



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ**  
**ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**



**Θέμα : Στρατηγικός σχεδιασμός και αξιολόγηση**  
**δράσης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Η**  
**περίπτωση του Πανεπιστημίου Κρήτης.**

**Κυριακή Ροκάκη**

**A.M.8085202001030**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Καλαμάτα, Φεβρουάριος 2022**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**Θέμα : Στρατηγικός σχεδιασμός και αξιολόγηση  
δράσης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Η  
περίπτωση του Πανεπιστημίου Κρήτης.**

**Κυριακή Ροκάκη**  
**A.M.8085202001030**  
**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Επιβλέπων: Θεόδωρος Τσέκος, Καθηγητής**

**Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης (11/3/2022)**

**Θεόδωρος Τσέκος, Καθηγητής, επιβλέπων**

**Ευγενία Μπιτσάνη, Καθηγήτρια, μέλος**

**Αθανασία Τριανταφυλλοπούλου, Καθηγήτρια, μέλος**

**Καλαμάτα, Φεβρουάριος 2022**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

School of Management (Kalamata)  
Department of Business and Organization Administration  
POSTGRADUATE PROGRAM MSc-MPA: PUBLIC ADMINISTRATION  
and LOCAL GOVERNMENT

**Title:"Strategic planning and action  
evaluation in Higher Education Institutions.  
The case of the University of Crete"**

**Kiriaki Rokaki**

**Kalamata, February, 2022**

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας, Ροκάκη Κυριακή, που την εκπόνησε. Η έγκριση της παρούσας εργασίας από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν συνεπάγεται και την υιοθέτηση των απόψεων της συγγραφέας.

Θα ήθελα να απευθύνω τις θερμές μου ευχαριστίες και την ειλικρινή μου εκτίμηση στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ.Θεόδωρο Τσέκο, για την καθοδήγηση και τη συνεχή υποστήριξη που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση & Τοπική Αυτοδιοίκηση» για το πολύτιμο ταξίδι στην κοινωνία της γνώσης!!!

Θα ήταν παράλειψή μου να μην ευχαριστήσω όλους τους συμφοιτητές και όλες τις συμφοιτήτριες μου, που σε αυτό το όμορφο ταξίδι, μου έδωσαν δύναμη και κουράγιο να συνεχίσω ως το τέλος της διαδρομής!!!!

Αφιερωμένη στον σύζυγο μου Νίκο για την κατανόησή του,

και στους γιους μου Μανώλη και Ζαχαρία με την ευχή να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους και το όραμα της ζωής τους !!!

## Περίληψη

Η αναγκαιότητα στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένου και των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, αποτελεί αντικείμενο μελέτης αρκετών επιστημόνων, τις τελευταίες δεκαετίες. Η ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση ενός οργανισμού και η χρήση στρατηγικών σχεδίων κρίνεται επιτακτική ανάγκη στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της πολυπλοκότητας και του ραγδαία εξελισσόμενου περιβάλλοντος που διανύουμε.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδειχθεί η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα της κατάρτισης και υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων σε κάθε ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας, στο πλαίσιο εναρμόνισης με τον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης αλλά και τις αρχές και τις κατευθύνσεις της Εθνικής Στρατηγικής Ανώτατης Εκπαίδευσης. Ταυτόχρονα, επιχειρείται να παρουσιαστεί η σημασία και τα πολλαπλά οφέλη της Αξιολόγησης και της Διασφάλισης Ποιότητας των Ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης αναφορικά με τη(ν) διδακτική, ερευνητική και λειτουργική τους διάσταση.

Η διπλωματική εργασία εστιάζει την πρωτογενή έρευνα στην μελέτη περίπτωσης του Πανεπιστημίου Κρήτης.

Φιλοδοξεί να παρουσιάσει την αντίληψη της πανεπιστημιακής κοινότητας σχετικά τον στρατηγικό σχεδιασμό και την αξιολόγηση, ως διαδικασίες που βελτιώνουν και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του διδακτικού και ερευνητικού έργου αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μέσω

της χρήσης ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μια Swot analysis από την πανεπιστημιακή κοινότητα στην οποία εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Πανεπιστημίου Κρήτης, ενώ παράλληλα, απαριθμούνται οι απειλές και οι ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν από το Ίδρυμα, ώστε να αποτελέσουν έναυσμα για την αποτελεσματικότερη στρατηγική διοίκησή του.

## **Abstract**

The need for strategic planning in the public sector, including Higher Education Institutions, has been studied by several scientists in recent decades. The rational and effective management of an organization and the use of strategic plans are considered imperative as we live in the era of globalization, complexity and rapidly evolving environment.

The purpose of this master thesis is to highlight the importance and necessity of the preparation and implementation of strategic plans in the Higher Education Institutions of Greece, in the context of harmonization with the European Higher Education Area and the principles and directions of the National Higher Education Strategy. At the same time, an attempt is made to present the importance and the multiple benefits of the Evaluation and Quality Assurance of the Higher Education Institutions concerning their didactic, research and functional dimension.

The master thesis focuses on primary research in the case study of the University of Crete. It aspires to present the perception of the university community regarding strategic planning and evaluation, as processes that improve and enhance the effectiveness and efficiency of teaching and research work and the services provided. Through the use of a questionnaire, a Swot analysis was performed by the university community in which the strengths and weaknesses of the University of Crete are identified, while at the same time, the



threats and opportunities that can be utilized by the Institution are listed, to be a trigger for more effective strategic management.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εξώφυλλο.....	i
Εσώφυλλο.....	ii
Εσώφυλλο στην αγγλική.....	iii
Πνευματική ιδιοκτησία.....	iv
Ευχαριστίες.....	v
Περίληψη.....	vi-vii
Περίληψη στην αγγλική.....	viii-ix
Πίνακας Περιεχομένων.....	x-xiii
Πίνακας Σχημάτων/Διαγραμμάτων.....	xiv-xv
Πίνακας Ακρωνυμίων-Συντομογραφιών.....	xvii
Εισαγωγή.....	1-4
<b>Κεφάλαιο 1. Στρατηγικός σχεδιασμός- Στρατηγική Διοίκηση.....</b>	<b>5</b>
1.1. Ιστορική αναδρομή της επιστημονικής σκέψης για τον στρατηγικό σχεδιασμό στην διοίκηση.....	5-6
1.2. Στρατηγικός Προγραμματισμός ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	6-8
1.3. Η έννοια της στρατηγικής.....	8-13
1.4 Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού.....	14-19
1.5 Εξωτερικό Περιβάλλον (External environment) - Εσωτερικό Περιβάλλον (Internal environment) και στρατηγικός σχεδιασμός.....	20-28

1.6 Επίπεδα προγραμματισμού : Αποστολή- Όραμα- Σκοποί- Στόχοι.....	28-30
1.7 Οργανωτική δομή και υλοποίηση στρατηγικής.....	30-41
1.8 Διαδικασία ελέγχου και αξιολόγηση στρατηγικής.....	41-48
<b>Κεφάλαιο 2.Στρατηγικός σχεδιασμός στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση.....</b>	<b>49</b>
2.1 Συσχέτιση Στρατηγικού Σχεδιασμού στη δημόσια διοίκηση με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	49-54
2.2. Θεσμικό πλαίσιο για στρατηγικό σχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης και των Πανεπιστημίων στην Ελλάδα.....	55-64
<b>Κεφάλαιο 3.Στρατηγικός σχεδιασμός στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.....</b>	<b>65</b>
3.1 Η δομή του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα.....	65-69
3.2 Στρατηγικός σχεδιασμός στα Πανεπιστήμια.....	69-78
3.3. Οι παθογένειες των ελληνικών Πανεπιστημίων.....	78-83
<b>Κεφάλαιο 4. Αξιολόγηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.....</b>	<b>84</b>
4.1 Ορισμός και τα όργανα διενέργειας αξιολόγησης.....	84-90
4.2 Αξιολόγηση στην Ελλάδα-Οι αρμοδιότητες και ο ρόλος της Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας.....	90-93
4.3 Εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση- διασφάλισης ποιότητας	

των ελληνικών Πανεπιστημίων.....	93-102
4.4 Συμπεράσματα για την αξιολόγηση των Πανεπιστημίων στην Ελλάδα.....	102-110
<b>Κεφάλαιο 5.Στρατηγικός σχεδιασμός σε επίπεδο Ιδρύματος – Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Κρήτης.....</b>	<b>111-112</b>
5.1 Ίδρυση και οργάνωση του Πανεπιστημίου.....	113-118
5.2 Στρατηγικός σχεδιασμός του Πανεπιστημίου Κρήτης.....	118-130
5.3 Πολιτική ποιότητας του Πανεπιστημίου Κρήτης.....	130-135
5.4 Εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις-πιστοποιήσεις στο Πανεπιστήμιο Κρήτης.....	136
5.4.1 Εσωτερική αξιολόγηση του Πανεπιστημίου Κρήτης το 2015-2016.....	136-143
5.4.2 Εξωτερική αξιολόγηση του Πανεπιστημίου Κρήτης το 2016.....	144-149
5.4.3 Πιστοποίηση Ποιότητας του ΕΣΔΠ το 2019.....	149-166
5.4.4 Πιστοποίηση Προπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών από 2019-2021.....	167-177
5.4.5 Ορισμός δεικτών ποιότητας και επιτευγμάτων για την κατανομή της ετήσιας τακτικής επιχορήγηση στα ΑΕΙ.....	178-183
5.4.6.Συμπεράσματα για την αξιολόγηση – πιστοποίηση στο Πανεπιστήμιο Κρήτης.....	183-185
<b>Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία έρευνας και ανάλυση</b>	

<b>αποτελεσμάτων.....</b>	<b>186</b>
6.1 Μεθοδολογία της έρευνας.....	186-188
6.2 Συγκέντρωση και παρουσίαση αποτελεσμάτων .....	188
6.2.1 Διαγραμματική απεικόνιση, ανάλυση και σχολιασμός αποτελεσμάτων.....	188-205
6.2.2. Προτάσεις-Σχέδιο δράσης .....	206-211
Συμπεράσματα.....	211-219
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	220-229
Νομοθεσία.....	230
Παράρτημα.....	231-236

## Πίνακας Σχημάτων/Διαγραμμάτων

Σχήμα 1: Διαδικασία Στρατηγικού Προγραμματισμού.....	15
Σχήμα2: Επίπεδα του εξωτερικού (επιχειρηματικού) περιβάλλοντος.....	22
Σχήμα 3: Αποφάσεις ανά επίπεδο Διοίκησης .....	35
Σχήμα 4: Χάσμα μεταξύ δυνητικού και πραγματικού επιπέδου δυνατοτήτων και των προοπτικών που έχει η στρατηγική διοίκηση ως ανοικτή πρόκληση.....	46
Σχήμα 5 : Σχηματική παρουσίαση του ρόλου της ΕΘ.Α.Α.Ε.....	93
Σχήμα 6 : Ο πλήρης κύκλος λειτουργίας της αξιολόγησης των ακαδημαϊκών μονάδων.....	98
Σχήμα 7 : Πολιτική και στρατηγική διασφάλισης ποιότητας.....	103
Γράφημα 1: Αναλογία ανδρών – γυναικών.....	189
Γράφημα 2: Ηλικίες ερευνητικού δείγματος.....	189
Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης.....	190
Γράφημα 4: Ιδιότητα σε σχέση με το Πανεπιστήμιο Κρήτης.....	191
Γράφημα 5: Αναγκαιότητα στρατηγικού σχεδιασμού.....	192

Γράφημα 6: Αναγκαιότητα αξιολόγησης των Α.Ε.Ι.....	193
Γράφημα 7: Το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει καταρτίσει και υλοποιεί διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού.....	194
Γράφημα 8: Αποτίμηση του σχεδίου στρατηγικής του Πανεπιστημίου Κρήτης.....	195
Γράφημα 9: Ποιος πρέπει να συμμετέχει στο σχέδιο στρατηγικής ; .....	196
Γράφημα 10: Συμμετοχή ερευνητικού δείγματος στο στρατηγικό σχεδιασμό.....	197
Γράφημα 11: Πόροι του Ιδρύματος .....	198
Γράφημα 12: Δυνατό σημείο του Πανεπιστημίου Κρήτης .....	199
Γράφημα 13: Αδύνατο σημείο του Πανεπιστημίου Κρήτης .....	201
Γράφημα 14: Απειλή για το Πανεπιστήμιο Κρήτης.....	202
Γράφημα 15: Ευκαιρία για το Πανεπιστήμιο Κρήτης .....	204
Γράφημα 16: Στρατηγικοί στόχοι για το Πανεπιστήμιο Κρήτης.....	205

## **Συντομογραφίες**

ΑΔΙΠ Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην  
Ανώτατη Εκπαίδευση

Α.Ε.Ι. Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

ΑΕΠ Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν

ΕΕ Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΛΚΕ Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας

ΕΣΔΠ Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας

ΕΣΠ Εσωτερικό Σύστημα Ποιότητας

ΕΣΠΑ Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

ΕΤΠΑ Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

ΕΧΑΕ Ευρωπαϊκός Χώρος Ανώτατης Εκπαίδευσης

ΕΘ.Α.Α.Ε Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης

ENQA European Association for Quality Assurance in Higher  
Education

EQAF European Quality Assurance Forum

EQAR European Quality Assurance Register for Higher Education

ESG European Standards and Guidelines

EUA European University Association

KPI's Key Performance Indicators

ΜΟΔΙΠ Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας

ΝΔΜ Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

ΟΠΕΣΠ Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Εθνικό Σύστημα Ποιότητας

ΠΚ Πανεπιστήμιο Κρήτης

ΠΠΣ Πρόγραμμα Προπτυχιακών Σπουδών

ΠΣ Πρόγραμμα Σπουδών

Σ.Α.Π. Συμβούλιο Αξιολόγησης και Πιστοποίησης της ΕΘ.Α.Α.Ε.

ΥΠΑΙΘ Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων



## Εισαγωγή

Σε ένα περιβάλλον πολύπλοκο, δυναμικό, αβέβαιο και ανταγωνιστικό, ο στρατηγικός σχεδιασμός ως επιστήμη αποτελεί την κυριότερη προϋπόθεση για την ανάπτυξη επιχειρήσεων, οργανισμών και χωρών. Σε αυτήν την διπλωματική εργασία, καταβάλλεται προσπάθεια για την όσο το δυνατόν εγκυρότατη παρουσίαση των σύγχρονων τάσεων και καινοτόμων πρακτικών που έχουν επικρατήσει στη διεθνή βιβλιογραφία και αφορούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων στον δημόσιο τομέα, ιδιαίτερα των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Ταυτόχρονα, επιχειρείται να παρουσιαστούν αναλυτικά τα οφέλη από την αξιολόγηση - πιστοποίηση διασφάλισης ποιότητας στην οποία κάθε Ανώτατο Ίδρυμα υπόκειται, συμπεριλαμβανομένου και του Πανεπιστημίου Κρήτης, σε εναρμόνισή του με τις αρχές και κατευθυντήριες οδηγίες του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης και της Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία καλείται να δώσει απαντήσεις η εν λόγω διπλωματική εργασία είναι τα εξής:

1. Ποια είναι η εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Στρατηγική, Στρατηγικός Σχεδιασμός και Προγραμματισμός»
2. Ποια είναι η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού και Προγραμματισμού;
3. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού;
4. Ποια η χρησιμότητα Στρατηγικού Σχεδιασμού στα Α.Ε.Ι;
5. Ποια η έννοια της Αξιολόγησης-Πιστοποίησης των Α.Ε.Ι;
6. Πως ξεκίνησε η Αξιολόγηση της Ανώτατης Εκπαίδευσης και που ωφελεί;
7. Πανεπιστήμιο Κρήτης: σε ποιο επίπεδο βρίσκεται ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και η Αξιολόγηση-Πιστοποίηση στο Ίδρυμα; Εναρμονίζεται με

τις αρχές και τις οδηγίες του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης και της Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης;

8. Ποια είναι η γνώμη της Πανεπιστημιακής κοινότητας για το θέμα της επάρκειας των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού και αξιολόγησης; Ποιες αλλαγές και βελτιώσεις κρίνονται αναγκαίες;

Το πρώτο κεφάλαιο πραγματεύεται το θεωρητικό κομμάτι που αφορά στο στρατηγικό σχεδιασμό και αναδεικνύει ότι αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την ορθολογική και αποτελεσματική διοίκηση κάθε οργανισμού μέσα στο ραγδαία εξελισσόμενο περιβάλλοντος που διανύουμε. Αναλύεται η οργανωτική δομή και τα στάδια υλοποίησης στρατηγικής, καθώς και οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που παρεμποδίζουν την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων. Σκοπός του δεύτερου κεφαλαίου είναι να συνδεθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση με τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και την εφαρμογή του στα Α.Ε.Ι σαν ένα σύστημα διακυβέρνησης που δίνει μεγάλη έμφαση στην στρατηγική, στην ηγεσία, στην ποιότητα αλλά και στην επίτευξη στόχων οικονομικής και διοικητικής απόδοσης. Ακολουθεί παρουσίαση του θεσμικού πλαισίου για στρατηγικό σχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης και των Πανεπιστημίων στην Ελλάδα σαν μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου. Το κεφάλαιο τρία πραγματεύεται την αναγκαιότητα ύπαρξης στρατηγικού σχεδιασμού στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στην Ελλάδα και περιγράφει συνοπτικά τις παθογένειες των ελληνικών Πανεπιστημίων που αποτελούν τροχοπέδη στην εφαρμογή των εργαλείων στρατηγικού management σαν μια ενιαία, συλλογική και ολοκληρωμένη προσπάθεια στρατηγικού προγραμματισμού και σχεδιασμού. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση της έννοιας της αξιολόγησης-πιστοποίησης των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και πως υλοποιείται στην χώρα μας με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας της

διδασκαλίας, της έρευνας και τον παρεχόμενων υπηρεσιών, στο πλαίσιο της αποστολής τους. Στην περίπτωση του Πανεπιστημίου Κρήτης επικεντρώθηκε το πέμπτο μέρος της εργασίας με αναλυτική προσέγγιση των εσωτερικών και εξωτερικών αξιολογήσεων που έχουν πραγματοποιεί στο Ίδρυμα, ως μια προσπάθεια να αναδειχθεί η πορεία υλοποίησης των ποιοτικών στρατηγικών σχεδίων διαχρονικά. Με την μελέτη και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης του Π.Κ. εντοπίστηκαν οι αδυναμίες και οι απειλές που αντιμετώπισε το Ίδρυμα κατά τη διαδικασία διασφάλισης ποιότητας και παρουσιάστηκαν τα οφέλη που αποκόμισε το Π.Κ. που οδήγησαν σε αλλαγές στην οργανωτική του δομή και τη λειτουργία του με στόχο πάντα τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού, ερευνητικού έργου και των λοιπών υπηρεσιών.

Στο τελευταίο έκτο μέρος της εργασίας, επιχειρήθηκε η συλλογή δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διερεύνησε την γνώμη της πανεπιστημιακής κοινότητας για το επίπεδο του στρατηγικού σχεδιασμού και αξιολόγησης του Πανεπιστημίου Κρήτης. Παράλληλα ζητήθηκε από την ερευνήτρια να διενεργήσει μια Swot analysis, η ίδια η πανεπιστημιακή κοινότητα, κατά την οποία εντοπίστηκαν και αναλύθηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Πανεπιστημίου Κρήτης, καθώς και οι απειλές και οι ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον που πρέπει να λάβει υπόψη του το Ίδρυμα στα μελλοντικά στρατηγικά σχέδια.

Ακολούθησαν προτάσεις, σχέδιο δράσης και ένα πλάνο ενεργειών από την ερευνήτρια, που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ποιότητα, την λειτουργικότητα και την αποδοτικότητα του Ιδρύματος. Η Διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα της ερευνήτριας.

Για την ανάπτυξη του θεωρητικού μέρους της διπλωματικής εργασίας διεξήχθη δευτερογενής έρευνα με την μέθοδο της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Χρησιμοποιήθηκαν συμπεράσματα

δημοσιευμένων παγκόσμιων μελετών, ακαδημαϊκών άρθρων και επιστημονικά βιβλία από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Αντλήθηκαν επίσης πληροφορίες ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και από έγκυρες διαδικτυακές πηγές καθώς και από την επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το ερευνητικό μέρος βασίστηκε σε πρωτογενή έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου για τη μελέτη περίπτωσης (case study) του Πανεπιστημίου Κρήτης. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε από την ερευνήτρια και διακινήθηκε ηλεκτρονικά στην πανεπιστημιακή κοινότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### 1.1. Ιστορική αναδρομή της επιστημονικής σκέψης για τον στρατηγικό σχεδιασμό στην διοίκηση

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία την οποία κάθε οργανισμός, ιδιωτικός, δημόσιος, κερδοσκοπικός ή μη, χρησιμοποιεί προκειμένου να διαμορφώσει τις κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη των στόχων του στα πλαίσια ενός δυναμικού και ραγδαία εξελισσόμενου περιβάλλοντος. Αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την ορθολογική και αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού. Η λειτουργία και η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο καλά διοικείται ο οργανισμός αυτός, πως δηλαδή συντονίζονται αποτελεσματικά ανθρωπίνι πόροι, τεχνολογικά μέσα και λειτουργίες για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Στις αρχές του 20ου αιώνα, και με πρωτοπόρο τον Frederick W. Taylor (1911) ξεκίνησε μια προσπάθεια συστηματικής και επιστημονικής διοίκησης η οποία εστιάστηκε κυρίως στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με περιορισμένη την αντιμετώπιση των θεμάτων διοίκησης γενικότερα. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο έγιναν τα πρώτα βήματα για μια οργανωμένη, επιστημονική προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης στην αντιμετώπιση επιχειρησιακών προβλημάτων. Ακολούθησαν αρκετές μελέτες και

συστηματικές προσεγγίσεις, αναπτύχθηκαν πολλά και διαφορετικά μοντέλα για την καλύτερη και αποδοτικότερη άσκηση της διοίκησης<sup>1</sup>.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, μετά την διεθνή ενεργειακή και οικονομική κρίση όπου η αγορά και οι τεχνολογίες μεταβάλλονταν με ταχύ ρυθμό, εισάγεται μια διαφορετική αντιμετώπιση στη διαδικασία της διοίκησης. Η ρευστότητα και αβεβαιότητα των επιχειρηματικών συνθηκών απαιτούν μια πιο δημιουργική, ευέλικτη και αποτελεσματική διοίκηση με προσαρμοστικότητα στο ευμετάβλητο περιβάλλον.

Είναι η περίοδος που οι αρχές στρατηγικής ανάλυσης και σχεδιασμού ως μια ορθολογική πρακτική διοίκησης, ενσωματώθηκαν και εφαρμόστηκαν ευρέως στον επιχειρηματικό κόσμο. Ο στρατηγικός προγραμματισμός εδραιώνεται πλέον σαν βάση στην διοικητική διαδικασία κατά τον οποίο συντονίζονται πόροι και ικανότητες για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων και σκοπών. Η βασική διευθυντική συνέπεια αυτής της άποψης είναι ότι οι οργανισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν μια ισχυρή απόδοση αποκτώντας ορισμένα πλεονεκτήματα πόρων βασισμένοι σε συστηματική παρατήρηση και ορθή συναγωγή συμπερασμάτων συσχετίζοντας πάντα τον στρατηγικό σχεδιασμό και την απόδοση<sup>2</sup>.

Έκτοτε, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί καταφεύγουν στον στρατηγικό σχεδιασμό μέσω του οποίου προσεγγίζουν τους στόχους και το όραμα τους.

