Μαρία-Ελένη
Επίκουρος Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Η Αργυρώ Μεντάκη

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

«Ένας στόχος χωρίς σχέδιο είναι απλώς μια ευχή».
A. de Saint-Exupéry

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	5
Abstract	7
Συνοτομογραφίες	9
Εισαγωγή	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός δημόσιου ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος	14
1.1 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο μάνατζμεντ	15
1.2 Η ιδιαιτερότητα του στρατηγικού σχεδιασμού ενός δημόσιου ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΑΣΠΑΙΤΕ ως μελέτη περίπτωσης	38
2.1 Η ιστορία της ΑΣΠΑΙΤΕ: διαχρονικές και συγχρονικές προκλήσεις	39
2.2 Στρατηγική ανάλυση της ΑΣΠΑΙΤΕ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΣΠΑΙΤΕ: η συμβολή του ΕΛΚΕ	65
3.1 Η υλοποίηση και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΣΠΑΙΤΕ	65
3.2 Η συμβολή του ΕΛΚΕ της ΑΣΠΑΙΤΕ στον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΣΠΑΙΤΕ	70
3.2.1 Κατακλείδα	74
Σύνθεση-Επίλογος	77
Βιβλιογραφία	82

Περίληψη

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των προοπτικών του στρατηγικού σχεδιασμού και της υλοποίησής του για την περίπτωση ενός δημόσιου εκπαιδευτικού οργανισμού και, πιο συγκεκριμένα, ενός ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος, της Ανώτατης Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ), μέσα από την ανάλυση των σχεδίων στοχοθεσίας-προγραμματισμού της διοίκησης, τις σχετικές με αυτά εκθέσεις εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης του ιδρύματος, τις υλοποιημένες δράσεις καθώς και τα οικονομικά στοιχεία που τηρεί ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας, Τμήμα της Σχολής, η συμβολή του οποίου εξετάζεται ειδικότερα. Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη οργανώνεται σε τρία κεφάλαια: στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται ένας αναλυτικός ορισμός του πεδίου της μελέτης καθώς και των ιδιοτήτων του και παρουσιάζεται το τι σημαίνει στρατηγικός σχεδιασμός σε ένα δημόσιο ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα καθώς και οι ειδικοί όροι της ανάλυσής του. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο, με τη βοήθεια των εργαλείων ανάλυσης PESTEL, ιστού κουλτούρας, SWOT και VRIO, πραγματοποιείται η στρατηγική ανάλυση της ΑΣΠΑΙΤΕ σε συνδυασμό με μια επισκόπηση των βασικών χαρακτηριστικών της ιστορίας της, η οποία αποσκοπεί στην κατανόηση των διαχρονικών δομικών στοιχείων του οργανισμού καθώς και των σύγχρονων συγκυριακών εξελίξεων που κατέστησαν την ΑΣΠΑΙΤΕ και τη λειτουργία της ως έχει. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο, αξιολογείται η επιλογή και η εφαρμογή στρατηγικής της ΑΣΠΑΙΤΕ και, στη βάση αυτή, αναλύεται η συνεισφορά του ΕΛΚΕ, ο οποίος συνιστά βασικό παράγοντα στις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης του ιδρύματος, στην ανάπτυξη κι εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού του ιδρύματος γενικότερα και στη μετάφραση των πλεονεκτημάτων σε αναπτυξιακές δράσεις ειδικότερα. Μέσα από την ορισμένη μελέτη περίπτωσης στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΣΠΑΙΤΕ, επιδίωξη δεν είναι να κατανοηθεί σε βάθος η λειτουργία του συγκεκριμένου οργανισμού αλλά να λειτουργήσει αυτή η μελέτη ως παράδειγμα για την αναγκαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού στους πανεπιστημιακούς οργανισμούς.

Όπως προκύπτει από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, η ανάπτυξη ενός κατάλληλου στρατηγικού σχεδίου, προσαρμοσμένου στις ανάγκες του οργανισμού

για τον οποίο καταρτίζεται, είναι, πράγματι, κεφαλαιώδους σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, καθώς συνιστά μια πυξίδα για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση. Παράλληλα, εξίσου σημαντικό στάδιο είναι η υλοποίηση κι εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου. Στην περίπτωση της ΑΣΠΑΙΤΕ, τα βήματα για την κατάστρωση ενός στρατηγικού σχεδίου υπήρξαν αργά, ωστόσο, τόσο η βαθμιαία υποβάθμιση και περιθωριοποίηση της Σχολής, όταν θεσμικά καταργήθηκαν τα ΤΕΙ, όσο και οι εξελίξεις στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στο πλαίσιο των οποίων θεσπίστηκε νομοθετικά η σύσταση για ίδρυση μονάδας στρατηγικού σχεδιασμού, ανέδειξαν και ανέσυραν την ανάγκη για θέση στρατηγικών στόχων. Όμως, παρά τη συντονισμένη εργασία των εσωτερικών οργάνων διασφάλισης της ποιότητας και την εφαρμογή καλών πρακτικών που βασίζονται στην προώθηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της αποστολής της Σχολής (την παροχή ταυτόχρονης τεχνολογικής και παιδαγωγικής κατάρτισης), η στοχοθεσία υπήρξε περισσότερο ονομαστική παρά ουσιαστική. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην ασυμβατότητα του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της ΑΣΠΑΙΤΕ με αυτό που ισχύει για τα λοιπά πανεπιστημιακά ιδρύματα. Έτσι, αξιοσημείωτο ζήτημα της παρούσας μελέτης περίπτωσης καθίσταται το γεγονός ότι η ΑΣΠΑΙΤΕ καλείται να φερθεί και να λειτουργήσει με άξονα το ρυθμιστικό πλαίσιο που ισχύει για τα ΑΕΙ, τη στιγμή που τυπικά δεν αναγνωρίζεται ως τέτοιο. Επί της ουσίας, η συνθήκη αυτή ενδεχομένως θα την οδηγήσει στο να αποτύχει στις εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις, που συνιστούν τον ποιοτικό έλεγχο της λειτουργίας της.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικός σχεδιασμός, τριτοβάθμια εκπαίδευση, Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ), ΑΣΠΑΙΤΕ

Abstract

The objective of this work is to investigate the perspectives of strategic planning and its implementation in the case of a public education organization and, more specifically, a higher education institution, the School of Pedagogical and Technological Education (ASPETE), through the analysis of the management's goal setting-programming projects, the related internal and external evaluation reports of the institution, the implemented actions as well as the financial data kept by the Special Account for Research Funds (ELKE), a department of ASPETE, whose contribution is examined in particular. In this context, the study is organized in three chapters: the first chapter contains an attempt to find an analytical definition of the study field as well as its specificities, and a presentation of the meaning of strategic planning inside a public higher education institution as well as the specific terms of its analysis. Then, in the second chapter, with the help of the analysis tools SWOT, cultural web, PESTLE and VRIO, the strategic analysis of ASPETE is carried out in combination with an overview of the main features of its history, which aims to understand the long-lasting structural elements of the organization as well as the contemporary conjunctural developments that gave ASPETE and its operation their current form. Finally, in the third chapter, the selection and implementation of ASPETE's strategy is evaluated and, on this basis, the contribution of ELKE is analyzed (a key factor in the alternative sources of funding of the institution) to the development and implementation of the institution's strategic planning in general and in the translation of advantages into developmental actions in particular. Through the specific strategic planning case study of ASPETE, the aim is not to understand in depth the functioning of this specific organization but to make this study work as a paradigm for the necessity of strategic planning in university organizations.

As can be seen from the findings of this study, the development of an appropriate strategic plan, adapted to the needs of the organization for which it is drawn up, is indeed of capital importance for the smooth functioning of the organization, as it constitutes a compass for the long-term direction. Moreover, an equally an important stage is the realization and implementation of the strategic

plan. In the case of ASPETE, the steps of a strategic plan creation were slow; however, both the gradual degradation and marginalization of the School (Technological Educational Institutions were abolished by law) and the developments in the field of higher education (in the context of establishment of a strategic planning unit was recommended) highlighted the need for setting strategic objectives. But, despite the coordinated work of the internal quality assurance bodies and the implementation of good practices based on the promotion of the competitive advantage of the School's mission (the provision of simultaneous technological and pedagogical training), the targeting has been more nominal than substantive, because of the incompatibility of the institutional operating framework of ASPETE with that which applies to other university institutions. Thus, a notable issue of this case study is the fact that ASPETE is called upon to behave and operate based on a regulatory framework that applies to HEIs, while it is not being officially recognized as such. Actually, this condition may lead ASPETE to fail in the internal and external evaluations, processes that constitute the quality control of its operation.

Keywords: Strategic Planning, tertiary education, Special Account of Research Funds, ASPETE

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΔΙΠ	Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας (στην Ανώτατη Εκπαίδευση)
ΑΣΕΤΕΜ	Ανωτέρα Σχολή Εκπαιδευτικών Τεχνολόγων Μηχανικών
ΑΣΠΑΙΤΕ	Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
ΔΕ	Διοικούσα Επιτροπή
ΕΘΑΑΕ	Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης
ΕΛΚΕ	Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας
ΕΛΚΕΠΑ	Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας
ΜΟΔΥ	Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης
ΠΑΤΕΣ	Παιδαγωγική Τεχνική Σχολή
ΠΜΣ	Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών
ΣΕΛΕΤΕ	Σχολή Εκπαιδευτικών Λειτουργών Επαγγελματικής και Τεχνολογικής Εκπαιδεύσεως

Εισαγωγή

«Οι λίθοι δεν κάνουν μόνοι τους
ένα σπίτι. Χρειάζεται οργάνωση».
Ξενοφών

Μια επιχείρηση χωρίς όραμα, δηλαδή χωρίς μια προσδοκία για το μέλλον αυτού του οργανισμού, μοιάζει με «πλοίο χωρίς πυξίδα». Ωστόσο, όσο κι αν αυτή η σκέψη είναι ζωογόνος για την ανάπτυξη της επιχείρησης, όσο κι αν σε αυτό το ξυπνητό όνειρο εμπεριέχονται οι πεποιθήσεις, οι αξίες, οι φιλοδοξίες, οι ελπίδες και οι επιθυμίες των ανθρώπων που την ίδρυσαν και τη διοικούν, είναι ακριβώς αυτό: μια σκέψη. Είναι, βέβαια, σημαντικό να γνωρίζει κανείς πού θέλει να φτάσει αλλά δεν αρκεί μια βουλευσιαρχική αντίληψη για να υλοποιηθεί το όραμα ή να έχει πετυχημένη έκβαση. Η έννοια-κλειδί που αποτελεί την προϋπόθεση για την πραγματοποίηση ενός επιχειρηματικού οράματος, λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης/του οργανισμού, είναι αυτή της *στρατηγικής* και, ακριβέστερα, του *στρατηγικού σχεδιασμού*.

Ειδικότερα, ο στρατηγικός σχεδιασμός ξεκινάει αφότου σε μια επιχείρηση έχουμε προσδιορίσει επακριβώς την τρέχουσα κατάστασή της, τη θέση της, το πού βρίσκεται τώρα και γνωρίζουμε επίσης τον προορισμό της, το πού θέλουμε να την οδηγήσουμε, πώς την έχουμε φανταστεί στο μέλλον· όταν έχουμε, επί της ουσίας, διευκρινίσει, από τη μία μεριά, τους πόρους και τις συνθήκες του οργανισμού μας και, από την άλλη, την αποστολή της. Στη βάση αυτών των αντικειμενικών στοιχείων, καταστρώνεται μια στρατηγική και ένα ορισμένο σχέδιο υλοποίησής της. «Ένας στόχος χωρίς σχέδιο είναι απλώς μια ευχή» θα πει ο συγγραφέας A. de Saint-Exupéry για να εκφράσει ότι είναι αυτή η οργανωμένη, με σχέδιο, στοχοθεσία που «κάνει τη διαφορά». Στο συγκεκριμένο του μάνατζμεντ, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι «το ήμισυ του παντός»· το άλλο ήμισυ είναι η υλοποίησή του, δηλαδή η μεταστοιχείωση των αποφάσεων, των ιδεών και των σχεδίων σε συγκεκριμένες πράξεις και μέτρα (Γεωργόπουλος, 2007, σ. 121).

Στο πλαίσιο αυτό, στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των προοπτικών του στρατηγικού σχεδιασμού και της υλοποίησής του για την περίπτωση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και, πιο συγκεκριμένα, ενός ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος, της Ανώτατης Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής

Εκπαίδευσης (στο εξής ΑΣΠΑΙΤΕ), μέσα από την ανάλυση των σχεδίων στοχοθεσίας-προγραμματισμού της διοίκησης, τις υλοποιημένες δράσεις καθώς και τα οικονομικά στοιχεία που τηρεί ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας (στο εξής ΕΛΚΕ) – ο οποίος είναι επιφορτισμένος με το έργο της διαχείρισης και διάθεσης κονδυλίων που προέρχονται από οποιαδήποτε πηγή (εθνικοί πόροι, διεθνείς πόροι, ιδιωτικοί πόροι και χρηματοδοτήσεις, ίδιοι πόροι) για την εκτέλεση εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών, ερευνητικών και αναπτυξιακών έργων.

Στην προοπτική αυτή, η μελέτη μας οργανώνεται σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το *τι σημαίνει στρατηγικός σχεδιασμός σε ένα δημόσιο ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα*. Λαμβάνοντας υπόψη την ιδιομορφία αυτής της περίπτωσης, το γεγονός, δηλαδή, ότι δεν πρόκειται ούτε για επιχείρηση ούτε για ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα, που λειτουργούν πιο άμεσα με όρους αγοράς, αλλά, αντίθετα, ότι υπάρχουν θεσμικοί περιορισμοί λόγω της εποπτείας του φορέα από το ελληνικό Δημόσιο, στο πρώτο αυτό κεφάλαιο επιχειρείται ένας αναλυτικός ορισμός του πεδίου της μελέτης καθώς και των ιδιαιτεροτήτων του. Ειδικότερα, βήμα-βήμα, εξειδικεύονται οι όροι της συζήτησης που στοιχειοθετείται εδώ. Έτσι, στην πρώτη ενότητα (1.1), πραγματοποιείται μια εισαγωγή στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού στο μάνατζμεντ και στις έννοιες και τα εργαλεία αυτής της γνωστικής περιοχής· στη δεύτερη ενότητα (1.2), στη βάση μελετών για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε εκπαιδευτικές μονάδες και σε δημόσιους οργανισμούς, οριοθετείται η τυπολογία του αντικείμενου μελέτης μας που συνιστά έναν δημόσιο εκπαιδευτικό οργανισμό και καταγράφονται οι αντικειμενικές ιδιαιτερότητες της εξέτασης ενός τέτοιου τύπου φορέα.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο, το αντικείμενο μελέτης μας εξειδικεύεται περισσότερο και αναλύονται τα γενικά χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες τού υπό ανάλυση οργανισμού, της ΑΣΠΑΙΤΕ. Πιο συγκεκριμένα, στόχος είναι να κατανοηθούν τα διαχρονικά δομικά στοιχεία του οργανισμού καθώς οι σύγχρονες συγκυριακές εξελίξεις που κατέστησαν την ΑΣΠΑΙΤΕ και τη λειτουργία της ως έχει. Πιο αναλυτικά, στην πρώτη ενότητα (2.1), πραγματοποιείται μια ιστορική αναδρομή της λειτουργίας της ΑΣΠΑΙΤΕ προκειμένου να κατανοηθεί η παρούσα θέση του ιδρύματος στον ακαδημαϊκό χάρτη αφού, για να θυμηθούμε τον Durkheim (2014), στο παρόν είναι υλοποιημένο το παρελθόν. Παράλληλα,

λαμβάνοντας υπόψη το εθνικό και διεθνές κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο της γενικευμένης κρίσης που λαμβάνει χώρα την τελευταία δεκαετία, τις σύγχρονες θεσμικές προκλήσεις, καθώς και την πρόσφατη εμπειρία της κρίσης που προκλήθηκε από την πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19), απόληξη του κεφαλαίου (ενότητα 2.2) είναι η στρατηγική ανάλυση της ΑΣΠΑΙΤΕ με τη βοήθεια των εργαλείων ανάλυσης PESTEL, ιστού κουλτούρας, SWOT και VRIO.

Σε συνέχεια της στρατηγικής ανάλυσης του υπό μελέτη οργανισμού, ως απόληξη του διεξοδικού ελέγχου των χρησιμοποιούμενων όρων της κατάρτισης του στρατηγικού σχεδίου για την ΑΣΠΑΙΤΕ, που αναλύθηκαν στα πρώτα δύο μέρη της εργασίας, στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο, αποτιμώνται, στη βάση των όσων εκτέθηκαν στο κεφάλαιο 2, οι ορισμένες στρατηγικές επιλογές και εφαρμογές ενώ εξετάζεται ειδικότερα η συμβολή του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ) στην ανάπτυξη κι εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού του ιδρύματος γενικότερα και στη μετάφραση των πλεονεκτημάτων σε αναπτυξιακές δράσεις ειδικότερα. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο αυτό, επιχειρείται μια σύνθεση των στοιχείων της ανάλυσης που προηγήθηκε που απολήγει στην αποτίμηση της στρατηγικής επιλογής και των διαδικασιών υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΣΠΑΙΤΕ διά μέσου της ανάδειξης της συνεισφοράς του ΕΛΚΕ σε αυτό το εγχείρημα.

Σε συνέχεια της στοχοθεσίας της εργασίας μας, όπως αποτυπώθηκε παραπάνω, σε μια προσπάθεια να προφυλάξουμε τις επιστημονικές μας προθέσεις και να διευκολύνουμε τον αναγνώστη της παρούσας εργασίας, χρειάζεται, προκειμένου να διαβαστούν τα όσα διατυπώνονται εδώ υπό το πρίσμα με το οποίο γράφτηκαν, να διευκρινιστούν τα εξής: αρχικά, η παρούσα εργασία δεν συνιστά την επίσημη τοποθέτηση του φορέα τον οποίο μελετά, παρά το γεγονός ότι η συγγραφέας της συνιστά στέλεχος του ανθρωπίνου δυναμικού της. Έπειτα, οι όποιες κριτικές-σχολιασμοί δεν συνιστούν προσωπικές απόψεις αλλά όσο το δυνατόν αμερόληπτες αναλύσεις των στοιχείων. Μάλιστα, στα σημεία όπου θίγεται η μη «ανωτατοποίηση» της Σχολής, γεγονός που αποτελεί αφ' εαυτού ένα «πολιτικό» διακύβευμα, ο χαρακτήρας των διατυπώσεων είναι αμιγώς διαπιστωτικός και διόλου αξιολογικός. Τέλος, πέρα από το πρώτο κεφάλαιο, όπου πραγματοποιείται μια παρουσίαση της θεωρίας του στρατηγικού σχεδιασμού στο

μάνατζμεντ και αναπόφευκτα γίνεται αναφορά σε επιχειρήσεις που είναι το κατεξοχήν πεδίο εφαρμογής του γνωστικού αυτού κλάδου, στη συνέχεια της εργασίας, χρησιμοποιούμε τον όρο «οργανισμό»(εναλλακτικά με τη φράση «εκπαιδευτικό ίδρυμα») (Thys-Clément & Wilkin, 1998) σε κάθε αναφορά για τον στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου να είναι εγγύτερα ο όρος στη λογική της δημόσιας εκπαιδευτικής μονάδας που εξετάζουμε, ώστε να την απομακρύνουμε από τη λογική της «επιχείρησης» και τους συνακόλουθους συνειρμούς.

Εν κατακλείδι, κρίνεται χρήσιμο να αναφερθεί ότι η διενέργεια της παρούσας εργασίας υπήρξε μια συνθήκη αναστοχασμού για τη γράφουσα καθώς τα καθημερινά «εργαλεία της δουλειάς», δηλαδή οι νομοθετικές ρυθμίσεις, τα οικονομικά στοιχεία του ΕΛΚΕ της Σχολής, ακόμη και η ίδια η ιστορία του ιδρύματος κ.ο.κ., διαβάστηκαν ξανά υπό μια επιστημονικά οργανωμένη οπτική και, με τον τρόπο αυτό, επέτρεψαν έναν ανώτερο βαθμό κατανόησης και έφεραν στο φως συσχετίσεις που προηγουμένως δεν ήταν διακριτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός δημόσιου ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος

Στην περίπτωση της διοίκησης επιχειρήσεων και του μάντζμεντ, το σύνολο στόχων και ενεργειών που χαρακτηρίζουν τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της δράσης ενός οργανισμού συνιστά τον στρατηγικό σχεδιασμό (strategic planning) του οργανισμού. Ο όρος συναντάται άλλοτε και ως «στρατηγικό μάντζμεντ» (strategic management) ή «επιχειρησιακή στρατηγική» (corporate strategy), διαδραματίζει κεντρικό ρόλο και, στην προοπτική αυτή, στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί μια επισκόπηση των νοηματοδοτήσεών του ώστε να καταδειχθεί το βάθος της έννοιας και να αναδειχθεί η σημασία του μέσα από την παρουσίαση των εργαλείων υλοποίησής του (ενότητα 1.1). Επιπρόσθετα, στη συνέχεια, θα αναδειχθεί η ιδιαιτερότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού σε έναν δημόσιο οργανισμό που, επιπλέον, ανήκει στον τομέα της εκπαίδευσης (ενότητα 2.2).

Σε γενικές γραμμές, το σταθερό στοιχείο, τόσο στο μακροεπίπεδο, δηλαδή στον παγκόσμιο κοινωνικο-οικονομικό χώρο, όσο και στο μικροεπίπεδο, στο εσωτερικό κάθε επιχείρησης/οργανισμού, είναι οι διαρκείς αλλαγές (Θερίου, 2002, σ. 15). Πιο αναλυτικά, οι αλλαγές αυτές, στην πρώτη περίπτωση, σχετίζονται με τη διεθνοποίηση των οικονομιών και την απελευθέρωση των αγορών που συνεπάγονται έναν οξύ ανταγωνισμό ενώ, στη δεύτερη περίπτωση, έχουν να κάνουν με την ολοένα αυξανόμενη εκβιομηχάνιση της παραγωγής, την τεχνολογική εξέλιξη και τις νέες μορφές απασχόλησης. Στο πλαίσιο αυτό των συνεχών αλλαγών, δεν υπάρχει ομοφωνία (Brews & Purohit, 2007) αλλά πολλαπλοί ορισμοί για την έννοια της «στρατηγικής» και του «στρατηγικού σχεδιασμού», οι οποίοι επιδιώκουν να καλύψουν αυτή την ποικιλομορφία.

Ωστόσο, υπάρχει ένα κοινό λεξιλόγιο το οποίο χαρακτηρίζει αυτό το οργανωμένο πλαίσιο αρχών και μεθόδων που ενεργοποιούνται αναφορικά με τη μακροπρόθεσμη οργανωμένη κατεύθυνση ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, σε όλες τις απόπειρες ορισμού κάνουμε λόγο για μακροπρόθεσμη στοχοθεσία, για ορισμένη κατεύθυνση, για διαφοροποίηση και δημιουργία αξίας και

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για προσαρμογή στις εξωγενείς/εσωγενείς συνθήκες και τη λογική της αγοράς, για ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), των μετόχων –με την ευρεία έννοια, όχι την αυστηρά οικονομική–, για την ανταπόκριση στις ανάγκες του κοινού/των πελατών και την (ανα)διάταξη των πόρων, για ρεαλιστικό οραματισμό και υλοποίηση στόχων.

1.1 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο μάνατζμεντ

Κατ' αρχάς, η προέλευση της λέξης «στρατηγική» είναι αρχαιοελληνική και σημαίνει καθοδήγηση ενώ χρησιμοποιούνταν κυρίως στη στρατιωτική ορολογία προκειμένου να περιγράψει την τέχνη του σχεδιασμού μιας στρατιωτικής επιχείρησης στη βάση της αξιοποίησης των διαθέσιμων δυνάμεων και, κατ' επέκταση, γενικότερα, συνιστά το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη ενός ορισμένου στόχου (Μπαμπινιώτης, 2002, σ. 1663). Έτσι, στη βάση του παραπάνω ορισμού και με άξονα το πλαίσιο που σκιαγραφήσαμε, ο δανεισμός της έννοιας από τη βιβλιογραφία του πολέμου και η χρήση της στο μάνατζμεντ είναι τουλάχιστον ταιριαστή (Παπαδάκης, 2012 & Γεωργόπουλος, 2013) στο πλαίσιο μιας διαρκώς μεταβαλλόμενης παγκοσμιοποιημένης οικονομίας όπου οι σύγχρονες επιχειρήσεις, αφενός, βρίσκονται σε «εμπόλεμη κατάσταση» από την άποψη ενός επιπέδου υψηλού ανταγωνισμού, αφετέρου, χρειάζεται να είναι ευέλικτες και «μάχιμες» προκειμένου να δύνανται να προσαρμόζονται στις αλλαγές (Boyce & Ville, 2005).

Στο συγκεκριμένο της Διοίκησης Επιχειρήσεων, ο όρος «στρατηγική» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά, το 1951, από τον Newman, όταν διαπιστώθηκε ότι επιχειρήσεις, που αξιοποιούσαν την ίδια τεχνολογία και λειτουργούσαν σε ίδιες συνθήκες ανταγωνισμού, είχαν διαφοροποιημένη αποδοτικότητα (Newman, 1951). Αυτές οι διαφορές απόδοσης ονομάστηκαν «στρατηγικές» (Mintzberg, 1990)¹. Έπειτα, ο Chandler όρισε τη στρατηγική ως τον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης οι οποίοι επιτυγχάνονται μέσα από την αποτελεσματική

¹ Η υπόθεση εργασίας που εξηγεί τη διαφοροποιημένη απόδοση σχετίζεται με τη δημιουργία «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Σιγάλας, 2012). Πιο αναλυτικά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνιστά την κυρίαρχη αποστολή μιας «ανταγωνιστικής στρατηγικής», αφού το γεγονός ότι, την ίδια στιγμή, η στρατηγική αυτή δεν ενεργοποιείται από κάποιο άλλον οργανισμό-ανταγωνιστή, προσδίδει αξία στον οργανισμό που την υλοποιεί (Γεωργόπουλος, 2016).

κατανομή πόρων και υλοποιούνται με ορισμένους τρόπους δράσης (Chandler, 1962). Επί της ουσίας, ο Chandler έκανε λόγο για ένα οργανωμένο σχέδιο δράσης το οποίο διέπεται από μια «λογική ροή» (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, σ. 25-26).

Στη συνέχεια, το 1968, ο Brian όρισε τη στρατηγική ως το σχέδιο που εμπεριέχει τη στοχοθεσία και τις πολιτικές δράσης ενός οργανισμού ενώ πρόσθεσε ότι μια σαφώς ορισμένη στρατηγική χρειάζεται να αναγνωρίζει, πέρα από τα δομικά πλεονεκτήματα του οργανισμού, και τους εξωγενείς παράγοντες. Για τον Bryson, ο στρατηγικός σχεδιασμός συνδέεται με τη λήψη των αποφάσεων που κατευθύνουν τον οργανισμό και είναι ένα ωφέλιμο εργαλείο για τη διοίκηση (Bryson, 1988). Σημαντική προσθήκη στη σημασιολογία του όρου υπήρξε αυτή του Portero οποίος συσχέτισε τη στρατηγική με την επιτυχή προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της (1994, όπως παρατίθεται στο Παπαδάκης, 2016) και τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της προκειμένου να παραχθεί ένα «μοναδικό μείγμα αξίας» (Huskisson, 2014). Ο Fidler (1996) όρισε, έπειτα, τη στρατηγική ως έναν τρόπο σκέψης ο οποίος προσδιορίζει το ευρύτερο μέλλον του οργανισμού και τη μεθοδολογία για την επίτευξή του.

Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός σχεδιασμός, ως ένα σύνολο από δραστηριότητες που προσδιορίζουν τη μελλοντική πορεία ενός ιδρύματος/οργανισμού μέσα από σαφώς ορισμένα βήματα (Goldman & Salem, 2015), ως ένα εγχείρημα αναλυτικής σκέψης, θεωρείται μια ολιστική προσέγγιση² η οποία μετατρέπει μια ουτοπική προοπτική σε ένα ρεαλιστικό σχέδιο στο βαθμό που συνιστά το σύνολο των αποφάσεων και των ενεργειών που ορίζουν την ταυτότητα (το τι κάνει) και την αποστολή (το γιατί το κάνει) ενός οργανισμού (Bryson, 2004) ή, αλλιώς, τον επιστημονικό τρόπο διαχείρισης του οράματος του οργανισμού με άξονα τη βελτίωση της αποδοτικότητας και των κερδών του. Αναγνωρίζοντας τους επαναλαμβανόμενους τρόπους ύπαρξης που αναπαράγονται εντός του, δηλαδή τα μοτίβα που προκύπτουν έπειτα από ορισμένες αποφάσεις (Mintzberg, 1994) και μελετώντας τα γενικά στοιχεία ενός οργανισμού (Davies & Davies, 2005),

² Ο μάνατζερ που φιλοδοξεί να διαχειριστεί ή να επηρεάσει τη στρατηγική πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα να εποπτεύει το σύνολο, να αντιλαμβάνεται το όλο παρά τα επιμέρους στοιχεία μιας κατάστασης με την οποία βρίσκεται αντιμέτωπος ο οργανισμός. Συχνά, γίνεται αναφορά σε αυτό με τη φράση «πανοραμική οπτική» (helicopter view) (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, σ. 46-48).

στοιχειοθετείται μια ανάλυση η οποία επιτρέπει την έγκαιρη προετοιμασία και την πρόληψη της εξωγενούς ή ενδογενούς αβεβαιότητας του μέλλοντος ενός οργανισμού ή, τουλάχιστον, συνιστά έναν ασφαλή όρο για τη διαχείρισή του.

Στην προοπτική αυτή, οι αποφάσεις, προγραμματισμένες ή όχι, που διατυπώνονται σαφώς ή που ασυνείδητα εμπεριέχονται στις πρακτικές μιας επιχείρησης, αναφέρονται στα καθημερινά προβλήματα και λαμβάνονται στη λογική ορισμένων πολιτικών αξιοποιώντας τη γνώση ενδεχόμενων κινδύνων (March, 2007, σ. 276). Μάλιστα, είναι στο πλαίσιο αυτό που οι κίνδυνοι προλαμβάνονται και δύνανται να αντιμετωπιστούν εκ των προτέρων. Βασικό χαρακτηριστικό τους είναι οι παγιωμένες τακτικές που ακολουθούνται· συνιστούν εκείνες τις αποφάσεις (συνήθως εδώ εμπίπτουν οι στρατηγικές) που λαμβάνονται τη στιγμή που προκύπτει ένα ζήτημα και απαιτούν από τους υπευθύνους να λειτουργήσουν με ευρηματικότητα, δημιουργικότητα, έλλογο ένστικτο (βασισμένο σε γνώσεις) και ευελιξία.

Έτσι, το στρατηγικό πρόγραμμα ενός οργανισμού συνιστά μια σειρά από διαδικασίες, έννοιες και εργαλεία (Bryson, 2004) που περιλαμβάνει την ανάλυση των κεφαλαίων/πόρων του, την ταυτοποίηση του προφίλ του (τόσο μέσα από τον ορισμό της βασικής αποστολής του όσο και μέσα από τη διατύπωση του οράματός του), τη διερεύνηση της κατεύθυνσης και των ιδεών των στελεχών της διοίκησης του οργανισμού, τους ευρείς και ειδικούς στόχους, την ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος (δηλαδή, του κοινωνικού μικροκόσμου εντός του οποίου δραστηριοποιείται) και του μακροπεριβάλλοντος (τις γενικότερες μεταβαλλόμενες οικονομικές, πολιτικές, θεσμικές και κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν), την οριοθέτηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του οργανισμού σε όλους τους τομείς (Κέφης, 2005) – και όλα αυτά σε μια μακροπρόθεσμη προοπτική με άξονα καταρχήν την επιβίωση και, επί της ουσίας, την αποδοτική λειτουργία και ευημερία του.

Έπειτα, εξίσου σημαντικά στάδια είναι η υλοποίηση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής (Wheelen & Hunger, 2004). Αυτό που, βέβαια, χρειάζεται εδώ να διευκρινιστεί είναι ότι η στρατηγική υφίσταται επειδή υπάρχει ορισμένο ανθρώπινο δυναμικό, μάντζερς, οι οποίοι αποφασίζουν και υλοποιούν τη στρατηγική (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, σ. 46). Ακριβέστερα, η ύπαρξη

στρατηγικού προγράμματος αποτελεί ένδειξη «εκδημοκρατισμού» της διαχειριστικής λογικής του οργανισμού, αφού έτσι το κάθε μέλος του οργανισμού, ο/η κάθε εργαζόμενος/-η, ακριβώς επειδή γνωρίζει την «αποστολή» του οργανισμού, μπορεί να ενταχθεί στην ευρύτερη κουλτούρα που διαπνέει αυτή την αποστολή. Μέσα από την υλοποίηση του στρατηγικού προγράμματος, ο οργανισμός, στη βάση ενός αναστοχασμού που προλαμβάνει τις απειλές, τις κρίσεις και επιτρέπει την κατανόηση της λειτουργίας τόσο της αγοράς όσο και του ίδιου του οργανισμού, αποκομίζει οφέλη τα οποία συνιστούν μια ορθολογική παρέμβαση στο «πεπρωμένο» του (Κέφης, 2005).