## **1.2. Στρατηγικός Προγραμματισμός ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης της αβεβαιότητας, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης, η στρατηγική διαχείριση αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα. Επιτρέπει σε έναν οργανισμό να ανταποκρίνεται

---

1 Κουτούζης Μ.(1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. σελ.15-28

2 Keith W. Glaister and J. Richard Falshaw. Strategic Planning Still Going Strong.1999

αποτελεσματικά στις προκλήσεις των καιρών και μέσα από μια συστηματική και ορθολογική προσέγγιση να οριοθετεί τις σχέσεις αλληλεξάρτησης και να υλοποιεί τους στόχους του. Επιπλέον, διασφαλίζοντας στόχους, οράματα και κατευθύνσεις αυξάνεται η αποδοτικότητα και η πρόοδος του οργανισμού και διατηρείται η βιωσιμότητα του<sup>3</sup>.

Τα τελευταία χρόνια έχουν εκπονηθεί αρκετές μελέτες με σκοπό να εξάγουν συμπεράσματα που αφορούν την εφαρμογή στρατηγικής διαχείρισης ως μέσο διοίκησης ενός οργανισμού. Τα αποτελέσματα συγκλίνουν στην άποψη ότι, οι οργανισμοί που χρησιμοποίησαν μια τέτοια οργανωτική προσέγγιση υλοποίησαν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα τους στόχους τους.

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι τα οφέλη που προκύπτουν σε έναν οργανισμό που υιοθετεί την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού είναι πολλά και ποικίλα:

- ενθαρρύνεται ο ορθολογικός τρόπος σκέψης σε ολόκληρη την ιεραρχική δομή του οργανισμού.
- Προάγεται η επικοινωνία και ο συντονισμός εντός του οργανισμού αφού κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία και η σύμπραξη όλων των διοικητικών βαθμίδων για ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό.
- Διατυπώνεται με σαφήνεια η αποστολή, το όραμα και οι στόχοι του οργανισμού και γνωστοποιούνται στους εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες τα μακροχρόνια σχέδια και οι προτεραιότητές του.
- Παρέχεται άμεση πληροφόρηση για την συνοχή που πρέπει να διέπει τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες του οργανισμού.

---

3 Παπούλιας Β.Δ. (2002). Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών σελ.22

- Με το στρατηγικό σχεδιασμό ο κάθε οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί το παρόν και να σχεδιάσει το μέλλον εκμεταλλευόμενος τις ευκαιρίες (opportunities) και αποφεύγοντας τις απειλές και τους κινδύνους.
- Διευκολύνεται δυναμικά στις αλλαγές κυρίως του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού<sup>4</sup>.

Επιπρόσθετα, να αναφέρουμε ότι η ιδιαιτερότητα του στρατηγικού σχεδιασμού σε σχέση με τον σχεδιασμό έγκειται στην διαχείριση της αλλαγής (management of chance) και στην αέναη προσπάθεια του οργανισμού να προμηνύει τις αλλαγές και να προσαρμόζεται άμεσα σε αυτές προς την επίτευξη του στόχου του.<sup>5</sup> Με τους ελιγμούς αυτούς καταφέρνει ο οργανισμός να αντισταθμίζει την αβεβαιότητα και κάνοντας έλεγχο και αξιολόγηση να συντονίζει και να συγκεντρώνει την προσπάθεια για την υλοποίηση των στόχων του.

Σύμφωνα με τον κ. Βασιλειάδη, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και ο ανταγωνισμός που προκύπτει, οι ραγδαία αναπτυσσόμενες νέες τεχνολογίες, οι κάθε είδους παγκόσμιες κρίσεις, με τελευταία και επίκαιρη την υγειονομική (covid-19) τις συνέπειες της οποίας θα βιώνουμε για πολλά ακόμα χρόνια θέτουν επιτακτική την ανάγκη στρατηγικής διοίκησης. Ο καθορισμός μιας ξεκάθαρης στρατηγικής θα συμβάλει στην μείωση της αβεβαιότητας και θα αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα που θα κατευθύνει και θα συντονίζει τη δράση για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος<sup>6</sup>.

---

4 Χαμπούρη-Ιωαννίδου Αικ. (2003). Στρατηγική Διαχείρισης των Πολιτιστικών Ιδρυμάτων.σελ.29

5 Γεωργόπουλος Β. Ν.(2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ. σελ.32

6 Βασιλειάδης Δ.Α. (2020). Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων σελ.34



*«Χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται κάνοντας κύκλους» Joel Ross and Michael Kami*

### **1.3 Η έννοια της στρατηγικής**

Η λέξη «στρατηγική» έχει τις ρίζες της την αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Τα δύο συνθετικά «στρατός» και «άγω» που σημαίνει οδηγώ, χρησιμοποίησε ο Κλεισθένης το 508 π.χ. στην αρχαία Αθήνα για να δώσει ως τίτλο στα πρόσωπα που θα διοικούσαν τις δέκα «φυλές» που είχε διαιρεθεί η Αθήνα. Ο στρατηγός, χαρακτήριζε τον ηγέτη ενός στρατεύματος ο οποίος σχεδίαζε, συντόνιζε και κατεύθυνε προς την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου, που δεν ήταν άλλος από τη νίκη στη μάχη. Η σημασία του όρου διευρύνθηκε αργότερα από την τέχνη του πολέμου στο επιχειρείν, για να εκφράσει τον τρόπο και τη μεθοδολογία για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Αυτός ο τρόπος συνδέει την επιλογή της επιχειρησιακής στρατηγικής με την υλοποίηση, τον έλεγχο, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, τον επανασχεδιασμό και τη βελτίωση του αρχικού σχεδίου αν κριθεί απαραίτητο.

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων χρησιμοποιείται ευρέως, ο όρος management που περιλαμβάνει *«ένα σύνολο ενεργειών που αποβλέπουν στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, τη στελέχωση την ηγεσία και τον έλεγχο με αντικειμενικό σκοπό την κατεύθυνση και καθοδήγηση της Διοίκησης<sup>7</sup>»*.

Ο όρος χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά στην διοίκηση των επιχειρήσεων, το 1951 από τον William H. Newman, ο οποίος απέδωσε την αύξηση της

---

<sup>7</sup> Όπως υποσ.6 σελ.40

απόδοσης επιχειρήσεων ίδιου κλάδου που χρησιμοποιούσαν ίδια τεχνολογία, στη λήψη διαφορετικών «στρατηγικών», διαφορετικών δηλαδή προσεγγίσεων σε θέματα που αφορούν την οργανωτική δομή και λειτουργία της επιχείρησης<sup>8</sup>.

Όπως υποστηρίζει ο κ. Θεοδωρόπουλος, «στις επιτυχημένες επιχειρήσεις η διοίκηση χαράζει και ακολουθεί μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και φροντίζει στην άμεση ανταπόκριση της σε πιθανές αλλαγές. Στις αποτυχημένες επιχειρήσεις η διοίκηση απλώς αντιδρά στις εκπλήξεις ή αποφεύγει δυσκολίες που προκύπτουν από εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον»<sup>9</sup>.

Στις μέρες μας χρησιμοποιείται ευρέως ο όρος «στρατηγικός σχεδιασμός» στον τομέα της διοίκησης και έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί με κοινό σημείο αναφοράς το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό για την επίτευξη των σκοπών και στόχων ενός οργανισμού.

Ο Michael Porter, ειδικός σε θέματα στρατηγικής και καθηγητής στο Harvard Business School, τονίζει την ανάγκη στρατηγικής, η οποία θα καθορίσει τον συνδυασμό των οργανωτικών πόρων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν οργανισμό.

Ο Andrews θεωρεί ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Κατά τους Hofer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των

---

8 Παπαδάκης Μ. Β. (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων. Σελ. 38

9 Θεοδωρόπουλος Α. (2003). Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, πως να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας. σελ. 55-56

*ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον<sup>10</sup>.*»

Ένας άλλος κλασικός ορισμός της στρατηγικής είναι ότι «η στρατηγική είναι η προσαρμογή των δυνατοτήτων και αδυναμιών μιας επιχείρησης στις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος<sup>11</sup>».

Σύμφωνα με τον κ.Μπουραντά «ο στρατηγικός σχεδιασμός ή μάνατζμεντ είναι ένα σύστημα λειτουργιών με σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων για την επίτευξη στόχων και είναι απαραίτητο σε κάθε οργανισμό<sup>12</sup>».

Ο Chandler, ειδικός στην επιχειρηματική και οικονομική ιστορία και μέλος ΔΕΠ του Harvard Business School, μελετώντας μεγάλες εταιρείες στις ΗΠΑ στη δεκαετία του 1900 κατέληξε στο αξίωμα ότι η «η στρατηγική προηγείται της δομής» με το βιβλίο του «Strategy and Structure», που δημοσιεύτηκε το 1962. Υποστήριξε ότι οι οργανισμοί, έχοντας προσδιορίσει τη στρατηγική τους, θα μπορούσαν στη συνέχεια να καθορίσουν την καταλληλότερη οργανωτική δομή για να το επιτύχουν αυτό, προγραμματισμένα και μέσα από συνειδητές επιλογές. Όρισε τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων και στόχων μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση τρόπων δράσης και την κατανομή των πόρων που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση αυτών των στόχων»<sup>13</sup>.

«Ο σημαντικότερος ρόλος της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί ένα είδος πυξίδας για κάθε οργανισμό» αναφέρει ο κ. Παπαδάκης. Καθοδηγεί, ορίζει κατευθύνσεις και την πορεία του οργανισμού, συντονίζει ολόκληρη την ιεραρχική δομή για την επίτευξη κοινών στόχων και επιδιώξεων προσδίδοντας στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

---

10 Όπως υποσ.8 σελ. 39

11 Όπως υποσ.9 σελ. 101

12 Μπουραντάς Δ. (2002). Μάνατζμεντ. σελ.44

13 Chandler A.D. (2020)

Ο Henry Mintzberg, έγραψε για πρώτη φορά για την έννοια της στρατηγικής το 1987. Διαπίστωσε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πολύπλοκη διαδικασία για αυτό θα πρέπει να αναπτύσσεται σε συνδυασμό με πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις στρατηγικής ανάπτυξης, τα 5 Ps που καθιερώθηκε στην διεθνή βιβλιογραφία. Για την ανάπτυξη μιας ισχυρής και επιτυχημένης στρατηγικής που εκμεταλλεύεται πλήρως τα δυνατά σημεία και τις δυνατότητες του οργανισμού είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη συγχρόνως και τα “5 P” που είναι :

1. **Plan** – στρατηγική ως σχέδιο : η στρατηγική πρέπει να αναπτυχθεί σαν ένα καλά μελετημένο και δομημένο σχέδιο δράσης .
2. **Ploy** - στρατηγική ως τέχνασμα : η στρατηγική είναι ένα μέσο που βοηθά τον οργανισμό να ελίσσεται ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.
3. **Pattern** - στρατηγική ως πρότυπο : μαθαίνουμε να εκτιμούμε ότι ήταν επιτυχημένο στο παρελθόν και μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχία και στο μέλλον.
4. **Position** - στρατηγική ως Θέση : η στρατηγική αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός σχετίζεται με το ανταγωνιστικό του περιβάλλον και τι μπορεί να κάνει για να εκτοπίσει τον ανταγωνισμό και να επικρατήσει στον κλάδο του.
5. **Perspective** - στρατηγική ως Προοπτική : τονίζει την ουσιαστική επιρροή που μπορεί να έχει η οργανωτική κουλτούρα και η συλλογική σκέψη στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων μέσα σε έναν οργανισμό<sup>14</sup>.

Συχνά παρατηρείται μία σύγχυση μεταξύ δύο πολύ ουσιαστικών εννοιών στα πλαίσια της διαμόρφωσης σχεδίου ανάπτυξης ενός οργανισμού: της στρατηγικής διαχείρισης (strategic management) και του στρατηγικού σχεδιασμού (strategic planning). Η στρατηγική διαχείριση έχει μια πιο

---

14 Παπαδάκης Μ. Β. (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων. Διαφάνειες μαθήματος

ευρύτερη έννοια. Αναφέρεται σε μια ολιστική διαδικασία που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την αξιολόγηση και την ενημέρωση μιας στρατηγικής ατζέντας με στόχο τη διατήρηση της πιο βιώσιμης προσαρμογής μεταξύ ενός οργανισμού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος και τη μετάβαση στο μέλλον. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται, προέρχονται από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη και αφορούν ολόκληρη την ιεραρχική πυραμίδα του οργανισμού, με στόχο να δώσουν τις πληροφορίες και το υλικό που χρειάζονται τα μεσαία και κατώτατα ιεραρχικά κλιμάκια για να καταφέρουν να επιτύχουν το στόχο τους και να παρουσιάσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η στρατηγική διαχείριση είναι η πρωταρχική διαδικασία διαχείρισης μεγάλης κλίμακας, μερικές φορές πολύ θεμελιωδών αλλαγών, προκειμένου να διασφαλιστεί ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης μακροπρόθεσμα<sup>15</sup>.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ο «ακρογωνιαίος λίθος» της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης. Περιλαμβάνει τις κινήσεις και βήματα που ακολουθεί ο οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους τους οποίους έχει θέσει στα πλαίσια της στρατηγικής διαχείρισης.

Συνοψίζοντας λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική διαχείριση εστιάζει στους επιθυμητούς στόχους που θέτει μια επιχείρηση κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η χάραξη του δρόμου που θα ακολουθηθεί για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

---

15 Poister H.Th.(2005).Strategic Planning and Management in State Departments of Transportation

#### **1.4 Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού**

Η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων είναι περίπλοκη και ενδιαφέρουσα. Διάφοροι ερευνητές και συγγραφείς έχουν μελετήσει και περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει χώρα αυτή η διαδικασία. Έχουν προταθεί διάφορες προσεγγίσεις για να διευκρινιστεί ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις. Οι δύο που ακολουθούν είναι και οι πιο βασικές:<sup>16</sup>

α) **Η ορθολογική – αναλυτική προσέγγιση (Rational-Analytical Approach)** κατά την οποία η ανάπτυξη στρατηγικής στηρίζεται σε μια λογική, δομημένη και γραμμική διαδικασία με συγκεκριμένα βήματα προς την επίτευξη του στόχου καθοδηγούμενη πάντα από τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης. Η ορθολογική προσέγγιση δίνει έμφαση στην πρόθεση, βασίζεται στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού και επικεντρώνεται στην επίτευξη του σκοπού του. Διαμορφώνεται από πάνω προς τα κάτω. Ο M.Porter μελέτησε την έννοια της ορθολογικής προσέγγισης στο στρατηγικό σχεδιασμό αναφέρει ότι : *«Η στρατηγική αφορά την επιλογή, την αντιστάθμιση, πρόκειται για τη σκόπιμη επιλογή να είσαι διαφορετικός».*

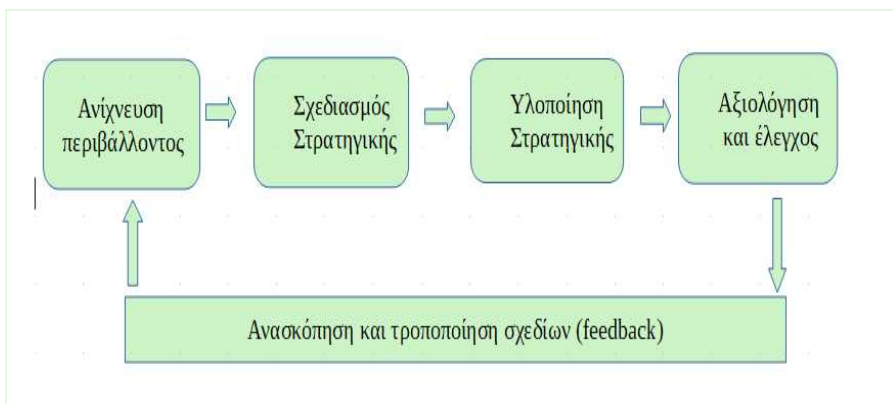
β) **Η προσέγγιση της αναδυόμενης στρατηγικής** σύμφωνα με την οποία ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν στηρίζεται σε ένα δομημένο και προκαθορισμένο σχέδιο δράσης αλλά σε τυχαίες και στιγμιαίες αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης. Η μέθοδος αυτή διαθέτει το συγκριτικό πλεονέκτημα της ευελιξίας και δίνει δυνατότητα στον οργανισμό για άμεση ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και αξιοποίησης των ευκαιριών που προκύπτουν. Η αναδυόμενη στρατηγική εφαρμόζει μια προσέγγιση από τη

---

16 Johnson G., Whittington R. Scholes K., Angwin D., Regner P. ( 2016) Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων σελ.43-45

βάση προς τα πάνω. Ο H. Mintzberg εισήγαγε την έννοια της αναδυόμενης στρατηγικής, καθώς δεν συμφώνησε με την ιδέα της ορθολογικής στρατηγικής που πρότεινε ο M.Porter .

Όποια κι αν είναι η προσέγγιση που θα ακολουθηθεί, η χάραξη και η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να πραγματοποιείται από κάθε οργανισμό και διέπεται από κανόνες, αρχές, μεθόδους και είναι νομικά και θεσμικά αποδεκτές. Μελέτες και αναλύσεις καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι συνήθως η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξης τα οποία συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα<sup>17</sup>:



**Σχήμα 1. Διαδικασία Στρατηγικού Προγραμματισμού**

**1. Ανίχνευση του Περιβάλλοντος:**(που είμαστε; ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση;) Πρωταρχικά ο οργανισμός πρέπει να μελετήσει το ευρύτερο περιβάλλον δραστηριοποίησης του και πως αυτό επιδρά στην λειτουργία του. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται αποτελεσματικά μέσα από μια σημαντική τεχνική αξιολόγησης και καταγραφής συμπερασμάτων, την

<sup>17</sup> Παπαδάκης Μ. Β. (2018). Επίκαιρα Θέματα Στρατηγική των επιχειρήσεων.σελ.194

SWOT Analysis (Strengths,Weaknesses,Opportunities,Threats) με την οποία αναδεικνύονται οι ευκαιρίες, οι κίνδυνοι, οι δυνατότητες και αδυναμίες του οργανισμού. Είναι μια θεωρία που ανέπτυξε τη δεκαετία του 1960 ο A.Humphrey στις ΗΠΑ και αποτελεί σημαντικό εργαλείο στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι δύο πρώτες παράμετροι (Strengths, Weaknesses) εξετάζουν,αναλύουν και αξιολογούν την επίδραση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού στην πορεία υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων. Αξιολογούνται τα δυνατά και αποτελεσματικά σημεία που λειτουργούν υποστηρικτικά στην πραγματοποίηση θεσμοθετημένων σκοπών και στόχων και αναλύονται τα ασθενή σημεία που χρήζουν βελτιώσεις και διορθώσεις. Οι επόμενες, Opportunities και Threats προσδιορίζουν τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον που δύναται να επηρεάσουν την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο ρόλος της παραπάνω ανάλυσης είναι σημαντικός καθώς τα συμπεράσματα που θα προκύψουν οδηγούν στην ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών σχεδιασμών για την επίτευξη των στόχων.

**2. Σχεδιασμός ή Διαμόρφωση Στρατηγικής** (που θέλουμε να φτάσουμε Όραμα – Αποστολή - Βραχυπρόθεσμοι – Μακροπρόθεσμοι Στόχοι). Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι του οργανισμού, ποσοτικοί και ποιοτικοί, που θα εξυπηρετήσουν τη λειτουργία του και θα σηματοδοτήσουν τα αποτελέσματα. Στην περίπτωση που υπάρχουν αρκετές πιθανές επιλογές στρατηγικών σχεδίων κάθε οργανισμός καθορίζει συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης στη λήψη αποφάσεων προκειμένου να επιλεγεί η πλέον κατάλληλη, η οποία είναι εφικτή σε σχέση με την οργανωτική δομή του οργανισμού και σχετίζεται με την αποστολή και το όραμα του. Η στρατηγική επιλογή συνδέεται απαραίτητα με την άρτια γνώση ενός μεγάλου όγκου πληροφοριών και γνώσεων που διέπουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός και που



πρέπει να κατέχουν τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη. Βέβαια, όπως θα δούμε και παρακάτω, η στάθμιση των παραγόντων (ποσοτικών και ποιοτικών) για την σύγκριση εναλλακτικών σχεδίων δεν θα πρέπει να ενέχει επισφαλείς προσωπικές εκτιμήσεις αλλά θα πρέπει να λαμβάνεται από κοινού σε συνεργασία με όλες τις διοικητικές βαθμίδες. Αναμφισβήτητα, η βέλτιστη επιλογή στρατηγικής είναι εκείνη που θα μπορεί να ικανοποιεί τους στόχους που αρχικά συμφωνήθηκαν με τη μικρότερη δυνατή χρήση πόρων και τη μέγιστη δυνατή απόδοση.

**3. Υλοποίηση Στρατηγικής :** (Πως θα φτάσουμε εκεί; με ποιο τρόπο;) αποτελεί την μετουσίωση των σχεδίων σε πράξεις<sup>18</sup> . Αναλαμβάνεται δράση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων και των ικανοτήτων. Περιλαμβάνει κυρίως τον λειτουργικό προγραμματισμό, δηλαδή την κατάρτιση σχεδίων, τον χρονοπρογραμματισμό των ενεργειών, την οργάνωση, την κατάτμηση κάθε αντικειμενικού στόχου σε τμήματα και την ανάληψη αρμοδιοτήτων, την εξεύρεση ικανοποιητικού προϋπολογισμού για την επίτευξη των σκοπών και τέλος την καθιέρωση διαδικασιών και προτύπων δράσης που θα συμβάλουν υποβοηθητικά στην πραγμάτωση του αρχικού σχεδίου. Η εφαρμογή της στρατηγικής υλοποιείται από τα μεσαία και κατώτατα στρώματα της ιεραρχικής πυραμίδας πάντα υπό την επίβλεψη και τον έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί έλεγχο και συντονισμένη δράση προκειμένου να επιτευχθεί στόχος.

*Κατά τον Mintzberg, «στη φάση της διατύπωσης των στρατηγικών προγραμμάτων υπάρχουν δύο σοβαρά ζητήματα, η εκτίμηση των αντικειμενικών στόχων και οι πολιτικές, και στη φάση της εκτέλεσης τα προγράμματα και οι ενέργειες για την πραγματοποίησή τους<sup>19</sup>».*

---

18 Γεωργόπουλος Β. Ν.(2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Σελ.295

19 Παπούλιας Β.Δ. (2002). Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών.σελ.145

**4. Αξιολόγηση και έλεγχος απόδοσης.** Η αξιολόγηση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού, η οποία θέτει τα θεμέλια για τη διαμόρφωση μελλοντικών προοπτικών. Στο στάδιο αυτό συλλέγονται τα στοιχεία που απεικονίζουν την πραγματική απόδοση του οργανισμού μέσα από ένα αποτελεσματικό και αξιόπιστο σύστημα μέτρησης της απόδοσης και κατόπιν συγκρίνονται με τους στόχους που έχουν αρχικά τεθεί. Έτσι εξάγονται συμπεράσματα ως προς την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα της στρατηγικής που έχει επιλεγθεί. Αφού μελετηθούν προσεκτικά τα αποτελέσματα μιας τέτοιας ανάλυσης και καθοριστεί το μέγεθος των αποκλίσεων (gap analysis) προσδιορίζεται εκ νέου η μελλοντική επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια σύνθετη διαδικασία που αναφέρεται στο μέλλον του οργανισμού και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Η επιτυχία του δεν είναι προκαθορισμένη καθώς οι προβλέψεις δεν πραγματώνονται πάντα. Για το σκοπό αυτό ο προγραμματισμός πρέπει να είναι ευέλικτος και να έχει τη δυνατότητα άμεσης και έγκαιρης προσαρμοστικότητας στις διάφορες αλλαγές.