Χρειάζεται να επιχειρηθεί μια διάκριση των εννοιών προκειμένου να γίνουν αντιληπτές οι ποικίλες αποχρώσεις των εννοιολογήσεων, του λεξιλογίου του στρατηγικού σχεδιασμού. Αρχικά, η *αποστολή* είναι ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού, ο σκοπός της λειτουργίας του· έπειτα, το *όραμα* είναι οι βλέψεις και οι φιλοδοξίες της διοίκησης για το μέλλον του οργανισμού, για τις επιθυμητές αλλαγές και χρειάζεται να κοινοποιείται σε όλους τους εμπλεκόμενους ενός οργανισμού, να εμπνέονται από αυτό (Glanz, 2006) –η αποστολή και το όραμα ενός οργανισμού χρειάζεται να συνταυτίζονται (Kohler, 2014, σ. 183)· οι *στόχοι* των σχεδίων είναι ανοιχτές δηλώσεις των επιθυμιών (τι θέλει κανείς να πετύχει), ωστόσο, χρειάζεται να μπορούν να είναι συγκεκριμένοι (specific), μετρήσιμοι (measurable), επιτεύξιμοι (achievable), ρεαλιστικοί (realistic) και χρονικά στοχοπροσηλωμένοι (time-bound), δηλαδή SMART (Γαλάνη & Σταματοπούλου, 2020, σ. 242 & Rubin, 2002)· οι *σκοποί* απορρέουν από την αποστολή του οργανισμού και αποτυπώνουν τι πρέπει να επιτευχθεί χωρίς να διευκρινίζεται η μεθοδολογία υλοποίησης/επίτευξης· τέλος, η *πολιτική* ενός οργανισμού είναι η κατευθυντήρια γραμμή που ενοποιεί τη διαμόρφωση με την εφαρμογή μιας στρατηγικής (από μέρους της ηγεσίας ενός οργανισμού) (Wheelen & Hunger, 2018, σ. 14-19).

Πρακτικά μιλώντας, το στρατηγικό μάνατζμεντ, ως ο κατεξοχήν τομέας και εργαλείο επίτευξης στόχων για έναν οργανισμό, αποτελείται από τρία στάδια: το στάδιο της στρατηγικής ανάλυσης (strategic analysis), όπου γίνεται αντικειμενική αποτύπωση της θέσης του οργανισμού σε συνάρτηση με το εξωτερικό περιβάλλον· το στάδιο της στρατηγικής επιλογής (strategic choice), στο πλαίσιο του οποίου καταμετρώνται και αξιολογούνται οι διαθέσιμες επιλογές προκειμένου να προσδιοριστεί η

καταλληλότερη, και το στάδιο της στρατηγικής εφαρμογής (strategic implementation), όπου έμπρακτα καταστρώνεται και υλοποιείται το σχέδιο δράσης στη βάση των στοιχείων των δύο προηγούμενων σταδίων (Johnson & Scholes, 1993).

Πιο αναλυτικά, κατά το πρώτο στάδιο, αυτό της *στρατηγικής ανάλυσης*, προσδιορίζεται η στρατηγική θέση του οργανισμού, η γενική του αποστολή μέσα από τη μελέτη, από τη μία μεριά, του εσωτερικού περιβάλλοντος (ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα, γνωστές αντικειμενικές αδυναμίες) και, από την άλλη μεριά, των ποικίλων εξωτερικών συνθηκών (ευρύτερο κοινωνικο-οικονομική κατάσταση, τεχνολογικές εξελίξεις, πολιτικές επιρροές). Στόχος της στρατηγικής ανάλυσης είναι η εναρμόνιση των (ανθρωπίνων και υλικών) πόρων και ικανοτήτων –λαμβάνοντας υπόψη την ποσότητα και την ποιότητά τους– ενός οργανισμού με τις εξωγενείς περιβάλλουσες συνθήκες (Johnson, Scholes, Whittington, Angwin & Regner, 2016). Στην πράξη, αυτή η διαδικασία εύρεσης μιας στρατηγικής εξισορρόπησης του εσωτερικού και εξωτερικού ορίζοντα ενός οργανισμού, της αντιστοίχισης των εσωτερικών πλεονεκτημάτων με τις ευκαιρίες που ανακύπτουν έξωθεν παράλληλα με την αποφυγή εξωτερικών απειλών και εσωτερικών αδυναμιών, πραγματοποιείται με τη βοήθεια ορισμένων εργαλείων. Στο συγκεκριμένο της παρούσας μελέτης, σε μια προσπάθεια να διερευνηθεί σφαιρικά το υπό εξέταση αντικείμενο, θα αξιοποιηθούν τα εργαλεία ανάλυσης SWOT, ιστού κουλτούρας, PESTEL και VRIO³, τα χαρακτηριστικά και οι αρχές των οποίων θα αναλυθούν ειδικότερα αμέσως παρακάτω⁴.

Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί μια ανάλυση τεσσάρων παραμέτρων –όσα είναι και τα αρχικά του ακρωνυμίου– ενός οργανισμού, η οποία έχει ως επιδίωξη το σχεδιασμό μιας στρατηγικής η οποία θα λαμβάνει υπόψη της καθεμία από αυτές. Ειδικότερα,

³ Σημειώνεται ότι κανένα εργαλείο ανάλυσης δεν είναι πανάκεια για τις διαπιστώσεις που προκύπτουν από την ενεργοποίησή του, ωστόσο, ο συνδυασμός τους καθώς και η παραμετροποίησή τους ανάλογα με την ειδική περίπτωση που μελετάται μπορεί να είναι επιχειρησιακά και επιστημονικά προσοδοφόρα.

⁴ Η ανισομερής ανάπτυξη καθενός από τα εργαλεία ανάλυσης οφείλεται στα χαρακτηριστικά που θεωρήθηκαν πιο ταιριαστά με την ανάλυση του ειδικού αντικειμένου μελέτης και, άρα, χρειάστηκε να επεξηγηθούν περισσότερο.

πρόκειται για μια ανάλυση που καταγράφει, ελέγχει και αξιολογεί, πρώτον, τα δυνατά σημεία (strengths) και τα πλεονεκτήματα (τα οποία χρειάζεται να διατηρήσει ή να εξελίξει) ενός οργανισμού· δεύτερον, τις αδυναμίες (weaknesses), τα μειονεκτήματα, τις ελλείψεις του· τρίτον, τις ευκαιρίες (opportunities) και τις ευνοϊκές εξωγενείς παραμέτρους· και, τέταρτον, τις απειλές (threats). Εν ολίγοις, η ανάλυση SWOT προσδιορίζει τις εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες που αφορούν τη δομή, την κουλτούρα, τους πόρους του οργανισμού, και τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές που είναι πιθανό να ανακύψουν από τις περιρρέουσες συνθήκες και καλείται να διαχειρισθεί και να αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Σχηματικά μιλώντας, η πληροφόρηση που απορρέει από την ανάλυση αυτή δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να αξιοποιήσει τις δυνάμεις του ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να επεκταθεί σε νέα πεδία δραστηριότητας, καθώς και να εντοπίσει τις αδυναμίες εγκαίρως ώστε να λειτουργήσει προληπτικά και να απομειώσει τις επιπτώσεις των δυνητικών εξωτερικών απειλών που προειδοποιούν για επερχόμενες μεταβολές. Εν ολίγοις, η ανάλυση SWOT συνιστά ένα ορθολογικό εργαλείο γνώσης τόσο του εαυτού (δηλαδή, του ίδιου του οργανισμού) όσο και των άλλων (δηλαδή, των λοιπών οργανισμών, των ανταγωνιστών) (Jobber, 1995, σ. 42) και χρησιμοποιείται ως μια αποτύπωση της τρέχουσας κατάστασης ενός οργανισμού με στόχο να επικαιροποιηθεί η μελλοντική στρατηγική και να ληφθούν οι σχετικές αποφάσεις (Dobson & Starkey, 1994· Johnson, Scholes, Whittington, Angwin, & Regner, 2016, σ. 56-57). Αν, όμως, η ανάλυση SWOT παρέχει πληροφορίες για τη διαντίδραση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και σκιαγραφεί την αλληλεπίδραση του μικρόκοσμου του συγκεκριμένου οργανισμού με τον μακρόκοσμο του κοινωνικού χώρου, χρειάζεται μια εμβάθυνση σε καθένα από τα δύο περιβάλλοντα, η οποία δύναται να πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια (α) της ανάλυσης του ιστού κουλτούρας και (β) της ανάλυσης PESTE.

Ο ιστός της κουλτούρας

Η ανάλυση του ιστού κουλτούρας (Bovaird, 2015) έγκειται σε μια μεθοδολογία κατανόησης, απεικόνισης και αποτίμησης της ιδεολογίας, του σώματος των πεποιθήσεων και των συμπεριφορικών ενδείξεων ενός οργανισμού που προσδιορίζουν τον ιδιαίτερο πολιτισμό του, την κουλτούρα του. Ο ιστός της

κουλτούρας ενός οργανισμού εξειδικεύεται σε έξι αλληλοσυνδεόμενες παραμέτρους (Johnson, Scholes, Whittington, 2005): (α) στις ιστορίες, οι οποίες συνιστούν τα (παρελθοντικά συνήθως) αφηγήματα που εκφράζουν τις θεμελιώδεις απόψεις και τα σημαντικά στοιχεία του οργανισμού (σημαντικά πρόσωπα και γεγονότα) και δημιουργούνται και μεταδίδονται από τα μέλη του οργανισμού αντλώντας υλικό τόσο από τη γενική ιστορία του οργανισμού όσο και από την υποκειμενική τους εμπειρία· (β) στις ρουτίνες και τα τελετουργικά: όσον αφορά τα πρώτα, πρόκειται για τις επαναλαμβανόμενες συνήθειες που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες του οργανισμού, που μας πληροφορούν για τον «τρόπο που γίνονται τα πράγματα» εκεί, ενώ, τα δεύτερα αφορούν όλες εκείνες τις επίσημες ή ανεπίσημες ειδικές εκδηλώσεις, τελετές και δραστηριότητες που διενεργούνται με έναν ορισμένο συμβολικό τρόπο και τονίζουν ένα χαρακτηριστικό που είναι σημαντικό για τον οργανισμό (π.χ. για ένα ΑΕΙ μπορεί να είναι ο ειδικός τρόπος τέλεσης της αποφοίτησης κτλ.)· (γ) στα σύμβολα και τους συμβολισμούς, δηλαδή οι τίτλοι σε έναν οργανισμό, το λογότυπό του, τυχόν συγκεκριμένη ενδυμασία, η ειδική ορολογία που χρησιμοποιείται, στοιχεία δίνουν εικόνα (απεικονίζουν) στο πνεύμα του οργανισμού· (δ) στην οργανωσιακή δομή, δηλαδή στο οργανόγραμμα, στον τρόπο καταμερισμού της ευθύνης και της εξουσίας στο εσωτερικού του οργανισμού· (ε) στα συστήματα ελέγχου, τα οποία σχετίζονται με την τυπολογία και τη θεματολογία των ελέγχων που διενεργούνται, με τα συστήματα ανταμοιβών/ποινών· και (στ) στις δομές δύναμης, δηλαδή στους ιδιαίτερους συσχετισμούς δυνάμεων που διαμορφώνουν τις κεντρικές πεποιθήσεις της ηγεσίας, που ασκούν επιρροή στις αποφάσεις και στη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού (Τσόλκα, 2019).

Η ανάλυση PESTEL

Η μακροανάλυση PESTEL επιχειρεί να αποκρυσταλλώσει τις διαφόρων ειδών επιδράσεις του μακρο-περιβάλλοντος στον υπό μελέτη οργανισμό. Τα αρχικά της λέξης PESTEL αφορούν το είδος, την κατηγορία των επιδράσεων. Ακριβέστερα, μέσω της ανάλυσης PESTEL αποτυπώνονται οι πολιτικές (political), οικονομικές (economic), κοινωνικές (social), τεχνολογικές (technological), περιβαλλοντικές (environmental) και νομικές (legal) επιδράσεις (Boyett, 1996) στη λειτουργία ενός

οργανισμού. Σημειώνεται ότι, στο στρατηγικό μάνατζμεντ, η ανάλυση αυτή προσαρμόζεται στην περίπτωση που μελετάται, δηλαδή στα χαρακτηριστικά του ορισμένου εξωτερικού περιβάλλοντος τού υπό μελέτη οργανισμού και, ως εκ τούτου, εμφανίζεται άλλοτε ως PEST και άλλοτε ως PESTE, δηλαδή χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι περιβαλλοντικοί ή/και νομοθετικοί παράγοντες. Στο συγκεκριμένο της παρούσας μελέτης, ακολουθώντας άλλες αντίστοιχες, ο περιβαλλοντικός παράγοντας έχει αντικατασταθεί με τον εκπαιδευτικό (educational). Έτσι, το ακρωνύμιο παραμένει PESTEL, εντούτοις, σημασιολογικά, η ανάλυση εξειδικεύεται για να υπηρετήσει το αντικείμενο της εργασίας (ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα). Μέσα από την επισκόπηση των διαφόρων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, γίνεται αντιληπτό ότι οι εξωγενείς δυνάμεις που υπερβαίνουν τον οργανισμό αλλά τον επηρεάζουν και τον καθορίζουν, σε μεγάλο ή σε μικρό βαθμό, δεν είναι αποκλειστικά οικονομικής φύσης.

Σε μια προσπάθεια να κατανοηθούν επαρκέστερα οι κατηγορίες των επιδράσεων, παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία καθενός είδους παραγόντων που διαμορφώνουν τα επιμέρους περιβάλλοντα. Αρχικά, ο «πολιτικός» παράγοντας διασυνδέεται στενά με το ισχύον πολιτικό καθεστώς, την επίσημη κρατική εξουσία, τις ποικίλες πολιτικές δυνάμεις, με το γραφειοκρατικο-διοικητικό πεδίο, που επηρεάζουν τους οργανισμούς. Μάλιστα, στην περίπτωση δημόσιων οργανισμών, το «πολιτικό περιβάλλον» μεταφράζεται ως ένας ισχυρός οικονομικός φορέας που επηρεάζει αποφασιστικά τη δραστηριότητά τους και δύναται να τροποποιήσει τη στοχοθεσία τους. Έπειτα, ο οικονομικός παράγοντας αφορά το γενικό οικονομικό σύστημα και τις ειδικές μεταβλητές του (πόροι, δείκτες, ποσοστό ΑΕΠ) που επιδρούν αποφασιστικά στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, το ρυθμό τους, το είδος των αποφάσεών τους (σε συνθήκες ύφεσης, λόγου χάρη, οι αποφάσεις, στρατηγικά μιλώντας, χρειάζεται να είναι περισσότερο επιφυλακτικές, λιγότερο τολμηρές ενώ θα πρέπει να υπολογίζονται με αυστηρότητα τα ρίσκα κτλ.). Με άλλα λόγια, η πορεία της οικονομίας επηρεάζει άμεσα, για παράδειγμα, τη χρηματοδότηση των δημόσιων οργανισμών, που μας αφορούν εδώ. Όσον αφορά το κοινωνικό περιβάλλον, πρόκειται για εκείνον τον παράγοντα που εξετάζει την επίδραση των δημογραφικών μεταβολών, των αλλαγών της κουλτούρας (το περιεχόμενο των στάσεων, των αντιλήψεων και των πρακτικών) των πολιτών,

δηλαδή της κοινωνίας στους οργανισμούς. Στη συνέχεια, το τεχνολογικό περιβάλλον περιγράφει την επίδραση των τεχνολογικών μέσων και των συνακόλουθων προόδων και εξελίξεων που συντελούνται σε αυτά, γεγονός που συνεπάγεται ευκαιρίες για ορισμένους και απειλές για άλλους. Στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες αυτής της κατηγορίας παραγόντων, οι οργανισμοί καλούνται να καινοτομήσουν και να προσαρμοστούν, βελτιώνοντας, για παράδειγμα, τις υπάρχουσες υποδομές τους με τρόπο που να αυξάνεται η αποδοτικότητα ενώ μειώνονται τα λειτουργικά κόστη. Ο πέμπτος παράγοντας, ο «οικολογικός», σχετίζεται με τα διάφορα περιβαλλοντικά ζητήματα (π.χ. μόλυνση περιβάλλοντος, «πράσινη» ανάπτυξη κ.ά.) που δημιουργούν επιπρόσθετα κόστη κ.ο.κ. Στην περίπτωσή μας, ο πέμπτος παράγοντας, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, αντικαθίσταται με τον εκπαιδευτικό και συνίσταται στον ετεροκαθορισμό των εθνικών εκπαιδευτικών εξελίξεων από τις διεθνείς· αμφότερες διεθνείς και εθνικές εξελίξεις επηρεάζουν τη λειτουργία μεμονωμένου (εκπαιδευτικού) οργανισμού. Παράλληλα, εντάσσονται εδώ τα ευρύτερα μαθησιακά/εκπαιδευτικά αποτελέσματα που προκύπτουν, η σημασία της γνώσης για την κοινότητα γενικώς και τους άμεσα ενδιαφερόμενους ειδικώς (φοιτητές, διδάσκοντες, διοικούντες) στο ορισμένο εθνικό περιβάλλον. Ο τελευταίος παράγοντας είναι ο νομικός και σε αυτόν περιλαμβάνονται οι ρυθμιστικοί περιορισμοί και οι αλλαγές στη νομοθεσία, που προσδιορίζουν θεσμικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών ή/και αναγκάζουν τους οργανισμούς να προσαρμοστούν στα νέα νομοθετικά πλαίσια αντίστοιχα.

Σε γενικές γραμμές, η ανάλυση PESTEL συνιστά μια πολυφωνική αφήγηση για τον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς, διά μέσου μιας επισκόπησης των χαρακτηριστικών των παραγόντων του διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, παρέχεται μια αρκετά σφαιρική πληροφόρηση για το βαθμό επιρροής καθενός από αυτούς τους παράγοντες για έναν συγκεκριμένο οργανισμό και, πιο συγκεκριμένα, για τους «κρίσιμους παράγοντες αλλαγής», δηλαδή αυτούς που επιδρούν καταλυτικά με θετικό ή αρνητικό πρόσημο στην υλοποίηση μιας στρατηγικής (Johnson, Scholes, Whittington, Angwin & Regner, 2016, σ. 56-57). Και είναι μέσα από την κατανόηση αυτών των παραγόντων-καταλυτών που μπορούν να λαμβάνονται ορθολογικά αποτελεσματικές αποφάσεις. Έτσι, για έναν οργανισμό, το εργαλείο αυτό καταδεικνύει τους δομικούς εξωγενείς περιορισμούς και όρους που

επενέργησαν επάνω του και καθόρισαν την ιστορία του και διανοίγει το πεδίο ανάλυσης, αφού γίνονται, στη λογική αυτή, κατανοητές οι αλλαγές που έχουν λάβει χώρα ή πρόκειται να επέλθουν στο μέλλον στο μακρο-περιβάλλον.

Η ανάλυση VRIO

Η ανάλυση VRIO εξετάζει την ποσότητα και την ποιότητα των πόρων ενός οργανισμού και επιχειρεί να διακριβώσει το κατά πόσο αυτοί οι πόροι συνιστούν πλεονέκτημα ή μειονέκτημα για τον οργανισμό. Ειδικότερα, πρόκειται για μια μεθοδολογία ελέγχου των ικανοτήτων ενός οργανισμού στη βάση τεσσάρων κριτηρίων (από τα οποία προκύπτουν τα αντίστοιχα αρχικά V.R.I.O.): αρχικά, στο πλαίσιο αυτής της ανάλυσης, μας αφορά το κατά πόσο αυτές έχουν αξία και ανταποκρίνονται επιτυχώς στις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος, είναι δηλαδή πολύτιμες (Valuable)· έπειτα, αν ανταγωνιστικοί οργανισμοί διαθέτουν τις ίδιες ικανότητες, αν είναι δηλαδή σπάνιες (Rare)· ακόμη, κριτήριο συνιστά το κατά πόσο οι ικανότητές της είναι δύσκολο να αντιγραφούν από άλλους οργανισμούς, αν είναι αμίμητες (Inimitable). Τέλος, σημαντικό ζήτημα συνιστά το αν και κατά πόσο διέπονται από οργάνωση (Organization), η οποία να επιτυγχάνει την εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προκύπτει από την ύπαρξη των ορισμένων πόρων και ικανοτήτων της (Cardeal & Nelson, 2012). Ο συνδυασμός των παραπάνω κριτηρίων δύναται να οδηγήσει τον οργανισμό στην πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του.

Συνομογραφικά, η επισκόπηση των πόρων του οργανισμού, των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος, των υποκειμενικών βλέψεων των ενδιαφερομένων, των γενικών στόχων του οργανισμού που απορρέουν από την κουλτούρα του οργανισμού συνιστούν τη βάση της στρατηγικής του ανάλυσης (Θεριού, 2002, σ. 26-28). Και είναι σε αυτή τη βάση που στηρίζεται το δεύτερο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού, η *στρατηγική επιλογή*. Ειδικότερα, η στρατηγική επιλογή αξιοποιεί τα κεκτημένα της στρατηγικής ανάλυσης, δηλαδή, συνοπτικά, τον έλεγχο και αξιολόγηση των δράσεων του οργανισμού, και συνιστά αυτό το στάδιο κατά το οποίο επιλέγονται οι καταλληλότερες από αυτές σε επίπεδο εφαρμοσιμότητας και αποτελεσματικότητας με άξονα την εκμετάλλευση των ευκαιριών, την υπέρβαση

των αδυναμιών και την αποφυγή τυχόν κινδύνων, αστοχιών, εξωτερικών απειλών (Johnson, Scholes & Whittington, 2005). Με δυο λόγια, σε αυτό το στάδιο προσδιορίζονται τα μέσα υλοποίησης μιας στρατηγικής (Bryson, 1988).

Η *στρατηγική εφαρμογή* αποτελεί το τελευταίο –και εξίσου κρίσιμο με τα προηγούμενα, καθώς ένα επιτυχημένο σχέδιο χρειάζεται να εφαρμοστεί σωστά για να εξακολουθεί να είναι επιτυχημένο– στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού και σχετίζεται με την υλοποίηση των δράσεων που έχουν καθορισθεί από τη στρατηγική ανάλυση και επιλογή καθώς και με την κατανομή εργασιών και πόρων, την εκτέλεση προϋπολογισμών, τον ορισμό χρονοδιαγραμμάτων, την οργανωτική δομή κ.ο.κ.: η θέση σε δράση πραγματοποιείται διά μέσου προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών (Wheelen & Hunger, 2018, σ. 21) και δύναται να εμπεριέχει αλλαγές στην κουλτούρα και στο σύστημα διοίκησης ολόκληρου του οργανισμού. Πιο αναλυτικά, (α) τα προγράμματα προσανατολίζουν τη στρατηγική και μέσω αυτών ορίζονται οι δραστηριότητες που χρειάζονται για την πραγματοποίηση ενός σχεδίου· (β) οι προϋπολογισμοί συνιστούν μια στοχοθεσία των προγραμμάτων με οικονομικούς όρους· (γ) οι διαδικασίες αποτελούν συστήματα τεχνικών που καθορίζουν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών (Wheelen & Hunger, 2018, σ. 25).

Ένα εξίσου σημαντικό στάδιο το οποίο έπεται του τρίτου, ακολουθεί δηλαδή τη στρατηγική εφαρμογή, είναι η *τελική επισκόπηση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος* (Τσιάκκικος, 2015): σε αυτή τη φάση, ο οργανισμός ελέγχει τον τρόπο λειτουργίας και τη λειτουργικότητα των εφαρμοσμένων στρατηγικών και, ακριβέστερα, παρακολουθείται και συγκρίνεται η πραγματική δραστηριότητα του οργανισμού με την επιθυμητή· με άλλα λόγια, αξιολογείται η επίδοση (performance) του οργανισμού και ελέγχεται η έκβαση του στρατηγικού μάνατζμεντ για τον υπό μελέτη οργανισμό, προκειμένου, εφόσον χρειαστεί, να διορθωθούν ή αναθεωρηθούν οι ειλημμένες αποφάσεις (Wheelen & Hunger, 2018, σ. 28).

Συμπερασματικά, η πρακτική, η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού η οποία έχει την αφετηρία της τον κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων, σημαίνει τον οργανωμένο καθορισμό στόχων και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα μέσα επίτευξης αυτών των στόχων, προσδιορισμός ο οποίος, όμως, λαμβάνει υπόψη και ενσωματώνει τη μονιμότητα της «αλλαγής» (όλα αλλάζουν διαρκώς), γεγονός που

επιτρέπει στους οργανισμούς να επιβιώνουν και να προσαρμόζονται (Κατσαρός, 2012). Στη λογική αυτή, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι τόσο πιο «στρατηγικός» και επικαιροποιημένος όσο περισσότερο λαμβάνει υπόψη τις προκλήσεις των καιρών (Hajara, 2011), τις αλλαγές, δηλαδή, την πραγματικότητα.

1.2 Η ιδιαιτερότητα του στρατηγικού σχεδιασμού ενός δημόσιου ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος

«Το θεσμοθετημένο παίζει σίγουρα μεγάλο ρόλο στις εκβιομηχανισμένες κοινωνίες με τη γραφειοκρατία, τους διοικητικούς μηχανισμούς του Κράτους, τους οργανισμούς, τις ρυθμίσεις, τους κανόνες και, κυρίως, τους νόμους. Χρειάζεται ωστόσο να αναρωτηθεί κανείς όσον αφορά τους λόγους της ανάπτυξης αυτής της θεσμοθετημένης διάστασης, προκειμένου να κατανοήσει τη λογική, τα όρια και τις συγκρούσεις που υπερισχύουν».

Ch. de Montilibert

Ο κανόνας 20% που εφαρμόζει η Google είναι το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται στην παραγωγή νέων ιδεών και προϊόντων. Μάλιστα, όπως αναφέρει ο Larvis στο βιβλίο του *Τι θα έκανε η Google*, «η Google απαιτεί από τους υπαλλήλους της να καινοτομούν. Είναι μέρος της δουλειάς τους. Με αυτό τον τρόπο μεγαλώνει η Google» (2011, σ. 196). Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η πρωτοβουλία αυτή αποτελεί απόφαση της συγκεκριμένης διοίκησης της ορισμένης ιδιωτικής επιχείρησης και δεν συνιστά τον ρυθμιστικό κανόνα όλων των οργανισμών· πρόκειται, δηλαδή, για μια προτροπή η οποία εφαρμόζεται και αναγνωρίζεται ως νόμιμη στο εσωτερικό του περιβάλλοντος όπου θεσμοθετήθηκε, ενώ, παράλληλα, συνιστά έναν αποφασιστικής σημασίας παράγοντα επιτυχίας του οργανισμού. Στο πλαίσιο του οράματος και της αποστολής της Google, πυλώνας είναι η καινοτομία και είναι στη βάση αυτή που ελήφθη η συγκεκριμένη απόφαση του κανόνα του 20%, μια απόφαση που θα ήταν μάλλον μη εφαρμόσιμη στο πλαίσιο, για παράδειγμα, ενός δημόσιου οργανισμού, ο οποίος χαρακτηρίζεται από αυστηρά θεσμικά πλαίσια λειτουργίας (ορισμένο ωράριο, συνθήκες εργασίας κ.ο.κ.). Συνεπώς, το γιατί θα ήταν δύσκολο να εφαρμοστεί ένας τέτοιος κανόνας στον δημόσιο τομέα έχει να κάνει με τα συγκροτητικά του χαρακτηριστικά, που μας αφορούν στο πλαίσιο της παρούσας ανάλυσης, η οποία εστιάζεται στη μελέτη ενός δημόσιου εκπαιδευτικού οργανισμού.

Γενικώς, οι οργανισμοί που εντάσσονται στον δημόσιο τομέα είναι οργανισμοί με μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα που προσανατολίζονται στις υποδομές και στις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (προάγοντας το δημόσιο συμφέρον) χωρίς να υπόκεινται σε επιχειρηματικό κίνδυνο (Φαναριώτης, 1999) και συνίστανται στις δημόσιες υπηρεσίες (υπουργεία, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου) και επιχειρήσεις, στους οργανισμούς κοινής ωφέλειας, η διοίκηση των οποίων ορίζεται από το κράτος. Ως δημόσια διοίκηση ορίζεται ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η αξιολόγηση της δημόσιας πολιτικής με τη χρήση της κατάλληλης μεθοδολογίας προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες σε συλλογικό επίπεδο και να ικανοποιηθεί το δημόσιο συμφέρον (Emerson, Menkus, VanNess & Streeter, 2011). Η εισχώρηση, τώρα, του management στον δημόσιο τομέα παγκοσμίως προέκυψε, τα τελευταία 30 χρόνια, στη βάση της πεποίθησης ότι η υιοθέτηση, στους δημόσιους οργανισμούς, διαδικασιών που εφαρμόζονται επιτυχημένα στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα μπορεί να λειτουργήσει πολλαπλασιαστικά συμβάλλοντας αποτελεσματικά στη μεγιστοποίηση των υλικών και συμβολικών κερδών τους.

Έτσι, στη λογική ότι αν κάτι δεν μετρηθεί, δεν μπορεί να κριθεί και αξιολογηθεί η επιτυχία ή αποτυχία του ούτε, αναλόγως την περίπτωση, να διορθωθεί μια πορεία δράσης, οι διεθνείς εξελίξεις για τους δημόσιους οργανισμούς επιτάσσουν τη μέτρηση κάθε δράσης που λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο λειτουργίας τους καθώς και των συνεπαγωγικών της αποτελεσμάτων. Μάλιστα, αυτή η αναγκαιότητα καταμέτρησης της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών καθώς και η ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου σχεδιασμού οδήγησε στην επένδυση μεγάλου όγκου κεφαλαίων και εργασίας από μέρους των χωρών του ΟΟΣΑ για τη διαμόρφωση κατάλληλων σχετικών συστημάτων (Pollit & Bouckaert, 2004) – σημειώνεται, εδώ, ότι η υιοθέτηση τέτοιων μοντέλων μέτρησης εφαρμόζεται διαφοροποιημένα (αλλού πιο συντονισμένα αλλού ελάχιστα) στους οργανισμούς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Στο πλαίσιο ανάπτυξης και υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων για τους δημόσιους οργανισμούς, ο Bryson πρότεινε τον «κύκλο στρατηγικής αλλαγής» (1988), μια διαδικασία που αποσκοπούσε να παροτρύνει τους δημόσιους

οργανισμούς να δρουν στρατηγικά και, άρα, αποτελεσματικά (Poister, 2010). Ο Bryson εξηγεί ότι η κατάστρωση ενός στρατηγικού σχεδίου πραγματοποιείται σε βήματα: αρχικά, συντάσσεται ένα σχέδιο-συμφωνία για τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού, έπειτα, προσδιορίζονται οι κατευθύνσεις της διοίκησης με άξονα την κοινή ωφέλεια (δεν περιορίζονται, δηλαδή, αποκλειστικά στο κανονιστικό θεσμικό πλαίσιο), ορίζεται η αποστολή του οργανισμού, αναλύονται το εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον (πραγματοποιείται, εν ολίγοις, μια ανάλυση SWOT), προσδιορίζονται τα θέματα στρατηγικής σημασίας (π.χ. πολιτικά ζητήματα) και, στη βάση αυτού του προσδιορισμού, λαμβάνονται και υλοποιούνται οι στρατηγικές αποφάσεις.

Ως μια αναγκαία, πλέον, διαδικασία που ασκείται από την εκάστοτε διοίκηση, ο στρατηγικός σχεδιασμός στους δημόσιους οργανισμούς είναι μια «προσωπική» υπόθεση για κάθε οργανισμό, αφού χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Αυτή η λογική της ιδιαιτερότητας του κάθε οργανισμού φαίνεται να αφορά την εθνική μας περίπτωση, αφού τα στρατηγικά σχέδια που καταρτίζονται άλλοτε τυγχάνουν επιτυχημένης εφαρμογής άλλοτε δεν εφαρμόζονται καν, συνεπώς αποτυγχάνουν, γεγονός που οφείλεται σε μια σειρά από λόγους: στην απουσία ενός κεντρικού πλαισίου, στη μη ευελιξία των γενικών αρχών του σχεδιασμού του δημόσιου συστήματος διοίκησης στις κρατούσες κάθε φορά συνθήκες, στην αδυναμία ορισμένων οργανισμών να «εξορθολογίσουν» τη οργανωσιακή τους δομή, στον αυξημένο φόρτο εργασίας καθώς και στη «βαριά γραφειοκρατία» – όχι με την επιστημονική έννοια.

Σε σχέση με τον τελευταίο λόγο, αυτόν της γραφειοκρατικής δυσκινησίας, χρειάζεται να επισημανθεί ότι με βάση την καθημερινή εμπειρία, η «γραφειοκρατία» γίνεται αντιληπτή ως ένα αναποτελεσματικό και δυσλειτουργικό σύστημα οργάνωσης, ενώ, αντιθέτως, επιστημονικά, η γραφειοκρατική οργάνωση ενός οργανισμού συνιστά μια επιτυχή μετουσίωση του ορθολογισμού και ως μια ανώτερη μορφή οργάνωσης που χαρακτηρίζεται από έναν υψηλό βαθμό θεσμοποίησης των διαφόρων διαδικασιών (Giddens, 2002). Στο πλαίσιο αυτό, ένας δημόσιος οργανισμός, προκειμένου να υλοποιήσει τη στοχοθεσία του, χρειάζεται να διέπεται από μια ορισμένη κοινωνική οργάνωση που αποτελείται από μια σαφή ιεραρχία θέσεων και ρόλων, να τηρεί ορισμένους κανόνες και διαδικασίες και η

πλειονότητα των δραστηριοτήτων του να είναι αυτοματοποιημένη και τυποποιημένη (Σεραφετινίδου, 2003). Αυτή η «καταφατική» θεώρηση αναγνωρίζει στη γραφειοκρατική λειτουργία έναν τεχνικό, νόμιμο και αμερόληπτο χαρακτήρα. Μάλιστα, όπως επισημαίνει ο Weber, σε συνθήκες «μαζικής διοίκησης», ο γραφειοκρατικός τρόπος οργάνωσης διασφαλίζει ότι τα χρησιμοποιούμενα μέσα διασφαλίζουν την επίτευξη των κοινωνικών σκοπών (Hughes & Kroehler, 2007).

Στη βάση των όσων εκτέθηκαν παραπάνω, τα Πανεπιστήμια, ως αναπόσπαστο κομμάτι του δημόσιου τομέα, χρειάζεται, στην ίδια λογική, προκειμένου να πραγματώσουν τη στοχοθεσία τους, να είναι ανταγωνιστικά και πολλαπλώς κερδοφόρα, ομοίως, να ακολουθούν έναν ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό (Tsiakkiros & Pashiardis, 2002). Ωστόσο, ενώ σε γενικές γραμμές, αναγνωρίζεται η θετική συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού στην περίπτωση των επιχειρήσεων – για τις οποίες έτσι κι αλλιώς αναπτύχθηκε η συγκεκριμένη πρακτική–, όπως επίσης και για τους δημόσιους οργανισμούς, με βάση τα δεδομένα σχετικών αναλύσεων που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, τμήμα των οποίων σκιαγραφήθηκε προηγουμένως, υπάρχει μια επιφύλαξη σε ό,τι αφορά την υιοθέτηση ενός εργαλείου, που είναι σχεδιασμένο για τον κλάδο των εταιρειών και ανταποκρίνεται στους νόμους της αγοράς –και, ειδικότερα, των δυνητικών παρόχων κεφαλαίων–, όταν ενεργοποιείται σε εκπαιδευτικές μονάδες (OECD, 2000), σε χώρους παραγωγής (και προάσπισης) γνώσης και «ακαδημαϊκής ελευθερίας», όπως ορίζεται στο άρθρο 16 του Συντάγματος.

Το άρθρο 16 του Συντάγματος με τίτλο: «Παιδεία, τέχνη και επιστήμη» και, ειδικότερα η παράγραφος 5, σε συνέχεια της παραγράφου 1 που κάνει λόγο για την ακαδημαϊκή ελευθερία της επιστήμης (κατά συνέπεια, και της διάδοσής της), αναφέρει ότι «η ανώτατη εκπαίδευση παρέχεται αποκλειστικά από ιδρύματα που αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου με πλήρη αυτοδιοίκηση. Τα ιδρύματα αυτά τελούν υπό την εποπτεία του Κράτους, έχουν δικαίωμα να ενισχύονται οικονομικά από αυτό και λειτουργούν σύμφωνα με τους νόμους που αφορούν τους οργανισμούς τους» (Σύνταγμα, Άρθρο 16, 2022).

Στους οργανισμούς εν γένει ισχύει ότι όσο πιο αυτόνομο είναι ένα ίδρυμα τόσο πιο ουσιαστικός είναι ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και σχεδιασμός (Κατσαρός, 2008), στο βαθμό που σε ένα περιβάλλον αυτονομίας η διοίκηση ενός οργανισμού

μπορεί να αναγνωρίσει τις ιδιαίτερές του ανάγκες και να χαράξει τη στρατηγική που αρμόζει σε αυτόν. Ωστόσο, παρά το γεγονός αυτό, πληθώρα θεωρητικών προσεγγίσεων υποστηρίζει ότι η εισδοχή του management στην εκπαίδευση αλλοτριώνει την ουσία του εκπαιδευτικού θεσμού, ο οποίος βασίζεται σε/οφείλει να προωθεί άλλα αξιακά συστήματα και έχει ως στόχο τη μετάδοση γνώσεων και την καλλιέργεια μιας ορισμένης ηθικής (Μπρίνια, 2008). Μάλιστα, γίνεται λόγος για ηθική μεταστοιχείωση όταν οι άλλοτε κυρίαρχες αξίες του οικουμενισμού, του κομμουνισμού (με την έννοια της έρευνας και της εκπαίδευσης ως δημόσιου αγαθού) αντικαθίστανται από τα ιδιωτικά συμφέροντα και την υπολογισμένη συμμόρφωση (Καρατζά, 2020), γεγονότα που δεν ευνοούνται από την υιοθέτηση μοντέλων της διοίκησης επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς αυτής της προσέγγισης, οι εκπαιδευτικοί θεσμοί επ' ουδενί δεν είναι εταιρείες ως λογική λειτουργίας. Έπειτα, στις εκπαιδευτικές αυτές μονάδες δεν υπάρχει σταθερή δομή του ανθρώπινου δυναμικού (το διδακτικό προσωπικό, το διοικητικό προσωπικό, το φοιτητικό/μαθητικό δυναμικό δεν «επιλέγονται» –υπάρχει μεγάλος βαθμός τυχαιότητας στη στελέχωση ενός οργανισμού καθώς στα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα ισχύουν πολλαπλά διοικητικού τύπου κριτήρια που δεν υπακούουν σε λογικές αριστείας και αποδοτικότητας, κάτι που μπορεί να τεθεί ως προτεραιότητα από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ενός ιδιωτικού οργανισμού). Τέλος, τα αποτελέσματα δεν μπορούν να είναι απολύτως μαθηματικά μετρήσιμα.

Αντιθέτως, άλλοι συγγραφείς –ενδεικτική η αναφορά εδώ– (Byars, 1991· Fidler, 1996 κ.ά., όπως αναφέρονται στο Τσιάκκικρος, 2015) υποστηρίζουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός όχι μόνο «έχει θέση» στη διοίκηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας αλλά είναι και αυτός ο παράγοντας που μπορεί να «κάνει τη διαφορά» και να αντιμετωπίσει την ασάφεια των εκπαιδευτικών οραμάτων όταν δεν αποτελούν μέρος μιας ορισμένης διοικητικής ατζέντας, που μπορεί να διασφαλίσει την ευημερία και την επιβίωση του εκπαιδευτικού οργανισμού⁵. Μάλιστα, είναι στη βάση αυτού του επιχειρήματος που, αντλώντας το παράδειγμα από τον κόσμο των

⁵ Σε μελέτη που διεξήγαγε ο Lumby (1999), εφαρμόζοντας στρατηγικό σχέδιο σε κολέγια εξήχθη το συμπέρασμα ότι η στρατηγική εφαρμογή και ανάλυση σε εκπαιδευτικές μονάδες είχε θετικό αντίκτυπο στη λειτουργία τους (όπως αναφέρεται στο Οικονόμου-Γκουτσίδου, 2017).

επιχειρήσεων, ορισμένες εταιρείες εμφανίζονται πιο ανθεκτικές από άλλες⁶ και, συνήθως, γενικότερα, αυτές φαίνεται να είναι οι οποίες υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό τυποποιημένες πρακτικές και διαθέτουν πιο εναλλακτικά και ευέλικτα σχέδια διαχείρισης των αλλαγών, κάτι που δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν παραδοσιακές διοικητικές δομές (Boin, Kuipers & Overdijk, 2013, σ. 87) σαν τα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα. Επομένως, στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης, η εναρμόνιση των ελληνικών δημόσιων πανεπιστημίων με τη λογική των επιχειρήσεων παρουσιάζεται θετική και πολλαπλώς προσοδοφόρα.

Παράλληλα, στο παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο, τα σύγχρονα πανεπιστήμια, ως πυλώνες ανάπτυξης ενός κράτους, διασυνδέουν τη δημιουργία και διάχυση της γνώσης με την παραγωγική διαδικασία, ενώ έχουν αυξημένες ανάγκες και κόστη, γεγονός που καθιστά απαγορευτικό το να χρηματοδοτούνται αποκλειστικά με χρήματα του Δημοσίου· εντέλει, τα πανεπιστήμια διεθνώς (πέρα από τα αμιγώς ιδιωτικά) διαπράττουν διδρυματικές συνεργασίες, έχουν επιχειρηματική κουλτούρα (Gibb & Hannon, 2006, σ. 73), έχουν καταλήξει να είναι ημιδημόσια και ημιιδιωτικά (Tavernier, 2005 & Clark, 2001, σ. 9). Πιο αναλυτικά, τα πανεπιστήμια σήμερα λαμβάνουν οικονομική στήριξη όχι μόνο από το κράτος αλλά και από ευρωπαϊκά και διεθνή κονδύλια, σε ορισμένες περιπτώσεις από ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ με βάση τα νέα δεδομένα η χρηματοδότησή τους αυξάνεται όσο πιο ανταγωνιστικά, αποδοτικά, παραγωγικά, με λίγα λόγια, επιτυχημένα, με όρους αγοράς, εμφανίζονται.

Όσον αφορά την επικαιρότητα για το εθνικό μας πλαίσιο, αρκεί να αναφερθεί ότι μέσα από μια προσπάθεια από μέρους διεθνών οργανισμών να «εκσυγχρονιστεί» και να ομογενοποιηθεί η ανώτατη εκπαίδευση με στόχο να προωθηθεί η συνεργασία των διαφόρων χωρών και να δημιουργηθεί ένας χώρος κοινών εκπαιδευτικών προσανατολισμών και προτύπων διασφάλισης της ποιότητας⁷ στην ανώτατη εκπαίδευση και την επιστημονική έρευνα, σε συνέχεια

⁶ Συνήθως, αυτές είναι οι μεγάλες και ήδη αρκετά επιτυχημένες (Carvalho & Areal, 2016, σ. 479).

⁷ Σε σχέση με την ειςχώρηση της αξιολόγησης και γραφειοκρατίας στο πανεπιστήμιο βλ. S. Faure & C. Soulié (μαζί με M. Millet), 2006, σ. 107-140. Βλ., επίσης, ΣΕΤΕΕ, P. Bourdieu, C. Charle, B. Lacroix κ.ά., 1999. Τέλος, βλ. τα πρακτικά του «Σεμιναρίου Μάνατζμεντ για την Πανεπιστημιακή Ηγεσία» που διενεργήθηκε στις Βρυξέλλες το 1999 από την Ένωση Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων (CRE) και το Πρόγραμμα Μάνατζμεντ της Ανώτατης Εκπαίδευσης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) (OECD, 2000· Tavernier, 2005, σ. 3).

της υπογραφής της Συνθήκης το Μπολόνια (1999) και της Λισαβόνας (2000) που αναφέρονταν σε αυτή τη στροφή προς τη διεθνοποίηση, υιοθετήθηκε το αμερικανικό μοντέλο εκπαίδευσης (Καρατζά, 2020). Πιο αναλυτικά, τα αμερικανικά πανεπιστήμια, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, φαινόταν να προσελκύουν τον διπλάσιο αριθμό φοιτητών σε σχέση με αυτά της Ευρώπης και της Ασίας, ενώ, την ίδια περίοδο, τα ευρωπαϊκά αδυνατούσαν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολυάριθμων ενεργών φοιτητών (όλο και περισσότεροι φοιτητές παρέτειναν τις σπουδές τους).

Έτσι, μέσα από τη διεθνοποίηση της πανεπιστημιακής πολιτικής (OECD, 2000) και από διεθνείς συμφωνίες που μεταχειρίζονται τον ακαδημαϊκό χώρο ως μια «επιχείρηση» που λειτουργεί υπό τους όρους της αγοράς, προωθήθηκαν, τα τελευταία χρόνια, στην Ευρώπη αλλά και στη χώρα μας, θεσμικές μεταρρυθμίσεις στο χώρο της εκπαίδευσης και της έρευνας και στο μέτωπο της αξιολόγησης, νομιμοποιώντας την επιβολή μιας λογικής διαχείρισης βάσει ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων (Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2016). Μάλιστα, στην ίδια κατεύθυνση, το 2003, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέφερε σε ανακοίνωσή της: «η συνεργασία μεταξύ των πανεπιστημίων και της βιομηχανίας πρέπει να [...] προσανατολιστεί πιο αποτελεσματικά προς την καινοτομία, την ίδρυση νέων επιχειρήσεων και γενικότερα τη μεταφορά και διάχυση της γνώσης» (European Commission, 2003, σ. 7· Παπαδιαμαντάκη, 2016). Εν ολίγοις, οι νέοι τρόποι αξιολόγησης της πανεπιστημιακής αριστείας βασίζονται σε κριτήρια που συνδέονται με μια οικονομικής λογικής εμπορική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων.

Στο πλαίσιο διασφάλισης της οικονομικής-πολιτικής Αρχής που εποπτεύει και στηρίζει τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, τα τελευταία είναι υποχρεωμένα να αιτιολογήσουν τη χρησιμότητα του έργου τους σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο (Petit, όπως αναφέρεται στο Καρατζά, 2020, σ. 262). Πιο συγκεκριμένα, εξαιτίας της αυξανόμενης ανησυχίας σχετικά με τη λογοδοσία των δημοσίων δαπανών για την επιστήμη⁸ (Van Damme, 2004), το ακαδημαϊκό έργο των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων αποτιμάται, κατ' αναλογία των οικονομικών δραστηριοτήτων, με όρους εισροών-εκροών (Bayenet, Feola & Tavernier, 2000). Παράλληλα, καταμετράται,

⁸ Σε σχέση με την εμπορευματοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και έρευνας και τις συνεπαγωγικές αλλαγές βλ. ενδεικτικά Washburn, 2005· Stein, 2004· Bok, 2003.

μέσα από διαδικασίες αξιολόγησης, η «ποιότητα της παροχής των υπηρεσιών [...]» τους (Μαυρογιάννη, 2018, σ. 69). Έτσι, υπό τις ολοένα αυξανόμενες πιέσεις της οικονομίας, σε συνθήκες που ομοιάζουν με οποιασδήποτε άλλη εμπορική σχέση, οι νέοι τρόποι αξιολόγησης λειτουργούν ως μηχανισμοί παραγωγής της καθεστηκυίας αναγνώρισης.

Πιο συγκεκριμένα, ως αξιολόγηση ενός ιδρύματος ορίζεται εκείνη η σειρά από ενέργειες που προσανατολίζονται στη συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών που σχετίζονται με την αποδοτικότητα των δράσεων που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό του με άξονα την αποστολή και τον γενικότερο σκοπό του, καθώς και με την ποιότητά του (Vlăsceanu, Grunberg & Pârlea, όπως παρατίθεται στο Γαλάνη & Σταματοπούλου, 2020, σ. 235), προκειμένου να δρομολογηθούν στη συνέχεια σχέδια δράσης (action plans) που αποσκοπούν στη βελτίωσή τους (Van Damme, 2004). Αναλυτικότερα, μέσα από τις εκτιμήσεις της αξιολόγησης εξετάζεται η ορθότητα των στόχων που έχουν τεθεί και αντλούνται στοιχεία για την ανάπτυξη νέων στρατηγικών (Μαυρογιάννη, 2018, σ. 186). Σε εθνικό επίπεδο, η μονάδα που εποπτεύει και αξιολογεί τα προγράμματα σπουδών, τα Τμήματα και τα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι η Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) (Γαλάνη & Σταματοπούλου, 2020, σ. 283). Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για μια ανεξάρτητη Αρχή, η οποία εκπροσωπεί τη χώρα μας στον Ευρωπαϊκό Σύνδεσμο για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (European Association for Quality Assurance in Higher Education) (EHEA, 2022). Η ΕΘΑΑΕ ιδρύθηκε με τον ν. 4653/2020 και συνιστά συνέχεια της Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ), που δημιουργήθηκε το 2006 (ν. 3374/2005) με έργο, όπως καθορίσθηκε με τον ν. 4009/2011 («Δομή, λειτουργία διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανώτατων εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων»), να πιστοποιεί και να αξιολογεί την ποιότητα της λειτουργίας των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και να συμβάλλει στο έργο του Υπουργείου Παιδείας σε ό,τι αφορά τη διαμόρφωση εθνικής στρατηγικής για την τριτοβάθμια εκπαίδευση (αρ. 61 του ν. 4009/2011) καθώς και «στην κατανομή της επιχορήγησης των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων» (ΕΘΑΑΕ, 2022). Έτσι, στη βάση του ορισμού στον ν. 3374/2005, συνοπτικά, η αξιολόγηση των ΑΕΙ είναι μια διαδικασία διασφάλισης ποιότητας του παραγόμενου έργου τους.

Αναφορικά με την αξιολόγηση του εκάστοτε ιδρύματος, διευκρινίζεται ότι κάθε ίδρυμα διαθέτει μια Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΙΠ), ένα όργανο που επιφορτίζεται με τη σύνταξη της Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης, όπου καταγράφεται η ταυτότητα (πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα) του ιδρύματος, εγκρίνεται από τη διοίκηση και αποστέλλεται στην ΕΘΑΑΕ. Κατόπιν της παραλαβής της έκθεσης της ΜΟΔΙΠ, εκκινεί η εξωτερική αξιολόγηση και συντάσσεται η αντίστοιχη Έκθεση, αυτή της Εξωτερικής Αξιολόγησης (έπειτα από επίσκεψη εξωτερικών εμπειρογνομόνων στο ίδρυμα και διενέργεια συνεντεύξεων με μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας) (Γαλάνη & Σταματοπούλου, 2020,σ. 239-240). Στην έκθεση αυτή αποτυπώνονται οι καλές πρακτικές, τα αδύναμα σημεία και αποτιμάται η ποιότητα του έργου του ιδρύματος και η συνάφεια και συνέπεια αυτού του έργου (σε συνάρτηση) με τις διακηρυγμένες φιλοδοξίες του ιδρύματος⁹. Σημειώνεται ότι η ΕΘΑΑΕ, με τις αξιολογήσεις της, μπορεί να προκαλέσει αναθεωρήσεις του στρατηγικού σχεδιασμού των ιδρυμάτων.

Το λεξιλόγιο της αξιολόγησης, δηλαδή οι όροι υπό τους οποίους συνομιλούν τόσο τα μέλη ενός ιδρύματος για να αυτο-αξιολογηθούν όσο και οι εξωτερικοί αξιολογητές, αντλούνται από τους άξονες που έχει στοιχειοθετήσει το Υπουργείο Εκπαίδευσης. Για τη δική μας περίπτωση, η εθνική στρατηγική του Υπουργείου Παιδείας για την ανώτατη εκπαίδευση παρουσιάζεται στη 70σέλιδη έκθεση με τίτλο: «Η στρατηγική της Ανώτατης Εκπαίδευσης 2016-2020», η οποία χρήζει μιας σύντομης ανάλυσης, προκειμένου να κατανοήσουμε επαρκέστερα το πνεύμα που διαπνέει τις εφαρμοζόμενες εκπαιδευτικές πολιτικές. Όπως προκύπτει από το περιεχόμενο της πρότασης-σχέδιο, τίθενται ως στρατηγικοί στόχοι «για την επίτευξη του οράματος» (Υπουργείο Παιδείας, 2016, σ. 49) της ανώτατης εκπαίδευσης, πρώτον, «η βελτίωση της ποιότητας σπουδών και της μάθησης και η ενίσχυση του ανοικτού χαρακτήρα της ανώτατης εκπαίδευσης» και, δεύτερον, «η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του ρόλου της ανώτατης εκπαίδευσης στην αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας» (Υπουργείο Παιδείας, 2016, σ. 49-50), οι οποίοι εξειδικεύονται, επιπλέον, σε επιχειρησιακούς στόχους, ενώ προτείνονται μέτρα και

⁹ Σημειώνεται ότι η αξιολόγηση δεν λειτουργεί αποκλειστικά ως ένας μηχανισμός ελέγχου και επιτήρησης των δράσεων των οργανισμών αλλά μπορεί, επίσης, σε περίπτωση που αυτή είναι θετική, «να παρέχει εγγυήσεις σε ενδιαφερόμενους φορείς» (Γαλάνη & Σταματοπούλου, 2020, σ. 237), όπως είναι οι κυβερνήσεις, οι επιχειρήσεις και τα άτομα (Tavernier, 2005).

παρεμβάσεις για την επίτευξή τους. Σε μια προσπάθεια να κωδικοποιηθεί, υπό μορφή ενός σύντομου σχολιασμού, η λογική της έκθεσης και, ως εκ τούτου, της στρατηγικής για τα ΑΕΙ, αρκεί να αναφερθεί ότι οι διατυπώσεις της έκθεσης είναι γενικόλογες ενώ δεν αποσαφηνίζονται ρητά συγκεκριμένες ενέργειες που θα υποβοηθήσουν την υλοποίηση των προτεινόμενων μέτρων και παρεμβάσεων. Έπειτα, αν η εθνική στρατηγική είναι το πλαίσιο αναφοράς για τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιμέρους πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, τότε, μια σειρά από στοιχεία/παράγοντες που έχουν να κάνουν με τη δομή και το περιεχόμενο του κειμένου συντελούν στην εικόνα ενός σχεδίου που χαρακτηρίζεται από ασάφεια, που έχει περιγραφικό χαρακτήρα και που απευθύνεται αδιακρίτως σε όλα τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, παραγνωρίζοντας το γεγονός ότι πρόκειται για οργανισμούς διαφόρων ταχυτήτων και χαρακτηριστικών (που συνεπάγεται ότι η υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδιασμού θα είναι διαφοροποιημένη). Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής. Αρχικά, απουσιάζουν ξεκάθαρα δομικά στοιχεία (π.χ. δεν γίνεται αναφορά στις αξίες με τις οποίες συνδέεται το όραμα για την εκπαίδευση ούτε περιγράφονται οι τρόποι επικοινωνίας και διάχυσης του περιεχομένου της αποστολής και των σκοπών του εθνικού στρατηγικού σχεδίου). Έπειτα, αξιοποιούνται και χρησιμοποιούνται σε περιορισμένη έκταση, λίγα εργαλεία ανάλυσης (στην έκθεση αυτή πραγματοποιείται μόνο μια περιορισμένης έκτασης ανάλυση SWOT–σ. 43-48– η οποία προφανώς δεν αρκεί για να αποτιμήσει μια ολόκληρη εθνική στρατηγική για έναν τομέα της εκπαίδευσης). Ακόμη, οι ποσοτικοί δείκτες ανάπτυξης –όπως αυτοί της παραγωγικότητας (productivity), της απήχησης (impact) και της αποδοτικότητας (efficiency)–, που δεν συνδέονται οργανικά με τους προτεινόμενους στρατηγικούς στόχους, παρουσιάζονται περιγραφικά, ενώ, την ίδια στιγμή, συγκρίνονται με στοιχεία άλλων χωρών, γεγονός που επιστημονικά είναι επισφαλές. Ως προς το τελευταίο, αξίζει να επισημανθεί ότι οι συνθήκες συλλογής και κατασκευής των δεδομένων για κάθε χώρα είναι ανομοιογενείς, άρα, χρειάζεται να διερευνηθούν τα διοικητικά πλαίσια εντός των οποίων αυτά διαμορφώνονται, Καρατζά, 2020.

Πέρα από τους περιορισμούς που προκύπτουν από την εξέταση των προγραμματικών διατυπώσεων του Υπουργείου Παιδείας, όπως αποτυπώνονται στην Έκθεση 2016-2020, αντικειμενικές δυσκολίες και δομικά προβλήματα

παρακωλύουν την πετυχημένη υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδιασμού για τα μεμονωμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα. Πιο συγκεκριμένα, η βαθιά σύνδεση της λειτουργίας των πανεπιστημίων με το κράτος (διά μέσου ενός αυστηρού ρυθμιστικού πλαισίου και της χρηματοδότησης που περιορίζει τη διοικητική αυτοτέλεια των ιδρυμάτων), σε συνδυασμό με έναν υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού που χαρακτηρίζει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, έχει ως αποτέλεσμα ο στρατηγικός σχεδιασμός, εντέλει, να αναπτύσσεται κατά βάση στο επίπεδο της κεντρικής εξουσίας, δηλαδή του Υπουργείου Παιδείας. Μάλιστα, όταν η εθνική πολιτική για την ανώτατη εκπαίδευση και την επιστημονική έρευνα είναι διαρκώς μεταβαλλόμενη, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός για τα μεμονωμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα καθίσταται αδύνατος, χαρακτηριστικό που είναι ασύμβατο με τη μακροπρόθεσμη προοπτική του στρατηγικού σχεδιασμού (Κατσαρός, 2008 & Κιντής, 2001). Επιπρόσθετα, ο βαρύς γραφειοκρατικός φόρτος για τη διοίκηση επιβραδύνει τις διαδικασίες υλοποίησής του.

Ωστόσο, παρά τις αδυναμίες του εγχειρήματος, χρειάζεται να αναφερθεί, για μια ακόμη φορά, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος, ως ένα όρος αυτοσυντήρησης, ως μια κανοναρχημένη και ορθολογική προσέγγιση για την επιβίωση, τη βελτίωση και την ευημερία του, καθώς δίνει μια ορισμένη κατεύθυνση στο όραμα της εκάστοτε πανεπιστημιακής ηγεσίας, ένα συγκεκριμένο πλαίσιο που δημιουργεί ένα αίσθημα ενότητας και ανήκειν και οδηγεί στην αφοσίωση των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας, εμπνέει τη συλλογική προσπάθεια, αναβαθμίζει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και συμβάλλει, έτσι, στην αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων, στην αποτελεσματική διοίκηση του ιδρύματος, στην πρόληψη των κινδύνων, στην προαγωγή του συγκριτικού πλεονεκτήματος της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής μονάδας και, επί της ουσίας, δημοσιοποιώντας τους σκοπούς και στόχους, δεσμεύεται απέναντι στο πλαίσιο που το ίδιο έχει καθορίσει για τον εαυτό του. Εν ολίγοις, ο αυξημένος βαθμός πολυπλοκότητας της αντιμετώπισης των οργανωσιακής φύσης ζητημάτων που προκύπτουν σε έναν δημόσιο εκπαιδευτικό οργανισμό, τα οποία σκιαγραφήθηκαν παραπάνω, επιτάσσουν, ταυτολογικά αλλά και κυριολεκτικά, μια πιο «διαχειριστική» προσέγγιση (Thys-Clément & Wilkin, 1998, σ. 5), η οποία υλοποιείται με τον στρατηγικό σχεδιασμό του συγκεκριμένου

οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός ΑΕΙ, ο οποίος θα συμφωνεί με τις κεντρικές αρχές του Υπουργείου Παιδείας, αλλά θα προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου ΑΕΙ και θα συνυπολογίζει τις δυνατότητες και αδυναμίες του, στοιχεία που θα λαμβάνονται υπόψη και από την αποστολή της διοίκησης του οργανισμού, ενώ, την ίδια στιγμή θα δύναται να αξιοποιήσει τις προσφερόμενες ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει ενδεχόμενους κινδύνους, μπορεί να βοηθήσει το ΑΕΙ να γίνει πιο αποτελεσματικό (Καράλης, 2007· Παπακωνσταντίνου, 2005) και να ανταποκρίνεται επαρκέστερα στις ανάγκες των μελών του και, ευρύτερα, της κοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΑΣΠΑΙΤΕ ως μελέτη περίπτωσης

«Σμίλειψε πάλι, δάσκαλε, ψυχές!
Υπομονή! Χτίζε, σοφέ, της κοινωνίας το παλάτι!».
Κ. Παλαμάς, *Στον δάσκαλο*

Η παρούσα εργασία, επί της ουσίας, συνιστά μια μελέτη περίπτωσης (case study) (Ronstadt, 1980· Hill & Jones, 2001· Jones & Hill, 2010), η οποία έχει ως στόχο να παρουσιάσει το ρόλο που διαδραματίζει ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας στην πραγμάτωση του οράματος της διοίκησης της ΑΣΠΑΙΤΕ. Στο πλαίσιο αυτής της παρουσίασης, στόχος είναι να κατανοηθεί η ορισμένη διοικητική και οικονομική κατάσταση του εν λόγω ιδρύματος, να ανιχνευθεί ο τρόπος λειτουργίας του και να προσδιοριστεί η στρατηγική που ακολουθείται.

Ακολουθώντας την τυπολογία του Παπαδάκη (2011, 29-30), οι μελέτες περιπτώσεων στον κλάδο της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων μπορεί να είναι τριών ειδών. Στον πρώτο τύπο, ο οργανισμός αντιμετωπίζει κάποιο οργανωσιακής φύσης πρόβλημα το οποίο είτε είναι διακριτό ή χρειάζεται να εντοπισθεί: εδώ, στόχος είναι ο ορισμός των στρατηγικών αποφάσεων που είναι απαραίτητες να ληφθούν. Στον δεύτερο τύπο, παρουσιάζονται γενικές πληροφορίες για μια εταιρεία κτλ. αλλά χωρίς να υπάρχει κάποιο πρόβλημα προς επίλυση (στο πλαίσιο αυτό, κατανοείται ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης και αναλύεται η ειδική λογική υπό την οποία δρα). Τέλος, στον τρίτο τύπο, στόχος είναι η παροχή πληροφοριών αναφορικά με το συλ ηγεσίας που υιοθετείται από τη διοίκηση. Η παρούσα μελέτη περίπτωσης εντάσσεται στον δεύτερο τύπο.

Μέσα από την κατανόηση του τρόπου οργάνωσης του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού οργανισμού, στόχος είναι να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα της λογικής που συνειδητά ή όχι, άμεσα ή έμμεσα, ενυπάρχει στις δράσεις, τις πρακτικές και το *modus operandi* του. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η ειδική περίπτωση της ΑΣΠΑΙΤΕ, μέσα από την πραγματοποίηση μιας ιστορικής αναδρομής του οργανισμού (ενότητα 2.1), η οποία θα μας επιτρέψει να αντιληφθούμε τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα και τις δομικές του αδυναμίες με άξονα τις συνθήκες δημιουργίας και λειτουργίας της (διαχρονική διάσταση) και τις τρέχουσες εξελίξεις (συγχρονική διάσταση), στο βαθμό που είναι κεφαλαιώδους σημασίας η αξιοποίηση της γνώσης του παρελθόντος και της εμπειρίας για την κατανόηση της καταλληλότητας και της εφαρμοσιμότητας μιας στρατηγικής. Έπειτα, στη βάση των

παραπάνω στοιχείων, επιχειρείται η στρατηγική ανάλυση του οργανισμού αξιοποιώντας τα μοντέλα ανάλυσης PESTEL, ιστού κουλτούρας, SWOT και VRIO.

2.1 Η ιστορία της ΑΣΠΑΙΤΕ: διαχρονικές και συγχρονικές προκλήσεις

Μέσα από μια ιστορική αναδρομή και την παρουσίαση της εξέλιξης της ΑΣΠΑΙΤΕ με άξονα το χρόνο¹⁰, στόχος είναι να εξετάσουμε τους ιδιαίτερους ιστορικο-κοινωνικούς, οικονομικούς και οργανωσιακούς παράγοντες που διαμόρφωσαν αυτό το εκπαιδευτικό ίδρυμα, γεγονός που θα μας επιτρέψει να αντιληφθούμε την ιδιοσυστασία του, την ιδιαίτερη φυσιογνωμία του, καθώς και να εξετάσουμε, στη συνέχεια, τη δομική του συγκρότηση. Ακολουθώντας τον Durkheim, ο οποίος υποστηρίζει ότι στο παρόν είναι υλοποιημένο το παρελθόν, αφού «αν εξερχόμαστε από το παρόν, το κάνουμε για ξαναγυρίσουμε σ' αυτό [...], για να το δούμε και να το καταλάβουμε καλύτερα», (2014, σ. 61) η επισκόπηση αυτή δεν αποσκοπεί σε μια στείρα παράθεση πληροφοριών με ιστορική αξία αλλά επί της ουσίας φωτίζει το παρόν. Έτσι, μέσα από το παρελθόν, μας επιτρέπεται να διερευνήσουμε τον τρόπο με τον οποίο η παρελθούσα οργάνωση της σχολής επηρέασε τη μετέπειτα θέση της στον εκπαιδευτικό/ακαδημαϊκό χάρτη, καθώς και να κατανοήσουμε επαρκώς τα γεγονότα που επηρέασαν την ανάπτυξη του ιδρύματος έως σήμερα.