Η ιστορία έχει δείξει ότι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που δεν είχαν την πρόκληση να αλλάξουν και να αναθεωρήσουν τον στρατηγικό τους σχεδιασμό λόγω εφησυχασμού, αλαζονείας, αδράνειας έμειναν στάσιμες και τελικά εξαφανίστηκαν στο πέρασμα του χρόνου. Η προοπτική της αλλαγής και η άμεση ανταπόκριση στις εξελίξεις των καιρών δίνει το έναυσμα για μια επιτυχημένη πορεία ακόμα και στην περίπτωση των Δημόσιων οργανισμών όπως είναι τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας. Ο σχεδιασμός στρατηγικής πρέπει να προάγει την καινοτομία και να περιορίζει τα οργανωτικά εμπόδια. Το δυναμικό περιβάλλον που δημιουργεί ο εκσυγχρονισμός των τεχνολογικών εγκαταστάσεων και των

συστημάτων πληροφοριών και επικοινωνιών επηρεάζει την πορεία σχεδιασμού.

Το ποσοστό μείωσης της αντίστασης για αλλαγές μπορεί να βελτιωθεί αν υπάρχει σωστή ενημέρωση και εκπαίδευση στους εργαζόμενους του οργανισμού για την σπουδαιότητα, την αναγκαιότητα και τα οφέλη της αλλαγής. Η αλλαγή χρειάζεται συμμετοχικότητα, αλλαγή της στάσης, της συμπεριφοράς, της κουλτούρας και γι αυτό τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να επικοινωνούν την ιδέα της αλλαγής με το προσωπικό να διευκολύνουν και να υποστηρίζουν με κάθε τρόπο την προσαρμογή στις νέες συνθήκες.

Αρκετές μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί οι οποίες προτείνουν πρακτικά μοντέλα υλοποίησης ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών. Αξίζει να αναφέρουμε την άποψη του Blanchard κατά την οποία η υλοποίηση της αλλαγής μπορεί να ακολουθήσει δύο αντίθετες, ακραίες πορείες:<sup>20</sup>

- Την συμμετοχική όπου η αλλαγή ξεκινά από την ατομική ενημέρωση, την αλλαγή γνώσεων, συμπεριφοράς για να ακολουθήσει και η ομαδική αλλαγή στον οργανισμό.
- Την αυταρχική πορεία της αλλαγής όπου αυτή επιβάλλεται από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη στο σύνολο των εργαζομένων δίχως να υπάρχει σταδιακή αλλαγή από την βάση του οργανισμού με ανάπτυξη γνώσεων και εταιρικής κουλτούρας.

Ασφαλώς και υπάρχουν και ενδιάμεσες στρατηγικές επιλογές που τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μπορούν να επιλέξουν, οι οποίες αρμόζουν καλύτερα στην οργανωσιακή δομή του οργανισμού.

## **1.5 Εξωτερικό Περιβάλλον (External environment) - Εσωτερικό Περιβάλλον (internal environment) και στρατηγικός σχεδιασμός.**

20 Μπουραντάς Δ. (2002). Μάνατζμεντ. σελ.584

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναπτύξουμε δύο βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση αλλά και την υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού και κατατάσσονται σύμφωνα με μελέτες σε δυο μεγάλες κατηγορίες : το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Ο όρος **εξωτερικό περιβάλλον** καλύπτει οτιδήποτε είναι εκτός του ελέγχου ενός οργανισμού, όπως το κράτος, η οικονομία, η κοινωνία και η κουλτούρα της, τα δημογραφικά στοιχεία αλλά και η τεχνολογία. Η μελέτη και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται ο οργανισμός κρίνεται επιτακτική, δεδομένου ότι μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές που πρέπει να συνυπολογιστούν στον σχεδιασμό βιώσιμων στρατηγικών σχεδίων.

Παράλληλα, η **εσωτερική δομή** και η οργάνωση ενός οργανισμού, οι πόροι και οι ικανότητες που συνθέτουν τη βάση του οργανισμού, πρέπει να εξετάζονται συστηματικά ώστε να είναι δυνατή η αναγνώριση δυνάμεων και αδυναμιών στην εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος κατά την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων κρίνεται επιβεβλημένη ιδιαίτερα στις μέρες μας. Οι ραγδαίες αλλαγές σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος που διαφέρει έντονα και μεταβάλλεται δυναμικά, επηρεάζει αναγκαστικά την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων ενός οργανισμού, οι οποίοι προκειμένου να επιβιώσουν οφείλουν να εξελίσσονται και να προσαρμόζουν την στρατηγική τους και την δράση τους .

*«Η σπουδαιότητα της διερεύνησης του περιβάλλοντος δίνεται από τους νόμους του Δαρβίνου: α)το περιβάλλον μεταβάλλεται πάντοτε,β) οι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές*

και γ)οργανισμοί που δεν προσαρμόζονται δεν επιβιώνουν<sup>21</sup> ». Σύμφωνα με το Δαρβίνο λοιπόν η επιτυχία ενός είδους δεν καθορίζεται από το συγκριτικό του πλεονέκτημα, τη δύναμη, την ταχύτητα ή την ευφυΐα του αλλά από την ικανότητα προσαρμογής που διαθέτει. Έτσι και το ανθρώπινο είδος μπορεί να οραματίζεται, και να φαντάζεται αλλαγές τις οποίες μπορεί να πραγματοποιήσει εφόσον προσαρμόζεται εξελίσσεται και αποδέχεται την αλλαγή σαν μια αέναη διαδικασία εξέλιξης που οδηγεί σχεδόν πάντα στην επιτυχία<sup>22</sup>. Οι απόψεις συγκλίνουν στην λογική ότι σε ένα δυναμικό περιβάλλον δεν επιβιώνει ο ισχυρός αλλά εκείνος που προσαρμόζεται στο ευρύτερο περιβάλλον.

Ο κ. Βασιλειάδης στο βιβλίο του «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, σύγχρονες προσεγγίσεις και καινοτόμες πρακτικές εν καιρώ αλληπάλληλων παγκόσμιων κρίσεων, 2020», με συγκεκριμένα παραδείγματα και μελέτες περίπτωσης, υπερτονίζει την εξέχουσα σημασία που έχει η αποτελεσματική προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αναλύει τον τρόπο που κάποιες μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις (Zoom, Amazon) εκμεταλλεύτηκαν για παράδειγμα την πρόσφατη υγειονομική κρίση της πανδημίας και κατάφεραν αναπροσαρμόζοντας τα σχέδια τους όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να πολλαπλασιάσουν τα κέρδη τους<sup>23</sup>.

Στο παρακάτω σχήμα συνοψίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν άλλοι σε μεγαλύτερο και άλλοι σε μικρότερο βαθμό όλους τους οργανισμούς και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία σχεδιασμού<sup>24</sup>.

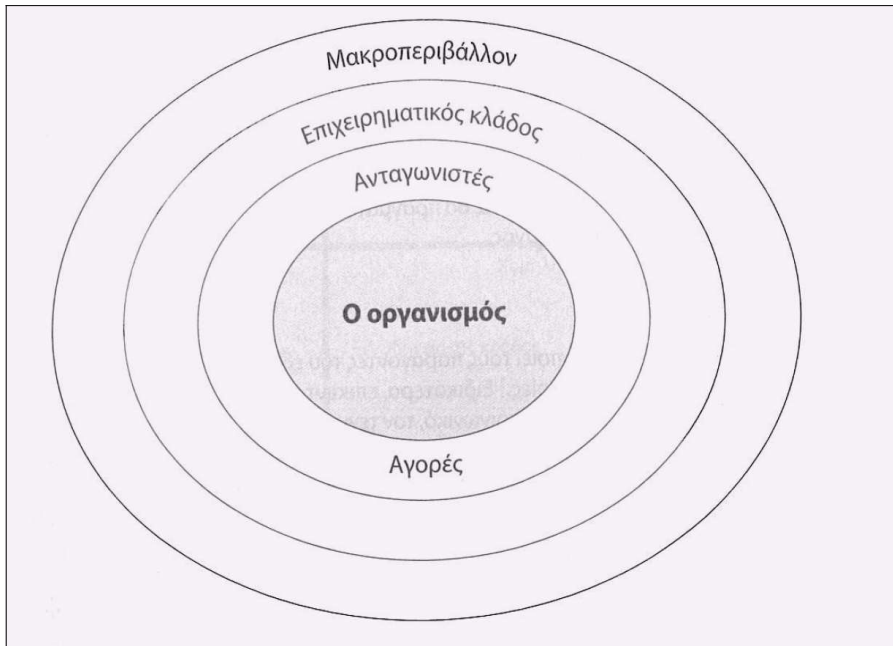
---

21 Jain C.Subhash .(2003). Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing. σελ.146

22 Παπαδάκης Μ. Β. (2018). Επίκαιρα Θέματα Στρατηγική των επιχειρήσεων. σελ.247

23 Βασιλειάδης Δ.Α. (2020). Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων σελ.131

24 Johnson G., Whittington R. Scholes K., Angwin D., Regner P. ( 2016) Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων.σελ.56-57



**Σχήμα 2. Επίπεδα του εξωτερικού (επιχειρηματικού) περιβάλλοντος, Πηγή : Johnson G., Whittington R. Scholes K., Angwin D., Regner P. ( 2016)**

- **Το μακροπεριβάλλον** : αποτελείται από τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς τεχνολογικούς, οικολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δράση και λειτουργία του οργανισμού. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό και πολιτικό περιβάλλον, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις αποτελούν παράγοντες που καθιστούν τον στρατηγικό σχεδιασμό, απαραίτητο στοιχείο μιας αποτελεσματικής διοίκησης.
- **Ο επιχειρηματικός κλάδος** αναφέρεται στις δυνατότητες και ευκαιρίες που δίνονται σε ένα οργανισμό από την μελέτη του κλάδου στον οποίο ανήκει. Η πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων τις τελευταίες δεκαετίες, επιβάλλει την χρήση διαφορετικών τεχνικών που ενδυναμώνουν την επίτευξη του στρατηγικού σχεδίου. Για παράδειγμα η σύναψη συνεργασιών μέσα

στον ίδιο κλάδο αποφέρει σημαντικά οφέλη και ενισχύει την μακροπρόθεσμη επιβίωση του.

- **Οι ανταγωνιστές και οι αγορές** αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τον οργανισμό. Στο σημερινό, ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός εκτείνεται πέρα από τα στενά όρια μιας χώρας, η διαμόρφωση της στρατηγικής ενός οργανισμού για την μακροχρόνια επιβίωση και εξέλιξή του, κρίνεται αναγκαία.

Μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος για την μελέτη της επίδρασης του εξωτερικού περιβάλλοντος στις αποφάσεις σχεδιασμού ενός οργανισμού είναι το μοντέλο **PESTEL** (Political, economic, Social, Technological, Ecological, legal) το οποίο περιλαμβάνει ένα σύνολο δυνάμεων αλληλένδετων μεταξύ τους που επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων σε ότι αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού. Ο σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν πως οι ενδεχόμενες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος δύναται να επηρεάσουν τον οργανισμό και έτσι να προβλεφθούν στρατηγικές αποτελεσματικές και υλοποιήσιμες στο χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί.

Το **πολιτικό** περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας και όλες τις πολιτικές αποφάσεις που λαμβάνουν χώρα και επηρεάζουν τις αποφάσεις, τη λειτουργία και τους στόχους του οργανισμού. Οι φορολογικοί νόμοι, οι εργασιακοί κανονισμοί, η δημοσιονομική πολιτική πολλές φορές επιβάλλουν στρατηγικούς περιορισμούς και αναθεώρηση του σχεδίου δράσης.

Ιδιαίτερα για την άσκηση δημόσιας πολιτικής στη χώρα μας, ο παράγοντας πολιτική θεωρείται πολύ σημαντικός αφού μετά την Συνταγματική αναθεώρηση του 1986 ενισχύθηκε το πελατειακό πολιτικο-κεντρικό σύστημα λήψης αποφάσεων και το διοικητικό προσωπικό διαδραματίζει

ήσσανα ρόλο στην άσκηση δημόσιας πολιτικής. Το πελατειακό σύστημα διακυβέρνησης στηριζόμενο σε διαπροσωπικές σχέσεις και εξαρτήσεις, δημιουργεί ένα κλίμα αστάθειας και ρευστότητας σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο και θα πρέπει να συνυπολογίζεται κατά τη διάρκεια στρατηγικού σχεδιασμού<sup>25</sup>. Επιπλέον η Παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 επέβαλε μεγαλύτερο κρατικό έλεγχο στο σύνολο του πολιτικοοικονομικού συστήματος. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εκτιμούν και να προβλέπουν όσο είναι δυνατό όλες αυτές τις εθνικές και παγκόσμιες αλλαγές ώστε να αποφευχθούν κίνδυνοι και απειλές για την υλοποίηση των σχεδίων δράσης.

Η γενικότερη **οικονομική** κατάσταση της χώρας όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, επηρεάζει εξίσου τη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Οι δείκτες ανάπτυξης της Παγκόσμιας οικονομίας, η ανεργία, οι επενδύσεις, οι μισθοί, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα επιτόκια, ο βαθμός ευημερίας της κοινωνίας, το ΑΕΠ είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν σε ένα μεγάλο βαθμό τη λήψη αποφάσεων των ανώτατων διοικητικών στελεχών όταν διαμορφώνουν το σχέδιο στρατηγικής ενός οργανισμού. Η μεγάλη οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια σε συνδυασμό με την ύφεση στην παγκόσμια οικονομία επηρεάζουν επιχειρήσεις, οργανισμούς και πολίτες και αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη.

Οι δημογραφικές αλλαγές, οι μεταβολές στην κουλτούρα στο **μορφωτικό επίπεδο, στα καταναλωτικά πρότυπα** και γενικά στο status quo της **κοινωνίας** προκαλούν ευκαιρίες και απειλές και δημιουργούν στρατηγικές προκλήσεις στους οργανισμούς.

Οι **τεχνολογίες** οι οποίες είναι διαθέσιμες και εφαρμόσιμες σε ένα οργανισμό οδηγούν πάντα σε αύξηση της παραγωγικότητας και

---

25 Τσέκος Θ.(2014). Εισαγωγή στη δημόσια πολιτική.σελ.63



αποτελεσματικότητας και αποτελούν συγκριτικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό ο οποίος καθίσταται ανταγωνιστικός στην παγκόσμια αγορά. Στόχος, η ενημέρωση για αναδυόμενες τεχνολογίες, εφευρέσεις και καινοτομίες στον κλάδο δραστηριοποίησης του οργανισμού και άμεση ανταπόκριση με τροποποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ιδιαίτερα σήμερα, στην κοινωνία της γνώσης και των δικτύων (knowledge and network society) και στις δυνατότητες που δίνει η τεχνολογία, η σωστή επιλογή, χρήση και αξιοποίηση δεδομένων που σχετίζονται με το όραμα του οργανισμού κρίνεται επιβεβλημένη.

Οι οργανισμοί αυξάνουν την αποδοτικότητα τους όταν μπορούν να αντιλαμβάνονται έγκαιρα τις αλλαγές του περιβάλλοντός τους και προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στα νέα **οικολογικά** δεδομένα. Ο παράγοντας αυτός έχει ιδιαίτερη σημασία την περίοδο αυτή, που η κλιματική αλλαγή είναι το μείζον παγκόσμιο θέμα συζήτησης. Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η χώρα μας έχουν αναλάβει πρωτοβουλίες που συνδέονται με την μείωση της κλιματικής αλλαγής και την «πράσινη και βιώσιμη ανάπτυξη» από τις οποίες προκύπτει ένα τεράστιο πεδίο δράσεων με ποικίλες ευκαιρίες και προκλήσεις στρατηγικού σχεδιασμού για έναν οργανισμό<sup>26</sup>.

Αναμφισβήτητα, κάθε οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, να είναι δηλαδή κοινωνικά υπεύθυνος και να προχωρεί σε εθελοντικές δράσεις για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων επιδιώκοντας να εδραιώσει την φήμη του, να βελτιώσει την εικόνα του και να διακριθεί ανάμεσα σε ομοειδείς οργανισμούς<sup>27</sup>.

---

26 Ευρωπαϊκή Ένωση.Μια Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία

27 Johnson G., Whittington R. Scholes K., Angwin D., Regner P. ( 2016) Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων σελ.170

Η **εργασιακή νομοθεσία, οι νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος, η νομοθεσία για την φορολογία φυσικών και νομικών προσώπων** και γενικότερα το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία ενός οργανισμού, αναμφισβήτητα επηρεάζει και τη στρατηγική του, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Από την άλλη μεριά υπάρχουν και οι υποστηρικτές της θεώρησης ότι στην εποχή της παγκοσμιοποίησης που όλα μεταβάλλονται με ταχείς ρυθμούς και το εξωτερικό περιβάλλον είναι σχεδόν απρόβλεπτο εκείνο που αποτελεί μια σταθερή βάση για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων είναι οι πόροι (resources) και οι ικανότητες (capabilities) του οργανισμού.

Η συγκεκριμένη θεωρία «**των πόρων και των ικανοτήτων**» αναπτύχθηκε από τον Jay Barney, University of Utah, το 1991 και έχει ασκήσει σημαντική επιρροή στον κλάδο της στρατηγικής διοίκησης <sup>28</sup>.

Οι πόροι που διαθέτει κάθε οργανισμός στο ενεργητικό του, αναφέρονται συγκεκριμένα στους υλικούς και άυλους πόρους που περιλαμβάνουν τον τεχνολογικό εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις, τις πρώτες ύλες, τους ανθρώπινους πόρους καθώς και την τεχνογνωσία, την κουλτούρα, τις προσδοκίες του οργανισμού.

Με τον όρο ικανότητες ή δεξιότητες εκφράζετε ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η αξιοποίηση των πόρων προς όφελος της λειτουργίας του οργανισμού. Οι ικανότητες δημιουργούν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων, οι ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού που απαρτίζουν ένα οργανισμό, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Ο κάθε οργανισμός οφείλει λοιπόν να έχει την κατάλληλη οργανωτική δομή και τα συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου για την διαχείριση αυτών των ικανοτήτων οι οποίες θα διασφαλίζουν βιώσιμα ανταγωνιστικά αποτελέσματα στον οργανισμό<sup>29</sup>.

28 Όπως υπος.27.σελ.102

29 Παπαδάκης Μ. Β. (2016).Στρατηγική των επιχειρήσεων . Σελ.133

Ο κ. Θεοδωρόπουλος στο βιβλίο του «Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός» όλους τους παραπάνω παράγοντες τους ονομάζει «εσωτερικό περιβάλλον» η ανάλυση, η διάγνωση και η αξιολόγηση του οποίου προηγείται του στρατηγικού σχεδιασμού. Έτσι θα είναι εφικτός ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού<sup>30</sup>.

Συμπερασματικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι, για να επιτευχθεί ένας επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός, επιβάλλεται η μελέτη της αλληλεπίδρασης παραγόντων μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και η συνεκτίμηση αυτών στη στρατηγική ανάλυση.

Ένα χρήσιμο και σχετικά απλό εργαλείο για την ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών και μελλοντικών επιδιώξεων είναι η ανάλυση **SWOT** (Strengths - δυνάμεις, Weaknesses- αδυναμίες, Opportunities-ευκαιρίες, Threats-απειλές).Αποτελεί την αφετηρία του στρατηγικού σχεδιασμού και συμβάλει στην βελτίωση λήψης αποφάσεων. Με τη χρήση του συγκεκριμένου υποδείγματος γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να αξιοποιηθούν οι τωρινές και μελλοντικές ευκαιρίες και να μειωθούν οι συνέπειες των υφιστάμενων αλλά και μελλοντικών απειλών της αγοράς. Με την ανάλυση SWOT πρακτικά συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ταξινομούνται σε ένα πίνακα και καταγράφονται αναλυτικά και κατόπιν διαμορφώνεται η κατάλληλη στρατηγική που αρμόζει στον οργανισμό. Η ανάλυση SWOT προτείνεται να χρησιμοποιείται παράλληλα με την ανάλυση PEST(EL)<sup>31</sup>. Το αρκτικόλεξο μεταφράζεται στις εξής έννοιες: **Political:** Ανάλυση Πολιτικού Περιβάλλοντος, **Economical:** Οικονομικό Περιβάλλον, **Social:** Κοινωνικό-Πολιτισμικό περιβάλλον,

---

30 Θεοδωρόπουλος Α. (2003). Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, πως να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας. Σελ.83

31 Βασιλειάδης Δ.Α. (2020). Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων. σελ. 172-174

**Technological:** Τεχνολογικό περιβάλλον, **Legal:** Νομικό περιβάλλον, **Ethical:** Ηθικό περιβάλλον. Αποτελούν παράγοντες που πρέπει να συγκεντρωθούν, να αναλυθούν, να μελετηθούν για την εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν τις προβλέψεις για τις τάσεις που θα επικρατήσουν μελλοντικά και πιθανόν να επηρεάσουν την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων.

### **1.6 Επίπεδα προγραμματισμού : Αποστολή- Όραμα- Σκοποί-Στόχοι**

Μετά από την λεπτομερή ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται ο οργανισμός οφείλει να χαράξει τις στρατηγικές του επιλογές, αυτές που ταιριάζουν με τις αξίες, την κουλτούρα και το ύφος του. Αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι ένα χρήσιμο και απαραίτητο εργαλείο στην διαδικασία σχεδιασμού είναι το έγγραφο που ονομάζεται «δήλωση στρατηγικής» (strategy statement) όπου εκεί θα αναφέρονται συνοπτικά και περιεκτικά<sup>32</sup> :

Η αποστολή (mission) και το όραμα (vision), οι βασικοί στόχοι (objectives), σκοποί (purpose), ο προγραμματισμός της δράσης που έχει θέσει ο οργανισμός.

Η αποστολή και το όραμα αποτελούν το πρωταρχικό στάδιο προκειμένου να καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι και σκοποί.

**Η Αποστολή** εκφράζει τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού, θέτει τους γενικούς στόχους και δίνει απάντηση στα εξής ερωτήματα : ποιος είναι ο σκοπός του οργανισμού; τι θέλουμε να πετύχουμε; γιατί διαφέρουμε από τους άλλους οργανισμούς; Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και να κοινοποιείται στους εργαζόμενους ώστε να γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες

---

32 Johnson G., Whittington R. Scholes K., Angwin D., Regner P. ( 2016) Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων . Σελ.34-37

καθώς και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του οργανισμού σε σχέση με ομοειδής οργανισμούς του κλάδου. Η αποστολή οφείλει να αναπροσαρμόζεται εφόσον οι συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος το επιβάλλουν.

**Το όραμα** αντιπροσωπεύει ένα σύνολο αξιών που εκφράζει τα μελλοντικά σχέδια και τις επιδιώξεις. Περιγράφει την προσδοκώμενη, ιδανική μορφή του οργανισμού στο μέλλον. Η δήλωση του οράματος πρέπει να είναι σαφής ώστε να αποτελεί πηγή έμπνευσης για τη λήψη αποφάσεων στη δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού<sup>33</sup>.

**Στρατηγικοί σκοποί:** μακροπρόθεσμοι (10ετία) –ευρύτεροι – περιγράφουν με ευκρίνεια τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Στο σημείο αυτό μπορούν να αναφερθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (advantages) και ικανότητες (capabilities) που διαθέτει ο οργανισμός για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου

**Στρατηγικοί στόχοι:** μακροπρόθεσμοι –ευρύτεροι –αριθμητικοί. Έχουν ποσοτικό χαρακτήρα και δηλώνουν επακριβώς τι θα πρέπει να επιτευχθεί με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα.