Η Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ) ιδρύθηκε το 2002 στην Αθήνα ως διάδοχος της ΣΕΛΕΤΕ (Σχολή Εκπαιδευτικών Λειτουργιών Επαγγελματικής & Τεχνολογικής Εκπαίδευσης). Επομένως, χρειάζεται να εξετάσουμε καταρχήν την ιστορία της ΣΕΛΕΤΕ. Η ΣΕΛΕΤΕ ιδρύθηκε το 1959 με νομοθετικό διάταγμα, προκειμένου να «επιμορφώνονται επιστημονικώς» και να «προπαρασκευάζονται παιδαγωγικώς οι υποψήφιοι διδάσκαλοι των τεχνικών και λοιπών επαγγελματικών σχολών και των ειδικών μαθημάτων των νέων κατευθύνσεων των γυμνασίων. Η Σχολή αυτή [...] έχει τμήματα ειδικότητας εκπαιδευομένων και ως προσωπικόν [...] διαθέτει 9 μονίμους καθηγητάς και όσους άλλους χρειάζεται επί ωριαία αποζημιώσει» (Ν.Δ. 3971/1959, όπως παρατίθεται στο Κούτουλα, 2010, σ. 48).

¹⁰ Τα στοιχεία της παρούσας ιστορικής επισκόπησης αντλούνται από την επίσημη ιστοσελίδα της ΑΣΠΑΙΤΕ και από τα σχετικά κεφάλαια των οδηγιών σπουδών της. Επιπλέον ιστορικές πληροφορίες αντλούνται από τη διπλωματική εργασία της Κουτούλα, 2010.

Η ίδρυση αυτής της Σχολής συνιστούσε έναν από τους τρόπους να αναπτύξει η Ελλάδα ένα δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα με αντικείμενο την κατάρτιση των διδασκόντων τεχνικών επαγγελματικών μαθημάτων, ανάγκη που είχε προκύψει μεταπολεμικά, όταν χρειάστηκε, τη δεκαετία του '50, να δημιουργηθούν νέα επαγγέλματα, μεταξύ των οποίων εξειδικευμένοι τεχνικοί, και να αναπτυχθεί η δημόσια τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση, προκειμένου να ενισχυθεί και να αναπτυχθεί μια πολυδιάστατη εθνική οικονομία. Η θεσμοθέτηση της τεχνικής-επαγγελματικής εκπαίδευσης, είχε πολλαπλές στοχεύσεις: αρχικά, να συμβάλει στην ανάπτυξη της βιομηχανίας, να αποσυμπιέσει τις σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Κυρίδης, 1997, σ. 80), να παραγάγει καταρτισμένο εργατικό δυναμικό που θα μπορεί να ανταπεξέλθει στις τεχνολογικές εξελίξεις της εποχής και στην εκβιομηχανισμένη πια παραγωγή (Θάνος, 2010, σ. 191), καθώς και να διαχυθεί σε ευρύτερα κοινωνικά στρώματα το αγαθό της παιδείας (Μυλωνάς, 1998, σ. 91).

Η ΣΕΛΕΤΕ εκκινεί τη λειτουργία της παρέχοντας τριμηνιαία σεμινάρια (διδασκαλίες τεχνικών μαθημάτων), και, αρχικά, στεγάζεται στη Μαράσλειο Παιδαγωγική Ακαδημία ενώ έπειτα λειτουργεί ως «έκτακτη» σχολή στο ΕΛΚΕΠΑ με τη βοήθεια του Ευρωπαϊκού Κέντρου Παραγωγικότητας και σταδιακά αρχίζει να αναπτύσσεται. Με Βασιλικό Διάταγμα ορίζονται η εποπτεία, τα προσόντα των εισαγομένων και των αποφοίτων καθώς και τα προγράμματα της Σχολής (εισηγητική Έκθεση του Ν.Δ. 3971/1959). Στις συνθήκες της εποχής, όπου, υπάρχει, αφενός, μέριμνα για γενικευμένη άνθιση της χώρας, αφετέρου, εποπτεία από τις ΗΠΑ, δημιουργείται, με τη στήριξη ξένων εμπειρογνομόνων και καθηγητών, το πρώτο πρόγραμμα σπουδών της ΣΕΛΕΤΕ ενώ, την ίδια στιγμή, Έλληνες εκπαιδευτικοί, με υποτροφίες του ΟΟΣΑ, μεταβαίνουν στην Αμερική για κατάρτιση σε γνωστικά αντικείμενα παιδαγωγικής της τεχνικής εκπαίδευσης¹¹.

Το πρόγραμμα σπουδών της ΣΕΛΕΤΕ δημιουργήθηκε με βάση, μεταξύ άλλων, το πρόγραμμα σπουδών της École Normale Supérieure d' Enseignement

¹¹ Ωστόσο, όπως αναφέρει η Δενδρινού-Αντωνακάκη, «δεν ευρίσκονται υποψήφιοι οι μηχανικοί δια το εκπαιδευτικόν επάγγελμα, λόγω της επικερδούς απασχολήσεως εις τεχνικά έργα» (όπως παρατίθεται στο Κουτούλα, 2010, 49).

Technique(μεταγενέστερη École de Cachan)¹² και παρουσίαζε έναν μονοπωλιακό χαρακτήρα, αφού πέρα από τις διεθνείς προδιαγραφές του, επιτύγχανε αρμονικά το συνδυασμό των τεχνικών και ανθρωπιστικών σπουδών, της θεωρίας και της πράξης (ASPETE, 2022). Μοναδική καινοτομία για την εποχή (δεκαετία '60), σε εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό επίπεδο, υπήρξαν οι Πρακτικές Ασκήσεις Διδασκαλίας (ΠΑΔ) οι οποίες λάμβαναν χώρα είτε εικονικά είτε, πραγματικά, σε σχολικές τάξεις.

Έπειτα, το 1960-1961, λειτούργησε ετήσιο πρόγραμμα για όσους εργοδηγούς ήδη δίδασκαν σε τεχνικά επαγγελματικά σχολεία και διετή προγράμματα για όσους είχαν επαγγελματική εμπειρία αλλά δεν δίδασκαν (Κούτουλα, 2010, 49). Παράλληλα, σε μια προσπάθεια να μεταφερθεί η ΣΕΛΕΤΕ σε δικές της εγκαταστάσεις, το 1961, «απαλλοτριώνεται το κτήμα Μακρυκώστα έκτασης 235 στρεμμάτων στο Μαρούσι Αττικής» (ASPETE, 2022), όπου στεγάζεται ως σήμερα η μετέπειτα ΑΣΠΑΙΤΕ. Σημαντικό στοιχείο που χρειάζεται, εδώ, να υπογραμμισθεί είναι ότι, όπως προκύπτει από έκθεση του ΟΟΣΑ (8/11/1961), η Σχολή έλαβε «οικονομική βοήθεια 1.000.000 δολαρίων για τα κτήρια και τις υποτροφίες Ελλήνων εκπαιδευτικών. Το 1963 υπογράφηκε η πρώτη συμφωνία με τα Ηνωμένα Έθνη για χρηματοδότηση ύψους 25.000.000 δραχμές για το σκοπό αυτό. Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών στη συνέχεια δίνει βοήθεια 1.500.000 δολαρίων για τον εξοπλισμό των εργαστηρίων της σχολής» (Κουτούλα, 2010, 49) ενώ η επίβλεψη των έργων πραγματοποιήθηκε από αμερικάνικη εταιρεία.

Με τη μεταρρύθμιση του 1964 (Ν.Δ. 4379/1964), η ΣΕΛΕΤΕ, η οποία είχε, την περίοδο εκείνη, στιγματισθεί ιδεολογικά ως «πιόνι» των ξένων παραγόντων, καταργείται, συγχωνεύεται με άλλα παιδαγωγικά ιδρύματα, έχει την έδρα της στη Θεσσαλονίκη και ενσωματώνεται στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, στο οποίο είχε ανατεθεί, μεταξύ άλλων, το έργο της επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού. Με το Ν.Δ. 4588/1966 «Περί επανιδρύσεως και Οργανώσεως της ΣΕΛΕΤΕ», το παιδαγωγικής κατάρτισης πτυχίο καθίσταται «απαραίτητο προσόν διορισμού σε θέσεις εποπτικού και διδακτικού προσωπικού της ΤΕΕ πτυχιούχων Ανωτάτων,

¹² Η ΑΣΠΑΙΤΕ κινείται επίσης στο ίδιο εκπαιδευτικό μοντέλο με αυτό των Τεχνικών Πανεπιστημίων του Μονάχου, του Βερολίνου, του Darmstadt (αποφοιτούν δηλαδή εκπαιδευτικοί για τη Μέση Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση).

Ανωτέρων και Μέσων Σχολών» (ASPETE, 2022) και εφεξής ισχύει ότι όσοι είναι κάτοχοι του πτυχίου της ΣΕΛΕΤΕ εντάσσονται στον αμέσως επόμενο βαθμό.

Το 1968, η Σχολή μεταφέρεται οριστικά στις εγκαταστάσεις του Αμαρουσίου, ωστόσο, την ίδια χρονιά, με τη δικτατορία, η λειτουργία της αναστέλλεται προσωρινά και επαναλειτουργεί λίγους μήνες αργότερα έχοντας «ως πρόεδρο στρατιωτικό επίτροπο» (Κούτουλα, 2010, σ. 51). Δύο χρόνια αργότερα, το 1970, η ΣΕΛΕΤΕ γίνεται Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων με το Ν.Δ. 581/1970, γεγονός που της προσφέρει μια διοικητική αυτονομία, αφού έκτοτε, η διοίκησή της ανατίθεται σε επταμελές συμβούλιο με τρίχρονη θητεία. Η θεσμική της μορφή επισφραγίζεται με το Ν.Δ. 789/70 «Περί οργανώσεως της ΣΕΛΕΤΕ», όπου ορίζονται η αποστολή της και οι επιμέρους Σχολές και Τμήματά της. Σκοπός της Σχολής τίθεται η εκπαίδευση σε τεχνικές/επαγγελματικές ειδικότητες και η παιδαγωγική κατάρτιση και επιμόρφωση υποψηφίων σε θέσεις διδακτικού και εργαστηριακού προσωπικού τεχνολογικών μαθημάτων σε Γυμνάσια, σε επαγγελματικές σχολές όλων των βαθμίδων, και η μετεκπαίδευση προσωπικού επαγγελματικής εκπαίδευσης¹³(μόνο) για τη βελτιστοποίηση της παιδαγωγικής τους εκπαίδευσης στην ειδικότητά τους. Στη ΣΕΛΕΤΕ λειτουργούν δύο σχολές: η Παιδαγωγική Τεχνική Σχολή (ΠΑΤΕΣ) και η Ανωτέρα Σχολή Εκπαιδευτικών Τεχνολόγων Μηχανικών (ΑΣΕΤΕΜ). Ιδιαίτερης σημασίας υπήρξε η απόφαση να λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος φοίτησης ως χρόνος προϋπηρεσίας αφού διοριστούν οι απόφοιτοι της ΑΣΕΤΕΜ στη δημόσια εκπαίδευση: η ρύθμιση αυτή υπήρξε ισχυρό κίνητρο για την προσέλκυση υποψήφιων σπουδαστών. Ωστόσο, το 1975, η τότε Πρόεδρος της ΣΕΛΕΤΕ, κατά την αποφοίτηση των πρώτων πτυχιούχων της ΑΣΕΤΕΜ δήλωσε ότι: «Ενώ οι σπουδές στην ΑΣΕΤΕΜ είναι υψηλού επιπέδου τόσο στον τεχνολογικό όσο και στον παιδαγωγικό τομέα, ατυχώς, δεν μπορώ να πω πως είμαι εξίσου ικανοποιημένη από τον τίτλο της σχολής και τον τύπο του πτυχίου. Ονομάστηκε Ανωτέρα Σχολή Εκπαιδευτικών Τεχνολόγων Μηχανικών και το πτυχίο ανάλογα. Τούτο έγινε με το Ν.Δ. 789/70 που δεν εψηφίστηκε από Βουλή των Ελλήνων, αλλά από ένα

¹³ Όπως αναφέρεται στην Κούτουλα, 2010, 53, η κατάρτιση αφορούσε το προσωπικό για τις επαγγελματικές σχολές του τότε Υπουργείου Παιδείας και όχι για εκπαιδευτικούς επαγγελματικών σχολών ιδιωτικών/δημόσιων επιχειρήσεων.

δικτατορικό υπουργικό συμβούλιο με εισήγηση των τότε οργάνων του» (όπως παρατίθεται στο Κούτουλα, 2010, σ. 53).

Παρόλο, δηλαδή, που η ΣΕΛΕΤΕ γίνεται αντιληπτή ως ο καταλληλότερος φορέας παιδαγωγικής κατάρτισης για τους εκπαιδευτικούς της τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, από τα μέσα της δεκαετίας του '70, τα κύρια αιτήματα των αποφοίτων της ΑΣΕΤΕΜ είναι η «ανωτατοποίησή» της η οποία δεν εισακούσθηκε λόγω της μειονεκτικής, σε επίπεδο βαθμίδας, θέσης της στον ακαδημαϊκό χάρτη. Παράλληλα, η ΠΑΤΕΣ, τα επόμενα χρόνια, επεκτάθηκε γεωγραφικά και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας (στην Πάτρα, τα Ιωάννινα, το Ηράκλειο Κρήτης, το Βόλο), εκδημοκρατίζοντας την πρόσβαση στην κατάρτιση και σε εκπαιδευτικούς άλλων περιοχών πέρα από την πρωτεύουσα. Έως το 1982, οι εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων που επιθυμούσαν να διδάξουν σε σχολεία της τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, η φοίτηση στην ΠΑΤΕΣ ήταν υποχρεωτική (Κούτουλα, 2010, σ. 24). Από το 1998-99, με τον Ν. 2640/1998, λειτούργησαν ετήσια προγράμματα εξειδίκευσης Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού (ΣΥΠ) και Γενικής Τεχνολογίας (ΓΕΤΕ).

Μετά την ολοκλήρωση του ακαδημαϊκού έτους 2001-2002, η ΣΕΛΕΤΕ καταργείται και ιδρύεται στη θέση της η Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ) με έδρα την Αθήνα (άρθρο 4 του Ν. 3027/2002, «Ίδρυση Ανώτατης Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης – Κατάργηση της ΣΕΛΕΤΕ»), η οποία είναι πλήρως αυτοδιοικούμενο Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ). Η ΑΣΠΑΙΤΕ, επί της ουσίας, όπως ορίζεται από τη σχετική εισηγητική έκθεση του νόμου, συνιστά τότε ένα νέο ΤΕΙ που «παρέχει και παιδαγωγική εκπαίδευση και αποβλέπει επιπλέον στην προαγωγή της εφαρμοσμένης έρευνας στην εκπαιδευτική τεχνολογία» (Κούτουλα, 2010, 55). Με αρχικά επτά Τμήματα, η Σχολή σήμερα αποτελείται από 4 Τμήματα: το Παιδαγωγικό Τμήμα, το Τμήμα Εκπαιδευτικών Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Εκπαιδευτικών Ηλεκτρονικών Μηχανικών, το Τμήμα Εκπαιδευτικών Μηχανολόγων Μηχανικών και το Τμήμα Εκπαιδευτικών Πολιτικών Μηχανικών. Η φοίτηση στα Τμήμα αυτά είναι πενταετής (στα δέκα εξάμηνα περιέχονται η πρακτική άσκηση της ειδικότητας και η εκπόνηση πτυχιακής εργασίας) και παρέχεται παιδαγωγική κατάρτιση και, παράλληλα, εξειδίκευση και εκπαίδευση στα γνωστικά αντικείμενα των ομώνυμων

παραπάνω Τμημάτων. Έτσι, οι απόφοιτοι της Σχολής είναι τεχνολόγοι-εκπαιδευτικοί (διττή ιδιότητα που αποκρυσταλλώνει τον διττό χαρακτήρα της Σχολής) και μπορούν να διδάξουν στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση τα γνωστικά αντικείμενα της ειδικότητάς τους, ενώ το πτυχίο είναι ισότιμο με αυτά των ΤΕΙ. Το πρόγραμμα σπουδών της Σχολής αποφασίζεται από τα διοικητικά-ακαδημαϊκά της όργανα και λαμβάνει έγκριση από το Υπουργείο Παιδείας ενώ οι υποψήφιοι σπουδαστές εισάγονται στα Τμήματα της Σχολής με το σύστημα των πανελλαδικών εξετάσεων (επίσημος εθνικός διαγωνισμός μαθητών Γ' Λυκείου για την εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση), όπως συμβαίνει με τα λοιπά εκπαιδευτικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Σε γενικές γραμμές, η βάση εισαγωγής ανά πανεπιστημιακό Τμήμα (τα μόρια, δηλαδή, που συγκέντρωσε ο τελευταίος που εισήχθη σε ένα Τμήμα), εκφράζει, θα μπορούσαμε να πούμε, την κοινωνική ζήτηση ενός Τμήματος. Οι βάσεις εισαγωγής, με βάση τα στοιχεία του Υπουργείου Παιδείας, για τα Τμήματα της ΑΣΠΑΙΤΕ, το 2021, ήταν, 10.205 για το Τμήμα Εκπαιδευτικών Μηχανολόγων Μηχανικών, 10.126 για το Τμήμα Εκπαιδευτικών Πολιτικών Μηχανικών, 9.298 και 9.161 για το Τμήμα Εκπαιδευτικών Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Εκπαιδευτικών Ηλεκτρονικών Μηχανικών (διαφοροποιημένη βάση για τις δύο επιμέρους ειδικότητες αντίστοιχα). Τόσο σε απόλυτο βαθμό, όπου τα μόρια σημαίνουν ότι οι υποψήφιοι των πανελληνίων εξετάσεων είχαν μέσο όρο βαθμολογίας κοντά στη βάση (10/20), όσο και σε σχεσιακό βαθμό, συγκρίνοντας, δηλαδή, τη βάση εισαγωγής των Τμημάτων της ΑΣΠΑΙΤΕ σε σχέση με τις βάσεις των λοιπών Τμημάτων του 2ου επιστημονικού πεδίου, στο οποίο εντάσσονται τα Τμήματα της ΑΣΠΑΙΤΕ, προκύπτει ότι ο βαθμός εισαγωγής στα Τμήματα είναι χαμηλός, γεγονός που, αφενός, εκφράζει μια χαμηλή κοινωνική ζήτηση, αφετέρου, υποδηλώνει ότι το φοιτητικό δυναμικό της Σχολής δεν συνιστούν αριστούχοι μαθητές αλλά μαθητές με αρκετά χαμηλό μέσο όρο βαθμολογίας.

Σημαντική στιγμή στην ιστορία της υπήρξε η υλοποίηση προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών (ΠΜΣ)(ΑΣΠΑΙΤΕ, 2017) από το 2005 σε συνεργασία με ΑΕΙ της χώρας («Διδακτική Μαθημάτων Ειδικότητας με Νέες Τεχνολογίες», Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών) και του εξωτερικού («Σπουδές στην Εκπαίδευση/Επιστήμες της Αγωγής», Roehampton University, Ηνωμένο Βασίλειο)

καθώς και η μετέπειτα, το 2014, δημιουργία αυτοδύναμων προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών («Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», «Επιστήμες της Αγωγής», «Διδακτική στις Φυσικές Επιστήμες, στην Πληροφορική και την Υπολογιστική Επιστήμη, τα Μαθηματικά και την Επιστήμη των Μηχανικών», «Εφαρμοσμένη Υπολογιστική Δομική Μηχανική», «Αναβάθμιση Κτηρίων», «Σύγχρονες Μέθοδοι Σχεδιασμού και Ανάλυσης Μηχανολογικών Κατασκευών», «Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός», «Τεχνολογίες Διαχείρισης Υδάτων Ήπιων Μορφών Ενέργειας και Περιβαλλοντικής Μηχανικής»), τα οποία λειτούργησαν το διάστημα 2015-2018 και ιδρύθηκαν με τον ν. 3685/2008. Λόγω της νέας διαδικασίας ίδρυσης/λειτουργίας των ΠΜΣ, όπως θεσμοθετήθηκε με το αρ. 32 του ν. 4485/2017, το ακαδημαϊκό έτος 2018-2019 έπαυσε η λειτουργία τους¹⁴.

Πέρα από τις ειδικότητες των Τμημάτων της, η ΑΣΠΑΙΤΕ πραγματοποιεί, μεταξύ άλλων, ετήσια αυτοχρηματοδοτούμενα προγράμματα παιδαγωγικής κατάρτισης για εκπαιδευτικούς ή μελλοντικούς εκπαιδευτικούς (συνιστά προϋπόθεση για το διορισμό τους) και εξειδίκευσης/επιμόρφωσης για εκπαιδευτικούς και άλλους (σε κάθε περίπτωση, απευθύνονται, δηλαδή σε κατόχους τίτλων σπουδών ανώτατης εκπαίδευσης). Τα προγράμματα αυτά λαμβάνουν χώρα στην Αθήνα καθώς και σε άλλες δώδεκα πόλεις της περιφέρειας και, ειδικότερα, στη Θεσσαλονίκη, στην Πάτρα, στα Ιωάννινα, στο Ηράκλειο Κρήτης, στο Βόλο, στις Σάπες, στη Ρόδο, στη Μυτιλήνη, στην Κοζάνη, στο Άργος, στη Λιβαδειά και, από το ακαδημαϊκό έτος 2022-2023, στις Σέρρες. Στα προγράμματα αυτά με τίτλο: «Ετήσιο Πρόγραμμα Παιδαγωγικής Κατάρτισης (ΕΠΠΑΙΚ)» και «Πρόγραμμα Εξειδίκευσης στη Συμβουλευτική και τον Προσανατολισμό (ΠΕΣΥΠ)» χορηγούνται Πιστοποιητικό Παιδαγωγικής και Διδακτικής Επάρκειας και Πιστοποιητικό Επιμόρφωσης ή Εξειδίκευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ, 2017). Σημειώνεται, εδώ, ότι τα Προγράμματα αυτά σε ακαδημαϊκό επίπεδο είναι αυτόνομα αλλά σε

¹⁴ Σημειώνεται ότι το Παιδαγωγικό Τμήμα της ΑΣΠΑΙΤΕ συμμετέχει στα παρακάτω διδρυματικά Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών: «Εκπαιδευτικές Εφαρμογές με την Επιστημολογία STEM» (σε συνεργασία με το Τμήμα Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας), «Επιστήμες της Αγωγής μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών και Βιοϊατρικών Προσεγγίσεων» (σε συνεργασία με το Τμήμα Βιοϊατρικών Επιστημών και το Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής), «Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Εκπαιδευτική Πράξη» (σε συνεργασία με το Τμήμα Μηχανικών Πληροφορικής και Υπολογιστών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και του Παιδαγωγικού Τμήματος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών).

διαχειριστικό (διοικητικό-οικονομικό) επίπεδο συνιστούν το ενιαίο Πρόγραμμα «ΕΠΠΑΙΚ-ΠΕΣΥΠ». Κατά μέσο όρο, κάθε χρόνο, στο Πρόγραμμα αυτά φοιτούν περίπου 2.500 σπουδαστές.

Η ΑΣΠΑΙΤΕ ανήκε στον τεχνολογικό τομέα της Ανώτατης Εκπαίδευσης μαζί με τα λοιπά Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ) της χώρας έως το 2018-2019, όπου, με σχετικές διατάξεις στους νόμους Ν. 4521/2018, Ν. 4559/2018, Ν. 4589/2019, Ν. 4610/2019¹⁵, καταργήθηκε η Τεχνολογική Εκπαίδευση και, σταδιακά, τα άλλοτε ΤΕΙ απορροφήθηκαν από ορισμένα ΑΕΙ ή συνενώθηκαν μεταξύ τους (π.χ. το πρώην ΤΕΙ Αθήνας και το πρώην ΤΕΙ Πειραιά δημιούργησαν το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής). Σε συνέχεια της κατάργησης 12 ΤΕΙ, δημιουργήθηκαν νέα Τμήματα στα Πανεπιστήμια, τροποποιώντας τον ακαδημαϊκό χάρτη της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Έκτοτε, η θέση της στο μηχανογραφικό δελτίο τροποποιήθηκε. Παρόλο που και προηγουμένως συνιστούσε ξεχωριστή κατηγορία κάτω από τα ΤΕΙ, τώρα, στο μηχανογραφικό δελτίο του 2021 (για την εισαγωγή στο ακαδημαϊκό έτος 2021-2022) βρίσκεται σε ξεχωριστή κατηγορία κάτω από τις σχολές των Σωμάτων Ασφαλείας (Αστυνομία, Λιμενικό Σώμα, Πυροσβεστική). Με λίγα λόγια, η ΑΣΠΑΙΤΕ παρέμεινε το μοναδικό ΤΕΙ πενταετούς φοίτησης τη στιγμή που θεσμικά ο όρος «ΤΕΙ» δεν υφίσταται.

Όταν το πολυνομοσχέδιο πανεπιστημιοποίησης των ΤΕΙ άφησε εκτός της ΑΣΠΑΙΤΕ και ουσιαστικά δεν προβλέφθηκε η «ανωτατοποίησή» της Σχολής, αίτημα, το οποίο διεκδικούσε από την εποχή της ΣΕΛΕΤΕ, όπως είδαμε παραπάνω, η δυσφορία του ακαδημαϊκού ανθρωπίνου δυναμικού της (διδασκτικό προσωπικό και φοιτητές) υπήρξε αναμενόμενη. Πιο αναλυτικά, όλο αυτό το χρονικό διάστημα, οι σπουδαστές συνέταξαν επιστολές και πραγματοποίησαν ανά περιόδους εκκλήσεις στο Υπουργείο Παιδείας, ενώ με κινητοποιήσεις των συλλόγων τους πραγματοποίησαν καταλήψεις για να διεκδικήσουν ίσα δικαιώματα με τους αποφοίτους των πανεπιστημιακών σχολών. Αντίστοιχες ήταν και οι κινήσεις των μελών ΔΕΠ των Τμημάτων που απέστειλαν αιτήματα στο Υπουργείο για την

¹⁵ Ν. 4521/2018 «Ίδρυση Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και άλλες διατάξεις», Ν. 4559/2018 «Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιόνιο Πανεπιστήμιο και άλλες διατάξεις», Ν. 4589/2019 «Συνέργειες του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με τα ΤΕΙ Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας, Παλλημνιακό Ταμείο και άλλες διατάξεις», Ν. 4610/2019 «Συνέργειες Πανεπιστημίων και ΤΕΙ, πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, πειραματικά σχολεία, Γενικά Αρχεία του Κράτους και λοιπές διατάξεις».

οργάνωση τρίτου κύκλου σπουδών, παράλληλα με την εκ νέου διεκδίκηση της ένταξης της Σχολής στον Πανεπιστημιακό τομέα της Ανώτατης Εκπαίδευσης. Στον ίδιο κύκλο προσπαθειών, το 2021, η Ένωση Τεχνολόγων Εκπαιδευτικών κατέθεσε πρόταση εξέλιξης της ΑΣΠΑΙΤΕ σε Πανεπιστήμιο το οποίο θα κατάρτιζε εκπαιδευτικούς για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (Φοιτητικά Νέα, 2022). Πλάι στις κινήσεις αυτές, ενόψει των διαφόρων συγχωνεύσεων Τμημάτων, στον Τύπο φιλοξενήθηκαν φημολογίες για διαπραγματεύσεις και συζητήσεις της Διοίκησης για συγχωνεύσεις/απορροφήσεις της ΑΣΠΑΙΤΕ με διάφορα ιδρύματα με επικρατέστερα το ΕΚΠΑ και το νεοϊδρυθέν Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής (ΠΑΔΑ). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι στη διάρκεια όλων αυτών των κινήσεων και κινητοποιήσεων, «απαγγέλθηκαν κατηγορίες» από μέρους των εμπλεκόμενων (φοιτητές, μέλη ΔΕΠ, σύλλογοι διδασκόντων, επαγγελματικοί σύλλογοι) στις εκάστοτε διοικήσεις του ιδρύματος, οι οποίες χρεώθηκαν ότι δεν πραγματοποίησαν καμία ωφέλιμη ενέργεια για τη βιωσιμότητα του Ιδρύματος και ότι, αντίθετα, οι βραχυπρόθεσμης λογικής χειρισμοί τους ευθύνονται για την υποβάθμιση της Σχολής. Κλείνοντας την παρουσίαση της «πολιτικής» επικαιρότητας, η συγκυρία της πανδημίας του κορωνοϊού (COVID-19) ενέτεινε τις δυσκολίες αφού, εν μέσω ενός πρωτόγνωρου θεσμικού περιβάλλοντος, που προέταξε την τηλεκπαίδευση, οι σπουδαστές της ΑΣΠΑΙΤΕ βίωσαν μάλλον μια διπλή κοινωνική «απομόνωση».

Γενικώς, έως σήμερα, η Σχολή ουδέποτε χαρακτηρίστηκε «Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικών Σπουδών» όπως συνέβη σε άλλες Παιδαγωγικές Σχολές παρά το γεγονός ότι προτάθηκε από την UNESCO να γίνει «Πρότυπος Σχολή της Ευρώπης» (Δενδρινού-Αντωννάκη, 1986, όπως παρατίθεται στο Κουτούλα 2010) αφού στελέχωσε την Τεχνική Εκπαίδευση με πληθώρα αποφοίτων της και, όπως η αντίστοιχη École de Cachan, στο πρότυπο της οποίας δημιουργήθηκε, μετασχημάτισε τον τεχνίτη/τεχνικό σε τεχνολόγο, που αξιοποιεί μια επιστημονικά θεμελιωμένη τεχνογνωσία. Έτσι, παρά τον μονοπωλιακό χαρακτήρα των εκπαιδευτικών και επαγγελματικών υπηρεσιών της σε νέους εκπαιδευόμενους, από την εποχή ίδρυσης και λειτουργίας της ΣΕΛΕΤΕ έως τη λειτουργία της ΑΣΠΑΙΤΕ σήμερα, η στερεοτυπική σύνδεσή της με τους ξένους παράγοντες και τη χούντα, επηρέασαν τις αποφάσεις για τη θεσμική παρουσία και το μέλλον της (Αθανασούλα-Ρέππα, Κουτούζης & Χατζηευστρατίου, 1999, σ. 13).

2.2 Στρατηγική ανάλυση της ΑΣΠΑΙΤΕ

«Σαν βάρκες παλεύουμε ενάντια στο ρεύμα που μας παρασύρει αδιάκοπα προς το παρελθόν».

F. Scott Fitzgerald

Στην προηγούμενη ενότητα, σκιαγραφήθηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά της φυσιογνωμίας της ΑΣΠΑΙΤΕ μέσα από μια ιστορική αναδρομή, η οποία αποσκοπούσε στην κατανόηση των προϋποθέσεων υπό τις οποίες ιδρύθηκε και λειτουργεί έως σήμερα η Σχολή, κατανόηση η οποία συμβάλλει σε μια γνωστική απελευθέρωση από τους περιορισμούς αυτούς, δεδομένου μάλιστα ότι η παράδοση που ένας οργανισμός έχει κληροδοτήσει από το παρελθόν και την ιστορία του αποτελεί, τις περισσότερες φορές, εμπόδιο στην εφαρμογή νέων στρατηγικών. Παράλληλα, αναδείχθηκε ειδικότερα το πρόβλημα μη ανωτατοποίησης της Σχολής στο συγκείμενο ενός θεσμικού πλαισίου που καταργεί την έννοια του ΤΕΙ, κατηγορία ιδρυμάτων εντός της οποίας εντάσσεται η ΑΣΠΑΙΤΕ. Ακόμη, αναφέρθηκαν οι ειδικές συνθήκες επικαιρότητας των τελευταίων ετών της πανδημίας του κορωνοϊού οι οποίες αδρανοποίησαν τις εξελίξεις σε σχέση με το προφίλ και τη λειτουργία της Σχολής.