**Επιχειρησιακοί στόχοι:** μεσο-βραχυπρόθεσμοι (4-6χρόνια) – είναι εξειδικευμένοι και συγκεκριμένοι ποσοτικοί στόχοι

**Προγραμματισμός εφαρμογής :** σχεδιασμός της δράσης και πρακτικής εφαρμογής σε καθημερινή, εβδομαδιαία,μηνιαία βάση. Εδώ αναφέρεται το πλάνο δράσης του οργανισμού ανά διοικητική μονάδα<sup>34</sup>.

Ο George T. Doran, το 1981, φέρεται να επινόησε τη φράση «Smart Objects» για να περιγράψει τα κριτήρια που πρέπει να πληρούν οι στόχοι που θέτει ένας οργανισμός προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί.

- **Specific- συγκεκριμένοι**, σαφείς χωρίς περιθώρια παρερμηνείας
- **Measurable- μετρήσιμοι** ποσοτικά

33 Γεωργόπουλος Β. Ν.(2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ. σελ.101

34 Τσέκος Θ.(2014). Εισαγωγή στη δημόσια πολιτική. σελ.70

- **Achievable-** επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί
- **Relevant-** σχετικοί με την δραστηριότητα του οργανισμού, ουσιαστικοί
- **Time bound -εντός χρονικών ορίων**

Ιδιαίτερα για ένα δημόσιο οργανισμό, η δήλωση στρατηγικής κρίνεται απαραίτητη τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για την ενημέρωση των πολιτών οι οποίοι μπορούν εύκολα να διαπιστώσουν την χρηστή διαχείριση των δημόσιων αγαθών της χώρας. Για το σκοπό αυτό δημοσιεύονται οι δηλώσεις στρατηγικής τους, στους διαδικτυακούς τόπους και στις ιστοσελίδες των δημόσιων φορέων .

«Οι Ηγέτες μιας μαθησιακής οργάνωσης οφείλουν να είναι σχεδιαστές (designers), υπηρέτες (stewards) και δάσκαλοι (teachers)»  
Peter Senge

### **1.7 Οργανωτική δομή και υλοποίηση στρατηγικής**

Τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν αναπτυχθεί έρευνες που μελετούν με ποιο τρόπο οι διαφορετικοί τύποι της οργανωτικής δομής και οργανωσιακών συστημάτων μπορούν να διευκολύνουν ή να εμποδίσουν την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οργανωτική δομή που βασίζεται σε λειτουργικές μονάδες (functional structure) εκφράζει όλους τους Δημόσιους οργανισμούς στη χώρα μας και αυτή την δομή θα εξετάσουμε. Υπάρχει ένα σχεδιάγραμμα που κατέχει κάθε οργανισμός και ονομάζεται οργανόγραμμα και εκεί απεικονίζεται η τυπική δομή του οργανισμού προσδιορίζοντας τα διοικητικά επίπεδα, τους ρόλους, τα καθήκοντα και τις θέσεις ευθύνης που έχουν ανατεθεί. Δίνεται έμφαση

στην ιεραρχία και την μεταβίβαση εξουσίας από πάνω προς τα κάτω<sup>35</sup>. Το οργανόγραμμα σε κάθε οργανισμό αποτελεί το μέσο για την αποτελεσματική διοίκηση γιατί εκεί καθορίζονται οι «επίσημες» σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και προσδιορίζεται επακριβώς η σχέση ιεραρχίας<sup>36</sup>.

Οι προσδοκίες των διαφορετικών ομάδων που συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού και η επιρροή που ασκούν, οι κατευθύνσεις για τον προσδιορισμό των στόχων και των επιδιώξεων του οργανισμού καθορίζουν τη συλλογική στρατηγική του. Βέβαια, όταν πρόκειται για Δημόσιους οργανισμούς, όπως τα Α.Ε.Ι, τα οποία πραγματεύεται η εργασία αυτή, ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός θα πρέπει να είναι αποδεκτός από ένα κάπως πολύπλοκο σύστημα διακυβέρνησης που δεν παραμένει στο πλαίσιο της εθνικής οικονομίας και πολιτικών αποφάσεων αλλά και των Ευρωπαϊκών και διεθνών προκλήσεων και απαιτήσεων. Προκύπτει λοιπόν ότι, η διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και η υλοποίηση του δεν είναι πάντα μια απλή και προκαθορισμένη διαδικασία με συγκεκριμένα βήματα. Απαιτείται συντονισμός και σωστή διαχείριση της γνώσης και των πληροφοριών και του ιδιαίτερου νομοθετικού πλαισίου που διέπει τους Δημόσιους οργανισμούς ώστε με συστηματικές και διορθωτικές επεμβάσεις να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Καθοριστικός είναι ο ρόλος του Ανώτατου Διευθυντή (top manager), του αρχηγού της ομάδας σχεδιασμού, οι αξίες του οποίου θα πρέπει να ταυτίζονται, να συγκλίνουν με αυτά των διευθυντικών στελεχών των λειτουργικών μονάδων και να αποφεύγονται διαμάχες σχετικά με τις πολιτικές, τους στόχους και τη δομή του οργανισμού.

---

35 Johnson G., Whittington R. Scholes K., Angwin D., Regner P. ( 2016) Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων . Σελ. 405

36 Κουτούζης Μ.( 1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. σελ.84

Ο επιτυχής στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί από το στέλεχος που είναι επιφορτισμένο με αυτό το καθήκον και βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας, να είναι ένας καλός ηγέτης ο οποίος διατηρεί ένα καλό δίκτυο επικοινωνίας στον οργανισμό, δημιουργεί μια δυνατή ηγετική ομάδα που θα εργαστεί με πνεύμα ομαδικότητας διασφαλίζοντας τους στόχους και τις προσδοκίες της ανώτατης διοίκησης<sup>37</sup>. Συνεργάζεται με τους λοιπούς μετόχους στο στρατηγικό σχεδιασμό, συντονίζει την όλη προσπάθεια παρέχοντας κατευθυντήριες οδηγίες και μεταδίδει το όραμα για την αλλαγή σε όλο τον οργανισμό. Τέλος αξιολογεί και επαναπροσδιορίζει την πορεία του, προτείνοντας δομικές αλλαγές στο σχεδιασμό. Η διοικητική επιτυχία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανότητα του manager να αντιλαμβάνεται άμεσα τις δυσκολίες υλοποίησης του σχεδίου, να εκτιμά τους κινδύνους και να ελίσσεται, δίνοντας τις πλέον κατάλληλες λύσεις για το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με πρόσφατες απόψεις, και νεότερες προσεγγίσεις τα χαρακτηριστικά ενός καλού μάνατζερ-ηγέτη στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνουν ένα συνδυασμό πολλών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν τόσο στο μορφωτικό του επίπεδο και τις γνώσεις του σχετικά με το αντικείμενο του οργανισμού και το επιστημονικό υπόβαθρο της έννοιας του στρατηγικού σχεδιασμού όσο και στις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα του. Συγκεκριμένα θα πρέπει :

1. να είναι έξυπνος, ευφυής, ικανός, έντιμος, δραστήριος και χαρισματικός<sup>38</sup>,
2. να χαίρει πλήρους και θερμής αποδοχής στον οργανισμό, να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί με τους συνεργάτες του άμεσα και

---

37 Jain C.Subhash . (2003).Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing,σελ.306-309

38 το ηγετικό χάρισμα είναι ένα από τα πολυσυζητημένα θέματα στις σύγχρονες θεωρίες του μανατζμεντ.Ο Weber υποστήριζε ότι σε ένα γραφειοκρατικά δομημένο οργανισμό υπάρχουν χαρισματικοί ηγέτες.



αποτελεσματικά, να κατανοεί τα προβλήματα τους και να εμπνέει σεβασμό σε όλα τα στελέχη του και να μεταδίδει αισιοδοξία και σεβασμό στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Συνοπτικά , να έχει διοικητικές γνώσεις και ικανότητες,

3. να είναι πρωτοπόρος και δημιουργικός. Να διαμορφώνει οράματα, στόχους και πρότυπα συμπεριφοράς που να είναι τόσο φιλόδοξα όσο οι ικανότητες του οργανισμού επιτρέπουν,
4. να γνωρίζει τις νέες τεχνολογίες και εξελίξεις. Να είναι μεταρρυθμιστής και να ενθαρρύνει τις αλλαγές στα συστήματα δομών αλλά και στην κουλτούρα των παραδοσιακών ιδεών και δράσεων που εμποδίζουν το όραμα,
5. να έχει αυτοπεποίθηση και όραμα και να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση. Να παρακινεί τον οργανισμό στην αποδοχή και την πραγμάτωση των αντικειμενικών στόχων και σκοπών.

Συχνά τίθεται το ερώτημα ποια είναι τα κριτήρια για την επιλογή του «ηγέτη» ως επικεφαλής σχεδιασμού που θα δώσει τις βασικές κατευθύνσεις και τον προσανατολισμό της ομάδας σχεδιασμού. Οι απόψεις δίστανται αν θα πρέπει να είναι από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ή ένας εξωτερικός συνεργάτης / σύμβουλος που θα παρέχει μια αντικειμενική και ίσως πιο αποτελεσματική εκτίμηση στις αξίες, στους στόχους και στις προοπτικές της στρατηγικής. Αρκετοί “ειδικοί” υποστηρίζουν ότι η εξάσκηση και η εκπαίδευση είναι δυο πτυχές που πρέπει να εξετάζονται παράλληλα. Απαραίτητες οι δεξιότητες-ικανότητες του «αρχηγού» σχεδιασμού που αναπτύξαμε παραπάνω αλλά αν δεν υπάρχει και η εμπειρία που σχετίζεται με τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού, δύσκολα θα ολοκληρωθεί το έργο που του έχει ανατεθεί.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναφέρουμε τη σπουδαιότητα της συμβολής των μεσαίων(middle manager) και κατώτερων κλιμακίων (first line

employees) στην επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού. Ένα αποτελεσματικό σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να συνδέει στρατηγικούς στόχους μεγάλης εμβέλειας τόσο με μεσαία επιχειρησιακά σχέδια όσο και με προγραμματισμένη δράση. Τα διοικητικά στελέχη που βρίσκονται στη μέση της διοικητικής πυραμίδας, θα πρέπει να συμμετέχουν στον στρατηγικό διάλογο και στην λήψη αποφάσεων διότι αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ ανώτατης διοίκησης και των κατώτερων ιεραρχικά βαθμίδων τα οποία βρίσκονται πολύ κοντά στην αγορά και αντιλαμβάνονται ευκολότερα τις αλλαγές, εντοπίζουν εμπόδια και δράττουν τις ευκαιρίες<sup>39</sup>.

Είναι εμφανές βέβαια, ότι υπάρχει διαφοροποίηση σε σχέση με τα είδη αποφάσεων ανά διοικητική βαθμίδα ώστε να επιτυγχάνεται με επιτυχία ο στρατηγικός σχεδιασμός. Ο κάθε δημόσιος οργανισμός για παράδειγμα, αποτελείται από μια σύνθεση τριών βασικών επάλληλων στρωμάτων διαμορφωμένων σε πυραμιδοειδή μορφή, καθένα από τα οποία διαφοροποιείται ως προς τον βαθμό εξουσίας, το είδος των δραστηριοτήτων και το επίπεδο των ρόλων που ασκεί<sup>40</sup>.

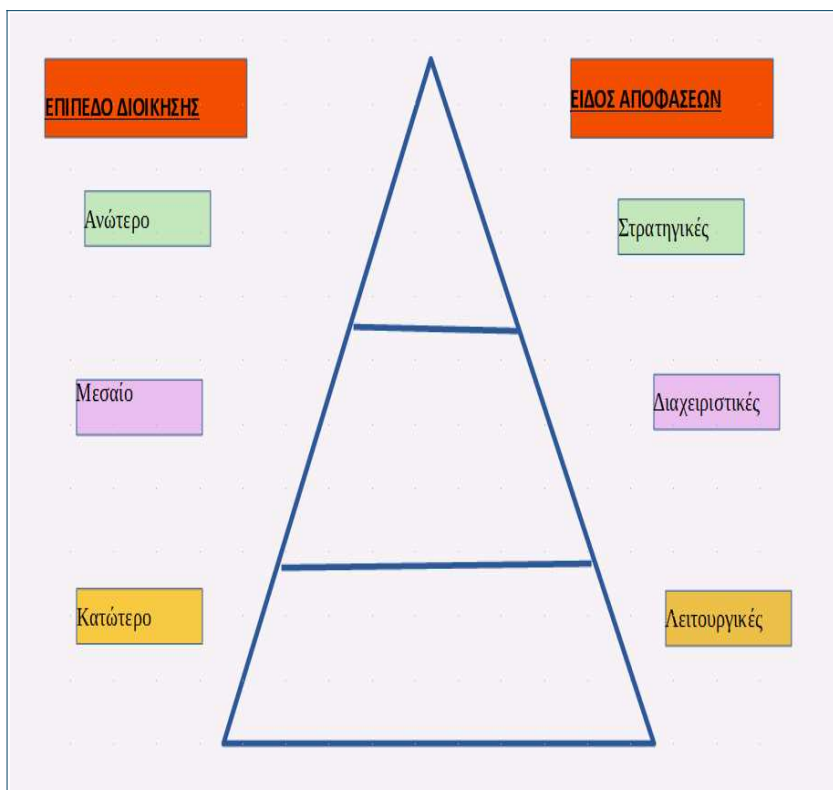
Κατά τους Montana και Charnov (1993) τα επίπεδα λήψης αποφάσεων σε ένα οργανισμό είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τα τρία βασικά επίπεδα διοίκησης, το ανώτερο, το μεσαίο και το κατώτερο και είναι αντίστοιχα το στρατηγικό, το διαχειριστικό και το λειτουργικό. Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και σχετίζονται όπως έχουμε αναφέρει με το όραμα, στους στόχους και τις προοπτικές του οργανισμού. Οι διαχειριστικές αποφάσεις λαμβάνονται από διοικητικά στελέχη που βρίσκονται στο μεσαίο επίπεδο και αφορούν συγκεκριμένες και σαφώς προσδιορισμένες στρατηγικές. Τέλος οι λειτουργικές αποφάσεις

---

39 Παπαδάκης Μ. Β. (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων. σελ.504

40 Τσέκος Θ. (2014). Εισαγωγή στη δημόσια πολιτική. σελ.66

λαμβάνονται στο κατώτερο επίπεδο και σχετίζονται με τη λειτουργία, δράση για την υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων<sup>41</sup>.



**Σχήμα 3. Αποφάσεις ανά επίπεδο διοίκησης**

Επιβάλλεται ομαδική προσπάθεια, συνεργασία, συντονισμός, παρακίνηση και αρμονική συνύπαρξη όλων των επιπέδων διοίκησης προκειμένου να επιτευχθεί ένας αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός.

«Οι στρατηγοί και οι μονάρχες δεν ηγήθηκαν ποτέ επαναστάσεων»

G.Hamel

41 Κουτούζης Μ.( 1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. Σελ.205

«Κάθε διοικητικό στέλεχος σε κάθε επίπεδο μιας οργάνωσης αποτελεί έναν κρίκο μιας αλυσίδας» υποστήριζε ο P.Drucker στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, στη θεωρητική προσέγγιση του MBO -Διοίκηση βάση στόχων. Είναι μια θεωρία που χρησιμοποιείται στην διοίκηση των οργανισμών και δίνει έμφαση στο ρόλο των εργαζομένων σε κάθε επίπεδο ιεραρχικής βαθμίδας. Η επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού έγκειται αποκλειστικά στην συνεργασία προϊσταμένων και υφισταμένων για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων και την κατανόηση των στόχων και επιδιώξεων αλλά και του τρόπου μέτρησης τους. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη δίνουν έτσι έναν ενεργητικό ρόλο στους εργαζόμενους και αξιοποιώντας πλήρως τις δυνατότητες καθενός από αυτούς και δίνοντας τους κίνητρα, θα υποκινήσουν και θα κατευθύνουν τελικά προς το κοινό, επιθυμητό αποτέλεσμα.

Εξίσου σημαντικός είναι ο ρόλος του «συστήματος ανταμοιβών» υποστηρίζει ο κ.Γεωργόπουλος<sup>42</sup>, σύμφωνα με το οποίο η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να εφαρμόσει μια κατάλληλη στρατηγική κινήτρων στους εργαζομένους ώστε να διαμορφώσει τις συνθήκες εκείνες που θα τους παρακινήσουν να αξιοποιήσουν όσο περισσότερο μπορούν τα προσόντα τους με στόχο την αποδοτικότερη υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου δράσης. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη είναι αυτά που θα καθορίσουν το συνδυασμό κινήτρων τα οποία θα σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Τα εξατομικευμένα κίνητρα που θα χρησιμοποιήσει η ανώτατη διοίκηση σχετίζονται με την στρατηγική που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός και μπορεί να είναι:

---

42 Γεωργόπουλος Β. Ν.(2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ.σελ.319-320

- Υλικά ή οικονομικά ή ανταποδοτικά : αύξηση των αποδοχών, μπόνους παραγωγικότητας, διάθεση προσωπικού αυτοκινήτου ή τηλεφώνου κ.α.
- Κοινωνικά: σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις και με την αναγνώριση που έχει ο εργαζόμενος στον οργανισμό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριοποίησης : δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να συμμετέχει και να δραστηριοποιείται σε τομείς της οργανωσιακής δομής που είναι ενδιαφέρον για τον ίδιο , αποτελεί μια επαγγελματική πρόκληση και γιαυτό μπορεί να αποδώσει και το μέγιστο της απόδοσης του.

Παράλληλα, ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των ανώτατων διοικητικά στελεχών που θα συμβάλει στην θετική έκβαση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ύπαρξη ενός σωστά δομημένου **Επιχειρηματικού Σχεδίου Δράσης (Business plan)** στο οποίο θα καθοριστούν οι κατευθύνσεις και οι στρατηγικοί άξονες λειτουργίας του οργανισμού. Πρακτικά, το «Business plan» παρουσιάζει συνοπτικά, σε γραπτή μορφή τα στρατηγικά,λειτουργικά και χρηματοοικονομικά δεδομένα καθώς και ένα βραχυχρόνιο πλάνο δράσης, με χρονοδιάγραμμα, για την υλοποίηση της στρατηγικής που θα ακολουθείται σε κάθε επίπεδο. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη το επικοινωνούν σε όλα τα κλιμάκια και όλα τα λειτουργικά τμήματα για να υπάρξει συντονισμός και συνεργασία στην εναρμόνιση των στόχων με τη στρατηγική που έχει επιλεχθεί<sup>43</sup>.

Οι κύριοι στόχοι ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι:

1. να αποτελεί το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων,

---

43 Παπαδάκης Μ. Β. (2016).Στρατηγική των επιχειρήσεων .σελ. 850 & 873

2. να κάνει άριστη κατανομή των διαθέσιμων πόρων για την υλοποίηση των δράσεων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων,
3. να επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης ή του οργανισμού και να δίνει δυνατότητα για ανάληψη διαρθρωτικών αλλαγών.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να αναφερθεί ότι, κατά την διάρκεια κατάρτισης Επιχειρηματικού Σχεδίου Δράσης (Business plan) αναπτύσσονται έννοιες, μοντέλα και στρατηγικά ζητήματα από τους εμπλεκόμενους φορείς στην διαδικασία που πιθανόν να οδηγούν σε σύγχυση και αδυναμία στη λήψη αποφάσεων. Ο τρόπος αντιμετώπισης αυτού του ζητήματος είναι η χρήση ενός μηχανισμού κατάταξης σύμφωνα με τον οποίο οι προτεινόμενες στρατηγικές επιλογές αξιολογούνται σε σχέση με βασικούς στρατηγικούς παράγοντες και κατατάσσονται σε βαθμολογική κλίμακα ανάλογα με τη βαρύτητα που έχουν στον οργανισμό. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει ένα εσωτερικό και επικοινωνιακό διάλογο ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη που συμμετέχουν στην στρατηγική σχεδίαση έτσι ώστε να αποφεύγονται υποκειμενικά κριτήρια επιλογής στρατηγικών που πιθανόν να προάγουν προσωπικές φιλοδοξίες και συμφέροντα που δεν συνάδουν με τους στόχους και το όραμα του οργανισμού.

Στην διεθνή βιβλιογραφία παρουσιάζονται τρία βασικά κριτήρια αξιολόγησης των στρατηγικών επιλογών τα οποία πρέπει να εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια κατάρτισης του στρατηγικού σχεδίου δράσης<sup>44</sup>.

- **Η καταλληλότητα (suitability)** της στρατηγικής επιλογής, εκφράζει κατά πόσο οι προτεινόμενες στρατηγικές αξιοποιούν τις βασικές ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και αποφεύγουν ή θεραπεύουν τις απειλές και τις αδυναμίες.

---

44 Johnson G., Whittington R. Scholes K., Angwin D., Regner P. ( 2016) Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων . Σελ.453-460

- **Η αποδεκτότητα (acceptability)** αξιολογεί κατά πόσο η προτεινόμενη στρατηγική επιλογή είναι αποδεκτή από τα διοικητικά στελέχη που συμμετέχουν στη διαδικασία. Σχετίζεται με την μελέτη της αντίδρασης των ενδιαφερόμενων μερών κατά πόσο θεωρούν την συγκεκριμένη στρατηγική αποδοτική για τον οργανισμό ή αν απορρέουν κίνδυνοι και απειλές από αυτήν, τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους ίδιους.
- **Η εφικτότητα (feasibility)** μιας στρατηγικής αναφέρεται στην δυνατότητα που έχει ένας οργανισμός να εφαρμόσει στην πράξη την προτεινόμενη στρατηγική. Εξετάζεται δηλαδή κατά πόσο ο οργανισμός διαθέτει ή δύναται να αποκτήσει άμεσα τους πόρους (υλικοί και άυλοι) και τα μέσα (δομές και συστήματα) για να προχωρήσει στην υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής .

Πολλοί Ακαδημαϊκοί αλλά και εταιρείες συμβούλων ανά τον κόσμο, τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν μελετήσει και παρουσιάζουν νέες θεωρίες και τεχνικές που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην διαμόρφωση ενός ορθολογικά στρατηγικού σχεδίου δράσης. Αναμφισβήτητα, δεν υπάρχει μια ιδανική διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής αφού κάθε μοντέλο παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανά περίπτωση από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, είναι μια δύσκολη απόφαση και χρειάζεται πολύ προσοχή δεδομένου ότι αποτελεί τον πρωταρχικό κρίκο για την βιωσιμότητα και την μελλοντική επιτυχία του οργανισμού<sup>45</sup>.

Σχετικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι ένας αξιόπιστος μηχανισμός προετοιμασίας για ένα πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού είναι η «διαμόρφωση σεναρίων (scenario

---

45 Παπαδάκης Μ. Β. (2018). Επίκαιρα Θέματα Στρατηγική των επιχειρήσεων.σελ.28-172

planning)<sup>46</sup>». Αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο μακροπρόθεσμου σχεδιασμού σύμφωνα με το οποίο εντοπίζονται και καταγράφονται από την ομάδα σχεδιασμού της στρατηγικής του οργανισμού όλες οι πιθανές μελλοντικές καταστάσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που πιθανόν θα επηρεάσουν την επίδοση του οργανισμού. Δίνεται έτσι η δυνατότητα για την έγκαιρη προετοιμασία και πρόβλεψη μελλοντικών καταστάσεων προς αποφυγή ή συμμόρφωση στη διαδικασία σχεδιασμού για κάθε σενάριο.

Γίνεται βέβαια λόγος για τον αριθμό των σεναρίων που πρέπει να διαμορφωθούν ώστε να διευκολυνθεί η υλοποίηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Οι περισσότεροι συγγραφείς συγκλίνουν στη χρήση δύο τουλάχιστον σεναρίων, ως βέλτιστος αριθμός για την αντιμετώπιση του δυναμικού περιβάλλοντος. Κάποιοι επιλέγουν τη χρήση δύο ακραίων σεναρίων, του καλύτερου (best case) και του χειρότερου (worst case) στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού.

Όποιος και να είναι ο αριθμός των σεναρίων ανάλογα με τη δομή του οργανισμού η ανίχνευση, η ανάλυση και η πρόβλεψη του περιβάλλοντος για την διαμόρφωση τους εφόσον χρησιμοποιηθούν από τα ανώτατα στελέχη εποικοδομητικά θα συντελέσουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της στρατηγικής<sup>47</sup>.

Η χώρα μας, σύμφωνα με μελέτη γνωστής εταιρείας συμβούλων McKinsey, τις τελευταίες δεκαετίες δεν φαίνεται να έχει γενικότερα μια ξεκάθαρη στρατηγική. Αυτό αποτέλεσε και την βασική αιτία υπανάπτυξης της Ελλάδας και αδυναμίας υιοθέτησης κατάλληλων στρατηγικών σχεδίων που θα οδηγούσαν τη χώρα μας στην έξοδο από την κρίση<sup>48</sup>.

---

46 η εταιρεία General Electric και η Shell τις δεκαετίες '60-'80 ήταν οι πρώτες που χρησιμοποίησαν τη μέθοδο αυτή ως εργαλείο στρατηγικής

47 Γεωργόπουλος Β. Ν.(2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ.σελ.363-372

48 Παπαδάκης Μ. Β. (2016).Στρατηγική των επιχειρήσεων.σελ.42



Τα ιδιαίτερα μορφολογικά χαρακτηριστικά άσκησης δημόσιας πολιτικής στην Ελλάδα έχουν σαν αποτέλεσμα οι αποφάσεις να λαμβάνονται ως συνδυασμός παραμέτρων τυχαιότητας (Garbadge can model) και συμβατότητας με το υπάρχον (Incrementalism). Το πολιτικό σύστημα ενισχύοντας τα μικροκομματικά του συμφέροντα, μετά την μεταπολίτευση, δεν προχώρησε στην ανάπτυξη καινοτόμων στρατηγικών σχεδίων ανάπτυξης της χώρας φοβούμενη ίσως το υψηλό οικονομικό και κοινωνικό κόστος. Οποιαδήποτε διοικητική αλλαγή επέρχεται μόνο όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Στη διεθνή βιβλιογραφία αυτό ονομάζεται «διοίκηση μέσω κρίσεων» (Management by crisis)<sup>49</sup>.

### **1.8 Διαδικασία ελέγχου και αξιολόγηση στρατηγικής**

Τελευταίο αλλά πολύ βασικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί ο έλεγχος και η αξιολόγηση της στρατηγικής που έχει επιλεγεί. Αναμφισβήτητα, ο έλεγχος της απόδοσης των υφιστάμενων στρατηγικών επιλογών αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, εξαιρετικά σημαντική, που πρέπει να πραγματοποιείται συστηματικά και με λεπτομέρεια σε κάθε στάδιο υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων. Σύμφωνα με τον Daft (1991), «ο έλεγχος είναι μια συστηματική διαδικασία μέσω της οποίας οι managers ρυθμίζουν τις δραστηριότητες του οργανισμού, ώστε να γίνουν συμβατές με τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού<sup>50</sup>».

Το εξωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησης των οργανισμών μεταβάλλεται με ταχύ ρυθμό πολλές φορές απότομα και απρόσμενα, με αποτέλεσμα να

---

49 Τσέκος Θ.(2014). Εισαγωγή στη δημόσια πολιτική.σελ.64  
50 Κουτούζης Μ.( 1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ.σελ.259

καθίστανται σε κάποια χρονική στιγμή το στρατηγικό σχέδιο ανεπίκαιρο και αναποτελεσματικό. Επίσης καμία στρατηγική δεν είναι άριστη καθώς είναι πολύ δύσκολο έως ακατόρθωτο να προβλεφθεί εκ των προτέρων με ακρίβεια το μέλλον. Για το σκοπό αυτό κρίνεται απαραίτητος ο τακτικός και συνεχής έλεγχος της απόδοσης σχεδιασμού ώστε να αξιολογείται η πρόοδος του εφαρμοζόμενου σχεδίου, να παρατηρούνται, να καταγράφονται, και να αποτιμώνται τα αποτελέσματα του σχεδιασμού. Απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιτυχή αξιολόγηση είναι η επαρκής και έγκαιρη ανατροφοδότηση (feedback).

Κρίνεται λοιπόν επιτακτική ανάγκη ύπαρξης ενός συστήματος πολλαπλού ελέγχου, που θα πραγματοποιείται σε διάφορες φάσεις λειτουργίας του οργανισμού. Συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται τρεις τύποι ελέγχου και αυτοί είναι<sup>51</sup>:

1. **προκαταρκτικός έλεγχος (steering control ή ex ante αξιολόγηση ή έλεγχος καθοδήγησης)** : έχει την έννοια της πρόβλεψης πιθανών αποκλίσεων και της λήψης διορθωτικών μέτρων πριν εντοπιστούν οι αποκλίσεις στην πραγματικότητα και δημιουργήσουν προβλήματα στη λειτουργία του οργανισμού.
2. **έλεγχος κατά τη διαδικασία (screening control ή on going αξιολόγηση)** σύμφωνα με τον οποίο λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα την στιγμή που εμφανίζονται οι αποκλίσεις από τους στόχους, στην πορεία υλοποίησης του σχεδίου και σχετίζεται με την διαδικασία παρακολούθησης (monitoring)
3. **έλεγχος των αποτελεσμάτων (feedback control ή ex post αξιολόγηση ή έλεγχος ανατροφοδότησης)** : είναι από τους σημαντικότερους ελέγχους, γιατί στο σημείο αυτό συγκεντρώνονται και μελετούνται συνολικά, οι αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους, για την αποφυγή τους μελλοντικά.

---

51 Το ίδιο με υπ.49 σελ.269-270

Είναι πολύ σημαντικό να υποδεικνύονται οι αποκλίσεις των προβλέψεων του στρατηγικού σχεδίου δράσης με τις πραγματοποιηθείσες δράσεις με σκοπό την λήψη διορθωτικών παρεμβάσεων ή εναλλακτικών λύσεων και επαναπροσδιορισμό και την αναθεώρηση της πορείας υλοποίησης της αποστολής του οργανισμού. Η διαδικασία ελέγχου αποκτά αξία για τον στρατηγικό σχεδιασμό μόνο όταν οδηγεί σε ανατροφοδότηση και λήψη διορθωτικών μέτρων .

Ο καθηγητής κ.Μαρκίδης αναφέρει στο βιβλίου του «όλοι οι σωστοί ελιγμοί, 2001» την δυναμική της ευελιξίας σε όλη την διάρκεια στρατηγικού σχεδιασμού η οποία προϋποθέτει: α) ένα προειδοποιητικό σύστημα ενημέρωσης, β)να έχει καλλιεργηθεί ένα σχετικό περιβάλλον προσαρμογής στις αλλαγές από τους μετέχοντες στην διαδικασία, γ)να υπάρχουν οι πόροι και οι ικανότητες που θα στηρίξουν τις αλλαγές<sup>52</sup> .

Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη που έχουν και την ευθύνη για την αποτελεσματική εφαρμογή του Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου θα πρέπει να υιοθετήσουν μεθόδους, ευέλικτα συστήματα και εργαλεία παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης του σχεδίου ώστε άμεσα να μετατρέπουν και να σχεδιάζουν μεταβατικά στάδια προοδευτικής υλοποίησης επιμέρους σχεδίων δράσης .

Οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης (performance indicators) αποτελούν ένα βασικό εργαλείο σχεδιασμού, ελέγχου, αξιολόγησης και επαναπροσδιορισμού των σχεδίων δράσης. Σύμφωνα με το Λεξικό της Οξφόρδης οι δείκτες απόδοσης αποτελούν *«ένα ποσοτικοποιημένο μέτρο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της επιτυχίας ενός οργανισμού, ενός υπαλλήλου κ.λπ. στην επίτευξη στόχων απόδοσης.»*<sup>53</sup> Η απόδοση μιας στρατηγικής και η ανάλυση των αποκλίσεων αξιολογείται με τη χρήση

---

52 Παπούλιας Β.Δ. (2002). Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών. σελ.184-185

53 Oxford lexico. <https://www.lexico.com/>

αντικειμενικών “δεικτών απόδοσης” που έχουν υιοθετηθεί και αντικατοπτρίζουν τους στόχους και το όραμα. Μπορεί να είναι ποσοτικοί ή ποιοτικοί αλλά όταν πρόκειται για δημόσιους οργανισμούς τις περισσότερες φορές γίνεται σύγκριση απόδοσης μεταξύ παρομοίων συγκρίσιμων οργανισμών (comparators) που λειτουργούν στο ίδιο περιβάλλον. Η επιλογή του σωστού Δείκτη Απόδοσης προϋποθέτει πολύ καλή κατανόηση της στοχοθεσίας του εκάστοτε οργανισμού. Μετά τον καθορισμό των δεικτών απόδοσης, ο οργανισμός αναλύει τα αίτια του χάσματος και ενδέχεται να διαμορφώσει αλλαγές και τροποποιήσεις στην υφιστάμενη στρατηγική για την εξάλειψή του.

Εκείνο που οφείλουμε να διευκρινίσουμε στο σημείο αυτό, είναι η διάκριση της έννοιας της μεταβλητής με αυτή των δεικτών που συχνά συγχέονται.

Οι μεταβλητές προσδιορίζονται αρχικά και αποτελούν το *υπό διερεύνηση διοικητικό μέγεθος* και ακολουθούν οι δείκτες που απεικονίζουν με ακρίβεια την απόδοση της στρατηγικής.

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου περιλαμβάνει πέντε βασικά στάδια<sup>54</sup>:

1. Προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που θα ελεγχθούν και θα μετρηθεί η επίδοσή τους<sup>55</sup>
2. Οριοθετούνται τα πλαίσια μέσα στα οποία η απόδοση κρίνεται ικανοποιητική και καθορίζονται τα κριτήρια (ποσοτικά και ποιοτικά) βάσει των οποίων θα γίνει ο έλεγχος.<sup>56</sup>
3. Καθορίζεται το χρονικό διάστημα για το οποίο θα γίνει η μέτρηση της επίδοσης

---

54 Βασιλειάδης Δ.Λ. (2020). Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων.σελ.343

55 Επίδοση (performance) είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας ή ενός συνόλου δραστηριοτήτων .γεωργόπουλος σελ.328)

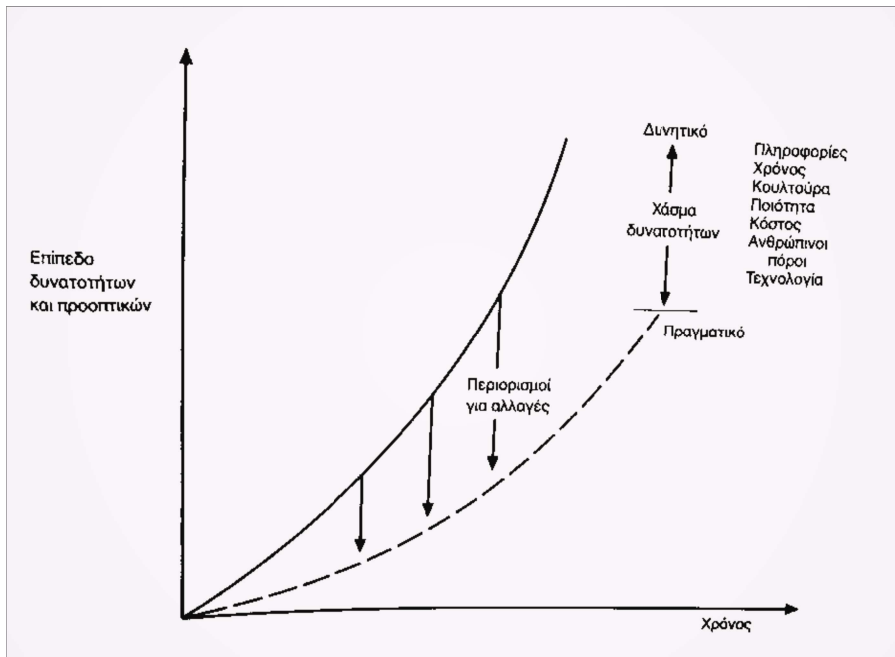
56 Υπάρχουν συγκεκριμένα όρια απόκλισης που είναι αποδεκτά απο τον οργανισμό σαν όρια ανοχής κουτουζης σελ.266)

4. Πραγματοποιείται η σύγκριση μεταξύ επιθυμητής με πραγματικής απόδοσης. Αν η πραγματοποιηθείσα επίδοση βρίσκεται εντός επιτρεπτών ορίων επίδοσης η διαδικασία αξιολόγησης ολοκληρώνεται.
5. Σε περίπτωση ύπαρξης αποκλίσεων, και αφού πρωτίστως καθοριστεί το μέγεθος της απόκλισης και αναλυθούν τα αίτια της, λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα και αποφασίζεται ο τρόπος και ο χρόνος υλοποίησης τους .

Η διαδικασία σχεδιασμού είναι μια σύνθετη διαδικασία που εξελίσσεται σε ένα κλίμα ρευστότητας, αβεβαιότητας και αστάθειας. Προγραμματίζω και οργανώνω τον τρόπο δράσης με συγκεκριμένα δεδομένα τη χρονική στιγμή του προγραμματισμού. Σε ένα δυναμικό περιβάλλον όμως που συνεχώς εξελίσσεται και τα δεδομένα αλλάζουν, γίνονται ίσως και περισσότερα πολύπλοκα, θα πρέπει και ο σχεδιασμός να τροποποιηθεί για να συνεχίζει να είναι αποτελεσματικός. Διεθνείς έρευνες έχουν διαπιστώσει την δυσκολία προσαρμογής και επαναπροσδιορισμού της στρατηγικής . Κάνουν λόγο για προβλήματα στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων που οδηγούν πιθανόν σε εσφαλμένες εκτιμήσεις, υπερεκτίμηση ή υποεκτίμηση κινδύνων και μη ορθολογική λήψη αποφάσεων προσανατολισμένων στους στόχους και το όραμα των οργανισμών που οδηγούν σε χάσμα δυνατοτήτων τελικά<sup>57</sup>.

---

57 Παπούλιας Β.Δ. (2002). Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών.σελ.208-209



**Σχήμα 4. Χάσμα μεταξύ του δυνητικού και πραγματικού επιπέδου δυνατοτήτων και των προοπτικών που έχει η στρατηγική διοίκηση ως ανοικτή πρόκληση. Πηγή : Παπούλιας Β.Δ. (2002). Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών**

Στο παραπάνω σχήμα απεικονίζει παραστατικά το χάσμα που δύναται να υπάρξει μεταξύ επιθυμητού και πραγματικού σχεδίου δράσης και τους παράγοντες (εξωτερικοί και εσωτερικοί) που απορυθμίζουν τη διαδικασία σχεδιασμού και επηρεάζουν το αποτέλεσμα.

Κατά την άποψη του κ.Κουτούζη υπάρχουν πολλοί παράγοντες που δικαιολογούν τις αποκλίσεις από το επιθυμητό επίπεδο σχεδιασμού<sup>58</sup>.

- Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι στόχοι που τέθηκαν κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου να μην ήταν

58 Κουτούζης Μ.( 1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ.σελ.267

ακριβείς, ρεαλιστικοί, εφαρμόσιμοι και πραγματοποιήσιμοι με βάση τις δεδομένες συνθήκες δραστηριοποίησης του οργανισμού.

- Να μην εκτιμήθηκε σωστά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον που λειτουργεί ο οργανισμός .
- Να παρουσιάστηκαν προβλήματα κατά τη διάρκεια υλοποίησης του σχεδίου και στην κατανομή καθηκόντων.
- Να μην έχουν γίνει κατανοητοί οι στόχοι και η διαδικασία επίτευξης τους από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.
- Να μην έχει γίνει ορθή εκχώρηση εξουσιών στα επιμέρους ιεραρχικά επίπεδα οργάνωσης.

Ο έλεγχος της αποδοτικότητας της στρατηγικής είναι μια σημαντική, απαραίτητη αλλά παράλληλα και λεπτή διαδικασία που πρέπει να πραγματοποιείται και να συντονίζεται πρωτίστως από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες αντιδράσεις από τους εργαζομένους που θα αποτελέσουν τροχοπέδη στην λειτουργία του οργανισμού.

Αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό, ότι στο σύγχρονο, διεθνώς ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιδόσεις ενός οργανισμού σαν απόλυτη τιμή δεν έχουν τόση αξία όσο η σύγκριση της επίδοσης με ανταγωνιστές. Για τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναπτυχθεί η έννοια της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking). Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1970 από τον Gregory H.Watson (πρώην αντιπρόεδρο στην Xerox Corporation), και επεκτάθηκε αργότερα και στις διοικητικές διαδικασίες<sup>59</sup>. Σαν έννοια το benchmarking/συγκριτική προτυποποίηση είναι η εύρεση ουσιαστικά εφαρμοσμένων και δοκιμασμένων επιτυχημένων πολιτικών από ομοειδείς οργανισμούς, η υιοθέτησή τους και η προσαρμογή τους στα δεδομένα του υπό μελέτη οργανισμού. Αποτελεί πηγή και μέσο

---

59 Βασιλειάδης Δ.Λ. (2020). Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων σελ.149

μάθησης και υλοποίησης δοκιμασμένων και επιτυχημένων πρακτικών (best practices) για την εξασφάλιση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

*«Η διαδικασία πρότυπης αξιολόγησης (benchmarking) παρέχει τα μέσα για να καθοριστεί η απόδοση ενός οργανισμού σε σύγκριση με τα τμήματα του ή με αντίστοιχα άλλων συναφών οργανισμών<sup>60</sup>».*

---

60 Γάκη Ε. (2009) Διπλωματική εργασία



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### **2.1 Συσχέτιση Στρατηγικού Σχεδιασμού στη δημόσια διοίκηση με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ**

Η στρατηγική διαχείριση αποτελεί τα τελευταία χρόνια τον κύριο μοχλό ανάπτυξης μελετών και ερευνών σε όλο τον κόσμο. Ένας σημαντικός αριθμός δημόσιων οργανισμών σε παγκόσμια κλίμακα αναπτύσσουν στρατηγικά σχέδια, προσδιορίζοντας τους στρατηγικούς στόχους και τις διαδικασίες για την μέτρηση της απόδοσης. Όλοι οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι κάθε οργανισμός ή επιχείρηση επιβάλλεται να υλοποιεί ενέργειες σχεδιασμού, προγραμματισμού, παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης δια μέσου των οποίων θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες.

Η βασική διαφοροποίηση των φορέων δημόσιας διοίκησης (όπως τα Α.Ε.Ι), από τους παραγωγικούς μηχανισμούς της αγοράς είναι ότι οι μεν πρώτοι επιδιώκουν την εμπέδωση και προάσπιση δημόσιου συμφέροντος ενώ οι δεύτεροι την μεγιστοποίηση του κέρδους από την παραγωγική τους δραστηριότητα. Μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες των δημόσιων οργανισμών είναι η παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πολιτών και που είναι αποτελεσματικές και δίκαιες. Η στρατηγική διαχείριση θεωρείται το καταλληλότερο μέσο, με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να παρέχουν

καλύτερες υπηρεσίες αλλά και να επιβιώσουν έναντι των ανταγωνιστών τους.

Οι περισσότερες από τις βασικές προσεγγίσεις και μέθοδοι της εταιρικής διαχείρισης στρατηγικού σχεδιασμού ισχύουν και για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς αλλά διαφέρουν ως προς τη δυνατότητα εφαρμογής τους και τον τρόπο που υλοποιούνται<sup>61</sup>.

Έχει υποστηριχθεί ευρέως ότι η στρατηγική διακριτική ευχέρεια είναι πιο περιορισμένη στο δημόσιο παρά στον ιδιωτικό τομέα διότι υπάρχουν πολιτικοί,νομικοί και ρυθμιστικοί περιορισμοί που περιορίζουν τη δράση. ( Boyne 2002 , Perry and Rainey 1988 , Ring and Perry 1985). Ορισμένες μεταβλητές βρίσκονται σε μεγάλο βαθμό εκτός του ελέγχου των δημόσιων διαχειριστών, τουλάχιστον μεσοπρόθεσμα. Αυτές περιλαμβάνουν τους πόρους που διατίθενται από υψηλότερα επίπεδα διακυβέρνησης, το μέγεθος και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού, την πολιτική ιδεολογία των εθνικών και υπερεθνικών κυβερνήσεων, την πολυπλοκότητα των διαδικασιών στη λήψη αποφάσεων και το επίπεδο υποστήριξης που παρέχεται από πολιτικούς αρχηγούς. Ορισμένα εσωτερικά χαρακτηριστικά, επίσης, μπορεί να κληρονομηθούν σε μεγάλο βαθμό από το παρελθόν και να χρησιμεύσουν ως περιορισμοί για τους σύγχρονους δημόσιους διαχειριστές. Αυτά περιλαμβάνουν την ηλικιακή σύνθεση του εργατικού δυναμικού και την επικρατούσα οργανωτική κουλτούρα, η οποία θεωρείται ότι είναι αρκετά δύσκολο να αλλάξει. ( Ashworth 2010)<sup>62</sup>.

Πριν από περίπου τρεις δεκαετίες, η στρατηγική διαχείριση εισήχθη στον δημόσιο τομέα από τις υπηρεσίες μεταφορών στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ανταποκρινόμενοι στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που προκάλεσε η

---

61 Kriemadis A.(1997)."Strategic planning in Higher Education Athletic Departments",International Journal of Educational Management

62 .Boyne G. A. ,Walker R.M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead

ενεργειακή κρίση του 1970, τέθηκε επιτακτική η ανάγκη ορθολογικής χρήσης των πόρων και επαναπροσδιορισμού των προτεραιοτήτων, θεσπίζοντας προγράμματα βελτίωσης ποιότητας και ανασχεδιασμού διοικητικών διαδικασιών και διερεύνησης καινοτόμων προσεγγίσεων στην γενικότερη λειτουργία ενός οργανισμού<sup>63</sup>.

Έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι σε περιόδους δημοσιονομικής λιτότητας, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι χρήσιμο να υιοθετούν πρακτικές στρατηγικού σχεδιασμού, σε μία προσπάθεια της δημόσιας διοίκησης να διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, με σαφώς συγκεκριμένους προϋπολογισμούς και διασυνδέοντας τη χρηματοδότηση με συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους και αποτελέσματα. Επιπλέον, ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα αποτελεί και ένα εργαλείο ελέγχου και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας αλλά και ένα μέσο βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι Boyne & Walker (2010) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ορθολογικά συστήματα διαμόρφωσης και εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού επιτυγχάνουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αρκεί να βλέπουν την στρατηγική σαν μια συνεχή και διαρκή διαδικασία που προσαρμόζεται κάθε φορά στις εναλλακτικές περιβαλλοντικές συνθήκες που δημιουργούνται σε μια προσπάθεια του οργανισμού να επανεξισορροπήσει στρατηγικές προτεραιότητες και στάσεις<sup>64</sup>.