Στη βάση της πληροφόρησης από τους παραπάνω άξονες, στην παρούσα ενότητα επιχειρείται η στρατηγική ανάλυση του οργανισμού με τη βοήθεια, κατά βάση του εργαλείου SWOT, ανάλυση που θα προκύψει ως απόληξη των δύο επιμέρους (που φωτίζουν καθέναν από τους δύο άξονες στους οποίους κινείται η SWOT ανάλυση): αυτή του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τη βοήθεια του εργαλείου PESTEL, και αυτή του εσωτερικού περιβάλλοντος με τη βοήθεια του εργαλείου του ιστού κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την εμβάθυνση σε καθένα από τα περιβάλλοντα, διενεργώντας μια πιο εστιασμένη ανάλυση του κάθε περιβάλλοντος, στόχος είναι η επαρκέστερη εξέταση της διαντίδρασης αυτών των δύο στοιχείων. Επίσης, για την πραγματοποίηση ελέγχου της στοχοθεσίας του ιδρύματος, θα ενεργοποιηθεί επίσης η ανάλυση VRIO. Οι παραπάνω αναλύσεις θα αξιοποιήσουν πληροφορίες και στοιχεία από όσα εκτέθηκαν στην προηγούμενη ενότητα (2.1) καθώς και από έγγραφα που έχουν να κάνουν με την εσωτερική ή εξωτερική αξιολόγηση του ιδρύματος και, άρα, συνιστούν τεκμήρια προόδου ή μη στην υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού, μια ευκαιρία

ανατροφοδότησης (ως εκ τούτου, ανασχεδιασμού, αν χρειάζεται) τόσο από τα ίδια τα μέλη του οργανισμού όσο και από εξωτερικούς φορείς (αξιολογητές-εμπειρογνώμονες) για την κατάσταση της ανάπτυξης του οργανισμού. Τα έγγραφα αυτά βρίσκονται αναρτημένα στην επίσημη ιστοσελίδα της Σχολής (με χρονολογική σειρά) και είναι τα εξής: (α) μια έκθεση αυτοαξιολόγησης του 2015 της ΜΟΔΙΠ της ΑΣΠΑΙΤΕ (ΜΟΔΙΠ ΑΣΠΑΙΤΕ, 2015), (β) μια έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης του 2016 (ΗQA (ΑΔΙΠ)-ΑΣΠΕΤΕ, 2016), (γ) μια έκθεση προόδου του 2018 (ΑΣΠΑΙΤΕ-ΑΔΙΠ, 2018), (δ) μια έκθεση διαπίστευσης για το εσωτερικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας της ΑΣΠΑΙΤΕ (γραμμένη από την ΑΔΙΠ) (ΗQA (ΑΔΙΠ)-ΑΣΠΕΤΕ, 2018) και (ε) το στρατηγικό σχέδιο του ιδρύματος για τα έτη 2018-2021 (ΑΣΠΑΙΤΕ, 2018)¹⁶.

Σημειώνεται ότι στις εκθέσεις αυτές περιγράφεται η κατάσταση του οργανισμού (από άποψη λειτουργίας) τη στιγμή σύνταξής τους, καταγράφεται η πορεία των αξιολογήσεων (π.χ. στις μεταγενέστερες εκθέσεις γίνεται αναφορά στην πορεία των εργασιών και των βελτιωτικών κινήσεων που πραγματοποιήθηκαν σε σχέση με τις προηγούμενες) και πραγματοποιούνται συστάσεις και εισηγήσεις για τις μη καλές πρακτικές ή για τη βελτίωση των ήδη υφιστάμενων. Ο λόγος για τον οποίο οι εξωτερικές και εσωτερικές αξιολογήσεις λαμβάνονται υπόψη στην παρούσα στρατηγική ανάλυση έχει να κάνει με το ότι τα κριτήρια αξιολόγησης δίνονται από τον επίσημο φορέα διασφάλισης της ποιότητας λειτουργίας των πανεπιστημίων (ΕΘΑΑΕ/ΑΔΙΠ), φορέας ο οποίος συμμετέχει στην κατάρτιση του εθνικού στρατηγικού σχεδίου για την ανώτατη εκπαίδευση.

Στο συγκεκριμένο της ανώτατης εκπαίδευσης που μας αφορά εδώ¹⁷, χρειάζεται να υπογραμμισθεί η επίσημη θεσμοθέτηση του στρατηγικού σχεδιασμού γι' αυτή

¹⁶ Στο βαθμό που τα όσα θα παρουσιασθούν έχουν προκύψει έπειτα από σύνθεση των στοιχείων των εγγράφων αυτών, προκειμένου να μην ενοχληθεί ο αναγνώστης από τις διαρκείς ενδοκειμενικές αναφορές, αναφέρεται εξ αρχής η παραπομπή καθώς και το γεγονός της ενοποίησης στοιχείων από τα πέντε αυτά έγγραφα. Σημειώνεται η σχετική απόφαση, σύμφωνα με την οποία πιστοποιείται «ότι το Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ) της ΑΣΠΑΙΤΕ συμμορφώνεται ικανοποιητικά με τις αρχές του Προτύπου Ποιότητας ΕΣΔΠ της ΑΔΙΠ και τις Αρχές Διασφάλισης Ποιότητας του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (ESG)» (ΑΔΙΠ-ΑΣΠΕΤΕ, 2019).

¹⁷ Σύμφωνα με τη συνοπτική παρουσίαση του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής 2021 που συντάχθηκε τον Δεκέμβριο του 2020, σε ό,τι αφορά τον προγραμματισμό του Υπουργείου Παιδείας για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, προβλέπονται: σε επίπεδο στόχων, η αναβάθμιση τη δημόσιου πανεπιστημίου, η κατάρτιση εθνικής στρατηγικής για την ενίσχυση της Διά Βίου Μάθησης, η ανάδειξη της επαγγελματικής εκπαίδευσης σε εργαλείο απασχόλησης· σε επίπεδο μεταρρυθμίσεων, η ενίσχυση του αυτοδιοίκητου και της αξιολόγησης των ΑΕΙ και της ενιαίας λογικής του στρατηγικού σχεδιασμού της ανώτατης εκπαίδευσης, η εξωστρέφεια και η διεθνοποίηση των ΑΕΙ

τη βαθμίδα εκπαίδευσης η οποία περιέχεται στον τελευταίο ν. 4957/2022 και, πιο συγκεκριμένα, στο άρθρο 224 με τίτλο: «Στρατηγικό Σχέδιο Ιδρύματος»¹⁸. Ειδικότερα, εκεί επισημαίνεται ότι τα ΑΕΙ χρειάζεται να «καταρτίζουν πολυετές στρατηγικό σχέδιο ακαδημαϊκής ανάπτυξης σύμφωνα με το πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση [...], την εθνική στρατηγική για την έρευνα και την καινοτομία, αλλά και τις εξελίξεις και τους κύριους στόχους των δράσεων για την ανώτατη εκπαίδευση στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο» (ν. 4957/2022, αρ. 224). Στο σχέδιο αυτό, το οποίο έχει διάρκεια τουλάχιστον τεσσάρων ετών, αποτυπώνεται, μέσα από βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, η στρατηγική για την ανάπτυξη του εκάστοτε ΑΕΙ στους διάφορους τομείς που δραστηριοποιείται με βάση την ιδιαίτερη ταυτότητά του και την αποστολή του. Έπειτα, για την υλοποίησή του, συντάσσεται ένα επιχειρησιακό σχέδιο όπου καταγράφονται η προτεινόμενη ακολουθούμενη πολιτική, ένα «ετήσιο πρόγραμμα στοχοθεσίας, ο προγραμματισμός υλοποίησης κάθε στόχου και τα μέτρα για την

καθώς και η σύνδεση των Πανεπιστημίων με την αγορά εργασίας και με την ενδυνάμωση του τεχνολογικού τομέα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση· σε επίπεδο έργων και προγραμμάτων, η αξιολόγηση των ΑΕΙ με ενιαία κριτήρια από την ΕΘΑΑΕ, με την ίδρυση γραφείου μεταφοράς τεχνολογίας στα ΑΕΙ· σε επίπεδο ρυθμιστικού πλαισίου, η ασφάλεια στα ΑΕΙ και οι πανελλαδικές εξετάσεις, η αναγνώριση πτυχίων από το εξωτερικό και η θεσμοθέτηση νέου νόμου πλαίσιο για τα ΑΕΙ και, τέλος, σε επίπεδο δεικτών αποτίμησης, η κατάρτιση προγραμματικών συμφωνιών ΑΕΙ-ΥΠΑΙΘ (Προεδρία της Κυβέρνησης-Γενική Γραμματεία Συντονισμού, 2020).

¹⁸ Παρενθετικά και δειγματοληπτικά, αξίζει να αναφερθούν άλλες Πράξεις και προγράμματα που προωθούνται στο πλαίσιο της εθνικής εκπαιδευτικής ατζέντας και τονώνουν την επιχειρηματική λογική στα πανεπιστήμια –ακολουθώντας τις αρχές της διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής (European Commission, 2020· Doors, Kelley & Trainer 2004· Hanover Research, 2013· Immordino, Gigliotti, Ruben & Tromp, 2016)–, όπως: η «Πρακτική Άσκηση Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης» (ΕΔΒΜ12), που συνιστά έναν διάυλο διάχυσης πληροφοριών ανάμεσα στα ΑΕΙ και τους παραγωγικούς φορείς· τα

«Κέντρα Αριστείας της Ανώτατης Εκπαίδευσης» (ΕΔΒΜ), τα οποία δημιουργήθηκαν, με τον ν. 4653/2020 (άρθρο 19), «προκειμένου να επιβραβεύονται, να υποστηρίζονται και να αναδεικνύονται οι βέλτιστες πρακτικές ποιότητας και καινοτομίας στην Ανώτατη Εκπαίδευση»· τα «Γραφεία Υποστήριξης της Διδασκαλίας και Μάθησης στην Ανώτατη Εκπαίδευση» (ΕΔΒΜ182), που αποσκοπούν στην υποστήριξη του διδακτικού έργου του προσωπικού του ΑΕΙ και στην αναβάθμιση της εκπαιδευτικής εμπειρίας των φοιτητών· η «Υποστήριξη δράσεων Διεθνοποίησης της Ανώτατης Εκπαίδευσης» (ΕΔΒΜ153), που προωθεί την εξωστρέφεια και τις διεθνείς εκπαιδευτικές και ερευνητικές συνεργασίες καθώς και τα «Γραφεία Διασύνδεσης Ανώτατης Εκπαίδευσης» (ΕΔΒΜ131) με στόχο να παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλευτικές υπηρεσίες για στους φοιτητές σε σχέση με τις αποφάσεις τους που σχετίζονται με την επαγγελματική του πορεία, καθώς και να συλλέγουν δεδομένα από την επαγγελματική κατάσταση των αποφοίτων του ιδρυματός τους. Σημειώνεται ότι Κέντρο Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας (ΕΚΚ) και Γραφείο Διασύνδεσης υπήρχε στην ΑΣΠΑΙΤΕ αλλά έπαυσε η λειτουργία του λόγω έλλειψης κεφαλαίων. Ωστόσο, χάρη στην Πράξη αυτή, το Γραφείο Διασύνδεσης λειτουργεί εκ νέου από το Μάιο του 2021.

υλοποίησή του» (ν. 4957/2022, αρ. 224)¹⁹. Επιπρόσθετα, ειδική μνεία αξίζει η θεσμοθέτηση της ίδρυσης «Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού» σε κάθε ΑΕΙ, όπως προβλέπεται στο άρθρο 95 του ν. 4812/2021. Όπως αναφέρεται εκεί, στόχος είναι, «στο πλαίσιο του αναπτυξιακού προγραμματισμού του, κάθε ΑΕΙ να εξετάζει και να αναλύει [...] τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, να διαμορφώνει τη στρατηγική της ακαδημαϊκής ανάπτυξής του σε τοπικό, εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, να επιλέγει συγκεκριμένους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους, να παρακολουθεί την πορεία επίτευξής τους, καθώς και το βαθμό σύνδεσης των προγραμμάτων σπουδών του με την αγορά εργασίας». Αυτή η θεσμοθέτηση έχει ως συνέπεια την ενδυνάμωση του κάθε ΑΕΙ, την προώθηση της αυτονομίας του, αφού θα καταρτίζει το ίδιο τους στόχους με βάση τους οποίους θα αξιολογηθεί (εν σχέση με το βαθμό επίτευξής τους), αυτούς που προσιδιάζουν στο πνεύμα λειτουργίας του, και θα διασφαλίζει τουτοιοτρόπως το 20% της τακτικής του επιχορήγησης.

Προς το παρόν, στην πράξη, θεσμικά μιλώντας, Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού δεν έχει δημιουργηθεί στην ΑΣΠΑΙΤΕ, ωστόσο, μεθοδολογικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός ΑΕΙ, ως μια χαρτογράφηση των κεντρικών ζητημάτων που το αφορούν, ως μια ατζέντα προτεραιοτήτων, βασίζεται σε ένα ορισμένο πρωτόκολλο ενεργειών οι οποίες συνίστανται, με αυτή τη σειρά, στην ανάλυση της αποστολής και των κύριων στόχων του ιδρύματος, στην εξέταση του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, στη χάραξη στρατηγικής μέσα από τον προσδιορισμό των στρατηγικών επιλογών που δύνανται να υλοποιήσουν αυτούς τους στόχους σε συνάρτηση με έναν ορισμένο (οικονομικό κ.ά.) προγραμματισμό, με την κατάρτιση προγραμμάτων, καθώς και στην ανάδραση των επιλογών με βάση την ορισμένη αξιολόγηση του παραγόμενου έργου (Robbins, Decenzo & Coulter, 2012). Στόχος της παρούσας στρατηγικής ανάλυσης είναι η διερεύνηση όλων των παραπάνω σταδίων μέσα από τη μελέτη των σχετικών στοιχείων για την ΑΣΠΑΙΤΕ.

¹⁹ Την αναγκαιότητα της πρωτοβουλίας θεσμοθέτησης του στρατηγικού σχεδιασμού στα ιδρύματα χαιρετίζουν στα αντίστοιχα στρατηγικά σχέδια τα ίδια τα ιδρύματα (βλ. (Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος, 2020· ΔΙΠΑΕ, 2020· ΕΑΠ, 2020· ΟΠΑ, 2016· Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2018· Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, 2021· Πανεπιστήμιο Κρήτης, 2018· Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2018· Πολυτεχνείο Κρήτης, 2020, ΦΕΚ 1726/6-5-2020), όπως, λ.χ., το Πανεπιστήμιο Αιγαίου: «Η ύπαρξη Στρατηγικού Σχεδιασμού, ενός ολοκληρωμένου Οργανογράμματος και ενός σχεδίου Οργανισμού δημιουργούν μαζί με τον Εσωτερικό Κανονισμό μια ισχυρή και αποτελεσματική θωράκιση της ακαδημαϊκής αυτοτέλειας, του κύρους, της ποιότητας και της δυναμικής ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Αιγαίου» (Πανεπιστήμιο Αιγαίου, σ. 4).

Σε συνέχεια, επομένως, της ιστορικής αναδρομής του ιδρύματος, χρειάζεται να αναλυθεί ειδικότερα το διακηρυγμένο όραμα και η διατυπωμένη αποστολή της ΑΣΠΑΙΤΕ.

Για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, η ύπαρξη οράματος, μιας βλέψης για το μέλλον του οργανισμού είναι ένα εκ των ων ουκ άνευ στοιχεία, στο βαθμό που, ειδικά όταν είναι σαφές, ρητό και κοινοποιημένο σε όλα τα μέλη του οργανισμού, εμπνέοντας τη δράση τους, λειτουργεί ως παρότρυνση για την επίτευξη στόχων και συνιστά ένα αποτελεσματικό εργαλείο για να λαμβάνονται συνεκτικές αποφάσεις. Το όραμα αποτυπώνεται με τη μορφή μιας ρητής δήλωσης αποστολής, η οποία όμως χρειάζεται να ξεφεύγει από τη λογική ενός δελτίου Τύπου, ενός εγγράφου δημοσίων σχέσεων το οποίο να συνιστά ένα εργαλείο μάρκετινγκ (Tavernier, 2005) και να αφορά τους θεμελιώδεις στόχους που να διαθέτουν τα χαρακτηριστικά της SMARTπροσέγγισης²⁰ (Μαυρογιάννη, 2008, σ. 198) και να εμπεριέχονται στην κουλτούρα του πανεπιστημίου.

Στην περίπτωση της ΑΣΠΑΙΤΕ, η αποστολή της, όπως ορίζεται στο αρ. 4 του ν. 3027/2002, είναι: «η παράλληλη παροχή παιδαγωγικής και τεχνολογικής εκπαίδευσης στους φοιτητές της, η προαγωγή της εφαρμοσμένης έρευνας στην εκπαιδευτική τεχνολογία και στην παιδαγωγική καθώς επίσης και στην παροχή κατάρτισης, επιμόρφωσης ή εξειδίκευσης». Πιο αναλυτικά, τα πτυχία της ΑΣΠΑΙΤΕ φέρουν δύο τίτλους, αυτόν του εκπαιδευτικού και αυτόν της επαγγελματικής ειδικότητας, και παρέχουν πιο συγκεκριμένα το δικαίωμα στους αποφοίτους της να διδάξουν στις ειδικότητες των Εκπαιδευτικών Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Ηλεκτρονικών Μηχανικών, των Εκπαιδευτικών Μηχανολόγων Μηχανικών και των Εκπαιδευτικών Πολιτικών Μηχανικών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ενώ συνιστούν, επίσης, πτυχίο επαγγελματικής ειδικότητας, το οποίο είναι ισότιμο με αυτά των ΤΕΙ. Πιο αναλυτικά, η ΑΣΠΑΙΤΕ έχει καθιερωθεί, ήδη από την εποχή της ΣΕΛΕΤΕ, ως το μοναδικό θεσμοθετημένο εκπαιδευτικό ίδρυμα στην Ελλάδα για την παιδαγωγική προετοιμασία των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κυρίως της Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, και της μεταλυκειακής εκπαίδευσης, την εκπαίδευση και επιμόρφωση εκπαιδευτικών –το «ευγενέστερο

²⁰ Βλ. περισσότερα στο κεφάλαιο 1.1 της παρούσας εργασίας.

των επαγγελματιών», όπως το χαρακτηρίζει η Εκπαιδευτική Διεθνής και η Παγκόσμια Συνομοσπονδία Εκπαιδευτικών– τεχνικών και επαγγελματιών κυρίως μαθημάτων, που προορίζονται να διδάξουν στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Παράλληλα, η ΑΣΠΑΙΤΕ, εφαρμόζει, τα τελευταία 60 χρόνια, το Πρόγραμμα STEM in Education (Science Technology Engineering Mathematics) σε συνδυασμό με την Παιδαγωγική Επιστήμη, το οποίο συνίσταται στην οριζόντια ολοκλήρωση των παιδαγωγικών μαθημάτων με τα μαθήματα των τεχνολογικών τμημάτων, μια φιλοσοφία διαθεματικού προγράμματος σπουδών που είναι επιστημονικά επίκαιρο διεθνώς μόλις την τελευταία δεκαετία²¹.

Σε γενικές γραμμές, η μονοπωλιακού χαρακτήρα παροχή της ταυτόχρονης παροχής τεχνολογικής και παιδαγωγικής κατάρτισης και η διαμόρφωση επιστημόνων με γνώσεις τόσο σε τεχνολογικά όσο και σε παιδαγωγικά θέματα, οι οποίες δημιουργούν ολοκληρωμένους «εκπαιδευτικούς-μηχανικούς», σε συνδυασμό με επιστημονικές/εκπαιδευτικές πρωτοτυπίες, όπως αυτή του STEM, συνιστούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γεγονός που, θεωρητικά, την καθιστά δυνατή να ουδετεροποιεί τις απειλές (Barney, 1991), ωστόσο, πρακτικά, δεδομένου ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού δεν καθίσταται ως τέτοιο εσαεί (Arend, 2003), και η αρχική –ακόμη και μεγάλη– επιτυχία μπορεί κάλλιστα να μετατραπεί σε αδυναμία (Morgan, 2000, 348), οι άλλοτε πολύτιμοι πόροι μπορεί να μην αναγνωρίζονται στο παρόν πλαίσιο, να χρειάζεται να επικαιροποιηθούν ως προς κάποιον άξονα, κάτι που φαίνεται μάλλον να ισχύει εν προκειμένω²². Μήπως όμως, πέρα από την επικαιροποίηση, το πρόβλημα, για

²¹ Υπογραμμίζεται εκ νέου ότι είχε λειτουργήσει σχετικό ομώνυμο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών. Επιπρόσθετα, άξια αναφοράς είναι η απονομή της διάκρισης DS Label 2012/15 (378324-IC-1-2012-1-GR-ERASMUS-DSL) από τον ΕΑΚΕΑ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, διάκριση που αφορά την καθώς πρέπει χρήση του Παραρτήματος Διπλώματος (Diploma Supplement/DS), που χορηγείται σε όλους τους αποφοίτους των Τεχνολογικών Τμημάτων, και συμβάλλει στη διεθνή προβολή και εξωστρέφεια του ιδρύματος (εκδίδεται και στα αγγλικά και από άλλες χώρες) (ASPETE, 2022).

²² Οι λανθασμένες αποφάσεις οδηγούν σε σοβαρές επιπτώσεις στα μικτά κέρδη ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, κεντρικό λάθος πολλών φορέων (στην ιστορία της μελέτης περιπτώσεων) είναι να πιστεύουν ότι θα κατέχουν εσαεί το μονοπώλιο στον τομέα τους και ότι, για παράδειγμα, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων τους είναι αρκετή ώστε να αγνοηθούν οι ανάγκες του κοινού στο οποίο απευθύνονται. Ένας οργανισμός χρειάζεται να είναι σε στρατηγική επαγρύπνηση και να μην υποτιμά ούτε τους ανταγωνιστές του ούτε τους «καταναλωτές» των προϊόντων/υπηρεσιών του. Από την άλλη, το να λαμβάνει υπόψη κάθε ανατροφοδότηση, επίσης, είναι μια διασπαστική και όχι απαραίτητα μια αποτελεσματική πρακτική. Αντιθέτως, μια προνοητική λογική και ο προγραμματισμός έρευνας αγοράς ο οποίος θα προβλέπει την ανάπτυξη των ανταγωνιστικών οργανισμών και θα προωθή τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα είναι η πιο ενδεδειγμένη,

παράδειγμα, της θεσμικής της υπόστασης στον πανεπιστημιακό χώρο προκύπτει από τον τρόπο που αυτοπροσδιορίζεται και ορίζει τη στρατηγική της; Στο έγγραφο με τίτλο «Στρατηγικός Σχεδιασμός για την αναδιάρθρωση της ακαδημαϊκής και διοικητικής δομής, της έρευνας και της διδασκαλίας στην ΑΣΠΑΙΤΕ» (ΑΣΠΑΙΤΕ, 2018), αναφέρεται χαρακτηριστικά:

«Το όραμά μας για την ΑΣΠΑΙΤΕ είναι οι δραστηριότητες της Σχολής να αναβαθμιστούν και να διευρυνθούν, μέσω της δημιουργίας σύγχρονων και ευέλικτων προγραμμάτων σπουδών με βάση τις νεότερες επιστημονικές εξελίξεις και εφαρμογές στην Τεχνολογία και τις Επιστήμες της Αγωγής. Παράλληλα με την αναγκαία κοινωνική προσέγγιση μέσω περιβαλλοντικών, πολιτιστικών, ανθρωπιστικών και επιστημονικών δράσεων θα επιδιωχθεί η προσέγγιση και η αλληλεπίδραση με τις δομές των τοπικών δημοτικών, εκπαιδευτικών, πολιτιστικών, επικοινωνιακών, περιβαλλοντικών, επιστημονικών, δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων και οργανισμών. Για το λόγο αυτό, κρίνεται αναγκαία η επιλογή των κατάλληλων συνεργειών/συνεργασιών, ώστε η ΑΣΠΑΙΤΕ να αναδειχθεί σε ένα ικανοποιητικό σε απόδοση, ακαδημαϊκό ίδρυμα, το οποίο θα εργάζεται για την προαγωγή, αξιοποίηση και διάδοση της γνώσης, καθώς και για την διεύρυνση και την θετική επίδρασή της στις σχέσεις της με την κοινωνία. Αξιοποιώντας τις διαπιστώσεις των εξωτερικών αξιολογήσεων προσπαθούμε να υιοθετήσουμε ταχύτερη αναπροσαρμογή των Προγραμμάτων σπουδών, έτσι ώστε τα προπτυχιακά προγράμματα να ανταποκρίνονται στο “σύγχρονο φάσμα κατάρτισης και απαιτήσεων”, για να συμβάλουν στην καλύτερη δυνατή επιλογή από μέρους των φοιτητών σε ζητήματα σπουδών και επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Επίσης, να παραμείνουν σύγχρονα και ανταγωνιστικά των αντίστοιχων συναφών στην Ελλάδα και να εξελιχθούν ίσως και σε πρότυπα εκπαιδευτικής αρτιότητας, στα γνωστικά πεδία που θεραπεύει το ίδρυμά μας».

Το όραμα της Σχολής, με βάση τα όσα διατυπώνονται παραπάνω, είναι φιλόδοξο ωστόσο, οι επιμέρους διατυπώσεις φαντάζουν γενικόλογες και ωσάν να αναδιατυπώνουν τμήματα του εθνικού στρατηγικού σχεδίου για να φαίνεται ότι διαπνέονται από το αντίστοιχο πνεύμα και ότι είναι συμβατά με αυτό. Άλλωστε, όπως έχει εξηγηθεί, μια αποστολή είναι λειτουργική όταν διαμορφώνονται ρεαλιστικοί, συγκεκριμένοι και αξιοποιήσιμοι στόχοι ανάπτυξης, οι οποίοι να ακολουθούνται από διαδικασίες επίτευξης αυτών, δηλαδή σχέδια δράσης με ορισμένο χρονικό ορίζοντα υλοποίησης και αξιοποιώντας συγκεκριμένους υλικούς και άυλους πόρους. Στο πλαίσιο αυτό, προτάθηκαν από τη Διοικούσα Επιτροπή της

επιχειρησιακά και οργανωσιακά μιλώντας, επιλογή. Σε γενικές γραμμές, οι μεγάλες επιχειρήσεις οφείλουν να είναι προετοιμασμένες για ενδεχόμενες κρίσεις έχοντας καταρτίσει εκ των προτέρων σαφή σχετικά σχέδια και να δείχνουν ότι ανά πάσα στιγμή μπορούν να ελέγξουν τη δράση τους, ενεργοποιώντας τη λεγόμενη στρατηγική της αναστροφής, η οποία επιτυγχάνει τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω (Slatter, 1984· Boyle & Desai, 1991).

Σχολής, για την τριετία 2018-2021, στόχοι που εντάσσονται στις εξής θεματικές κατηγορίες: 1. ακαδημαϊκοί στόχοι, 2. σχεδιασμός, μοντελοποίηση και υλοποίηση νέων απαιτούμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, 3. έρευνα-υποδομές, 4. τεχνογνωσία και έρευνα, 5. περιβαλλοντική αναβάθμιση και εκσυγχρονισμός, 6. φοιτητές/φοιτήτριες, 7. απόφοιτοι, 8. οικονομικό πλάνο-βιωσιμότητα, 9. εξωστρέφεια - κοινωνικές δράσεις, 10. ενίσχυση της δημοκρατίας, 11. πολιτισμός και εκπαίδευση (ΑΣΠΑΙΤΕ, 2018). Συνομογραφικά, αρκεί να σχολιασθεί ότι οι στόχοι είναι σαφείς και εφικτοί, ωστόσο, οι όροι υλοποίησής τους, αρκετές φορές, ετεροπροσδιορίζονται θεσμικά από το κράτος και το Υπουργείο Παιδείας –η δημοσιονομική πολιτική και οι στόχοι καθορίζονται κυρίως από την κεντρική κυβέρνηση–, που χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψη. Προκειμένου να αποκτηθεί, όμως, μια σφαιρική εικόνα της κατάστασης του ιδρύματος, θα αναλυθούν τόσο το εξωτερικό περιβάλλον (ανάλυση PESTE) που την υπερβαίνει αλλά την καθορίζει σημαντικά όσο και το εσωτερικό περιβάλλον (ανάλυση ιστού κουλτούρας), η μεταξύ τους αλληλεπίδραση (ανάλυση SWOT), ενώ, συμπληρωματικά, θα διενεργηθεί μια αποτίμηση της στοχοθεσίας (ανάλυση VRIO) για να διακριβωθεί αν η στρατηγική στοχοθεσία είναι υλοποιήσιμη.

Εκκινώντας από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως εξηγήθηκε, μέσα από την ειδική εξέταση των υποκατηγοριών του εξωτερικού περιβάλλοντος (PESTE), καθώς και μέσα από τη διακρίβωση των ευκαιριών και απειλών που μπορεί να προκύψουν εκεί, μπορούν να αντληθούν χρήσιμα στοιχεία για τον προσδιορισμό εκείνων των παραγόντων που είναι κρίσιμοι και μπορούν να αποτελέσουν τους όρους διαμόρφωσης μιας ορθολογικής στρατηγικής που θα συνδράμει στη βελτίωση και την αλλαγή. Για την περίπτωση της μελέτης μας, οι πολιτικές επιδράσεις (P) συνιστούν τη στοχοθεσία των ΑΕΙ, όπως ορίζονται από την πολιτική του Υπουργείου Παιδείας και την κείμενη νομοθεσία, που είναι δεσμευτικά για την αυτονόμηση της δράσης των ΑΕΙ. Έπειτα, οι οικονομικές επιδράσεις (E) συνθέτουν το περιβάλλον της γενικευμένης οικονομικής κρίσης και της συνθήκης κρίσης μετά την πανδημία. Εν συνεχεία, οι κοινωνικές επιδράσεις (S) αφορούν τις μεταβολές στην κοινωνική ζήτηση των σχολών μετά την αύξηση του ποσοστού ανεργίας των νέων, το δημογραφικό πρόβλημα, τους λιμνάζοντες φοιτητές, την απαξίωση που βιώνουν οι φοιτητές μιας Σχολής η οποία θεσμικά είναι έωλη ως ΤΕΙ, όταν ΤΕΙ δεν υφίστανται.

Ακολουθως, οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν να κάνουν με την τεχνολογική εξέλιξη και τον επηρεασμό της διδασκαλίας και της λειτουργίας των Πανεπιστημίων (διαμόρφωση συστήματος τηλεκπαίδευσης e-class, εξ αποστάσεως διδασκαλίας, όπως συνέβη κατά την περίοδο της πανδημίας του κορωνοϊού, χρήση ΤΠΕ στη διδασκαλία). Στην ειδική περίπτωση που μας αφορά εδώ, στο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Ε) αναγνωρίστηκε η ανάγκη της διεθνοποίησης και της σύνδεσης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων με την αγορά εργασίας και της απαίτησης για λογοδοσία. Τέλος, όσον αφορά τις νομικές επιδράσεις (L), συμπληρωματικά προς τις πολιτικές, εντάσσεται το σύστημα αξιολόγησης της ποιότητας ενός ιδρύματος στη βάση των κριτηρίων της ΕΘΑΑΕ, στο πλαίσιο του οποίου θεσμοθετήθηκε ειδικότερα το «στρατηγικό σχέδιο» ως όρος διασφάλισης αποδοτικότητας, που στην περίπτωση της ΑΣΠΑΙΤΕ θα χρειαζόταν μια αναπροσαρμογή αφού η διοικητική δομή είναι διαφορετική.

Με άξονα αυτή τη διοικητική ιδιαιτερότητα, χρειάζεται να σκιαγραφηθεί, μέσα από τους άξονες του πολιτισμικού ιστού της ΑΣΠΑΙΤΕ, το εσωτερικό περιβάλλον της ΑΣΠΑΙΤΕ και το πνεύμα αξιών που διακινείται στην κουλτούρα λειτουργίας της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση που μας αφορά εδώ, η ΑΣΠΑΙΤΕ αποτελεί διάδοχο της ΣΕΛΕΤΕ και διατηρεί την παράδοση που της κληροδοτήθηκε από τον προκάτοχό της, γεγονός που μπορεί να θεωρείται θετικό στο βαθμό που σωρεύει το συμβολικό κέρδος που συνδεόταν με την αναβαθμισμένη αξία της ΣΕΛΕΤΕ κατά την εποχή της λειτουργίας της ως μονοπωλίου, ωστόσο, στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, χρειάζεται ένας αναστοχασμός ως προς το αν είναι εντέλει ρητορικά αποτελεσματικό και πρακτικά ωφέλιμο να προσδιορίζεται η ΑΣΠΑΙΤΕ ως διάδοχος της ΣΕΛΕΤΕ ή απαιτείται να γίνει μια προβολή του νέου brand, ή, ακριβέστερα, ένα rebranding, να συστηθεί δηλαδή από την αρχή το υπό μελέτη ίδρυμα. Στο πλαίσιο αυτού του rebranding, οι επιμέρους ρουτίνες, τα σύμβολα χρειάζονται επίσης ανανέωση ίσως ως προς τη μορφή (π.χ. με ανανέωση του λογοτύπου που συνιστά ένα σύμβολο αναγνώρισης για την όποια «ετικέτα»: νέος λογότυπος θα σήμαινε ότι υπάρχει κάτι «νέο») αλλά με διατήρηση της ουσίας, δηλαδή του περιεχομένου της, της προσφοράς της στον πανεπιστημιακό χάρτη. Στην ίδια λογική, η οργανωσιακή δομή της ΑΣΠΑΙΤΕ (που καθορίζει τους συσχετισμούς δυνάμεων που διαμορφώνονται στη βάση αυτής της δομής) έχει μια

διοικητική ιδιαιτερότητα. Όπως έχει αναφερθεί, σε αντιδιαστολή με τα λοιπά πανεπιστημιακά ιδρύματα, όπου υπάρχει Συμβούλιο Διοίκησης, Σύγκλητος, Κοσμητεία, όπως προβλέπεται στον ν. 4957/2022 για τα ΑΕΙ, η ΑΣΠΑΙΤΕ διοικείται από επταμελή Διοικούσα Επιτροπή, που ορίζεται από το Υπουργείο Παιδείας (με ορισμένη θητεία) η οποία ιεραρχικά ακολουθείται από τα Συμβούλια των Τμημάτων, τα οποία προωθούν τις αποφάσεις τους με μορφή εισηγήσεων στη Διοικούσα Επιτροπή (ΔΕ). Η τελευταία ευθύνεται για την αποδοχή ή όχι των αιτημάτων που περιέχονται στις εισηγήσεις. Το γεγονός της βραχυπρόθεσμης θητείας έρχεται σε αντιδιαστολή με τη μακροπρόθεσμη στοχοθεσία του στρατηγικού σχεδιασμού ενώ διοικητικά γίνεται σαφές ότι ένας μεγάλος όγκος ευθυνών και φόρτου εργασίας ανατίθεται στη ΔΕ που συνεπάγεται μια δυσκινησία, παρόλο που θα ανέμενε κανείς ότι ως μικρού μεγέθους Σχολή θα ήταν πιο ευέλικτη στη διαχείριση των πόρων της.