Μια σειρά από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του '80 συνδέουν την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού στη δημόσια διοίκηση με το νέο μοντέλο άσκησης δημόσιας διοίκησης το γνωστό Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ-ΝΔΜ (New Public

---

63 Poister H.Th.(2005).Strategic Planning and Management in State Departments of Transportation

64 Boyne G. A. ,Walker R.M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead

Management). Αποτελεί την πρώτη μεταρρυθμιστική προσπάθεια, ένα πρότυπο μοντέλο άσκησης δημόσιας διοίκησης που στηρίζεται στον Αγγλοσαξονικό τρόπο αντίληψης της διοικητικής δράσης και των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα. Κύριο χαρακτηριστικό του νέου μοντέλου Δημόσιου Μάνατζμεντ αποτέλεσε η εισαγωγή αρχών και αξιών από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα για μια αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση.

*Το νέο μοντέλο που διαμορφώθηκε ήταν αφενός πιο οικονομικοστραφές και αφετέρου έδινε μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών στην κοινωνία<sup>65</sup>. Επικεντρώνεται στην εισαγωγή της εμπορικής σκέψης στον δημόσιο τομέα (value for money), στην απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών (process re-engineering) και στην ανάθεση διοικητικών δράσεων σε ανεξάρτητες αρχές που πριν υλοποιούσε η κρατική διοίκηση (agencification).*

Η ιδιαιτερότητα της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης έγκειται στην επίτευξη αποτελεσμάτων (result oriented) με τη χρήση νέων τρόπων λειτουργίας και όχι στην τυπική εφαρμογή κανόνων (rule oriented). Η έμφαση δίνεται στην εφαρμογή πολιτικής και μεθόδων ποιότητας που θα μεγιστοποιούν την κοινωνική αποτελεσματικότητα ελαχιστοποιώντας τους απαιτούμενους πόρους. Το νέο μοντέλο ενισχύει τη συμμετοχικότητα, την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση από ολόκληρη την κοινότητα δημόσιας πολιτικής (policy community) των μετόχων (stakeholders), της διακυβέρνησης (governance) και της δικτύωσης (networking) οι οποίες τοποθετούνται σε μια ισότιμη και όχι ιεραρχική βάση όπως ίσχυε μέχρι σήμερα<sup>66</sup>. Όλα τα επιμέρους τμήματα ακολουθούν την δική τους πορεία για την επίτευξη των στόχων και παρακολουθούνται (monitoring) και αξιολογείται η απόδοσή τους. Όπως

---

65 Τσακαλάκης Η.Γ. (2013). “Η εισαγωγή των μεθόδων new public management στην ελληνική δημόσια διοίκηση”. σελ30-31

66 Τσέκος Θ.Ν. (2014). Δημόσια Διοίκηση θεωρία και Πρακτική σελ20-26.

φαίνεται η νέα οργανωσιακή δομή της δημόσιας διοίκησης, παραμερίζει το κράτος δημιουργώντας αυτόνομες, ανταγωνιστικές διοικητικές μονάδες με στόχους και όραμα και με έναν ικανό manager να συνθέτει τον στρατηγικό σχεδιασμό και να επιδιώκει την επίτευξη του.

Στο σύγχρονο μάνατζμεντ, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια φιλόδοξη προσπάθεια χαρτογράφησης του μέλλοντος, με ορθολογικά δομημένο τρόπο, καθώς παρέχει πληροφορίες για το τι είναι αναγκαίο, κατά προτεραιότητα να πραγματοποιηθεί σε έναν οργανισμό και με ποιες διαδικασίες και μεθόδους<sup>67</sup>.

Το νέο δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) ορίζεται ως «*συστηματική προσπάθεια επίτευξης στόχων μέσω συνεργασιών*» και οι βασικές του λειτουργίες συνοψίζονται στις ακόλουθες:<sup>68</sup>

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Στελέχωση
- Διοίκηση
- Συντονισμός
- Αξιολόγηση

Ο Προγραμματισμός που αποτελεί και το βασικό αντικείμενο της εργασίας αυτής αναπτύσσεται όπως αναφέρθηκε στην παραπάνω ενότητα σε πέντε διαδοχικά επίπεδα και αποσκοπεί στην παραγωγή δημόσιων πολιτικών που θα οδηγήσουν σε συγκεκριμένα και κοινωνικά αποδεκτά αποτελέσματα.

Στην σύγχρονη δομή της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης με πολλούς μετόχους στη λήψη αποφάσεων, το θεσμικό πλαίσιο είναι εκείνο που καθορίζει τον ιδιαίτερο ρόλο που διαδραματίζει ο καθένας στη διαδικασία σχεδιασμού δημόσιων πολιτικών. Ωστόσο, η λογική «λιγότερο κράτος αλλά

---

67 Κέφης & Παπαζαχαρίου,(2009). Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, σελ. 35-36

68 Τσέκος Θ.Ν. (2014). Δημόσια Διοίκηση θεωρία και Πρακτική σελ.29-32

περισσότερη διακυβέρνηση» είναι απόρροια τόσο της θεωρίας του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ όσο και της σταδιακής αποδοχής του ρόλου των Ιδρυμάτων στην οικονομία, αλλά και της διεθνοποίησης, η οποία δημιουργεί νέες προκλήσεις.

Στο εκπαιδευτικό σύστημα επιβάλλεται ως επιτακτική ανάγκη η υιοθέτηση της πολυεπίπεδης και πολυμερούς διακυβέρνησης (multi-level multi-actor governance) όπου το κράτος μαζί με άλλους φορείς/ενδιαφερόμενα μέρη διαμορφώνουν τις στρατηγικές, χαράσσουν και υλοποιούν πολιτικές και προβαίνουν σε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.<sup>69</sup> Ο ρόλος του κράτους πρέπει να είναι ελεγκτικός και συντονιστικός χωρίς άμεση εμπλοκή ή παρέμβαση. Παράλληλα το νέο σύστημα διακυβέρνησης στα ΑΕΙ δίνει μεγάλη έμφαση στην στρατηγική, στην ηγεσία και σε ένα σύστημα διοίκησης βασισμένο στην ποιότητα αλλά και στην επίτευξη στόχων οικονομικής και διοικητικής απόδοσης. Για το σκοπό αυτό οι ηγέτες manager που αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα,θα πρέπει να είναι καταρτισμένοι κατάλληλα ώστε να μπορούν ταυτόχρονα να διαχειρίζονται τα χρηματοοικονομικά ακαδημαϊκά και διοικητικά θέματα του Ιδρύματος με αποτελεσματικό τρόπο<sup>70</sup>.

---

69 Αυτό απορρέει από την έννοια της χρηστής διακυβέρνησης όπως αυτές διατυπώνονται στη διεθνή βιβλιογραφία και σχετίζονται με την συμμετοχή της κυβέρνησης, των επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα, των πολιτών και ΜΚΟ στη λήψη αποφάσεων για μια διαφανή, δίκαιη, δημοκρατική, αξιόπιστη, αποτελεσματική και βιώσιμη δημόσια διοίκηση.

70 ΕΘΑΕΕ, ετήσια έκθεση 2020

## 2.2. Θεσμικό πλαίσιο για στρατηγικό σχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης και των Πανεπιστημίων στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, ο διοικητικός εκσυγχρονισμός και οι αρχές του ΝΔΜ υιοθετήθηκαν με αρκετή καθυστέρηση σε σχέση με τις λοιπές αναπτυγμένες χώρες. Η οικονομική ύφεση, η πολιτική ατολμία, η ελλιπής γνώση και ενημέρωση για το νέο τρόπο άσκησης δημόσιας πολιτικής ήταν μερικές από τις αιτίες που δικαιολογούν αυτή την καθυστέρηση. Αργά και σταδιακά διαμορφώθηκε η αντίληψη ότι η λειτουργία του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των Α.Ε.Ι, πρέπει να στηρίζεται σε συντονισμένα και στρατηγικά σχέδια που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους και το όραμα του κάθε δημόσιου οργανισμού. Πραγματοποιήθηκαν αρκετές προσπάθειες μεταρρυθμίσεων στρατηγικού σχεδιασμού για να αντιμετωπιστούν οι ιδιαίτερες συνθήκες της κάθε εποχής αλλά και να αντιμετωπιστούν οι στρεβλώσεις της δημόσιας διοίκησης.

Με το άρθρο 80 του νόμου 1892/1990 <sup>71</sup> συστήνονται για πρώτη φορά **Μονάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού** σε κάθε Υπουργείο. Οι αρμοδιότητες τους όπως αναφέρονται είναι μεταξύ άλλων, *«η ενίσχυση του επιτελικού έργου των αρμόδιων υπουργείων στη στρατηγική σχεδίαση, χάραξη, παρακολούθηση και αξιολόγηση της δημόσιας πολιτικής στον τομέα ευθύνης τους, η τεχνική υποστήριξη των καθ' ύλης αρμόδιων υπηρεσιών των υπουργείων στην ιεράρχηση των στόχων τους και τη λειτουργική διασύνδεσή τους με τη γενική κυβερνητική πολιτική, η πρακτική εναρμόνιση και συνοχή της λειτουργίας των υπουργείων μέσω της προγραμματικής ενότητας των δραστηριοτήτων τους, η σχεδίαση ανανεωτικών*

---

71 Νόμος 1892/1990, Α 80 §1-7, ΦΕΚ 101 Α

*πρωτοβουλιών και η συνολική αξιολόγηση των επί μέρους τομέων της ακολουθούμενης δημόσιας πολιτικής.»*

Ο νόμος που ακολουθεί τον επόμενο χρόνο νόμος **1943/1991**<sup>72</sup> ενισχύει την προσπάθεια του σύγχρονου ελληνικού κράτους για εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και την διαφάνεια της δράσης της διοίκησης(άρθρο 6). Σύμφωνα με το Άρθρο 1, θεσμοθετείται **Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού** με στόχο : *«την μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, βελτίωσης των μεθόδων και διαδικασιών, αύξησης της παραγωγικότητας, αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημόσιου τομέα».*

Θεσμοθετείται η υποχρεωτική κατάρτιση του τριετούς προγράμματος Διοικητικού μετασχηματισμού όπου θα αναφέρεται η στοχοθεσία κάθε νομικού προσώπου και οι μέθοδοι και διαδικασίες υλοποίησης της. Καθορίζονται οι στόχοι που εξειδικεύονται για κάθε Υπουργείο και για τα εποπτευόμενα απ' αυτό Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ του δημόσιου τομέα σε συνεργασία με όλα τα Υπουργεία και με τη συμμετοχή των Α.Ε.Ι. της ημεδαπής. Ο ετήσιος έλεγχος της προόδου του προγράμματος πραγματοποιείται από ειδική Επιτροπή (άρθρο 3) κατά το άρθρο 44 του Κανονισμού της Βουλής, η οποία με τη βοήθεια της Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού μελετά και αναλύει τις εκθέσεις των Υπουργείων για τις βελτιώσεις που συντελέστηκαν στο χώρο ευθύνης τους και εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα για την αναδιοργάνωση των νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα.

---

72 Νόμος 1943/1991 Α 1-4, ΦΕΚ 50 Α



Με το νόμο **2190/1994**, άρθρο 33,<sup>73</sup> καταργούνται Μονάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού σαν μια προσπάθεια αποκατάστασης της νομιμότητας και της αξιοκρατίας στο δημόσιο τομέα. Οι εισηγητές του νόμου κάνουν λόγω για μη αξιοκρατικές προσλήψεις στις Μονάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού και καθορίζουν πλέον τα τυπικά προσόντα για τη στελέχωση της υπηρεσίας αυτής.

Παράλληλα, θεσμοθετείται η σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού). Η αποκλειστική της αποστολή αναφέρεται στην εφαρμογή των νόμων και κανονισμών που διέπουν την επιλογή των διοριστέων στις δημόσιες υπηρεσίες, στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και στα Ν.Π.Δ.Δ.

Ακολουθεί ο νόμος **2839/2000** που με το άρθρο 2<sup>74</sup> συστήνεται το Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης το πλέον υπεύθυνο για τις μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση.

Ο νόμος **2880/2001** παράγραφος 2 του άρθρου 1<sup>75</sup> όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 17 του νόμου **3345/2005**<sup>76</sup> ενσωματώνει τις Οδηγίες Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως καθιέρωση συστημάτων **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εισαγωγή συστημάτων στρατηγικού σχεδιασμού**, ο ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών, η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, διαφάνεια και προϋποθέσεις χρηστής διακυβέρνησης κ.α.

Η Διοίκηση μέσω στόχων, Management by Objects (MBO) καθιερώνεται με το νόμο **3230/2004**<sup>77</sup> για το δημόσιο και για τα Ν.Π.Δ.Δ. και αποτελεί ένα

---

73 Νόμος 2190/1994 - ΦΕΚ 28/Α/3-3-1994

74 Νόμος 2839/2000 - ΦΕΚ 196/Α/12-9-2000

75 Νόμος 2880/2001 - ΦΕΚ 9/Α/30-1-2001

76 Νόμος 3345/2005 - ΦΕΚ Α/138/16-6-2005

77 Νόμος 3230/2004 - ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004

μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης που χρησιμοποιείται στον διοικητικό προγραμματισμό και στοχεύει στον προσδιορισμό επιδιώξεων-επιδόσεων ενός οργανισμού ορίζοντας σαφώς στόχους και σχέδια δράσης που έχουν συμφωνηθεί σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα των επιδόσεων εξάγονται μέσα από τη χρήση γενικών ή ειδικών δεικτών μέτρησης που έχουν τεθεί εκ των προτέρων και συντελούν στη λήψη αποφάσεων για την περαιτέρω δράση.

Ο νόμος αυτός αποτελεί ένα ολοκληρωμένο και ορθολογικά δομημένο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού και Προγραμματισμού της δημόσιας διοίκησης που βελτίωσε αρκετά την οικονομικότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα αλλά και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο δημόσιο και συνέβαλε στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας. Μια σειρά από μελέτες συσχετίζουν την “ποιότητα” παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης με τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των τελευταίων ετών στη δημόσια διοίκηση.

Με το άρθρο **61 του 4009/2011**<sup>78</sup> εισάγεται για πρώτη φορά την έννοια της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό, κάθε τέσσερα χρόνια καταρτίζεται πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση από τον Υπουργό Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων - «Υ.ΠΑΙ.Θ.» ύστερα από Δημόσια διαβούλευση και σύμφωνη γνώμη της Α.Δι.Π. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει μεσοπρόθεσμους στόχους, κατευθύνσεις, επενδύσεις, προγράμματα ή επιμέρους δράσεις της εθνικής πολιτικής για την ανώτατη εκπαίδευση. Υπάρχει η δυνατότητα να εξειδικεύεται σε ετήσια βάση και να αναφέρεται σε όλες τις δράσεις εφαρμογής πάντα σε σύγκλιση με την εθνική και ευρωπαϊκή πολιτική για την ανώτατη εκπαίδευση και την έρευνα. Το

---

78 Νόμος 4009 ΦΕΚ Α 195/6.9.2011

πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση υλοποιείται μέσω των Α.Ε.Ι., τα οποία εφαρμόζουν τις σχετικές δράσεις, στο πλαίσιο των συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού. Έτσι ενισχύεται ο επιτελικός ρόλος του κράτους, βασική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης, συνεκτικής και τεκμηριωμένης πολιτικής για την ανάπτυξη της ανώτατης εκπαίδευσης και την ικανότητα της να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ενδιαφέρουσα είναι η παρατήρηση ότι και αυτή η προσπάθεια μεταρρύθμισης του συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης εφαρμόστηκε με αρκετή καθυστέρηση όπως τονίζει σε συνέντευξη του ο Αντιπρόεδρος της ΑΔΙΠ κ. Βασιλείου Τσιάντου. *«Στην Ελλάδα η Πιστοποίηση, πολύ σωστά, νομοθετήθηκε με τον 4009/2011. Στην πράξη, όμως, ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2018! Η πραγματικότητα είναι ότι οι αγκυλώσεις στην πατρίδα μας δεν επιτρέπουν να παρακολουθήσουμε τις εξελίξεις που συντελούνται σε διεθνές επίπεδο στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού και της Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση»<sup>79</sup>.*

**Με το άρθρο 95 του νόμου 4812/2021,**<sup>80</sup> ορίζεται ότι κάθε Α.Ε.Ι. καταρτίζει στρατηγικό σχέδιο ακαδημαϊκής ανάπτυξης, στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία, καθώς και της στρατηγικής ανάπτυξης του στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο. Για το σκοπό αυτό συνίσταται σε κάθε Ίδρυμα **Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού**, η οποία συγκροτείται με απόφαση της Συγκλήτου, και αποτελείται από τον πρύτανη ή έναν από τους αντιπρυτάνεις ως πρόεδρο και μέχρι έξι (6) καθηγητές του ιδρύματος, ως μέλη. Η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού διαμορφώνει το στρατηγικό σχέδιο, παρακολουθεί την πορεία υλοποίησής του, υποστηρίζει τον συντονισμό και την υλοποίηση των

---

79 ESOS. (2020) .Η Διασφάλιση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση σε σταυροδρόμι!

80 Νόμος 4812/2021 - ΦΕΚ 110/Α/30-6-2021

σχεδίων δράσης του Ιδρύματος συνεργάζεται με την Εθνικής Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης, με τη Μονάδα Διασφάλισης της Ποιότητας του ιδρύματος για την επίτευξη των στόχων του.

Αξίζει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό, ότι στη χώρα μας, το Υπουργείο Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΠ.ΕΣ) και συγκεκριμένα η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (ΔΙ.Π.Α) της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΓΓΔΔ&ΗΔ) είναι υπεύθυνο για την προώθηση και την υποστήριξη ζητημάτων ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα .

Στο πλαίσιο διακυβερνητικής συνεργασίας με τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε μια προσπάθεια σύγκλισης σε θέματα που αφορούν τον τρόπο άσκησης της δημόσιας διοίκησης, δημιουργήθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο 1ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, που πραγματοποιήθηκε το 2000 στη Λισσαβόνα και στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002 στην Κοπεγχάγη. Το 2006, στο Τάμπερε της Φινλανδίας, κατά τη διάρκεια του 4ου Συνεδρίου Ποιότητας παρουσιάστηκε η τρίτη έκδοση του ΚΠΑ, όπως ισχύει σήμερα.

Στη χώρα μας αναθεωρήθηκε και μεταφράστηκε στα Ελληνικά το έτος 2013, προκειμένου να προσαρμοστεί στις εξελίξεις της κοινωνίας και της δημόσιας διοίκησης. Αποτελεί το ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας που παρέχει τη δυνατότητα στις Δημόσιες Οργανώσεις να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να βελτιώσουν την διοικητική τους ικανότητα και τις παρεχόμενες προς πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσίες<sup>81</sup>.

Για την διαμόρφωση και υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση υπεύθυνο είναι το Υπουργείο Παιδείας και

81 Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής

Θρησκευμάτων. Κάθε Α.Ε.Ι. συνάπτει σε ετήσια βάση συμφωνίες προγραμματικού σχεδιασμού με το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων στο πλαίσιο του στρατηγικού του σχεδιασμού και της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση, που εξειδικεύονται και αναφέρονται στα ακόλουθα θέματα:<sup>82</sup>

- στην ιδιαίτερη φυσιογνωμία και αποστολή του Α.Ε.Ι., τους στόχους και τις προτεραιότητες του , τη θέση του στον ελληνικό, ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο ,
- στον προσδιορισμό και τον προγραμματισμό σχεδίων δράσης για την ανάπτυξη και υποστήριξη των εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων και στόχων του Α.Ε.Ι.,
- στην ανάπτυξη των πόρων και της υποδομής,
- στην προσπάθεια βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών ,
- στην οργάνωση των ακαδημαϊκών, εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων του Α.Ε.Ι. σε σύγκλιση με τα Ιδρύματα του εξωτερικού αλλά και με τον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης και Έρευνας.

Ως προς το οικονομικό σκέλος, οι συμφωνίες προγραμματικού σχεδιασμού εξειδικεύονται για κάθε Α.Ε.Ι.:

- στις λειτουργικές δαπάνες,
- τις επενδύσεις και
- το προσωπικό κάθε κατηγορίας.

Ως εκ τούτου, οι συμφωνίες αυτές σε κάθε επίπεδο θα πρέπει να τηρούνται και εφόσον υπάρχουν αποκλίσεις να αιτιολογούνται και να υποστηρίζονται από το Πανεπιστήμιο.

---

82 Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2021). Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Όπως μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε αρκετές ήταν οι νομοθετικές ρυθμίσεις που πραγματοποίησε η χώρα μας τα τελευταία χρόνια, που σχετίζονται με τον στρατηγικό προγραμματισμό της δημόσιας διοίκησης συμπεριλαμβανομένων και των Α.Ε.Ι, με την άσκηση επιτυχημένων δημόσιων πολιτικών που θα συγκλίνουν με τα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα οικονομικότητας και αποτελεσματικότητας. Ωστόσο, το συμπέρασμα είναι ότι δεν βελτιώθηκε όπως ήταν αναμενόμενο η ικανότητα προγραμματισμού και αξιολόγησης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Υποστηρίζεται ότι η πολιτικο-διοικητική κουλτούρα που έχει ιστορικά διαμορφωθεί αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που υποσκάπτει την ορθολογική άσκηση τους.

Οι παθογένειες επίσης του ελληνικού διοικητικού συστήματος όπως, το μέγεθος του δημοσίου τομέα, οι πελατειακές σχέσεις, το συγκεντρωτικό κράτος, το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των δημόσιων υπαλλήλων, η μη ορθολογική λειτουργία των θεσμών και η ελλιπή εφαρμογή της νομοθεσίας, η αδυναμία λήψης διαρθρωτικών μέτρων, η γραφειοκρατία και η διαφθορά αποτέλεσαν ανασταλτικούς παράγοντες για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Παρατηρείται γενικότερα μετά την μεταπολίτευση μια αδυναμία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης να αφομοιώσει τις νομοθετικές ρυθμίσεις και να ακολουθήσει τον εκσυγχρονισμό και τις μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα όπως κάνουν οι λοιπές ευρωπαϊκές χώρες.

Πολλοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι δεν έτυχαν όλες αυτές οι δημόσιες πολιτικές πλήρους αποδοχής από σύνολο των φορέων δημόσιου χαρακτήρα, ίσως γιατί δεν υπήρχε εκτενή δημόσια διαβούλευση και συμμετοχική διαδικασία σχεδιασμού και προετοιμασίας στη λήψη πολιτικών αποφάσεων. Οι φορείς άσκησης δημόσιας Διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων και των Πανεπιστημίων ανήκουν σε ένα πολιτικο-

διοικητικό σύστημα. Ο ρόλος τους είναι διττός: επιφορτίζονται με τις προπαρασκευαστικές εργασίες για την λήψη των αποφάσεων και επίσης έχουν την ευθύνη εφαρμογής των αποφάσεων που λαμβάνονται από τα εντεταλμένα πολιτικά όργανα. Η εμπειρία όμως αποδεικνύει ότι στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η κουλτούρα και η νοοτροπία που επικρατεί περιορίζεται τις περισσότερες φορές στην εφαρμογή της νομικής διάταξης ικανής να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα<sup>83</sup>.

Αξιοσημείωτο επίσης είναι ότι όλες οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν μετά το 2010 ως μνημονιακές απαιτήσεις, στερούνταν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού και αξιολόγησης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Παρέμειναν αποσπασματικές και εμπειρικές παρεμβάσεις ανεπαρκούς σχεδιασμού με εμφανή την απουσία όχι μόνο αξιολόγησης των στρατηγικών σχεδίων αλλά παντελή έλλειψη επιχειρησιακού προγραμματισμού και προγραμματισμού εφαρμογής ώστε να υλοποιηθούν τα στρατηγικά οράματα και οι στόχοι σε πράξη<sup>84</sup>.