Έχοντας πραγματοποιήσει μια συνοπτική αποτίμηση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, η ανάλυση SWOT που ακολουθεί, ως μια σάρωση των δυνατών και αδύναμων σημείων του οργανισμού καθώς και των έξωθεν ευκαιριών και κινδύνων²³, συνιστά μια περίληψη της κατάστασης του οργανισμού (Παπαδάκης, 2011). Αρχικά, εκκινώντας από το εσωτερικό περιβάλλον, όπου περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, οι εγκαταστάσεις, οι υποδομές, τα οικονομικά στοιχεία του οργανισμού, το ανθρώπινο δυναμικό, οι ανταγωνιστές, η ικανοποίηση των αναγκών στη βάση των ποσοτικών και ποιοτικών στόχων, τα δυνατά σημεία της ΑΣΠΑΙΤΕ είναι ουσιώδη. Μια καταγραφή των πλεονεκτημάτων της φοίτησης σε αυτή τη Σχολή αποτυπώνεται σε ένα σχήμα που κοσμεί τον οδηγό σπουδών του ακαδημαϊκού έτους 2017-2018. Σύμφωνα με το σχήμα υπάρχουν «10+ν λόγοι» για να επιλέξει κανείς να φοιτήσει στην ΑΣΠΑΙΤΕ. Αρχικά, αναφέρονται η «μακρά ιστορία ακαδημαϊκής συνέπειας μισού και πλέον αιώνα, συνάντηση της τεχνολογίας με την παιδαγωγική· άρτια παιδαγωγική & τεχνολογική εκπαίδευση· παράλληλο & προσθετικό μοντέλο εκπαίδευσης ανταγωνιστικά

²³ Αξίζει να αναφερθεί, υπό μορφή υποσημείωσης ότι αν στο εξωτερικό περιβάλλον εντάσσονται τόσο οι κίνδυνοι όσο και οι ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν, θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε το περιεχόμενο αυτό με την κινέζικη λέξη «γέιζι», η οποία είναι σύνθετη και αποτελείται από δύο συνθετικά, τις λέξεις «κίνδυνος» και «ευκαιρία» και σημαίνει «κρίση». Ο συνδυασμός αυτός φανερώνει ότι οι δύο έννοιες, παρόλο που παρουσιάζουν δύο αντιθετικές καταστάσεις, εμπεριέχουν νοήματα που αλληλοσυμπληρώνονται.

προγράμματα σπουδών· ενιαίο 5ετές πρόγραμμα σπουδών με δύο τίτλους & επαγγελματικά δικαιώματα· προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών· προγράμματα κατάρτισης, επιμόρφωσης, εξειδίκευσης· θεωρητική και εφαρμοσμένη διάσταση

επιστημών»: αυτές οι διατυπώσεις εντάσσονται στην ίδια κατηγορία πλεονεκτημάτων, αφορούν τις σπουδές αυτές καθ' εαυτές και την οργάνωσή τους. Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή της σχολής, δηλαδή η παροχή διπλού πτυχίου, ταυτόχρονης τεχνολογικής και παιδαγωγικής κατάρτισης είναι και το πιο δυνατό της σημείο, καθώς στελεχώνει με τους αποφοίτους της το ανθρώπινο δυναμικό της τεχνολογικής εκπαίδευσης, το έργο της στην προετοιμασία εκπαιδευτικών



λειτουργιών είναι αναγνωρίσιμο και ανώτερο άλλων εκπαιδευτικών που εργάζονται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ, όπως αναφέρει η Ένωση Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών, «ενδυναμώνει γνωστικά με τους λειτουργούς του πεδία που έχουν βαλθεί κατά καιρούς από προχειρότητες, ημίμετρα ή και ποδηγετήσεις» (foititikanea.gr). Επιπλέον, ως προς τις παρεχόμενες σπουδές, η απονομή του Παραρτήματος Διπλώματος και η εφαρμογή του προγράμματος STEM, τα οποία αναλύθηκαν παραπάνω, συνιστούν ισχυρά σημεία επίσης.

Έπειτα, στο σχήμα στον οδηγό σπουδών γίνεται αναφορά στις εγκαταστάσεις, στο φυσικό περιβάλλον και τη γεωγραφική θέση της Σχολής με τη φράση: «ιδανικό μαθησιακό περιβάλλον· εγκαταστάσεις και υποδομές». Όσον αφορά γεωγραφική θέση της Σχολής, αυτή είναι ιδανική από πολλές απόψεις: η πανεπιστημιούπολη του Ιδρύματος βρίσκεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στο Μαρούσι Αττικής, δίπλα στο Ολυμπιακό Στάδιο (ΟΑΚΑ) και στο Υπουργείο Παιδείας, ενώ μια από τις εισόδους του οδηγεί στο σταθμό του ΗΣΑΠ «Ειρήνη» – καθιστώντας εύκολη την

πρόσβαση στους φοιτητές/-τριες που κυκλοφορούν κατά βάση με ΜΜΜ. Πρόκειται για μια έκταση περίπου 230 στρεμμάτων η οποία αποτελείται από 9 κτήρια που, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν βιβλιοθήκη (σύγχρονη και επαρκής για το μέγεθος και τις ανάγκες του Ιδρύματος, με ανακαινισμένο κτήριο), το κτήριο της διοίκησης, αμφιθέατρο, αίθουσες διδασκαλίας, γραφεία διοικητικού προσωπικού, μηχανολογικά και ηλεκτρολογικά εργαστήρια (πιστοποιημένα κατά ISO90012008), εστιατόριο (καλή ποιότητα φαγητού, οι υπηρεσίες της τραπεζαρίας έχουν λάβει πολύ θετικές αξιολογήσεις), φοιτητικές εστίες (επαρκής αριθμός κατοικιών για τους ενεργούς φοιτητές), αθλητικές εγκαταστάσεις.

Στις εγκαταστάσεις αυτές λειτουργούν τα προπτυχιακά Τμήματα της Σχολής, ενώ το αυτοχρηματοδοτούμενο πρόγραμμα παιδαγωγικής κατάρτισης και εξειδίκευσης ΕΠΠΑΙΚ-ΠΕΣΥΠ πραγματοποιείται σε 13 πόλεις εκτός της Αθήνας, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα. Για τη φύλαξη της πανεπιστημιούπολης, υπάρχει προσωπικό ασφαλείας (ανάθεση σε ιδιωτικές εταιρείες έπειτα από συνταξιοδότηση δύο μόνιμων φυλάκων, πριν από περισσότερο από δεκαπέντε χρόνια). Σε γενικές γραμμές, οι εγκαταστάσεις της Σχολής έλαβαν θετική αξιολόγηση, το 2018, από την επιτροπή της ΑΔΙΠ με σύσταση να γίνει καλύτερη χρήση και συντήρηση ορισμένων παλαιότερων κτηρίων, ανακαίνιση των εσωτερικών χώρων και περιποίηση των εξωτερικών χώρων (ΑΔΙΠ-ΑΣΠΕΤΕ, 2018). Αλλά, πέρα από αυτές τις συστάσεις, οι βασικές ανάγκες της καθημερινής ζωής στο campus των φοιτητών καλύπτονται επαρκώς από τις υπάρχουσες υποδομές ενώ οι χώροι διαθέτουν κεντρική θέρμανση, πρόσβαση σε WI-FI, είναι καθαροί και διατηρούνται σε καλή κατάσταση. Ακόμη, η αναφορά στη «δυναμική παρουσία στη διεθνή εκπαιδευτική πραγματικότητα» σχετίζεται με τη «διεθνή παρουσία» που εξασφαλίζεται χάρη στην κινητικότητα μέσω του προγράμματος Erasmus, στο Παράρτημα Διπλώματος και στις δημοσιεύσεις και συνέργειες μελών του διδακτικού προσωπικού, ενώ η φράση «οι μαρτυρίες των φοιτητών μας· οι επιτυχίες των αποφοίτων μας· ...ιδέα, στόχος, όραμα, στρατηγική, αποτέλεσμα» (ΑΣΠΑΙΤΕ, 2017, σ. 13) είναι περισσότερο διαφημιστική, χωρίς να υπάρχει σχετική τεκμηρίωση παρά μεμονωμένες μαρτυρίες σπουδαστών που αναφέρονται στους οδηγούς σπουδών.

Πέρα, όμως, από έναν αποτελεσματικό αντικατοπτρισμό του διττού προσανατολισμού της αποστολής του ιδρύματος στο πρόγραμμα σπουδών, άξιο αναφοράς πλεονέκτημα είναι η παραγωγικότητα των μελών του διδακτικού προσωπικού στους τομείς της επιστήμης και της έρευνας, τα οποία, αν και κυρίως σε προσωπικό επίπεδο, δηλαδή λειτουργώντας μεμονωμένα, είναι δραστήρια και εμπλέκονται σε ερευνητικά προγράμματα με διεθνή αναγνώριση, αναζητούν εξωτερική χρηματοδότηση (αποφέροντας συμβολικά και χρηματικά κέρδη στο ίδρυμα) και διενεργούν έρευνες καλής ποιότητας. Παράλληλα, όπως προκύπτει από σχετικές μαρτυρίες φοιτητών, οι επαφές με τους καθηγητές είναι πολύ καλές, ενώ εν γένει η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού είναι υψηλή, αφού οι άνθρωποι της ΑΣΠΑΙΤΕ θεωρήθηκαν από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες ως εργαζόμενοι που διέπονται από επαγγελματισμό και που είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Επομένως, με λίγα λόγια, τα δυνατά σημεία (strengths) του οργανισμού συνίστανται στις καλές υποδομές, τις καλαίσθητες εγκαταστάσεις, στην εύκολη πρόσβαση στην πανεπιστημιούπολη, στην ιστορία της Σχολής και στην αντίστοιχη φήμη της/brand name, στους καλής ποιότητας ανθρώπινους πόρους, στην καλή λειτουργία, στην κάλυψη των φοιτητικών αναγκών, στην παροχή εξειδίκευσης και διαφοροποιημένου προϊόντος, στις συνεργασίες του οργανισμού με ιδρύματα του εξωτερικού χάρη σε πρωτοβουλία των μελών του διδακτικού προσωπικού καθώς και την ετοιμότητα του ΕΛΚΕ στην ανάληψη και διαχείριση έργων που προάγουν την έρευνα και την καινοτομία –η ιδιαίτερη συμβολή του οργάνου αυτού θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Όσον αφορά, τώρα, τα αδύναμα σημεία (weaknesses) της ΑΣΠΑΙΤΕ, ουσιαστική αδυναμία είναι τα θεσμικά εμπόδια της λειτουργίας της και ο περιορισμός της αυτενέργειάς της, λόγω της ισχυρής εξάρτησης από το κράτος για τη λήψη των σημαντικών αποφάσεων (λ.χ., για τη θέσπιση διδακτορικών σπουδών ή για την πρόσληψη εργαζομένου σε κενή οργανική θέση) καθώς και η διοίκησή της από ένα εξωτερικά διορισμένο διοικητικό συμβούλιο που αλλάζει συχνά, καθιστώντας δύσκολη την εφαρμογή στρατηγικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων μακρόπνοης κατεύθυνσης. Η βασική αυτή αδυναμία λήψης πρωτοβουλιών προκαλεί αλυσιδωτές επιπτώσεις που δημιουργούν νέα αδύναμα σημεία. Λόγου χάρη, η διοικητική αγκύλωση επηρεάζει τη διαμόρφωση και υλοποίηση μιας

ορθολογικής χρηματοοικονομικής στρατηγικής, όταν πάγιες ανάγκες καλύπτονται από κεφάλαια που συγκεντρώνονται ως δίδακτρα από αυτοχρηματοδοτούμενα προγράμματα (π.χ. τα μεταπτυχιακά προγράμματα που λειτουργούσαν). Αυτό συμβαίνει γιατί, βάσει της νομοθεσίας, όπως καταγράφεται στην εξωτερική αξιολόγηση του 2016, δεν υπάρχει πρόβλεψη στις κατηγορίες δαπανών του τακτικού προϋπολογισμού, π.χ., για την αγορά καυσίμων για τη λειτουργία των κινητήρων στο εργαστήριο αυτοκινήτων, παρά την ύπαρξη επαρκών αποθεματικών στους τραπεζικούς λογαριασμούς του ιδρύματος.

Παράλληλα, μειονέκτημα συνιστά η υποστελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και, πιο αναλυτικά, η έλλειψη και άνιση κατανομή προσωπικού στα διάφορα Τμήματα, η οποία οφείλεται σε περικοπές βοηθητικού προσωπικού, σε συνταξιοδοτήσεις μόνιμων υπαλλήλων (τόσο του εκπαιδευτικού όσο και του διοικητικού προσωπικού), γεγονός που αποδυναμώνει την εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία. Έτσι, πάγιες ανάγκες είτε καλύπτονται από έκτακτο προσωπικό ή δεν καλύπτονται καθόλου, όπως στην περίπτωση της θέσης του γυμναστή που δεν έχει αναπληρωθεί, με συνέπεια να μη λειτουργεί το γυμναστήριο ή ο αθλητικός όμιλος: οι υπάρχουσες εγκαταστάσεις, έτσι, δεν αξιοποιούνται. Ακόμη, αδύναμο σημείο αποτελεί η μη παροχή προτεραιότητας σε μηχανισμούς εξωστρέφειας σε τοπικό επίπεδο, δηλαδή είναι αδύναμες οι αλληλεπιδράσεις με εθνικές βιομηχανίες και επιχειρήσεις.

Τέλος, στο βαθμό που οι στόχοι αποτελούν τη βάση του στρατηγικού σχεδιασμού (Boyett, 1996), το γεγονός ότι, πέρα από την αποστολή του ιδρύματος, οι στόχοι δεν είναι σαφώς ορισμένοι και ανατίθενται ως ευθύνη για την παρακολούθησή τους σε πολλά άτομα με αποτέλεσμα να δημιουργείται έλλειψη λογοδοσίας (κάθε ομάδα αναμένει ίσως από την άλλη να υλοποιήσει την τάδε ενέργεια) ενώ δεν υπάρχουν μετρήσιμοι δείκτες ποιότητας και προόδου, χρειάζεται να επισημανθεί ότι απαιτείται η ανάπτυξη μιας οργανωμένης πολιτικής για τη διασφάλιση ποιότητας (σημείο που περιέχεται και στις συστάσεις τις ΕΘΑΑΕ). Με βάση τις αξιολογήσεις, κρίθηκε ότι αυτή η διαδικασία βρισκόταν σε εμβρυακό στάδιο και ότι το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας που συντάχθηκε για την ΑΣΠΑΙΤΕ (2016) έμοιαζε με ένα γενικό έγγραφο που θα μπορούσε να αφορά οποιοδήποτε ίδρυμα ενώ όφειλε να είναι στοχευμένο και να περιγράφει σημεία

που να συνάδουν με την ορισμένη ακολουθούμενη στρατηγική του ιδρύματος, να αντικατοπτρίζει σωστά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις δομές, τις ανάγκες και το ήθος του οργανισμού, ώστε να μπορεί η ΑΣΠΑΙΤΕ, στην περίπτωση μας, να δημιουργήσει τα δικά της σημεία αναφοράς και να αξιολογήσει τη δική της πρόοδο. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να προβλέπονται διαδικασίες αυτο-αξιολόγησης μέσα από τη διεξαγωγή ερωτηματολογίων ικανοποίησης, τόσο των εργαζομένων όσο και των φοιτητών (συμπεριλαμβανομένων και των συμμετεχόντων στα προγράμματα που λαμβάνουν χώρα σε εγκαταστάσεις εκτός της πανεπιστημιούπολης, πχ. το πρόγραμμα ΕΠΠΑΙΚ-ΠΕΣΥΠ που πραγματοποιείται σε άλλες πόλεις), οι οποίοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν.

Στο πλαίσιο της μετάβασης στο εξωτερικό περιβάλλον, όπου περιέχονται παράγοντες που αφορούν δυνάμεις που δεν έχουν να κάνουν αποκλειστικά με τον υπό μελέτη οργανισμό, την ΑΣΠΑΙΤΕ εν προκειμένω, αλλά γενικώς την αγορά εργασίας και τα άλλα ιδρύματα, αναλύονται οι ευρύτερες κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικές συνθήκες και δημογραφικές τάσεις, μια σκιαγράφιση των οποίων πραγματοποιήθηκε παραπάνω με την ανάλυση PESTE. Έτσι, οι δυνάμεις αυτές χωρίζονται σε ευκαιρίες και κινδύνους. Όσον αφορά τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να αναβαθμίσουν τη λειτουργία της ΑΣΠΑΙΤΕ, αυτές σχετίζονται μάλλον με τις διάφορες ευκαιρίες δικτύωσης τόσο με άλλα πανεπιστημιακά ιδρύματα όσο και με φορείς της αγοράς εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, ως προς τη συμμαχία και σύμπραξη με άλλα ΑΕΙ, αν αυτό συμβεί χωρίς το ίδρυμα να απολέσει την ταυτότητά του, θα προκύψουν πολλαπλασιαστικά οφέλη αφού θα δημιουργηθούν νέα συνεργατικά μορφώματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που θα διευρύνουν τόσο τον πανεπιστημιακό χάρτη γενικώς όσο και θα αναπτύξουν τα οφέλη των συμμετεχόντων σε αυτό. Παράλληλα, ευκαιρίες θεωρούνται και όλες οι προκηρύξεις προγραμμάτων, μέσω ΕΣΠΑ π.χ., που συνιστούν ευκαιρίες χρηματοδότησης και προώθησης της έρευνας και της ανάπτυξης.

Οι κίνδυνοι-απειλές που αντιμετωπίζει η ΑΣΠΑΙΤΕ έχουν να κάνουν, γενικότερα, με τη γενικευμένη κοινωνικο-οικονομική κρίση, το ασταθές πολιτικό περιβάλλον και, ειδικότερα, με το κλίμα αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει την κατάσταση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, όταν

αφενός, ζητείται από τα πανεπιστημιακά ιδρύματα να είναι αυτόνομα, ανταγωνιστικά και εξωστρεφή και να υλοποιούν τα στρατηγικά τους σχέδια, αφετέρου αυτά παραμένουν ισχυρά εξαρτώμενα από το κράτος και την ισχύουσα νομοθεσία, η οποία μεταβάλλεται συνεχώς, προκύπτει μια ασυμβατότητα μεταξύ της διακήρυξης και της εφαρμοσιμότητας της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Στη λογική αυτή, υπάρχει ο φόβος περικοπών της χρηματοδότησης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων εν γένει που εμποδίζουν την πρόοδο και την ανάπτυξη, ενώ ο μεγαλύτερος κίνδυνος για την ΑΣΠΑΙΤΕ είναι τυχόν απόφαση για παύση της λειτουργίας της, καθώς είναι το μοναδικό ΤΕΙ της χώρας που δεν προέβη σε σύναψη συνέργειας με πανεπιστημιακό ίδρυμα/ΑΕΙ, γεγονός που θα διασφάλιζε τη θεσμική βιωσιμότητά του. Μάλιστα, αυτός ο κίνδυνος προκαλεί συνακόλουθες ανησυχίες για έλλειψη της κοινωνικής ζήτησης της σχολής από τους φοιτητές, για υποβάθμιση των πτυχίων, για οικονομικές επιπτώσεις στους εργαζομένους (διδάσκοντες και διοικητικό προσωπικό) του ιδρύματος, ενώ προκαλεί διασπαστικές λογικές και μη συνεργατικές πρακτικές στο εσωτερικό της Σχολής, αφού ο «κοινός στόχος» που υπό άλλες συνθήκες θα ενοποιούσε τις ενέργειες, τώρα μεταβάλλεται και μετασχηματίζοντας και τις διαθέσεις των εμπλεκόμενων. Στην ίδια λογική, πιο συγκεκριμένα, για την ΑΣΠΑΙΤΕ, το παραπάνω κλίμα, σε συνδυασμό με τις συχνές αλλαγές του διοικητικού της οργάνου, της διοικούσας επιτροπής δημιουργούν αστάθεια, βραχυπρόθεσμη στοχοθεσία, δυσχεραίνουν την αξιολόγηση των μέτρων που μεταβάλλονται σε κάθε θητεία, δεν καθιστούν εφικτή την εφαρμογή των συστάσεων της ΕΘΑΑΕ (γιατί δεν υπάρχει ορισμένη ηγεσία προς λογοδοσία ή γιατί δεν αναλαμβάνει η νυν ηγεσία την ευθύνη για ενδεχόμενες αστοχίες της προηγούμενης ή για το ότι μπορεί να μην ελήφθησαν μέτρα επίλυσης).

Η ολοκλήρωση της στρατηγικής ανάλυσης της ΑΣΠΑΙΤΕ θα πραγματοποιηθεί με την αξιοποίηση του εργαλείου VRIO, το οποίο, λαμβάνοντας υπόψη τα όσα αναλύθηκαν με το εργαλείο SWOT, περιλαμβάνει μια σειρά ελέγχων με τη βοήθεια ορισμένων κριτηρίων. Στο πλαίσιο αυτό, αρχικά διερευνάται αν οι πόροι και οι ικανότητες της ΑΣΠΑΙΤΕ δύνανται να ουδετεροποιήσουν τις απειλές και αν, αντίστροφα, μπορούν να συμβάλλουν στην αξιοποίηση των ευκαιριών: εδώ, η απάντηση είναι μάλλον μετριοπαθής από κριτική άποψη. Πιο αναλυτικά, η παροχή παιδαγωγικής και τεχνολογικής εκπαίδευσης καθώς και παιδαγωγικής επάρκειας

σε ειδικότητες, χάρη στο αυτοχρηματοδοτούμενο πρόγραμμα παιδαγωγικής κατάρτισης ΕΠΠΑΙΚ, το οποίο αποφέρει σημαντικά έσοδα στο ίδρυμα (διαχείριση μέσω ΕΛΚΕ), συνιστά ένα πολύ «δυνατό χαρτί» το οποίο μέχρι πρότινος συνιστούσε μονοπωλιακό αγαθό. Στο βαθμό, όμως, που, τα τελευταία χρόνια, η διδακτική και παιδαγωγική επάρκεια παρέχεται, χάρη σε σχετική νομοθετική ρύθμιση, και από άλλα ιδρύματα, συνιστά μια απειλή για τη βιωσιμότητα του Προγράμματος και της Σχολής. Εδώ, όμως, ίσως πάλι υπερισχύει η μακρά παράδοση στην πρακτική αυτή, η οποία την καθιστά ανταγωνιστική. Με αυτό το κομμάτι συνδέεται το δεύτερο κριτήριο ελέγχου με βάση την ανάλυση VRIO, η σπανιότητα της συγκεκριμένης παροχής: όταν η παιδαγωγική επάρκεια έχει, χάρη στη μακρόχρονη ιστορία της, συνδεθεί με τη Σχολή της ΑΣΠΑΙΤΕ, τότε η ιδιοκτησία αυτών των πολύτιμων πόρων που παρέχεται και από άλλους, ίσως οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι πόροι αυτοί που άλλοτε συνιστούσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τώρα αποτελούν πηγή ανταγωνιστικής ισότητας, όπου, βέβαια, η ΑΣΠΑΙΤΕ εν προκειμένω μάλλον διαθέτει το προβάδισμα, αν μελετήσει κανείς τη σταθερή ζήτηση του προγράμματος ΕΠΠΑΙΚ, στοιχείο που προκύπτει από το σταθερό ύψος των αιτήσεων συμμετοχής.

Ως προς τη δυνατότητα μίμησης των ικανοτήτων της ΑΣΠΑΙΤΕ, θα μπορούσε να υποθεθεί, στη βάση των παραπάνω, ότι θα γινόταν λόγος για ανταγωνιστική ισότητα μίμησης, ωστόσο, ίσως το γεγονός ότι συνιστά τη μοναδική σχολή σε επίπεδο προπτυχιακών σπουδών που απονέμει διπλό τίτλο σπουδών (εκπαιδευτικός-μηχανικός) καθιστά τους πόρους της αμίμητους. Ως προς το τελευταίο κριτήριο ελέγχου, αυτό της οργάνωσης, αν δηλαδή εξυπηρετεί η οργανωσιακή δομή του οργανισμού για την εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η απάντηση δεν είναι μονολεκτική καθώς ως προς την εσωτερική της διαρρύθμιση, όπως προκύπτει από τις μαρτυρίες των εργαζομένων στους εξωτερικούς αξιολογητές, η Σχολή χαρακτηρίζεται από ενότητα και κοινές φιλοδοξίες και στόχους, ωστόσο, ανάλογα με την εκάστοτε ηγεσία, το αρμονικό κλίμα διασαλεύεται και ποικίλλει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΣΠΑΙΤΕ: η συμβολή του ΕΛΚΕ

«Αποτυγχάνοντας να προετοιμαστείς,
προετοιμάζεσαι για να αποτύχεις».
B. Franklin

Μέσα από την αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας του οργανισμού, ανάλυση που στοιχειοθετήθηκε στην προηγούμενη ενότητα, στόχος είναι να αντιμετωπιστούν τα αδύναμα σημεία, να προληφθούν οι κίνδυνοι και να μετατραπούν, ει δυνατόν, σε ευκαιρίες, μέσα από την υλοποίηση της στρατηγικής στοχοθεσίας. Στο συνθετικό και συνοπτικό αυτό κεφάλαιο, που λειτουργεί ως ένα κεφάλαιο συμπερασμάτων και ως μια ανάλυση στην πράξη, αποτιμώνται η στρατηγική εφαρμογή καθώς και η συμβολή του ΕΛΚΕ του ιδρύματος της ΑΣΠΑΙΤΕ προς αυτή την κατεύθυνση.

3.1 Η υλοποίηση και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΣΠΑΙΤΕ

Η θέση κατάλληλων κι εφικτών στόχων που καθίστανται κρίσιμοι για την ομαλή λειτουργία του ιδρύματος, που συνδέονται οργανικά με τις ποικιλόμορφες ανάγκες του οργανισμού, ο καθορισμός των απαιτούμενων ενεργειών καθώς και η κατάρτιση χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης και σχεδίων προϋπολογισμών για τη βέλτιστη κατανομή των πόρων είναι παράδειγμα καλής πρακτικής στο συγκεκριμένο της διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος, που είναι το ζητούμενο. Αυτή μάλιστα ήταν η περίπτωση της ΑΣΠΑΙΤΕ, η οποία, το 2018 (ΑΣΠΑΙΤΕ-ΑΔΙΠ, 2018), κατέθεσε έκθεση προόδου όπου περιέγραφε αναλυτικά όλες τις παραπάνω συνιστώσες, υπό τη μορφή μέτρων που ελήφθησαν στη βάση της έκθεσης αξιολόγησης της ΑΔΙΠ το 2016. Με αυτή την έκθεση προόδου, επί της ουσίας απαντούσε σε όλες τις πηγές προβλημάτων, σε όλα τα αδύναμα σημεία του οργανισμού που είχαν διαπιστωθεί από τους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες. Πιο συγκεκριμένα, η ΜΟΔΙΠ της ΑΣΠΑΙΤΕ είχε καταγράψει τις συστάσεις, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, τις σχετικές ενέργειες, τα υπεύθυνα πρόσωπα για

κάθε ενέργεια, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και τους αναγκαίους πόρους. Εν ολίγοις, πραγματοποιήθηκε «στα χαρτιά» μια άριστη ανταπόκριση στις συστάσεις της επιτροπής αξιολόγησης της ΑΔΙΠ, που σημαίνει ότι το ίδρυμα ήταν συντονισμένο ως προς τις απαιτούμενες ενέργειες και επιθυμούσε, πράγματι, να μεταβάλει την εικόνα του ιδρύματος και να προβεί σε βελτιωτικές ενέργειες²⁴.

Έτσι, μέσα από τη θέση στρατηγικών προτεραιοτήτων για μια σειρά από ζητήματα, η ΑΣΠΑΙΤΕ, πράγματι, εισήχθη στη διαδικασία υλοποίησης των υποκατηγοριών των στόχων (ακόμη και σε ποσοστό 100%) που, αφενός, εξαρτιόνταν από την ίδια βούληση και δύναμη και όχι από νομοθετικές ρυθμίσεις του Υπουργείου, αφετέρου, δεν απαιτούσαν υπερβολικά υψηλή χρηματοδότηση. Πιο αναλυτικά, οι στρατηγικές αυτές προτεραιότητες αφορούσαν την ανωτατοποίηση του ιδρύματος σε Πανεπιστήμιο Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, την αυτοδυναμία της Σχολής, τη διεύρυνση των κύκλων σπουδών, την προέκταση των υπηρεσιών προς φοιτητές και αποφοίτους, τη βελτίωση των υποδομών, την προαγωγή των συνεργασιών με εθνικούς και διεθνείς φορείς, την ανάδειξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος ως παρόχου διπλής ειδικότητας, την ενίσχυση της προβολής και δημοσιότητας των δράσεων της Σχολής για την προσέλκυση ενδιαφερομένων (stakeholders), τη διαμόρφωση στρατηγικής διασφάλισης ποιότητας μέσα από τη δημιουργία μιας αυτοματοποιημένης διαδικασίας εσωτερικής αξιολόγησης του ιδρύματος (η οποία δεν συνίσταται σε μια τυπική υποχρέωση καταγραφής αλλά σε μια ενεργό διαδικασία αναστοχασμού των πρακτικών του ιδρύματος), τη δημιουργία οργανογράμματος με σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων, την υλοποίηση περιβαλλοντικής πολιτικής, κοινωνικής πολιτικής (ΑμΕΑ κτλ.), τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για την κάλυψη των κενών του προσωπικού και την ενίσχυση των πολιτιστικών δράσεων (διά μέσου λειτουργίας φοιτητικών ομίλων) κ.ά. δράσεις.

Προκειμένου να διαφανεί ότι δεν αρκεί η σύνταξη ενός καλού σχεδίου αλλά προϋποτίθενται οργανωσιακές πρακτικές που να συμμορφώνονται με αυτό καθώς και θεσμικοί όροι που να επιτρέπουν την υλοποίηση, κρίνεται σκόπιμη η

²⁴ Για παράδειγμα, μπορεί η Σχολή να διαθέτει ένα πλούσιο χαρτοφυλάκιο με διμερείς συμφωνίες με ιδρύματα από διάφορα κράτη-μέλη της ΕΕ, στο πλαίσιο του Προγράμματος Erasmus, άρα, τυπικά, υλοποιείται ο στόχος της κατάστρωσης διεθνών συνεργασιών, ωστόσο, αυτές οι συνεργασίες ζωοποιούνται αν, πράγματι, υπάρχει εκατέρωθεν κινητικότητα και επιμόρφωση.

παρουσίαση ενός χρονικού των γεγονότων, που έλαβαν χώρα το διάστημα 2016-2019²⁵, που συνδέονται με ένα από τα σημαντικότερα διακυβεύματα του στρατηγικού σχεδίου της ΑΣΠΑΙΤΕ, το ζήτημα της ανωτατοποίησής της, το οποίο έχει το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ότι, από τη μία μεριά, η αναβάθμιση αυτή συνιστά πολιτική απόφαση του Υπουργείου, αλλά, από την άλλη μεριά, τείνει να ισχύει ότι αν οι δείκτες ποιότητας και κοινωνικής ζήτησης της Σχολής με έναν τρόπο βελτιωθούν, υπό το πνεύμα του στρατηγικού σχεδιασμού –αφού η αποστολή της Σχολής εξυπηρετεί την εθνική ανάγκη της κατάρτισης ανθρωπίνου δυναμικού που δραστηριοποιείται στη τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση–, θα οδηγήσουν πιθανότατα στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Πιο συγκεκριμένα, η αναβάθμιση αυτή υπήρξε πάγιο αίτημα από μέρους των ιθυνόντων και προς αυτή την κατεύθυνση είχε πραγματοποιηθεί αναθεώρηση των προγραμμάτων σπουδών προκειμένου να αντιστοιχηθούν με τα προπτυχιακά προγράμματα άλλων ιδρυμάτων του εξωτερικού που θεραπεύουν το ίδιο γνωστικό αντικείμενο. Ωστόσο, αυτή η εργασία του προσωπικού της Σχολής δεν κατοχυρώθηκε θεσμικά. Με βάση την πρόσφατη εξέλιξη της κατάργησης των ΤΕΙ και της σύμπραξής τους με πανεπιστημιακά ιδρύματα, στο πλαίσιο πανεπιστημιοποίησης της Σχολής (το οποίο εθίγη στην ενότητα 2.1), διαδικασία που θα επιτυγχανόταν αν η ΑΣΠΑΙΤΕ απορροφούνταν από άλλα πανεπιστήμια, υπήρξαν συζητήσεις-προτάσεις «στρατηγικής» συνέργειας με το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, το Πανεπιστήμιο Πειραιώς και το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (esos.gr, 2022).