Κατά συνέπεια, για να μην παραμείνουν οι δημόσιες πολιτικές στην Ελλάδα περιθωριακές και ανορθόδοξες κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για μια διοικητική μεταρρύθμιση, ένα ενιαίο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης του Δημόσιου τομέα με τυποποιημένα μοντέλα άσκησης δημόσιας διοίκησης. Ένα νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που θα ενσωματώνει διακριτά, απλά και τυποποιημένα βήματα τα οποία θα ήταν κατανοητά και άμεσα εφαρμόσιμα από τους χρήστες. Επανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών, στη βάση του στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού

---

83 Τσέκος Θ.Ν., Οργανωτικός ανασχεδιασμός και Δημόσιες Οργανώσεις, σελ.16, 54

84 Τσέκος Θ.Ν. (2018). Όψεις άσκησης δημόσιας πολιτικής στην Ελλάδα-ελλείμματα σχεδιασμού,αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.

που θα περιλαμβάνει όραμα, στόχους,επιχειρησιακά σχέδια, αξιολόγηση και ποιοτικό έλεγχο σε όλα τα στάδια υλοποίησης της διαδικασίας.



### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

*«Η παιδεία, καθάπερ ευδαίμων  
χώρα, πάντα τ' αγαθά φέρει»  
Σωκράτης 469-399 π.Χ.,  
Φιλόσοφος*

### 3.1 Η δομή του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα

«Η μεγάλη ελπίδα του έθνους και θεμέλιο ιστορικών επιτεύξεων του Ελληνικού λαού είναι η παιδεία»<sup>85</sup>. Η Παιδεία αποτελεί ένα σημαντικό κοινωνικό εργαλείο μέσω του οποίου μεταφέρονται στην νέα γενιά πρότυπα, αρχές και αξίες που επιφέρουν τεράστια κοινωνικά, οικονομικά και αναπτυξιακά οφέλη στη χώρα.

Η ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα, παρέχεται από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.). Τα Α.Ε.Ι. είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου πλήρως αυτοδιοικούμενα και τελούν υπό την εποπτεία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΑΙΘ).

Η δομή, η οργάνωση σπουδών και ο διεθνής ρόλος των Α.Ε.Ι. αποτελούν τις βασικές, θεσμικές συνιστώσες για την ποιότητα και πρόοδο στην εκπαιδευτική και αναπτυξιακή φυσιογνωσία της χώρας. Ο κύριος σκοπός

<sup>85</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων»

της ανώτατης εκπαίδευσης περιγράφεται από το άρθρο 16 του Συντάγματος και από το νόμο 1268/82,<sup>86</sup> και αναφέρεται στην παραγωγή και μετάδοση γνώσης με την έρευνα και τη διδασκαλία,στη συνεχιζόμενη και διαρκή ενημέρωση του λαού, στη διαμόρφωση υπεύθυνων ανθρώπων με επιστημονική, κοινωνική, πολιτιστική και πολιτική συνείδηση και στην συμβολή των ΑΕΙ στην αντιμετώπιση κοινωνικών και αναπτυξιακών αναγκών του τόπου.

Από τα χρόνια της μεταπολίτευσης, η παιδεία αποτελεί ένα ανεκτίμητο δημόσιο αγαθό και στο πλαίσιο της δημοκρατικής διακυβέρνησης παρέχεται από το Κράτος δωρεάν σε κάθε Έλληνα πολίτη. Αποτελεί επίσης, έναν βασικό θεσμό που συμβάλλει στην γενικότερη ανάπτυξη της χώρας.

Το γεγονός αυτό αντιλήφθηκαν πολύ νωρίς τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και γι' αυτό η παιδεία αποτέλεσε προτεραιότητα στην διαμόρφωση μιας κοινής - ενιαίας πολιτικής. Από τη Συνθήκη του Μάαστριχ, το 1992 προβλεπόταν( άρθρα 126 &127) ότι «η Κοινότητα συμβάλλει στην ανάπτυξη παιδείας υψηλού επιπέδου, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία μεταξύ κρατών μελών, αν αυτό απαιτείται, υποστηρίζοντας και συμπληρώνοντας τη δράση τους, σεβόμενη ταυτόχρονα πλήρως την αρμοδιότητα των κρατών μελών για το περιεχόμενο της διδασκαλίας και την οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς και την πολιτιστική και γλωσσική τους πολυμορφία».Σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας, η βασική ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων για τις πολιτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης εναπόκειται σε κάθε κράτος μέλος, με την Ευρωπαϊκή Ένωση να λειτουργεί αποκλειστικά με ρόλο υποστηρικτικό<sup>87</sup>.

Ωστόσο, ορισμένες μελλοντικές προκλήσεις και κανονιστικά πλαίσια είναι κοινά για όλα τα κράτη μέλη προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι

---

86 Νόμος 1268 ΦΕΚ Α'87/16.7.1982 όπως τροποποιήθηκε έκτοτε αρκετές φορές ώστε να ανταποκριθεί στις εκάστοτε συνθήκες

87 Ε.Ε. Εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση

στόχοι στην ανταγωνιστική ευρωπαϊκή αγορά. Μια τέτοια κοινή προσπάθεια αποτελεί και η δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (EXAE) (European Higher Education Area) που δημιουργήθηκε το 1999 με τη διακήρυξη της Μπολόνια.

Η διακήρυξη αυτή, που υπεγράφη στην Μπολόνια το 1999 από τους Υπουργούς Παιδείας 29 χωρών της Ευρώπης, μεταξύ αυτών και η Ελλάδα, στόχευε στη διαμόρφωση ενός κοινού πλαισίου διάρθρωσης και λειτουργίας των εθνικών συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης που θα διασφάλιζε τη συγκρισιμότητα και την αναγνωρισιμότητα των ιδιαίτερων στοιχείων τους και των χαρακτηριστικών τους.

Οι μεταρρυθμίσεις πλέον στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στηρίζονται σε κοινές βασικές αξίες όπως η ελευθερία έκφρασης, η αυτονομία των Ιδρυμάτων, οι ανεξάρτητες φοιτητικές ενώσεις, η ακαδημαϊκή ελευθερία, η ελεύθερη κυκλοφορία φοιτητών και προσωπικού, η ανάπτυξη των μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας. Αποτελεί τον «βασικό οδηγό» για την οργάνωση των Πανεπιστημίων του 21ου αιώνα<sup>88</sup>.

Η Διακήρυξη της Μπολόνια είναι μια διακυβερνητική, εκούσια δέσμευση κάθε υπογράφουσας χώρας να μεταρρυθμίσει το εκπαιδευτικό σύστημά της στη βάση ενός συναινετικού διαλόγου μεταξύ των Πανεπιστημίων και των κυβερνήσεων όλων των κρατών μελών που συμμετείχαν <sup>89</sup>. Αποτελεί μια εθελοντική διαδικασία στο πλαίσιο της ανοικτής μεθόδου συντονισμού και αναφέρεται σε διαδικασία σύγκλισης και όχι εναρμόνισης με τα κράτη μέλη της Ε.Ε. <sup>90</sup>.

Ένα χρόνο αργότερα, κατά τη σύνοδο κορυφής της Λισσαβόνας, το Μάρτιο του 2000, οι ηγέτες των κυβερνήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης

---

88 IKY , [www.iky.gr](http://www.iky.gr)

89 Ε.Ε. Η διαδικασία της Μπολόνια: δημιουργία του ευρωπαϊκού χώρου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

90 Τσινισιζέλης Μ.(2007). Η διαδικασία της Μπολόνιας και το Ελληνικό Πανεπιστήμιο σελ.107)

συμφώνησαν σ' ένα νέο στρατηγικό στόχο για την Ευρωπαϊκή Ένωση: να την αναδείξουν έως το 2010, στην πιο ανταγωνιστική και δυναμική, οικονομία στον κόσμο, βασισμένη στη γνώση, στη διά βίου μάθηση, ικανή για αιεφόρο οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Πολλά από τα μέτρα που συμφωνήθηκαν στη Λισαβόνα, δεν ήταν νομοθετικά, αλλά διακυβερνητικά, βασιζόμενα στην ανοικτή μέθοδο συντονισμού και στα συγκριτικά πρότυπα (best practice) μεταξύ κρατών μελών, αλλά όλα στόχευαν σε μια κοινωνία της γνώσης και έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη και την βελτίωση των Πανεπιστημίων. Ωστόσο, άλλα μέτρα απαιτούσαν τη θέσπιση κοινοτικής νομοθεσίας και σε αυτά το Κοινοβούλιο διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο ως από κοινού νομοθέτης<sup>91</sup>.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι τόσο η Διακήρυξη της Μπολόνια όσο και η Στρατηγική της Λισσαβόνας είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το διακύβευμα της ποιότητας στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα και το μετασχηματισμό της και στην διαχείριση της μέσω στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού ώστε να επιφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Μελέτες έχουν δείξει ότι η φάση υλοποίησης της πολιτικής της Μπολόνια και του ΕΧΑΕ ήταν πολύ δύσκολη για τη χώρα μας. Η πρώτη φάση περιελάμβανε την προσαρμογή της εθνικής νομοθεσίας από τα αρμόδια Υπουργεία τα οποία είχαν τη γνώση και την βούληση αφού τα ίδια συμμετείχαν στη διαδικασία σχεδιασμού. Το μεγαλύτερο πρόβλημα το αντιμετώπισαν τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα αλλά και οι φοιτητές οι οποίοι κλήθηκαν να εφαρμόσουν νέες δομές και καινοτόμες ιδέες στον χώρο της εκπαίδευσης έχοντας σχετική άγνοια για την κατανόηση του στόχου που έπρεπε να επιτευχθεί. Η βασική αιτία για την κατάσταση αυτή ήταν η

91 Ε.Ε. Η Στρατηγική της Λισσαβόνας μια πιο ανταγωνιστική Ευρώπη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας

έλλειψη επικοινωνίας των Υπουργείων Παιδείας με τα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα και τους φοιτητικούς συλλόγους οι οποίοι δεν κατάφεραν να επικοινωνήσουν επαρκώς την ιδέα και το όραμα της Μπολόνια. Έτσι προκλήθηκαν εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων <sup>92</sup>.

Ο κ. Παπαδάκης σχετικά με το παραπάνω θέμα αναφέρει: «*πρόκειται για δύσκολες ισορροπίες που προσπαθεί να κρατήσει το κράτος ανάμεσα στην υπερεθνική εκπαιδευτική πολιτική και στην γενικευμένη αντίδραση που εκφράζουν ομάδες ενδιαφέροντος όπως για παράδειγμα η ΠΟΣΔΕΠ*»<sup>93</sup>

### **3.2 Στρατηγικός σχεδιασμός στα Πανεπιστήμια**

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η Ελλάδα, ως μέλος της Ε.Ε. όφειλε να κάνει μια προσπάθεια σύγκλισης των πολιτικών της με των υπερεθνικών πλαισίων δράσης. Η εθνική δημόσια πολιτική για την χάραξη στρατηγικού σχεδιασμού στα Α.Ε.Ι της χώρας έπρεπε να εναρμονιστεί με το Ευρωπαϊκό σύστημα Ανώτατης Εκπαίδευσης όπως είχε συμφωνηθεί αναγνωρίζοντας παράλληλα την ανάγκη βιώσιμης χρηματοδότησης των Α.Ε.Ι από την Ε.Ε.

Από την άλλη, αναμφισβήτητα τα Πανεπιστήμια αποτελούν ένα πολυδιάστατο και πολύπλοκο οργανισμό που διαχειρίζεται εθνικούς πόρους αλλά και πόρους από την Ε.Ε. για να παράγουν αποτελέσματα που προάγουν τη γενικότερη ευημερία μιας χώρας. Στη σημερινή κοινωνία της γνώσης και της οικονομίας, τα Ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ως κέντρα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας και το μέλλον των εθνών.

92 Κλάδης Δ. (2007) Ο Ευρωπαϊκός χώρος της Ανώτατης Εκπαίδευσης μετά το Μπέργκεν και οι επιδράσεις στο Ελληνικό Πανεπιστήμιο. Σελ.99-101

93 .Παπαδάκης Ν. (2007). Μια τόσο βολική αυταπάτη.οργάνωση συμφερόντων κ ιδεολογικοπολιτικές παράμετροι του μεταρρυθμιστικού εκκρεμούς στην ανώτατη εκπαίδευση μετά το '82, σελ.75

Συμβάλλουν στην καινοτομία, στην παραγωγικότητα της εργασίας, στην ποιότητα ζωής, ενισχύουν την κοινωνική κινητικότητα, ενθαρρύνουν την πολιτική συμμετοχή και προωθούν τη δημοκρατική διακυβέρνηση<sup>94</sup>.

Η παγκοσμιοποίηση στο χώρο της εκπαίδευσης, οι οικονομικοί περιορισμοί αλλά και το αυξανόμενο κόστος της Ανώτατης Εκπαίδευσης, η αύξηση των ανέργων αποφοίτων πανεπιστημίου, η αλλαγή στη δημογραφία των σπουδαστών, η πρόοδος της τεχνολογίας, το αίτημα για ποιότητα στην εκπαίδευση και αξιολόγηση, οδήγησαν πολλές χώρες να μεταρρυθμίσουν τα συστήματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προκειμένου να ανταποκριθούν στις πολλαπλασιαστικές απαιτήσεις διαφόρων μετόχων (όπως οι κυβερνήσεις, οι επιχειρήσεις, οι σπουδαστές και οι διεθνείς οργανισμοί).

Η ανάγκη στρατηγικού σχεδιασμού απέκτησε μεγαλύτερη σημασία για τα Ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που βρίσκονται συχνά σε μια ανταγωνιστική αγορά στην οποία θέλουν να επιβιώσουν, που επιθυμούν να προσελκύσουν διακεκριμένους ερευνητές, σπουδαστές ανώτερης βαθμίδας καθώς και να αυξήσουν την προβολή και τη φήμη τους.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, υποστηρίζουν αρκετοί ερευνητές, τα πανεπιστημιακά Ιδρύματα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες είναι επιβεβλημένο να εγκαταλείψουν τη συμβατική πρακτική διαχείρισης και να την αντικαταστήσουν εφαρμόζοντας έννοιες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης και επιβίωσης τους<sup>95</sup>.

Ιδιαίτερα στη δεκαετία του '80, οι διεθνείς εξελίξεις και οι αυξημένες απαιτήσεις της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας για εκπαίδευση εξειδικευμένου και ειδικά καταρτισμένων αποφοίτων καθώς και οι εξελίξεις στον τομέα της γνώσης και της πληροφορίας και η ραγδαία πρόοδος της

---

94 Jalaliyoon N. - Taherdoost H. (2012). "Performance evaluation of Higher Education; a necessity

95 Όπως υποσ. 94

τεχνολογίας επέφεραν ποιοτικές αλλαγές στα προγράμματα σπουδών, διευρύνθηκε η έννοια του φοιτητή, ενσωματώθηκαν νέες τεχνολογίες στο εκπαιδευτικό έργο και κατέστη επιβεβλημένη η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και αξιολόγησης ως την αποτελεσματικότερη μέθοδο διοίκησης των Πανεπιστημίων <sup>96</sup>.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σύμφωνα με τον Crittenden ορίζεται ως *«προσπάθεια συστηματοποίησης των διαδικασιών μέσω του οποίου πραγματοποιείται ο στόχος»*. Αν ο στρατηγικός σχεδιασμός, εφαρμοστεί σωστά όπως ορίζουν οι διαδικασίες εφαρμογής του, προσφέρει στα Πανεπιστήμια μια σταθερή προσέγγιση για την επίτευξη στόχων τους. Πιο συγκεκριμένα, οι μέθοδοι στρατηγικού σχεδιασμού μπορούν να βοηθήσουν στην καθοδήγηση των ανώτατων στελεχών αλλά και στην ενδυνάμωση των μεσαίων στελεχών να ευθυγραμμίζουν τις καθημερινές τους δραστηριότητες με τους γενικούς στόχους του Ιδρύματος.

Ο Crisp (1991) όρισε τον στρατηγικό σχεδιασμό στην ανώτατη εκπαίδευση ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν σχεδιαστεί για να προσδιορίσουν την κατάλληλη μελλοντική κατεύθυνση ενός Ιδρύματος και περιλαμβάνουν συγκεκριμένα βήματα που θα οδηγήσουν προς αυτή την κατεύθυνση<sup>97</sup>.

Ο Α.Κιντής στο βιβλίο του «το ελληνικό Πανεπιστήμιο στην προοπτική του 21ου αιώνα» αναφέρει ότι *η διαχείριση των υποθέσεων ενός Πανεπιστημίου είναι μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία για να είναι αποδοτική και αποτελεσματική θα πρέπει να εντάσσεται σε ένα καλά δομημένο σύστημα κανόνων όπως της μεθοδολογίας του σύγχρονου*

---

96 Κιντής Α.Α.(2001).Το ελληνικό Πανεπιστήμιο στην προοπτική του 21<sup>ου</sup> αιώνα .σελ.35-36

97 Goldman A. Charles and Salem H.(2015). Getting the Most Out of University Strategic Planning Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid.

*management, που θα διασφαλίζει τη διαφάνεια, θα επιτρέπει τον έλεγχο και θα διευκολύνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.*

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός είναι μια ζωντανή διαδικασία η οποία χρειάζεται συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογή προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του Ιδρύματος. *«Είναι μια άσκηση δημιουργικής σκέψης για το μέλλον. Η δημιουργικότητα είναι η καρδιά και η ψυχή ενός αποτελεσματικού σχεδίου»*<sup>98</sup>.

Για το Στρατηγικό σχεδιασμό στα Πανεπιστήμια αναφέρθηκαν και οι Rowley, Lujan, & Dolence (1997) υποστηρίζοντας ότι *«είναι μια τυπική διαδικασία που σχεδιάζεται για να βοηθήσει ένα Πανεπιστήμιο να εντοπίσει και να διατηρήσει τη βέλτιστη ευθυγράμμιση με τα πιο σημαντικά στοιχεία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο βρίσκεται. Αυτό το περιβάλλον αποτελείται από το πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό, τεχνολογικό και εκπαιδευτικό οικοσύστημα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του Πανεπιστημίου»*<sup>99</sup>.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί επίσης να θέσει τα θεμέλια για τη μέτρηση της απόδοσης, η οποία επιτρέπει στους ηγέτες την παρακολούθηση της προόδου, τον εντοπισμό αποκλίσεων από το στρατηγικό σχέδιο και την πραγματοποίηση διορθώσεων ώστε να προσεγγίζουν όσο το δυνατό τους στόχους του Ιδρύματος.<sup>100</sup>

Σύμφωνα με τους Tromp and Ruben (2010) η διαδικασία σχεδιασμού και προγραμματισμού σε ένα Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα είναι μία σύνθετη διαδικασία που ελέγχεται και κατευθύνεται από τη διοίκηση του Ιδρύματος, μέσα από την οποία προσδιορίζονται οι μακροπρόθεσμοι και οι άμεσοι

---

98 Wilkinson B.P., Taylor S.J., Peterson A., Taylor M., (2007 ) A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education .Educational Policy Institute )

99 Κακούρη Κ. (2015). Στρατηγικός σχεδιασμός του γραφείου καινοτομίας και διασύνδεσης στα ελληνικά ΑΕΙ. Διερεύνηση πεποιθήσεων και απόψεων φοιτητών στο θέμα.)

100 Όπως υποσ.97



στόχοι και διαμορφώνονται οι τρόποι και οι μέθοδοι επίτευξης τους. Η διαδικασία αυτή ολοκληρώνεται σε επτά στάδια:<sup>101</sup>

- στο πρώτο προσδιορίζεται η αποστολή, το όραμα και οι αξίες του Ιδρύματος, ο λόγος ύπαρξης του και οι προοπτικές για το μέλλον του,
- στο δεύτερο στάδιο αναλύονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών από το εσωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος,
- ακολουθεί η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό, θεσμικό, τεχνολογικό, πολιτιστικό, οι δημογραφικές και περιβαλλοντικές εξελίξεις και πως αυτές επηρεάζουν το Ίδρυμα. Ένα βασικό και χρήσιμο εργαλείο τη φάση αυτή είναι η SWOT analysis με την οποία εντοπίζονται τα δυνατά (strengths) και τα αδύνατα σημεία (weaknesses) αλλά και οι ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) που μπορούν να ωφελήσουν ή να βλάψουν αντίστοιχα τον οργανισμό στο μέλλον,
- στο τέταρτο στάδιο αποσαφηνίζονται οι στόχοι του ιδρύματος που συνάδουν με το όραμα και την αποστολή του. Η SMART ανάλυση χρησιμοποιείται στο στάδιο αυτό, για να χαρακτηρίσει τους στόχους του Ιδρύματος οι οποίοι κατηγοριοποιούνται με βάση το ακρωνύμιο SMART σε εξειδικευμένους (specific) στόχους, σε μετρήσιμους (measurable) στόχους, σε κοινά αποδεκτούς (accepted) στόχους, σε λογικούς (reasonable) και σε χρονικά περιορισμένους (time-bound) στόχους ,
- κατόπιν, καθορίζονται τα στρατηγικά σχέδια δράσης, ορίζονται καθήκοντα και αρμοδιότητες σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες ,
- στο έκτο στάδιο διαμορφώνεται το «business plan» που αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, που συνοπτικά, καταγράφονται τα στρατηγικά σχέδια και ένα βραχυχρόνιο πλάνο δράσης, με χρονοδιάγραμμα που θα ακολουθείται σε κάθε επίπεδο,

---

101 Μαυρογιάννη Ρ. (2018). Στρατηγικός Σχεδιασμός: Θεωρία και Πράξη.

➤ και τέλος ακολουθεί η μελέτη των αποτελεσμάτων, η αξιολόγηση των στρατηγικών σχεδίων με βάση τους δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators) που έχουν οριστεί.

Όπως σημειώσαμε και στην προηγούμενη ενότητα, για να προαχθεί η ποιότητα του σχεδιασμού και να τεθεί σε γερά θεμέλια θα πρέπει οι ομάδες που θα συμμετέχουν σε αυτή την διαδικασία να διασφαλίσουν ότι η συμμετοχή τους θα είναι ουσιαστική και σημαντική. Η εφαρμογή του σχεδίου πρέπει να στηρίζεται στην συνεργασία και την επικοινωνία όλων των ιεραρχικών βαθμίδων. Η ηγεσία θα πρέπει να αναθέτει την ευθύνη υλοποίησης στρατηγικού σχεδιασμού, μεταξύ του προσωπικού και των οργανικών μονάδων κατάλληλα και δίκαια και να διαδίδει έγκαιρα και με διαφάνεια μηνύματα που να διευκρινίζουν τους στόχους της προσπάθειας, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τη διαδικασία σχεδιασμού και τη συμμετοχική φύση της εργασίας.

Ένα γενικό στρατηγικό σχέδιο ενός Πανεπιστημίου για να είναι επιτυχές πρέπει να συνδέεται με στρατηγικούς στόχους και σχέδια δράσης σε επίπεδο τμημάτων και μονάδων υποστήριξης. Αυτά τα σχέδια δράσεις θα πρέπει να είναι απλά και κατανοητά και να καθοδηγούνται από τους διευθυντές και την ηγεσία του Πανεπιστημίου, στα πλαίσια πάντα μιας ορθής συνεργασίας, ώστε να μπορεί να ελεγχθεί και η απόδοσή τους.

Η ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση εμφανίστηκε στην δεκαετία του 1970 στα Ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Ηνωμένες Πολιτείες.<sup>102</sup> Ξεκίνησε σαν μια προσπάθεια να μεταφερθεί το μοντέλο σχεδιασμού και προγραμματισμού του επιχειρηματικού τομέα σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων εκείνων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τελικά

---

102 Wilkinson B.P., Taylor S.J., Peterson A., Taylor M., (2007) A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education. Educational Policy Institute

όμως δεν πραγματοποιήθηκαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες στους οποίους μπορούν να αποδοθεί αυτή η αποτυχία. Πρωταρχικό είναι το γεγονός ότι η διοικητική δομή στη τριτοβάθμια εκπαίδευση διαφέρει σημαντικά από αυτήν των επιχειρήσεων. Σε αντίθεση με πολλές παραδοσιακές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, τα Πανεπιστήμια είναι αυτόνομα τμήματα που δίνουν έμφαση στην ανεξαρτησία και ευελιξία, καθώς και σε πιο άυλους, μακροπρόθεσμους στόχους που είναι δύσκολο να μετρηθούν.