Σύμφωνα με επιστολές που δημοσιοποιήθηκαν στον Τύπο ή επιστολές προς το Υπουργείο που συνιστούν δημόσια έγγραφα και είναι προσβάσιμα στο ευρύ κοινό, καταγράφηκε από αμφότερες τις πλευρές, δηλαδή, από τη μία μεριά, τη διοίκηση και, από την άλλη πλευρά, από μέρους του συλλόγου των διδασκόντων της Σχολής, μια απροθυμία συζήτησης και συνεργασίας για την εύρεση της προσφορότερης λύσης σε αυτή την προσπάθεια διεκδίκησης μιας θέσης στον εθνικό πανεπιστημιακό χάρτη. Μάλιστα, η απροθυμία αυτή, σύμφωνα με καθεμία

²⁵ Επιλέγεται εσκεμμένα ένα χρονικό που αφορά όχι το πιο πρόσφατο διάστημα στο βαθμό που η χρονική απόσταση ενέχει μια ιδιότητα ουδετερότητας καθώς υπάρχει αποστασιοποίηση από τα συγχρονικά διακυβεύματα.

από τις πλευρές, υποκινούνταν από την «αντίπαλη». Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την πληροφόρηση από αυτές τις δημόσια διαθέσιμες πηγές, ο σύλλογος του εκπαιδευτικού προσωπικού κατηγορούσε τη διοίκηση για αντιδημοκρατική λήψη αποφάσεων, για ιδιωτικές συζητήσεις και μυστικές συμφωνίες που έθεταν εκτός τους ίδιους που είναι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι (σε αντιδιαστολή, κατ' αυτούς, με τη διοίκηση η οποία είναι εφήμερη), για αδυναμία να δημοσιοποιηθεί στις επαφές με το Υπουργείο η συνισταμένη των απόψεων όλων των φορέων της Σχολής. Από την άλλη μεριά, η τότε Διοίκηση αναφέρθηκε στις στρατηγικές ενέργειες που πραγματοποίησε στην προοπτική αναβάθμισης της Σχολής και την ένταξή της στον πανεπιστημιακό χάρτη της ανώτατης εκπαίδευσης χωρίς την απώλεια της ακαδημαϊκής της φυσιογνωμίας μέσα από την ενεργοποίηση των διδρυματικών δικτυώσεων που κατείχε και τη διενέργεια συζητήσεων για συνέργειες. Χρησιμοποιώντας το ίδιο επιχείρημα περί εκδημοκρατισμού των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, η διοίκηση που ανέλαβε καθήκοντα τον Απρίλιο του 2016, αναφέρθηκε στη δημοκρατικού χαρακτήρα πρωτοβουλία της, χωρίς να υποχρεώνεται από το νόμο, να καλεί σε κάθε συνεδρίασή της τους Προέδρους όλων των Τμημάτων προκειμένου να συμβάλουν στη διαμόρφωση των αποφάσεων όπως επίσης και τη μέριμνα, διά μέσου συνεργασιών με άλλα Πανεπιστήμια και ΤΕΙ, να προτάξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και την τεχνογνωσία της στο υπό συζήτηση τότε σύστημα απονομής Παιδαγωγικής και Διδακτικής Επάρκειας (ΠΔΕ). Στην οξεία κριτική που της ασκήθηκε από το σύλλογο περί διοικητικής ευθύνης για το μέλλον του οργανισμού, η διοίκηση υιοθέτησε την άποψη ότι, κατά τα λεγόμενά της, τέτοιου είδους στάσεις αφαιρούν από το κύρος της Σχολής, τη βλάπτουν και παραπέμπουν σε ρητορικές που ομοιάζουν σε άλλα περιβάλλοντα που δεν διαπνέονται από το ακαδημαϊκό πνεύμα. Τέλος, η διοίκηση υποστήριξε ότι οι λοιποί εταίροι επιδείξαν γνήσιο ενδιαφέρον για το μέλλον της Σχολής.

Στο σημείο αυτό διαφαίνεται ότι, αφενός, «οι στρατηγικές πρωτοβουλίες [...] στοχεύουν [...] στην ενεργοποίηση του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού του πανεπιστημίου για την εξειδίκευση και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ιδρύματος» (Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2018, σ. 2), αφετέρου, σε συνθήκες αλλαγών, ο ορθός σχεδιασμός προετοιμάζει το ανθρώπινο δυναμικό που θα επηρεαστεί από αυτές τις αλλαγές (Becker, 2002· Παπούλιας, 2002), με στόχο να

περιορισθούν οι αντιστάσεις και ει δυνατόν να εξασφαλισθεί η αποδοχή της προτεινόμενης πολιτικής και της εφαρμογής της, καθώς επίσης και τον αποφασιστικής σημασίας ρόλο που διαδραματίζει μια πετυχημένη στρατηγική ηγεσία στην αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, εν προκειμένω εκπαιδευτικού. Οι στρατηγικοί ηγέτες καθορίζουν την κατεύθυνση του οργανισμού, δημιουργώντας ένα όραμα, «δίνουν προτεραιότητα στη δική τους στρατηγική σκέψη και μάθηση και χτίζουν νέα νοητικά μοντέλα για να πλαισιώσουν τη δική τους κατανόηση και την κατανόηση των άλλων» ενώ, την ίδια στιγμή, υιοθετώντας ένα συμμετοχικό στυλ στη λήψη των αποφάσεών τους, ευθυγραμμίζουν τους ανθρώπους και την οργάνωση²⁶. Μάλιστα, μέσα από διαπροσωπικές δεξιότητες, διαχειρίζονται τις συγκρούσεις ενώ κατευθύνουν όλες τις ενέργειές τους με άξονα την επιτυχία των μελών του ιδρύματος (φοιτητές, διδάσκοντες κτλ.). Τέλος, ολοκληρώνουν τους στόχους τους, «κάνουν τη δουλειά» (Παπαδοπούλου, 2016, σ. 2 & Davies & Davies, 2005, σ. 247-257).

Με βάση τα όσα εκτέθηκαν παραπάνω, ο κεντρικός προβληματισμός για την περίπτωση της ΑΣΠΑΙΤΕ δεν είναι αν το στρατηγικό της σχέδιο λειτουργεί, εάν είναι κατάλληλο, εφικτό και αποδεκτό, αλλά να διερευνηθεί εάν υπάρχει κάποιος τρόπος να τεθεί σε εφαρμογή για να μπορεί να πληροί αυτά τα χαρακτηριστικά, τη στιγμή που ο στρατηγικός σχεδιασμός θεσμοθετήθηκε, ως μια διοικητικού τύπου καινοτομία και ρύθμιση, για τα ΑΕΙ, τα οποία είναι αυτοδιοίκητα και λειτουργούν σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4009/2011, και όχι για τα ΤΕΙ τα οποία καταργήθηκαν, αφήνοντας έωλη την περίπτωση της ΑΣΠΑΙΤΕ. Η ΑΣΠΑΙΤΕ διοικείται από μια επιτροπή με περιορισμένη χρονική θητεία, που δεν μπορεί δηλαδή να υλοποιήσει εξ ορισμού τη μακροπρόθεσμη στοχοθεσία που εμπεριέχεται στην πρακτική του στρατηγικού σχεδιασμού. Το αν υπάρχει στην παρούσα θεσμική υπόσταση της ΑΣΠΑΙΤΕ ένα κλειδί για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, θα εξετασθεί στην αμέσως επόμενη ενότητα, η οποία ασχολείται με την παρουσίαση του ρόλου του ΕΛΚΕ και της συμβολής του, στην περίπτωση της

²⁶ Σημειώνεται επιπρόσθετα ότι, σύμφωνα με τη Μαυρογιάννη (2018, σ. 185-186), η πετυχημένη έκβαση του στρατηγικού σχεδιασμού βασίζεται στο τρίπτυχο «ηγεσία-επικοινωνία-αξιολόγηση». Πιο αναλυτικά, η πρώτη είναι απαραίτητη προκειμένου να προσδιοριστούν οι επιμέρους ευθύνες και οι ρόλοι της ηγεσίας, η δεύτερη ώστε το στρατηγικό σχέδιο να τύχει στήριξης από την πανεπιστημιακή κοινότητα και η τρίτη για να παρακολουθούνται η πρόοδος και τα αποτελέσματα των δράσεων που περιγράφονται στο στρατηγικό σχέδιο.

ΑΣΠΑΙΤΕ, στη βιωσιμότητα του ιδρύματος και στην ενεργοποίηση των αναπτυξιακών του στοχεύσεων.

3.2 Η συμβολή του ΕΛΚΕ της ΑΣΠΑΙΤΕ στον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΣΠΑΙΤΕ

Στο πλαίσιο όσων έχουν ήδη αναφερθεί, ένας ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός οφείλει να έχει στον πυρήνα του ενδιαφέροντός του το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του ιδρύματος. Όμως, όπως προέκυψε από τη στρατηγική ανάλυση της ΑΣΠΑΙΤΕ, αξιοποιώντας σχετικά εργαλεία, καθώς και από την αποτίμηση της εφαρμογής και υλοποίησης του στρατηγικού της σχεδίου, η ΑΣΠΑΙΤΕ χρειάζεται να συγκεκριμενοποιήσει τη δήλωση αποστολής της, να προσδιορίσει ακριβέστερα το όραμά της, οι στόχοι της να είναι σαφώς προσδιορισμένοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί, και να καθορίσει μια διαδικασία υλοποίησης στρατηγικού σχεδιασμού και αξιολόγησής του. Στην προοπτική αυτή, ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας του ιδρύματος, ο οποίος λειτουργεί ως θεσμικός διαμεσολαβητής για την προώθηση και της έρευνας, της εκπαίδευσης, της καινοτομίας και της ανάπτυξης, μέσα από τη διαχείριση και τη διάθεση κονδυλίων προς αυτή την κατεύθυνση, προς όφελος του οργανισμού στον οποίο εντάσσεται, εν προκειμένω της ΑΣΠΑΙΤΕ, μάλλον τον καθιστά μία *in acte* μονάδα στρατηγικού σχεδιασμού, ακόμη κι αν δεν έχει θεσμοθετηθεί, όπως προβλέπει ο ν. 4812/2021, τέτοιος φορέας ακόμη στο ίδρυμα. Υπό αυτό το πρίσμα, στην παρούσα ενότητα σκιαγραφείται η συμβολή του ΕΛΚΕ στην υλοποίηση αυτού του ρητού ή υπόρρητου οράματος, λαμβάνοντας υπόψη τις θεσμικές προϋποθέσεις της λειτουργίας του.

Καταρχήν, χρειάζεται να επισημανθεί ότι η ΑΣΠΑΙΤΕ, όπως και κάθε πανεπιστημιακό ίδρυμα, εξασφαλίζει κρατική χρηματοδότηση για την κάλυψη των βασικών λειτουργικών του αναγκών, διά μέσου του Δημοσίου, που περιέχεται στον τακτικό προϋπολογισμό και τον προϋπολογισμό δημοσίων επενδύσεων. Πέρα από την υλοποίηση των σχετικών δαπανών, εκτελούνται και δαπάνες που αφορούν την έρευνα και την καινοτομία, οι οποίες προκύπτουν από τη διαχείριση εθνικών και ευρωπαϊκών κονδυλίων, έργο που πραγματοποιεί ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας του ιδρύματος. Ο ΕΛΚΕ της ΑΣΠΑΙΤΕ λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4957/2022 και τον οικείο Οδηγό Χρηματοδότησης και Διαχείρισης

του ΕΛΚΕ της ΑΣΠΑΙΤΕ. Αντικείμενο της λειτουργίας του είναι η «διαχείριση και διάθεση κονδυλίων που προέρχονται από οποιαδήποτε πηγή και προορίζονται για την κάλυψη δαπανών, οποιουδήποτε είδους, που είναι απαραίτητες για τις ανάγκες εκτέλεσης έργων ερευνητικών, εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών, αναπτυξιακών, καθώς και έργων συνεχιζόμενης κατάρτισης, σεμιναρίων και συνεδρίων, παροχής επιστημονικών, τεχνολογικών και καλλιτεχνικών υπηρεσιών, εκπόνησης ειδικών και κλινικών μελετών, εκτέλεσης δοκιμών, μετρήσεων, εργαστηριακών εξετάσεων και αναλύσεων, παροχής γνωμοδοτήσεων, σύνταξης προδιαγραφών για λογαριασμό τρίτων, σχεδιασμού και υλοποίησης επιστημονικών, ερευνητικών, πολιτιστικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων ως και άλλων συναφών υπηρεσιών, προς όφελος του Πανεπιστημίου» (ΕΛΚΕΑΣΠΕΤΕ, 2022)²⁷.

Πιο αναλυτικά, ο ΕΛΚΕ της ΑΣΠΑΙΤΕ έχει αναπτύξει πλήθος Έργων και προγραμμάτων για λογαριασμό του ιδρύματος, υλοποιώντας, έτσι, τη πολιτική για την ενίσχυση της γενικής ακαδημαϊκής, ερευνητικής και εκπαιδευτικής δραστηριότητας και ανάπτυξης, ενώ συνιστά μια, στην πράξη, εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας της χρηματοοικονομικής διαχείρισης των κονδυλίων που διατίθενται από εθνικούς και διεθνείς πόρους, χάρη στην τεχνογνωσία που ενεργοποιεί κατά την παρακολούθηση του προϋπολογισμού καθώς και στην πλήρη ψηφιοποίηση και μηχανογράφηση της διαχείρισης, η οποία πραγματοποιείται με το πληροφοριακό σύστημα/λογισμικό ResCom (Σύλλογος Αποφοίτων ΑΠΘ, 2020). Επί της ουσίας, η χρήση του ResCom, ως συστήματος διαχείρισης και παρακολούθησης των προϋπολογισμών των εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών, ερευνητικών και αναπτυξιακών έργων, συνιστά έναν τρόπο οικονομικής διασφάλισης της ποιότητας εκτέλεσης των έργων αυτών, αφού η κατανομή του προϋπολογισμού και η εκτέλεση των σχετικών δαπανών πραγματοποιείται με άξονα την αποστολή του έργου και, στη βάση αυτή, πραγματοποιούνται επιθυμητές οργανωτικές προσαρμογές. Με τη χρήση αυτού του λογισμικού, μειώνεται ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών διοικητικής και οικονομικής υποστήριξης των έργων, μειώνεται σημαντικά η έγχαρτη γραφειοκρατία, ενώ βελτιώνεται, χάρη στην αυτοματοποίηση

²⁷ Σημειώνεται ότι η κρατική χρηματοδότηση για τη λειτουργία του ιδρύματος αποτελεί αντικείμενο διαχείρισης του τακτικού προϋπολογισμού.

επαναλαμβανόμενων εργασιών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Σύλλογος Αποφοίτων ΑΠΘ, 2020).

Παράλληλα, ο ΕΛΚΕ, μέσα από την ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης του οργανισμού, παρέχει στοιχεία για τις οικονομικές δυνατότητές του, ενώ, στο συγκείμενο της οικονομικής κρίσης και των περικοπών του προϋπολογισμού, αυτή η οργανωμένη μεθοδολογία χρηματοοικονομικού προγραμματισμού που ασκεί συνιστά μια μεθοδολογία προληπτικής δράσης που είναι ικανή να αντιμετωπίσει ορθολογικά τα υφιστάμενα δημοσιονομικά προβλήματα. Έπειτα, αν η πραγματοποίηση του ελέγχου των εσόδων και των δαπανών κατ' έτος αλλά και γενικώς όσο διαρκεί το εκάστοτε έργο συνιστά έναν στοιχειώδη οικονομικό σχεδιασμό, η προσθήκη της μακροπρόθεσμης προοπτικής, των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, που αφορούν επίσης τον ΕΛΚΕ ο οποίος είναι επιφορτισμένος και με τη διοικητική διαχείριση των έργων, συνιστά μια ενέργεια που βασίζεται σε προβλέψεις και στοχοθεσία, αποτελεί πρακτική ενός στρατηγικού σχεδιασμού που αποσκοπεί στη βέλτιστη εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων.

Με άλλα λόγια, σε συνθήκες μειωμένης κρατικής χρηματοδότησης, η ΑΣΠΑΙΤΕ προσαρμόστηκε στον μειωμένο προϋπολογισμό χάρη στην ύπαρξη του ΕΛΚΕ, ο οποίος, μέσα από τις θεσμικές προϋποθέσεις της λειτουργίας του, λειτουργεί ως εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την παρ. 5 του άρθρου 237 του ν. 4957/2022, καθίσταται υποχρεωτική η μεταβίβαση ποσοστού (τουλάχιστον 5%), το ύψος του οποίου αποφασίζεται από το αρμόδιο Όργανο, από τον ΕΛΚΕ στον τακτικό προϋπολογισμό του εκάστοτε ιδρύματος, εδώ της ΑΣΠΑΙΤΕ. Πέρα από αυτή τη νομοθετική υποχρέωση, στο πλαίσιο της λειτουργίας του ΕΛΚΕ της ΑΣΠΑΙΤΕ συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων, διεξάγονται έρευνες που προσελκύουν διεθνείς ερευνητές, αναπτύσσονται επαφές με οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς (λόγου χάρη, μέσα από τα προγράμματα ΕΣΠΑ), λειτουργούν αυτοχρηματοδοτούμενα προγράμματα όπως το ΕΠΠΑΙΚ-ΠΕΣΥΠ, το οποίο αποφέρει πολλά έσοδα στον ΕΛΚΕ, γεγονός που συνεπάγεται ότι είναι αυξημένο και το ποσό που δίνεται στον τακτικό προϋπολογισμό. Ταυτόχρονα, μέσα από την υλοποίηση του προγράμματος αυτού και άλλων συναφών, αναβαθμίζεται το κύρος της Σχολής εν γένει, η κεντρική αποστολή της οποίας είναι η παροχή τεχνολογικής και παιδαγωγικής εκπαίδευσης.

Επιπρόσθετα, ο ΕΛΚΕ, ως μονάδα προγραμματισμού, λειτουργεί ως κέντρο διαχείρισης των διαφόρων αναπτυξιακών δράσεων. Ακριβέστερα, το όργανο αυτό διαθέτει ποσά για συντήρηση εξοπλισμού με στόχο τον εκσυγχρονισμό των υποδομών που συντελούν στη βελτίωση της δράσης των Τμημάτων της Σχολής· επίσης, ενισχύει την έρευνα και την ευρύτερη επιστημονική δράση των μελών ΔΕΠ και ΕΔΙΠ του ιδρύματος μέσα από τη χρηματοδότηση της συμμετοχής τους σε συνέδρια, των ερευνητικών τους προτάσεων, των δημοσιεύσεών τους σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά, κάτι που λειτουργεί πολλαπλασιαστικά, αφού η προώθηση του έργου των μελών του επιστημονικού προσωπικού «επιστρέφει» ως δύναμη που αναβαθμίζει συμβολικά το κύρος τους ως στελεχών της Σχολής· ακόμη, χορηγεί ανταποδοτικές προπτυχιακές υποτροφίες· συμβάλλει στην προμήθεια εκπαιδευτικών λογισμικών για την υποστήριξη της ακαδημαϊκής διαδικασίας της Σχολής και, τελικώς, στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Σχολής, οι οποίοι δεν θα υλοποιούνταν αν η Σχολή αρκούταν στα έσοδα του τακτικού προϋπολογισμού και τη σχετική διαχείρισή τους.

Συμπερασματικά, όπως γίνεται αντιληπτό, ο ΕΛΚΕ, μέσα από τις οικονομικές εκτιμήσεις και το σχεδιασμό του προσδοκώμενου αντίκτυπου στο μέλλον του οργανισμού, από την επιδίωξη κάλυψης των αναγκών του ενδιαφερόμενου κοινού-στόχου, ενέργεια που πραγματοποιεί για κάθε έργο που τελεί υπό τη διαχείρισή του, δεν συνιστά απλώς ένα όργανο διαχείρισης κονδυλίων αλλά μια μονάδα στρατηγικού σχεδιασμού που μάλιστα λειτουργούσε στη λογική αυτή πριν τη σχετική πρόσφατη θεσμοθέτηση από μέρους του Υπουργείου. Έτσι, εκεί που τα δημόσια κονδύλια και η διαχείρισή τους είναι δυσκίνητα και συνδεδεμένα με την κάλυψη των βασικών αναγκών που επιτρέπουν τη διαβίωση των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, τα κονδύλια που προέρχονται είτε από εθνικούς είτε από διεθνείς ή ιδιωτικούς φορείς και έχουν αναπτυξιακού τύπου στοχεύσεις, που διαχειρίζεται εν προκειμένω ο ΕΛΚΕ κατάλληλα ώστε αυτά να διακινούνται αποτελεσματικά και να αποφέρουν πολλαπλασιαστικά οφέλη –ακόμη και από χρηματικής άποψης–, συμβάλλουν στην ευημερία των ανώτατων αυτών εκπαιδευτικών οργανισμών. Με άλλα λόγια, τη στιγμή που ο τακτικός προϋπολογισμός εξασφαλίζει το ζην ενός οργανισμού, ο ΕΛΚΕ, λειτουργώντας, με αυτή την έννοια, ως ένα αποτελεσματικό, έμπρακτο σύστημα στοχοθέτησης, ως φορέας στρατηγικού σχεδιασμού,

διασφαλίζει την ευημερία, το ευ ζην, κάτι που φαίνεται να ισχύει και στην περίπτωση της ΑΣΠΑΙΤΕ, αφού εν προκειμένω οι διακηρυγμένοι στρατηγικοί στόχοι τυγχάνουν ευκαιρίας υλοποίησης και καθίστανται εφικτοί υπό την προϋπόθεση ότι συνιστούν μέρος της ατζέντας του ΕΛΚΕ.

3.2.1 Κατακλείδα

Αν στόχος μιας εργασίας είναι να παρουσιάσει τεκμηριωμένα μια επιχειρηματολογία, ένα κεντρικό επιχείρημα το οποίο να έχει μια σαφή πορεία σκέψης με αρχή-μέση-τέλος, τότε για την περίπτωση της παρούσας εργασίας, κεντρική ιδέα, που διατρέχει το σύνολο της μελέτης, είναι η αναγκαιότητα κατάστρωσης στρατηγικού σχεδίου για την επιβίωση και ευημερία ενός οργανισμού και, στη δική μας περίπτωση, της ΑΣΠΑΙΤΕ. Πιο αναλυτικά, στη μελέτη αυτή, βήμα-βήμα παρουσιάστηκε κάθε όρος της επιχειρούμενης ανάλυσης. Έτσι, αρχικά επεξηγήθηκαν οι κεντρικοί όροι και το ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού, προκειμένου να κατανοηθεί το βάθος των χρησιμοποιούμενων θεωριών. Μάλιστα, στο βαθμό που η θεωρία αποτελεί μια μεταπρακτική λογική σκέψης, μέσα από μια βιβλιογραφική επισκόπηση για το περιεχόμενο του στρατηγικού σχεδιασμού, διαφάνηκε η πολύτιμη συνεισφορά αυτής της πρακτικής στη λειτουργία των οργανισμών. Έπειτα, μέσα από την ανάλυση της ιδιαιτερότητας της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού για την περίπτωση ενός δημόσιου εκπαιδευτικού οργανισμού, προσδιορίστηκε ειδικότερα η δυσκολία εφαρμογής του, αρχικά, στον δημόσιο τομέα και έπειτα σε μια εκπαιδευτική μονάδα. Στο βαθμό, επομένως, που το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό, ο στρατηγικός σχεδιασμός εντέλει αναπτύσσεται σε επίπεδο κεντρικής εξουσίας, δηλαδή του Υπουργείου Παιδείας. Παράλληλα, μέσα από τη σκιαγράφηση του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος τόσο στον παγκόσμιο και εθνικό μακρόκοσμο όσο και στον ειδικό μικρόκοσμο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, προέκυψε το ζήτημα της ασυμβατότητας του μικρόπνοου ορίζοντα που δημιουργούν οι συνεχείς αλλαγές με τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση που ενέχεται στην πρόθεση στρατηγικού προγραμματισμού για τα μεμονωμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα. Στο πλαίσιο αυτό, ο στρατηγικός

σχεδιασμός ενός ΑΕΙ, ο οποίος θα ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες και χαρακτηριστικά του αλλά που θα συμβαδίζει με τις αρχές της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής, θα συνιστά τον ορθολογικό τρόπο διαχείρισης των εξωγενών απειλών και των εσωτερικών αδυναμιών καθώς και τον αποτελεσματικό τρόπο αξιοποίησης των εξωτερικών ευκαιριών και προαγωγής των εσωγενών πλεονεκτημάτων.

Αν, τώρα, στο παρόν είναι υλοποιημένο το παρελθόν, η ιστορία του οργανισμού παρέχει μια ασφαλή πληροφόρηση για όλες τις σωστές και λανθασμένες κινήσεις και αποφάσεις, γεγονός που προέκυψε και από τη σκιαγράφιση του ιστορικού προφίλ της ΑΣΠΑΙΤΕ. Μάλιστα, αναστοχαστικά μιλώντας, μέσα από μια κριτική ιστορική επισκόπηση, στόχος ήταν να εγκαταλειφθεί το βλέμμα της άμεσης εμπειρίας και να πραγματοποιηθεί μια ρήξης με όλα τα ασυνείδητα αυτονόητα που καθορίζουν την ανάγνωση της σημερινής κατάστασης του ιδρύματος. Συνοπτικά, η ΑΣΠΑΙΤΕ, επί σειρά ετών, διαφημίζεται ως ένα ίδρυμα που παρέχει ταυτόχρονα παιδαγωγική και τεχνολογική επιμόρφωση, που συνιστά ένα μονοπωλιακό προνόμιο που κατείχε από τη σειρά λειτουργίας ως ΣΕΛΕΤΕ. Και στο σημείο αυτό εντοπίζεται ο κυριότερος δομικός, στρατηγικά μιλώντας, περιορισμός: το γεγονός ότι αυτοπαρουσιάζεται ως τώρα και είναι γνωστή στο ευρύ κοινό ως πρώην ΣΕΛΕΤΕ, γεγονός που επιτάσσει τη δημιουργία μιας νέας ταυτότητας που να ανταποκρίνεται στη σύγχρονη μετεξέλιξή της. Με λίγα λόγια, χρειάζεται η ΑΣΠΑΙΤΕ να επανεφεύρει τον εαυτό της και την αποστολή της, μέσα από την εφαρμογή του κατάλληλου στρατηγικού σχεδίου.

Μέσα από τις αποτιμήσεις της πολιτικής διασφάλισης ποιότητας που ενεργοποιεί το ίδρυμα, γεγονός που επικυρώνεται από τις εκάστοτε εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις και συνιστά έναν από τους τρόπους αναστοχασμού της στρατηγικής εφαρμογής, δηλαδή της υλοποίησης του ορισμένου προγράμματος στοχοθεσίας, προέκυψε ότι η ΑΣΠΑΙΤΕ σταδιακά συντονίστηκε με τις προτεραιότητες τόσο της εθνικής ατζέντας όσο και του προσωπικού της προγραμματισμού και έλαβε μέτρα υλοποίησης και συντόνισε τις ενέργειές του ανάλογα. Βασική τροχοπέδη στα σχέδιά της υπήρξαν οι θεσμικοί όροι λειτουργίας της και ειδικότερα, αφενός, ο περιορισμός της αυτενέργειάς της, λόγω της ισχυρής εξάρτησης από το κράτος για τη λήψη των σημαντικών αποφάσεων, αφετέρου, η διοίκησή της από μια επιτροπή η οποία έχει περιορισμένη θητεία και αδυνατεί εξ

ορισμού να παρακολουθήσει και να εφαρμόσει μακροπρόθεσμους στόχους. Έπειτα, στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάλυσης της ΑΣΠΑΙΤΕ, κεντρικό στοιχείο της ανάλυσης αποτέλεσε ο κίνδυνος παύσης της λειτουργίας της εξαιτίας της μη ανωτατοποίησής της, γεγονός που αποδεικνύει τον ισχυρό βαθμό εξάρτησης από τις αποφάσεις της κυβερνητικής ηγεσίας.

Στο πλαίσιο αυτό, ρόλο-κλειδί στη στρατηγική σχεδίαση και εφαρμογή διαδραματίζει ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας της ΑΣΠΑΙΤΕ, ο οποίος είναι επιφορτισμένος με τη στήριξη του τακτικού προϋπολογισμού, διά μέσου της κάλυψης λειτουργικών αναγκών, με τη χρηματοδότηση ερευνητικών έργων και επιστημονικών δράσεων των μελών του επιστημονικού προσωπικού, την ανάπτυξη επαφών με οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς κ.ά., την υλοποίηση αυτοχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων που αναβαθμίζουν το κύρος της Σχολής, τη χορήγηση υποτροφιών και, γενικώς, την υλοποίηση ενεργειών που αποτελούν τμήμα του στρατηγικού σχεδίου της ΑΣΠΑΙΤΕ. Υπό το πρίσμα της παρούσας ανάλυσης, προέκυψε ότι εντέλει ο ΕΛΚΕ, εξ ιδίας της σύστασης και της αποστολής του, συνιστά για την ΑΣΠΑΙΤΕ μια «μονάδα στρατηγικού σχεδιασμού» στην πράξη. Ακριβέστερα, ο ΕΛΚΕ, με την ύπαρξή του, πραγματώνει τις απαιτήσεις της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής για εξωστρέφεια, ανάπτυξη, διεθνοποίηση, ισχυρή επιστημονική παρουσία και συμβολικά και υλικά κέρδη, την ίδια στιγμή που αποτελεί τον μεσάζοντα για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του ιδρύματος. Με άλλα λόγια, ο ΕΛΚΕ συνιστά μια αυτοδιοίκητη μονάδα η οποία διαχειρίζεται και διαθέτει κονδύλια προς εξυπηρέτηση αναπτυξιακών στόχων η οποία χαρακτηρίζεται από ένα υψηλό βαθμό αυτονομίας (ορίζει ο ίδιος τον νόμο του) που συνεπάγεται μια σημαντική ευελιξία στις ενέργειές του. Επομένως, η ΑΣΠΑΙΤΕ δύναται να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της και να ανταγωνισθεί τα λοιπά ΑΕΙ, με τα οποία συγκρίνεται με άνισους όρους όταν είναι το μοναδικό ΤΕΙ της χώρας, μέσα από τη λειτουργία του ΕΛΚΕ που αποτελεί τη μονάδα στρατηγικού σχεδιασμού της.

Σύνθεση-Επίλογος

«Δεν μπορώ να πω πως τα πράγματα θα διορθωθούν αν αλλάξουν. Το μόνο που μπορώ να πω είναι ότι για να γίνουν καλύτερα τα πράγματα πρέπει ν' αλλάξουν».

G.-Ch. Lichtenberg

Στο παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο των συνεχών κοινωνικοπολιτικών εξελίξεων και των διαρκών αλλαγών, προκαλούνται διαρκείς μετασχηματισμοί στην οικονομική αγορά που συνεπάγονται μεταβολές σε όλους τους τομείς της δραστηριότητας σε διεθνές και εθνικό επίπεδο. Σε αυτές τις συνθήκες, οι οποίες είναι ενίοτε περίοδοι κρίσης των συστημάτων αναπαραγωγής των κοινωνιών, οι οργανισμοί δεν μένουν ανεπηρέαστοι· αντιθέτως, φαίνεται να πλήττονται σε εξαιρετικό βαθμό. Στην προοπτική αυτή, οι περίοδοι κρίσης για έναν οργανισμό ο οποίος αξιοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους του (ανθρώπινους και υλικούς), αποτελούν όχι έναν εφιάλη αλλά μια ευκαιρία για να αποδείξει το ανταγωνιστικό στρατηγικό του πλεονέκτημα σε επίπεδο διοίκησης. Μάλιστα, αν οι στόχοι του οργανισμού συνάδουν και συμπλέουν με την προσωπική ανάπτυξη και την κάλυψη των αναγκών του δυναμικού του (το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, οι φοιτητές κτλ. για την περίπτωση ενός πανεπιστημιακού οργανισμού) καθώς και με τους διακηρυγμένους στόχους της, δημιουργείται ένα σταθερό περιβάλλον το οποίο όχι μόνο δεν διασαλεύεται σε περιόδους κρίσης αλλά εν πρώτοις προσαρμόζεται στις μεταβολές και εν συνεχεία δύναται ακόμη και να «ανθίσει» χάρη σε μια διοικητική δημιουργικότητα. Και είναι στο σημείο αυτό που διαφαίνεται η αναγκαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού σε έναν οργανισμό, που συνιστά μια τρόπον τινά δικλείδα ασφαλείας, ένα εχέγγυο ότι ένας οργανισμός δεν έχει απλώς ιδεαλιστικές βλέψεις για τη μελλοντική του κατάσταση αλλά ένα ρεαλιστικό πλάνο υλοποίησης που, στην περίπτωση ενός δημόσιου εκπαιδευτικού ιδρύματος, τόσο συμβαδίζει με τις αρχές της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής όσο και λαμβάνει υπόψη και ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου οργανισμού (Τσιάκκιρος, 2015· Lerner, 1999).

Η παρούσα εργασία, ως μια μελέτη περίπτωσης της εξέτασης της εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού για ένα δημόσιο ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα, την ΑΣΠΑΙΤΕ, μια εφαρμογή η οποία συνιστά θεσμική πια προϋπόθεση, όπως προκύπτει

από τις αλληπάλληλες νομοθετικές ρυθμίσεις και τις διαρκείς επικαιροποιήσεις τους από το 2011 έως σήμερα (ν. 4957/2022, αρ. 224), (α) παραδειγματοποιεί την αναγκαιότητα να υπάρχει σε έναν οργανισμό ένα στρατηγικό όραμα που να δημιουργεί αξία σε αυτόν τον οργανισμό (Bryson, 2004) και (β) καταδεικνύει εντέλει ότι τα καλύτερα σχέδια μπορούν μεν να καταστρωθούν, η επιτυχία τους, ωστόσο, κρίνεται αν μετατραπούν σε πράξη δε (Davies & Davies, 2005). Προεκτείνοντας τη φράση του Exurégy που αναφέραμε στην εισαγωγή της εργασίας ότι: «ένας στόχος χωρίς σχέδιο είναι απλώς μια ευχή», αρκεί εδώ να σημειωθεί ότι ένα σχέδιο χωρίς δράση ταξινομείται επίσης στην κατηγορία των ευχολογίων διότι μπορεί να είναι πιο ορθολογικά οργανωμένο, αλλά «μένει στα χαρτιά». Γιατί ένα καλό σχέδιο δεν χρειάζεται απλώς να συνταχθεί, αλλά να τεθεί σε εφαρμογή, να παρακολουθηθούν τα αποτελέσματα της εφαρμογής του, να αξιολογηθεί και, στη βάση αυτής της πληροφόρησης, να επικαιροποιηθεί και να προσαρμοστεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες και ανανεούμενες εξελίξεις.

Πιο αναλυτικά, οι εξελίξεις αυτές στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, που σκιαγραφήθηκαν στο κύριο μέρος της εργασίας, συνδέονται με το αίτημα για ποιότητα στην εκπαίδευση –όρος που εξασφαλίζεται με την αξιολόγηση–, τα αυξημένα κόστη, τη διεθνή διακυβέρνηση, τη λογοδοσία, την τεχνολογική πρόοδο (τη θέσπιση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, εξέλιξη που εφαρμόστηκε γενικευμένα στη συνθήκη έκτακτης ανάγκης της πανδημίας) καθώς και, ευρύτερα, με το φαινόμενο του εκδημοκρατισμού της πρόσβασης στην ανώτατη εκπαίδευση, ήδη από τη δεκαετία του 1970, τις δημογραφικές, κοινωνικο-οικονομικές και τεχνολογικές προόδους (Μαυρογιάννη, 2018, σ. 181-182). Έτσι, οι συνθήκες αυτές δημιούργησαν πολλαπλάσιες ανάγκες, κατέστησαν πολύπλοκη τη δομή των οργανισμών αυτών και σταδιακά οδήγησαν στην υιοθέτηση του στρατηγικού σχεδιασμού στα πανεπιστήμια με ανάλογο τρόπο που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις. Για τα πανεπιστήμια, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτέλεσε τον τρόπο προσαρμογής αυτού του είδους των οργανισμών στις εξελίξεις, ένα μοχλό επίτευξης της αλλαγής που χρειάζεται να ισχύσει σε αυτές τις εκπαιδευτικές μονάδες προκειμένου να επιβιώσουν εν μέσω των γενικευμένων αλλαγών. Συνεπώς, όταν σταθερό χαρακτηριστικό της καθημερινής πραγματικότητας είναι η αλλαγή, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι ένα φασόν μοντέλο σχεδιασμού και ανάλυσης

που μπορεί να ενεργοποιείται αδιακρίτως παντού και να αποφέρει αποτελέσματα, αλλά μια ζώσα κατάσταση, ένας ορθολογικός τρόπος διαχείρισης της αβεβαιότητας της αλλαγής, του μέλλοντος, των ανεπιθύμητων ενεργειών, ένας υπολογισμός της διαφοράς ανάμεσα στα υφιστάμενα αποτελέσματα και τα επιθυμητά, στο «είναι» και στο «θα έπρεπε να είναι».

Αν, επομένως, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος συνιστά μια χαρτογράφηση της κατάστασης ενός οργανισμού, υπολογισμένη στη βάση της μέτρησης των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του, καθώς και των ενδεχόμενων ευκαιριών και κινδύνων που μπορεί να ισχύσουν στο εξωτερικό περιβάλλον και να τον επηρεάσουν, η παρούσα εργασία, ως μια μελέτη περίπτωσης της εξέτασης του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΣΠΑΙΤΕ, υπήρξε μια συμβολή όχι μόνο στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του συγκεκριμένου οργανισμού και της αποτίμησης της μελλοντικής του εξέλιξης αλλά, ευρύτερα, μια συνεισφορά στον τρόπο κατασκευής αυτής της επιστημονικής πληροφόρησης και μεθοδολογίας που είναι η ευρύτερη εικόνα. Επίσης, η παρούσα μελέτη υπήρξε και μια ευκαιρία δημιουργίας ενός προηγούμενου για σχετικές μελλοντικές μελέτες και έρευνες για τον στρατηγικό σχεδιασμό πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, οργανισμών που έχουν δηλαδή μια ιδιαίτερη τυπολογία. Πιο αναλυτικά, τα πανεπιστήμια, στην περίπτωση του εθνικού μας χώρου, είναι δημόσια, χαρακτηρίζονται από μια πολυμέρεια από άποψη ενδιαφερομένων (stakeholders), διακυβέρνησης και στοχοθεσίας (Μαυρογιάννη, 2018, σ. 203) και, έπειτα, αποτιμώνται στη βάση όχι μόνο των οικονομικών τους κερδών αλλά κυρίως των αποθεμάτων γνώσης που διαχέουν και της ποιότητάς τους. Όμως, όταν οι οργανισμοί αυτοί αντιγράφουν αλόγιστα μοντέλα στρατηγικής που είναι σχεδιασμένα για άλλου τύπου οργανισμούς (Tavernier, 2005) και αξιολογούνται με κριτήρια που απορρέουν από τον κόσμο των επιχειρήσεων και υπακούουν στους όρους της οικονομικής αγοράς, είναι επόμενο ότι τα αποτελέσματα της στρατηγικής διαχείρισης δεν θα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες και θα είναι ελλιπή. Ακόμη, όταν η λειτουργία αυτών των ιδρυμάτων, παρά τον αυτοδιοίκητο χαρακτήρα τους, κατ' ουσίαν είναι ετερόνομη, αποτελεί κρατική υπόθεση, γίνεται αντιληπτό ότι διασαλεύεται η ευελιξία τους, ως εκ τούτου, και η αποδοτικότητά τους, που τόσο «μετράει» (Choban, Choban & Choban, 2008).

Συγκεφαλαιώνοντας, ένα καλά καταρτισμένο στρατηγικό σχέδιο για ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα επιτρέπει, μεταξύ άλλων που αναλύθηκαν προηγουμένως, να ελεγχθεί η διάθεση των πόρων του και η αποτελεσματικότητά του, αφού είναι χάρη στη μέτρηση, τη στοχοθεσία και τον προγραμματισμό που οι οργανισμοί δρουν έλλογα και δεν αντιδρούν άλογα στις συνθήκες, που μπορούν να ορίσουν και να ελέγξουν το εν πρώτοις αβέβαιο μέλλον τους, να αναλάβουν την ευθύνη του εαυτού τους και, έτσι, να «οργανωθούν» (κυριολεκτικά, οργανωσιακά) και να «ωριμάσουν» διοικητικά. Στο βαθμό μάλιστα που ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας ενός ιδρύματος είναι επιφορτισμένος με το παραπάνω έργο και θεωρείται ο θεσμικός διαμεσολαβητής για την προώθηση της έρευνας, της εκπαίδευσης, της καινοτομίας και της ανάπτυξης, μέσα από τη διαχείριση και τη διάθεση κονδυλίων προς αυτή την κατεύθυνση, προς όφελος του οργανισμού στον οποίο εντάσσεται, προκύπτει εντέλει ότι είναι, θα μπορούσε να πει κανείς, εξ ορισμού φορέας στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς διαθέτει τον επαρκή όρο αυτονομίας που απαιτείται –με την έννοια της κατανόησης των αναγκαιοτήτων προς τις οποίες οφείλει να συμμορφωθεί κανείς και να τις αποδεχθεί εν επιγνώσει (Durkheim, όπως παρατίθεται στο de Montlibert, 2006, σ. 9)– για να πραγματώσει το όραμά του, στοιχείο που αναδείχθηκε στην εργασία αυτή.

Κλείνοντας, στο πλαίσιο της πραγμάτωσης στα χαρτιά του οράματος ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια οδός για την ουτοπία, με την έννοια που την προσδιορίζει ο Mumford, ο οποίος εξηγεί ότι η «ουτοπία» δεν είναι το ανέφικτο και το εξωπραγματικό, ένας τόπος που δεν υπάρχει αλλά ένας τόπος πραγματοποιήσιμος, ρεαλιστικός, που έχει έρεισμα από τον περιβάλλοντα χώρο που ζούμε. Υπό το πρίσμα της ανάλυσής του, η ανθρώπινη αντίδραση στο περιβάλλον και η τροποποίηση με βάση ένα ανθρώπινο σχέδιο είναι ένας τρόπος δημιουργίας της ουτοπίας που θέλουμε να ζήσουμε. Όπως αναφέρει ο ίδιος, «είναι παράλογο να ξεφορτωθούμε την ουτοπία λέγοντας είναι ότι υπάρχει μόνο στα χαρτιά» γιατί «το ίδιο ακριβώς μπορούμε να πούμε και για τα αρχιτεκτονικά σχέδια ενός σπιτιού, και τα σπίτια υπάρχουν και με το παραπάνω» (Mumford, 1998, σ. 26). Στην ίδια λογική, το στρατηγικό σχέδιο για έναν πανεπιστημιακό οργανισμό είναι ένα εργαλείο για τη δημιουργία των πανεπιστημίων που επιθυμούμε και μπορούμε να δημιουργήσουμε, ένας ιδανικός

τρόπος, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητές του, να τον διοικήσουμε. Γιατί, ακολουθώντας τον Mumford, κατ' αναλογία, μπορεί το στρατηγικό σχέδιο να υπάρχει στα χαρτιά αλλά και το πανεπιστήμιο που περιγράφουν μπορεί να υπάρξει, και με το παραπάνω.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα-Ρέππα Α., Κουτούζης Μ., & Χατζηευστρατίου Ι. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: κοινωνική και ευρωπαϊκή διάσταση της εκπαιδευτικής διοίκησης*, Τόμος Γ', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- ADIP-ASPETE (2019). Απόφαση Πιστοποίησης για ΑΣΠΑΙΤΕ (διαθέσιμο στο files.aspete.gr/modip/ADIP_Aprofasi_symvoulioy_pistoroiisis_ESDP_ASPETE_2018.pdf).
- ΑΣΠΑΙΤΕ (2017). *Οι σπουδές στην ΑΣΠΑΙΤΕ*, Οκτώβριος (οδηγός σπουδών).
- ΑΣΠΑΙΤΕ (2018). *Στρατηγικός Σχεδιασμός για την αναδιάρθρωση της ακαδημαϊκής και διοικητικής δομής, της έρευνας και της διδασκαλίας στην ΑΣΠΑΙΤΕ* (διαθέσιμο στο files.aspete.gr/modip/STRATEGIC_PLANNING.pdf).
- ΑΣΠΑΙΤΕ-ΑΔΙΠ (2018). *Έκθεση προόδου 2018* (διαθέσιμο στο files.aspete.gr/modip/EkthesiProodou_2018.pdf).
- Boyce, G., & Ville, S. (2005). *Η εξέλιξη των σύγχρονων επιχειρήσεων*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Γαλάνη, Μ. & Σταματοπούλου, Α. (2020). «Πρόταση καθορισμού στόχων και δράσεων στρατηγικού σχεδιασμού για το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης βάσει της εξωτερικής αξιολόγησής του και με τη χρήση της SWOT analysis και των SMART criteria». *Academia*, 20-21, 234-257.
- Γεωργόπουλος, Α. (2016). *Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις*, Αθήνα: Κάλλιπος.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2007). «Υλοποίηση στρατηγικής: η μια από τις δύο όψεις του στρατηγικού μανάτζμεντ», στο *Τιμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, 121-139.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό μανάτζμεντ*, Αθήνα, Μπένου.
- de Montlibert, Chr. (2006). *Η πολιτική κυριαρχία* (μτφρ.: Κ. Καψαμπέλη), Αθήνα: Ινστιτούτο του Βιβλίου-Α. Καρδαμίτσα.

- Durkheim, É. (2014). *Η εξέλιξη της παιδαγωγικής σκέψης*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- esos.gr (2022). «Το Υπουργείο Παιδείας άλλαξε το όνομα της ΑΣΠΑΙΤΕ σε έγγραφο», *esos.gr*(διαθέσιμο στο esos.gr/arthra/79457/γρ-paideias-allaexe-onoma-tis-aspaite-se-eggrafo).
- Giddens, A. (2002). *Κοινωνιολογία* (μτφρ.-επιμ.: Δ.Γ. Τσαούσης), Αθήνα: Gutenberg.
- Hughes, M. & Kroehler, C.J. (2007). *Κοινωνιολογία: οι βασικές έννοιες* (εισαγ.-επιστ. επιμ.: Θ. Ιωσηφίδης), Αθήνα: Κριτική.
- Θάνος, Θ. (2010). *Κοινωνιολογία των κοινωνικών ανισοτήτων στην εκπαίδευση: η πρόσβαση των κοινωνικο-επαγγελματικών ομάδων στην ανώτατη εκπαίδευση (1956-1998)*, Αθήνα: Νήσος.
- Θεριού, Ν. (2002). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2011). *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων* (επιμ.: Ν. Κωνσταντόπουλος), Αθήνα: Κριτική.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D. & Regner, P. (2016). *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων* (επιμ.: Β. Μυλώνη, μτφρ.: Δ. Χατζούδης), Αθήνα: Κριτική.
- Καράλης, Γ. (2007). «Το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της σχολικής μονάδας ως μέρος της διαδικασίας αυτονόμησής της». *Δελτίο Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου* (9).
- Καρατζά, Α. (2020). *Το ελληνικό κοινωνιολογικό πεδίο: συμβολή σε μια Κοινωνιολογία της Κοινωνιολογίας στην Ελλάδα*. Κρήτη: Πανεπιστήμιο Κρήτης [διδακτορική διατριβή].
- Καριπίδου, Ε. (2012). *Το Πανεπιστήμιο ως φορέας συνεχιζόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης: θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ [διδακτορική διατριβή].
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κατσαρός, Κ. (2012). *Στρατηγικό μανάτζμεντ αλλαγής: ο ρόλος των συναισθηματικών και γνωστικών στάσεων ως προς την ετοιμότητα για αλλαγή και η επίδρασή τους στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη: Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2012 [διδακτορική διατριβή].

- Κέφης Β., (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κριτική.
- Κιντής, Α. (2001). *Το ελληνικό Πανεπιστήμιο στην προοπτική του 21ου αιώνα*.
Αθήνα: Gutenberg.
- Κούτουλα, Α. (2010). *Ο ρόλος και η συμβολή της ΑΣΠΑΙΤΕ στη δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση: το παράδειγμα του Ετήσιου Προγράμματος Παιδαγωγικής Κατάρτισης (ΕΠΠΑΙΚ) της ΑΣΠΑΙΤΕ*, Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ [μεταπτυχιακή εργασία].
- Κυρίδης, Α. (1997). *Η ανισότητα στην ελληνική εκπαίδευση και η πρόσβαση στο πανεπιστήμιο (1955-1985)*, Αθήνα: Gutenberg.
- Larvis, J. (2011). *Τι θα έκανε η Google;*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- March, J.G. (2007). *Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις*. Αθήνα: Καστανιώτη.
- Morgan, G. (2000). *Οι όψεις της οργάνωσης: εισαγωγή στη θεωρία οργανώσεων*, Αθήνα: Καστανιώτη.
- Μαυρογιάννη, Ρ. (2018). «Στρατηγικός σχεδιασμός: θεωρία και πράξη», *Academia*, 0(12), 179-204.
- ΜΟΔΙΠ ΑΣΠΑΙΤΕ (2015). *Έκθεση αυτοαξιολόγησης 2015* (διαθέσιμο στο files.aspete.gr/modip/ASPETE_MODIP_self_evaluation_2015.pdf).
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας: με σχόλια για τη σωστή χρήση των λέξεων*, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπουρσανίδης, Χ. (2010). *Στρατηγικό μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση: μία συστηματική παρουσίαση του Balanced Scorecard ως εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ στις υπηρεσίες υγείας*, Αθήνα: ΕΣΣΔ.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Μυλωνάς, Θ. (1998). *Κοινωνιολογία της ελληνικής εκπαίδευσης: συμβολές*, Αθήνα: Gutenberg.
- Μυλώνη, Β. & Γεωργόπουλος, Α. (2016). *Διεθνοποίηση και διεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Κάλλιπος.
- Mumford, L. (1998). *Η ιστορία των ουτοπιών* (μτφρ.: Β. Τομανάς). Αθήνα: Νησίδες.
- Robbins, S., Decenzo, D. & Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική.

- Rubin, R.S. (2002). "Will the Real SMART Goals Please Stand Up?". *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 26-27.
- Οικονόμου-Γκουτσίδου, Χ. (2017). *Στρατηγικός σχεδιασμός δημόσιων οργανισμών: η περίπτωση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας [διπλωματική εργασία].
- Παπαδάκης, Β. (2011). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, ασκήσεις-μελέτες περιπτώσεων*, Αθήνα: Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α΄*, Αθήνα: Μπένου (6η έκδοση).
- Παπαδιαμαντάκη, Γ. (2016). *Το Πανεπιστήμιο & οι πολιτικές για την κοινωνία της γνώσης*, Αθήνα: Gutenberg.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2005). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων*, Τόμος Δ, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Παπούλιας, Δ. (2002). *Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*, Αθήνα: Καστανιώτη.
- Προεδρία της Κυβέρνησης-Γενική Γραμματεία Συντονισμού (2020). *Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής: συνοπτική παρουσίαση* (Διαθέσιμο στο government.gov.gr/enopoiimeno-schedio-kyvernitikis-politikis-2021/).
- Σεραφετινίδου, Μ. (2003). *Το φαινόμενο της γραφειοκρατίας: τόμος Ι. η θεωρητική συζήτηση*, Αθήνα: Gutenberg, 2003.
- ΣΕΤΕΕ, Bourdieu, P., Charle, C. Lacroix, B. κ.ά. (1999). *Επείγουσες διαγνώσεις και θεραπείες για ένα πανεπιστήμιο σε κατάσταση κινδύνου* (μτφρ.: Κ. Διαμαντάκου), Αθήνα: Πατάκη.
- Σιγάλας, Χ. (2012). *Μια νέα θεώρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: επιχειρηματική επίδοση στο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ*, Αθήνα: Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς [διδακτορική διατριβή].
- Σύλλογος Αποφοίτων ΑΠΘ (2020). «ΑΠΘ: Η ψηφιοποίηση νικά τη γραφειοκρατία», 20-02-2020 (<http://alumni-association.auth.gr/node/550>).
- Τσιάκκιρος, Α. (2015). «Η στρατηγική πρόγνωση του μέλλοντος-Εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής», στο Πασιαρδής, Π. (επιμ.), *Διαχείριση αλλαγής, σχολική*

αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός-Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.

Τσόλκα, Κ. (2019). «Στρατηγικός σχεδιασμός σχολικής μονάδας και ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση και υλοποίησή του», Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων [διπλωματική εργασία].

Υπουργείο Παιδείας (2016). *Η στρατηγική της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα: 2016-2020*

(https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2016/ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ_ΑΕΙ_-2016_09_10.pdf)

Φαναριώτης, Π. (1999). *Δημόσια διοίκηση: αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ου αιώνα. Τόμος Α΄*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ξενόγλωσση

Arend, R.J. (2003). "Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 24(3), 279-284.

ASPETE (2022). www.aspete.gr (επίσημη ιστοσελίδα ιδρύματος)

Bayenet, B., Feola C. & Tavernier, M. (2000). "Strategic Management of Universities: Evaluation Policy and Policy Evaluation". *Higher Education Management*, 12(2): 65-80.

Becker, S.G. (2002). *The Age of Human Capital*. USA: Chicago School of Economics, USA.

Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). "Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment", *International Review of Public Administration*, 18(1), 77-91.

Bok, D. (2003). *Universities in the Marketplace. The Commercialization of Higher Education*, Princeton University Press.

Bovaird, T. (2015). "Strategic Management in Public Sector Organizations". *Public Management and Governance*, 83-101, London: Routledge.

Boyett, I. (1996). *Module 3: Strategic Management in Educational Establishments - Background Reading*. Nottingham: Nottingham University.

- Boyle, R.D & Desai, H.B., (1991). "Turnaround Strategies in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 29(3).
- Brews, P. & Purohit, D. (2007). "Strategic Planning In Unstable Environments", *Long Range Planning*, 40(1), 64-80.
- Bryson, J.M. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations". *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Bryson, J.M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardeal, N. & Nelson, A. (2012). "Valuable, Rare, Inimitable Resources and Organization (VRIO) Resources or Valuable, Rare, Inimitable Resources (VRI) Capabilities: What Leads to Competitive Advantage?". *South African Journal of Business Management*, 6(37), 10159-10170.
- Carvalho, A. & Areal, N. (2016). "Great Places to Work. Resilience in Times of Crisis", *Human Resources Management*, 55(3), 479-498.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, MIT Press, Massachusetts.
- Choban, M.C., Choban, G.M. & Choban, D. (2008). "Strategic Planning and Decision Making in Higher Education: What Gets Attention and What Doesn't", *Assessment Update*, 20(2), 1-14.
- Clark, B. (2001). The Entrepreneurial University: New foundations for Collegiality, Autonomy, And Achievement. *Higher Education Management*, 13(2), 9-24.
- Davies, B. & Davies, B.J. (2005). "Strategic Leadership Reconsidered", *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 241-260.
- Dobson, P.& Starkey, K. (1994). *The Strategic Management Blueprint*. Oxford: Blackwell.
- Dooris, M.J., Kelley, J.M. & Trainer, J.F. (2004). *Strategic Planning in Higher Education. New Directions for Institutional Research*, 123, 5-11.
- Emerson, S., Menkus, R., Van Ness, K. & Streeter, G. (2011). *The Public Administrator's Companion. A Practical Guide*. Washington, D.C.: CQ Press.
- European Commission (2003). *The Role of the Universities in the Europe of Knowledge*, COM, 58.

- European Commission (2020). *Strategic Plan 2020-2024. Directorate General for Education, Youth, Sport, and Culture.*
- Faure, S., Soulié, C. & Millet, M.(2006). «Rationalisation, bureaucratisation et mise en crise de l'éthos académique», *Regards Sociologiques*, 31, 107-140.
- Fidler, B. (1996). *Strategic Planning for School Improvement*, London: Pitman.
- Gibb, A. & Hannon, P. (2006). Towards the Entrepreneurial University. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4(1), 73-110.
- Glanz, J. (2006). *What Every Principal Should Know about Strategic Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Goldman, C. & Salem, H. (2015). *Getting the Most out of University Strategic Planning*, RAND.
- Hajara (2011). *Challenges to Strategic Management* (διαθέσιμο στο <http://www.tutebox.com/business/management/challenges-to-strategic-management/>)
- Hanover Research. (2013). *Strategic Planning in Higher Education-Best Practices and Benchmarking*. Washington: Hanover Research.
- Hill, C.W.L. & Jones, G. (2001). "Analysing a Case Study and Writing a Case Study Analysis". *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company.
- Hill, C.W.L. & Jones, G. (2010). *Theory of Strategic Management with Cases*, South Western Cengage Learning.
- HQA (ΑΔΙΠ)-ASPETE (2016).*External Evaluation Report. School of Pedagogical and Technological Education (ASPETE), June 2016.* (διαθέσιμο στο www.ethaae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/ektheseis-eksoterikis-aksiologisis-idrymaton).
- HQA (ΑΔΙΠ)-ASPETE (2018). *Accreditation Report for the Internal Quality Assurance System (IQAS). School of Pedagogical and Technological Education (ASPETE), June 2016.* (διαθέσιμο στο files.aspete.gr/modip/Ekthesi_Proodou_2018.pdf).
- Huskisson (Madhok) (2014). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*, Jossey-Bass.
- Immordino, K., Gigliotti, R., Ruben, B., & Tromp, S. (2016). Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education. *Educational Planning* (23), 35-47.

- Jobber, D. (1995). *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hall: Berkshire.
- Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Pearson Education Limited.
- Kohler, J. (2014). "Capacity for Change - Strategic Plan and Action Plan". *Leadership and Governance in Higher Education* (3), 53-76.
- Lerner, A. (1999). *A Strategic Planning Primer for Higher Education* (http://www.fgcu.edu/provost/files/strategic_planning_primer.pdf).
- Lumby, J. (1999). "Strategic Planning in Further Education. The Business of Values". *Educational Management and Administration*, 27(1), 71-83.
- Mintzberg, H (1990). "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management', *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. (1994). "Rounding Out the Manager's Job". *Sloan Management Review*, 36(1), 11-26.
- Newman, W.H. (1951). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- OECD. (2000). *Higher Education Management. Education and Skills*, 12(1) [153 σελίδες].
- Poister, T.H. (2010). "The Future of Strategic Planning in the Public Sector. Linking Strategic Management and Performance". *Public Administration Review*, 70, 246-254.
- Pollit, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform*. 2nd Ed., Oxford: Oxford University Press.
- Ronstadt, R. (1980). *The Art of Case Analysis: A Guide to the Diagnosis of Business Situations*, Dover, MA, Lord Publishing.
- Slatter, S., (1984). *Corporate Recovery: a Guide to Turnaround Management*. London: Penguin Business.
- Stein, D.G. (2004). *Buying in or Selling Out? A Commercialization of the American Research University*. Rutgers University Press.
- Tavernier, K. (2005). "Relevance of Strategic Management for Universities", *Tijdschrift voor Economie en Management*, L(5).

- Thys-Clément, F. & Wilkin, L. (1998). "Strategic Management and Universities: Outcomes of a European Survey". *Higher Education Management*, 10(1), 13-28.
- Tsiakkuros, A. & Pashiardis, P. (2002). "Strategic planning and education: the case of Cyprus". *International Journal of Educational Management*, 16(1), 6-17.
- Van Damme, D. (2004). "Standards and Indicators in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education. A Conceptual Framework and a Proposal", in Vlasceanu, L. & Barrows, L.C. (eds.). *Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher/Tertiary Education*. 127-160.
- Washburn, J. (2005). *University, Inc. The Corporate Corruption of Higher Education*, New York: Basic Books.
- Wheelen, T.L. & Hunger, D.J. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall.
- Wheelen, T.L. & Hunger, D.J. (2018). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education.

Άλλες πηγές

Νομοθεσία

- N.Δ. 3971/1959 «Περί Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαιδύσεως, Οργανώσεως της Μέσης Εκπαιδύσεως και Διοικήσεως της Παιδείας»
- N.Δ. 4379/1964 «Περί Οργανώσεως της Γενικής Εκπαιδύσεως (Στοιχειώδους και Μέσης)»
- N.Δ. 4588/1966 «Περί επανιδρύσεως της ΣΕΛΕΤΕ»
- N.Δ. 581/1970 «Περί διοικήσεως της Σχολής Εκπαιδευτικών Λειτουργιών Επαγγελματικής και Τεχνικής Εκπαιδύσεως (ΣΕΛΕΤΕ)»
- N.Δ. 789/1970 «Περί οργάνωσης της Σχολής Εκπαιδευτικών Λειτουργιών Επαγγελματικής και Τεχνικής Εκπαιδύσεως (ΣΕΛΕΤΕ)»
- N. 2640/1998 (άρθρο 19) «Δευτεροβάθμια τεχνική-επαγγελματική εκπαίδευση και άλλες διατάξεις»
- N. 3027/2002 (άρθρο 4) «Ίδρυση Ανώτατης Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης - Κατάργηση της ΣΕΛΕΤΕ»

- N. 3374/2005 «Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση: σύστημα μεταφοράς και συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων-Παράρτημα διπλώματος»
- N. 3685/2008 «Θεσμικό πλαίσιο για τις μεταπτυχιακές σπουδές» (ΦΕΚ 148/Α'/16-07-2008)
- N. 4009/2011 Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, (ΦΕΚ 195/Α'/6-9-2011).
- N. 4485/2017 «Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 114 Α/04-08-2017)
- N. 4521/2018 «Ίδρυση Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και άλλες διατάξεις»
- N. 4559/2018 «Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιόνιο Πανεπιστήμιο και άλλες διατάξεις»
- N. 4589/2019 «Συνέργειες του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με τα ΤΕΙ Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας, Παλλημνιακό Ταμείο και άλλες διατάξεις»
- N. 4610/2019 «Συνέργειες Πανεπιστημίων και ΤΕΙ, πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, πειραματικά σχολεία, Γενικά Αρχεία του Κράτους και λοιπές διατάξεις»
- N. 4653/2020 «Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης. Ειδικοί Λογαριασμοί Κονδυλίων Έρευνας Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, Ερευνητικών και Τεχνολογικών Φορέων και άλλες διατάξεις»
- N. 4812/2021 «Κύρωση της από 24.3.2021 τροποποίησης της από 3.2.2020 επιμέρους Σύμβασης Δωρεάς για το Έργο Ι [Παράρτημα 5 του ν. 4564/2018] και της από 13.5.2021 τροποποίησης της από 6.9.2018 σύμβασης δωρεάς μεταξύ του Ιδρύματος “Κοινωφελές Ίδρυμα Σταύρος Σ. Νιάρχος” και του Ελληνικού Δημοσίου για την ενίσχυση και αναβάθμιση των υποδομών στον τομέα της υγείας και των Παραρτημάτων της, ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19 και άλλες διατάξεις» (άρθρο 94: «Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού ΑΕΙ») (ΦΕΚ 110/Α/30-06-2021)
- N. 4957/2022 «Νέοι Ορίζοντες στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Ενίσχυση της ποιότητας, της λειτουργικότητας και της σύνδεσης των ΑΕΙ με την κοινωνία και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 141/Α/21-7-2022)

Στρατηγικά Σχέδια άλλων ιδρυμάτων²⁸

Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος (2020). *Στρατηγικός Σχεδιασμός 2021-2024*.

ΔΙΠΑΕ (2020). *Στρατηγικός σχεδιασμός 2021-2024*.

ΕΑΠ (2020). *Στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός ΕΑΠ 2020-2024*.

ΟΠΑ (2016). *Στρατηγικό πλάνο Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών 2016-2021*.

Πανεπιστήμιο Αιγαίου (2018). *Στρατηγικός Σχεδιασμός 2018-2024*.

Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων (2021). *Στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού Πανεπιστημίου Ιωαννίνων 2021-2026*.

Πανεπιστήμιο Κρήτης (2018). *Στρατηγικός σχεδιασμός του Πανεπιστημίου Κρήτης 2018-2025*.

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (2018). *Η στρατηγική του Πανεπιστημίου Μακεδονίας 2018-2022*.

Πολυτεχνείο Κρήτης (2020). *Στρατηγικός σχεδιασμός του Πολυτεχνείου Κρήτης για την περίοδο 2020-2025*.

ΦΕΚ 1726, τ. Β', 6/5/2020. «Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης 2019-2028 του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών».

Διαδικτυακές πηγές

ASPETE (2022). www.aspete.gr (επίσημη ιστοσελίδα ιδρύματος).

ΕΗΕΑ (2022). [ehea.info](http://www.ehea.info/) (<http://www.ehea.info/>).

ΕΘΑΑΕ (2022). <https://www.ethaae.gr/el> (επίσημη ιστοσελίδα της ΕΘΑΑΕ).

ΕΛΚΕ ΑΣΠΑΙΤΕ (2022). elke.aspete.gr (επίσημη ιστοσελίδα του ΕΛΚΕ της ΑΣΠΑΙΤΕ).

Σύνταγμα, Άρθρο 16 (2022). hellenicparliament.gr (Διαθέσιμο στο <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-16/>).

Φοιτητικά Νέα (2022). <https://www.foititikanea.gr/>

²⁸ Τα στρατηγικά σχέδια των άλλων ιδρυμάτων βρίσκονται στις ιστοσελίδες των ιδρυμάτων και των ΕΛΚΕ τους.