Ένα ανώτατο εκπαιδευτικό Ίδρυμα αποτελεί ένα σύνθετο οργανισμό με ιδιαιτερότητες ως προς την διοίκηση του. Αρχικά, συγκροτείται από πολλά και διαφορετικά τμήματα, υποστηρικτικές μονάδες πολλές φορές και σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και χρειάζεται πολύ καλός συντονισμός από τα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια προκειμένου να υλοποιηθεί σωστά ένα συνολικό στρατηγικό σχέδιο. Κατέχει επίσης, πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες όπως ακαδημαϊκές, διοικητικές, διαχείριση τεχνικού προσωπικού, επιχειρήσεων, προμηθευτών, αλληλεπίδραση με Πανεπιστήμια εξωτερικού, έρευνα και ανάπτυξη και το σημαντικότερο απ' όλα διαχειρίζεται ένα μεγάλο όγκο χρηματικών πόρων για την ικανοποίηση των στόχων του. Ως εκ τούτου χρειάζεται και ένα καλά δομημένο σύνολο κανόνων και κατάλληλων μηχανισμών που θα διέπουν τόσο το αρχικό στάδιο προσδιορισμού του οράματος, των στόχων όσο τον έλεγχο και την αξιολόγηση σε κάθε τομέα δράσης για μια αποτελεσματική διοίκηση.

Επίσης, υπάρχουν πολλά επίπεδα εμπλεκόμενων φορέων για τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της συμμετοχικής διακυβέρνησης που πρέπει να ληφθούν υπόψη με αποτέλεσμα να δυσχεραίνουν την διαδικασία σχεδιασμού και προγραμματισμού .

Ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός προσφέρει σημαντικά οφέλη όταν αναπτύσσεται σε ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα, υπάρχουν πολλές ανησυχίες ότι οι διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να είναι αναποτελεσματικές.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αυξημένη γραφειοκρατία που σχετίζεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό θα μπορούσε να καταστρατηγήσει την οργανωτική δημιουργικότητα εφόσον εμποδίζει την ταχεία πρόοδο και την αλλαγή. Ο Mintzberg (1994) ισχυρίζεται ότι μηχανοποιημένες προσεγγίσεις στα προβλήματα θα περιορίζαν τη στρατηγική σκέψη, μειώνοντας την ικανότητα ενός οργανισμού να εκμεταλλευτεί απρόβλεπτες ευκαιρίες και να αποφύγει προβλήματα.<sup>103</sup>

Μια σημαντική πρόκληση που πιθανόν να δημιουργήσει προβλήματα στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού ενός Ιδρύματος αποτελεί η διασφάλιση των πόρων οι οποίοι πρέπει να ευθυγραμμίζονται με το στρατηγικό σχέδιο που έχει διαμορφωθεί. Ενδιαφέρουσα είναι η παρατήρηση ότι πολλές φορές οι συμμετέχοντες στον στρατηγικό σχεδιασμό έχουν υπερβολικά ενθουσιώδης και φιλόδοξους στόχους και σχέδια δράσης, πέρα από τους πόρους του Πανεπιστημίου, τους οποίους μπορεί να υποστηρίξει. Σκέφτονται καινοτόμα, διεπιστημονικά με ιδέες και πρωτοβουλίες που δεν εντάσσονται στις υπάρχουσες δομές του προϋπολογισμού. Τα Πανεπιστήμια χρηματοδοτούνται κατά κύριο λόγο από το δημόσιο και πολλές φορές οφείλουν να λειτουργούν υπό αυστηρά καθορισμένες δομές στην τήρηση του προϋπολογισμού ή δεν δέχονται εύκολα νέες πρωτοβουλίες και σχέδια, ακόμη και όταν η χρηματοδότηση είναι πραγματικά επαρκής. Μια προσέγγιση για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης είναι να χρησιμοποιηθεί μια καλά διατυπωμένη αιτιολόγηση για το στρατηγικό σχέδιο για πρόσθετη χρηματοδότηση η οποία θα

103 Goldman A. Charles and Salem H. (2015). Getting the Most Out of University Strategic Planning Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid.

υποστηριχθεί από την ηγεσία του Πανεπιστημίου ή για πρόσθετες πηγές χρηματοδότησης εκτός του δημοσίου. Βέβαια, η εμπειρία αποδεικνύει ότι ακόμη και όταν οι προτεραιότητες και οι στόχοι προσδιορίζονται με σαφήνεια, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ποιες δημοσιονομικές δαπάνες σχετίζονται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ειδικά όταν οι στόχοι του Πανεπιστημίου έχουν προκαθοριστεί και αποφασιστεί σε επίπεδο πενταετίας και είναι δύσκολο να αναπροσαρμοστούν.

Άλλο εμπόδιο στο στρατηγικό σχεδιασμό στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι το γεγονός η διαδικασία αλλαγής επέρχεται αργά. Περιπλέκει περαιτέρω την πρόοδο των εργασιών, η θητεία των προέδρων και των ανώτατων διευθυντικών στελεχών ενός Ιδρύματος αφού είναι σύντομη, βραχυχρόνια και έτσι δεν υπάρχει όραμα ή καλύτερα δεν υπάρχει ο εύλογος χρόνος για υλοποίηση του οράματος .

Το στρατηγικό σχέδιο σε ένα Ίδρυμα μπορεί να είναι επιτυχές με την καθοδήγηση και την καθιέρωση ενός οράματος από έναν ηγέτη που θα εμπνέει, θα παρακινεί και θα συγκινεί όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και θα διαμορφώνει τους στόχους του προς τα εμπρός. Όπως ήδη έχουμε αναπτύξει παραπάνω, οι ακρογωνιαίοι λίθοι του αποτελεσματικού στρατηγικού προγραμματισμού είναι η δήλωση οράματος, οι σαφώς καθορισμένοι στόχοι, ο έλεγχος του περιβάλλοντος, η ισχυρή ηγεσία, η συμμετοχική διαδικασία, η θεσμική αξιολόγηση, τα χρονικά πλαίσια και σχέδια δράσης, οι βασικοί δείκτες απόδοσης και η αξιολόγηση και ο επαναπροσδιορισμός του σχεδίου.

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών όπως Ansoff and McDonnell 1990, Barry & Bryson 1986, Rowe 1989, Steiner, 1979, υποστηρίζουν ότι ο στρατηγικός

σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει τα εκπαιδευτικά Ιδρύματα σε αυτό το ταραχώδη περιβάλλον.<sup>104</sup>

- να σκέφτονται ορθολογικά και να αναπτύσσουν αποτελεσματικές στρατηγικές αποσαφηνίζοντας την μελλοντική κατεύθυνση του Ιδρύματος,
- να βελτιώσουν την οργανωτική τους απόδοση, να καθορίσουν τις προτεραιότητες,
- να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες,
- να προβλέπουν τα μελλοντικά προβλήματα και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος,
- να ενισχύσουν την ομαδική εργασία και την εμπειρία και να παρέχουν στους εργαζομένους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις για το μέλλον του οργανισμού και να αυξήσουν τα κίνητρά τους για τη βελτίωση της απόδοσης του Ιδρύματος.

Κλείνοντας αυτή την ενότητα θα πρέπει να επισημάνουμε την αναγκαιότητα για τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα να υιοθετήσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό σαν ένα δυναμικό εργαλείο διοίκησης, ελέγχου της αποτελεσματικότητας, διάθεσης των πόρων τους και προσαρμογής στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

### **3.3. Οι παθογένειες των ελληνικών Πανεπιστημίων**

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, με αρκετά μεγάλη καθυστέρηση σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, έχουν πραγματοποιηθεί αξιοσημείωτες προσπάθειες εκσυγχρονισμού της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Στις μέρες

---

104 Kriemadis A.(1997),"Strategic planning in Higher Education Athletic Departments", International Journal of Educational Management

μας έχει βελτιωθεί αρκετά το εκπαιδευτικό σύστημα και έχει ανατραπεί η παραδοσιακή μέθοδος διοίκησης των Πανεπιστημίων. Η Ευρωπαϊκή στρατηγική ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος για όλες τις κυβερνήσεις οι οποίες θέτουν ως στρατηγικό στόχο την εναρμόνιση των ελληνικών Πανεπιστημίων με τις αρχές του Ευρωπαϊκού Χώρου της Ανώτατης Εκπαίδευσης, καθώς και την προώθηση νέων μεθόδων για την ενίσχυση της διδασκαλίας και της έρευνας.

Η εθνική στρατηγική για την Ανώτατη Εκπαίδευση ενίσχυσε αρκετά τη συμβολή των Πανεπιστημίων στον μετασχηματισμό του αναπτυξιακού προτύπου της ελληνικής οικονομίας, μέσω της έρευνας, της καινοτομίας και της εκπαίδευσης και βελτίωσε την διεθνή θέση των ελληνικών Πανεπιστημίων.

Δημιουργήθηκαν νέοι νόμοι, όπως αναπτύξαμε στην προηγούμενη ενότητα, για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, νέα κυβερνητικά και μη κυβερνητικά ρυθμιστικά όργανα, νέοι μηχανισμοί χρηματοδότησης και νέα μοντέλα διακυβέρνησης με βασικό στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας των σπουδών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των Α.Ε.Ι.<sup>105</sup> *«Γίνεται αντιληπτό, υποστηρίζει ο κ.Κιντής, ότι προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας κοινωνίας της γνώσης τα Πανεπιστήμια θα πρέπει να αναλάβουν στρατηγικού χαρακτήρα πρωτοβουλίες οι οποίες θα σχετίζονται με νέους ρόλους, νέους στόχους, νέες μεθόδους δράσης και διοίκησης»*<sup>106</sup>.

Η αποτίμηση όμως δεν έχει θετικό πρόσημο. Η χώρα μας προσπάθησε να μιμηθεί τις εξελίξεις που συντελέστηκαν στις αναπτυγμένες χώρες της

---

105 Η Ελλάδα δίνει το 1,4% του ΑΕΠ της στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, 6η στην Ε.Ε., αλλά κατατάσσεται 13η σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της χρηματοδότησης ΑΔΙΠ 2008

106 Κιντής Α.Α.(2001). Το ελληνικό Πανεπιστήμιο στην προοπτική του 21<sup>ου</sup> αιώνα. σελ.90

Ευρώπης αλλά και της Αμερικής, και αφορούν τις μεταρρυθμίσεις στο εκπαιδευτικό σύστημα, χωρίς να λάβει υπόψη τις αδυναμίες στο σύστημα διακυβέρνησης που αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη της. Αναμφισβήτητα, το ασφυκτικό θεσμικό πλαίσιο και η περιορισμένη διοικητική αυτοτέλεια και αυτονομία των ελληνικών Α.Ε.Ι θεωρούνται οι βασικότερες αδυναμίες και εμπόδια για την διαμόρφωση και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου στρατηγικής στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, η νοοτροπία και η πολιτικο-διοικητική κουλτούρα για επιφυλακτικότητα απέναντι στις αλλαγές από τους φορείς δημόσιας δράσης αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό παράγοντα που εμποδίζει κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού.

Επιπλέον, η παρατεταμένη οικονομική κρίση καθώς και η πανδημία της covid-19 που μαστίζει τη χώρα μας, επιδείνωσαν τα προβλήματα και μείωσαν αισθητά την χρηματοδότηση των ελληνικών εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων με αποτέλεσμα την αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτούμενες αλλαγές.

Από την ανασκόπηση των τελευταίων εκθέσεων των εξωτερικών αξιολογήσεων σε πολλά Α.Ε.Ι της χώρας γίνεται αντιληπτή η αδυναμία εφαρμογής των εργαλείων στρατηγικού management σαν μια ενιαία, συλλογική και ολοκληρωμένη προσπάθεια στρατηγικού προγραμματισμού και σχεδιασμού. Υπάρχουν αποσπασματικές προσπάθειες που υλοποιούνται σε συνδυασμό των παραμέτρων ασάφειας και τυχαιότητας (carbadge can model) και συμβατότητας με το υπάρχον (incrementalism). Με τον τρόπο που διαμορφώνεται ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση στη χώρα μας εξαιτίας της συγκεκριμένης πολιτικοδιοικητικής κουλτούρας,



δεν μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία άσκησης δημόσιας πολιτικής.<sup>107</sup>

Ένα εξίσου σημαντικό πρόβλημα φαίνεται να είναι η έλλειψη συσχετισμού μεταξύ οράματος και στρατηγικού προγραμματισμού με τους στόχους και τα επιχειρησιακά σχέδια όπως υλοποιούνται στην πράξη. Η αδυναμία πλήρους εφαρμογής του θεσμικού πλαισίου που διέπει την εθνική στρατηγική για τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, ακόμα και η ελλιπής ενσωμάτωση των ευρωπαϊκών κανόνων είναι ένα τέτοιο παράδειγμα.

Ο κ. Κιντής<sup>108</sup> αναφέρει χαρακτηριστικά ότι οι παθογένειες και οι ιδιαιτερότητες του ελληνικού περιβάλλοντος είναι αυτές που προκαλούν την κρίση στην ανώτατη εκπαίδευση και αναστέλλουν τον εκσυγχρονισμό της. Αυτές συνοψίζονται :

- στην άναρχη ανάπτυξη του πανεπιστημιακού συστήματος που έγινε στο βωμό της κομματικής σκοπιμότητας και είχε σαν αποτέλεσμα αφενός την κατασπατάληση δημόσιων πόρων αλλά και αφετέρου την δυσλειτουργία κάποιων εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων,
- στο πολύπλοκο, ασφυκτικά γραφειοκρατικό και ανελαστικό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων που δημιουργεί εμπόδια στη γρήγορη λήψη αποφάσεων,
- στη μειωμένη χρηματοδότηση τις τελευταίες δεκαετίες που σχετίζεται και με την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας . Από πρόσφατες μελέτες του ΟΟΣΑ προκύπτει ότι η χώρα μας δίνει το μικρότερο μέρος του ΑΕΠ της στα Πανεπιστήμια σε σχέση με το μέσο όρο της Ε.Ε.,
- στην έλλειψη αυτονομίας και οικονομικής και διοικητικής αυτοδυναμίας των πανεπιστημίων από το κράτος και τα κόμματα. Αυτό

---

107 Τσέκος Θ.Ν. (2018). Όψεις άσκησης δημόσιας πολιτικής στην Ελλάδα-ελλείματα σχεδιασμού,αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.

108 Κιντής Α.Α.(2001).Το ελληνικό Πανεπιστήμιο στην προοπτική του 21<sup>ου</sup> αιώνα . Σελ 62

πηγάξει από τον συγκεντρωτικό τρόπο διακυβέρνησης που επικράτησε μετά την μεταπολίτευση όπου τα κόμματα ασκούσαν μεγάλη επιρροή στη λήψη αποφάσεων μετατρέποντας τα Πανεπιστήμια σε χώρους κομματικών αντιπαραθέσεων,

- στις αδυναμίες του συστήματος εισαγωγής στα Πανεπιστήμια και στη θεσμοθετημένη χαλαρότητα σπουδών αποτελούν παράγοντες που μειώνουν την ποιότητα των σπουδών,
- στην ελλιπή ικανοποίηση της κοινωνικής ζήτησης για πανεπιστημιακές σπουδές που έχει ως συνέπεια την εκροή συναλλάγματος και φοιτητών σε διεθνή ή ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια,
- στην έλλειψη συνολικού, μακροχρόνιου σχεδιασμού για την ανώτατη εκπαίδευση με όραμα, στόχους και επιχειρησιακά σχέδια υλοποίησης .

Στο Πανεπιστήμιο του 21ου αιώνα δρουν ταυτόχρονα δυο αντίρροπες δυνάμεις. Από τη μια οι αγκυλώσεις και τα χρόνια προβλήματα που καθλώνουν τα Πανεπιστήμια στην ακινησία και από την άλλη οι διεθνείς εξελίξεις και η σύγκλιση με τα ευρωπαϊκά συστήματα που προτρέπουν για άλματα μπροστά. Χρειάζεται να σχεδιάσουμε και να αναπτύξουμε ένα ολοκληρωμένο σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που θα εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο εθνικού στρατηγικού σχεδιασμού ικανό να στηρίξει τις μακροχρόνιες επιδιώξεις της χώρας για οικονομική και κοινωνική πρόοδο, αλλά και για ενεργό παρουσία στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης .

Σε αυτό το σχέδιο αναδόμησης και ανάπτυξης του πανεπιστημιακού συστήματος, που θα στηρίζεται βέβαια στην μεθοδολογία του στρατηγικού σχεδιασμού, προτεραιότητα θα πρέπει να έχει ο θεσμικός εκσυγχρονισμός του συστήματος με εισαγωγή θεσμών αποτελεσματικότητας και ελέγχου. Η ποιοτική αναβάθμιση των σπουδών και η αξιολόγηση του έργου τους που θα συντελέσουν στην βελτίωση των επιδόσεων της χώρας γενικότερα.

Τέλος, σημαντική είναι η διατήρηση του δημόσιου χαρακτήρα των πανεπιστημίων και του θεσμού της δωρεάν παιδείας καθώς και η αναζήτηση συμπληρωματικών πηγών χρηματοδότησης που θα βοηθήσουν στην ανάκαμψη της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Η ποιότητα της εκπαίδευσης δεν κρίνεται από την προσπάθεια και το κόστος που καταβάλλει αυτός που την προσφέρει, αλλά από τον βαθμό που ικανοποιεί τις ανάγκες της κοινωνίας.  
*Peter Drucker*

#### 4.1 Ορισμός και τα όργανα διενέργειας αξιολόγησης

Με τη διαμόρφωση της νέας φιλοσοφίας του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ γύρω από τη Δημόσια Διοίκηση κατέστη έκδηλη η αναγκαιότητα του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου στους δημόσιους οργανισμούς ως εργαλείο τήρησης των αρχών της οικονομικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αξιολόγηση των Ιδρυμάτων εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο των απαιτήσεων του κράτους για μεγαλύτερη δημόσια λογοδοσία.

Η Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων θεωρείται το αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο μέτρο για να εξασφαλιστεί η ποιότητα της εκπαίδευσης και η συνεχής βελτίωση τους αλλά και να υπάρχει σύγκλιση στους στόχους που έχουν τεθεί από την Ε.Ε, τον ΕΧΑΕ, την Διακήρυξη της Μπολόνια και την Στρατηγική της Λισσαβόνας. Βασικός σκοπός αποτελεί η διαμόρφωση ενός κοινού πλαισίου διάρθρωσης και λειτουργίας των εθνικών συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης που θα διασφαλίζει τη

συγκρισιμότητα και την αναγνωρισιμότητα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των Ιδρυμάτων<sup>109</sup>.

Η αξιολόγηση των Ιδρυμάτων αφορά τη συστηματική και λεπτομερή καταγραφή του έργου και της λειτουργίας των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης μέσω συγκεκριμένων δεικτών. Με την διαδικασία αυτή εξετάζεται, αν η λειτουργία του Ιδρύματος εναρμονίζεται με την αποστολή και τους στόχους του, όπως αυτά αναφέρονται στον στρατηγικό σχεδιασμό του. Μελετούνται και καταγράφονται τα δυνατά σημεία του Ιδρύματος, οι αδυναμίες του καθώς και η απόκλιση του από τους στόχους και την αποστολή του.

Η αξιολόγηση των επιδόσεων των εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με αδυναμίες, παραλείψεις και πιθανούς κινδύνους από την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων και να προτείνει μελλοντικές δράσεις ή αναθεώρηση των στόχων ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις των καιρών. Έτσι θα υπάρξει μόνιμη βελτίωση της ποιότητας των Πανεπιστημίων με θετική και επιθυμητή επίδραση στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών<sup>110</sup>.

Ιδιαίτερα στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, μέσα σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης της γνώσης οι καλύτερες επιδόσεις των πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων και η δέσμευση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ζωτικής σημασίας για τα Πανεπιστήμια.

Επιπλέον, η αξιολόγηση ενός Ιδρύματος παρέχει εγγυήσεις σε επιχειρήσεις και επαγγελματικούς φορείς κατά πόσο τα επιμέρους τμήματα και τα προγράμματα σπουδών του ανταποκρίνονται στις ανάγκες της ανταγωνιστικής και παγκοσμιοποιημένης αγοράς εργασίας. Έτσι γίνεται ευκολότερη η σύναψη

---

109 ΙΚΥ. [www.iky.gr](http://www.iky.gr)

110 Jalaliyoon N. - Taherdoost H.(2012) “Performance evaluation of higher education; a necessity “

συνεργασιών μεταξύ Ιδρυμάτων και ενδιαφερόμενων φορέων από την αγορά εργασίας είτε για συνεργασία για τη διεξαγωγή ερευνών ή την παροχή θέσεων πρακτικής άσκησης στους φοιτητές.

Τέλος, η αξιολόγηση ενός Ιδρύματος είναι σημαντική για τους υποψήφιους φοιτητές και τις οικογένειές τους, καθώς αντλούν από αυτήν χρήσιμα στοιχεία και πληροφορίες που είναι καθοριστικές για την επιλογή τους σε ένα Ίδρυμα που θα ανταποκρίνεται στις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους .

Η εφαρμογή μορφών αξιολόγησης στην Ευρώπη ξεκίνησε από τη Γαλλία το 1984 και στο τέλος της δεκαετίας του 1980 επεκτάθηκε στη Μ. Βρετανία, την Ολλανδία και τη Δανία με την ανάπτυξη τεσσάρων αντίστοιχων συστημάτων αξιολόγησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ακολούθησε η επέκτασή της στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης, με την καθιέρωση θεσμικών και εθνικών διαδικασιών αξιολόγησης και διασφάλισης της ποιότητας<sup>111</sup>.

Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι η ανάγκη διασφάλισης ποιότητας των Α.Ε.Ι προκύπτει από την δεκαετία του '80 και σχετίζεται με την μεγάλη κινητικότητα των φοιτητών εντός αλλά και εκτός της Ε.Ε. δημιουργώντας μια «αγορά τριτοβάθμιας εκπαίδευσης», μοχλό για την ενδυνάμωση της παγκόσμιας οικονομίας.

Παράλληλα την ίδια περίοδο, μειώνονταν με φθίνοντα ρυθμό η χρηματοδότηση της εκπαίδευσης με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μεγάλη ένταση στο σύστημα. Τα ποιοτικά κριτήρια και ο εσωτερικός ποιοτικός έλεγχος ήταν απαραίτητα στοιχεία για να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα των Ιδρυμάτων αλλά και για να προσελκύσουν πηγές χρηματοδότησης.

Στο ξεκίνημα της, η διαδικασία αξιολόγησης συνάντησε πολλές αντιδράσεις και αμφισβητήσεις από το διδακτικό προσωπικό. Υπήρχαν ζητήματα σχετικά με τον καθορισμό της έννοιας της ποιότητας της εκπαίδευσης, την

---

111 Φασουλής Κ. χ.χ. Αξιολόγηση ποιότητας Ανώτατης Εκπαίδευσης.

ποσοτικοποίησή της, την αντικειμενικότητα των δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν κυρίως όταν πρόκειται για την παραγωγή πνευματικών αξιών και προϊόντων. Επίσης, αντιδράσεις υπήρξαν και για την επιβολή της αξιολόγησης από την κεντρική εξουσία και σχετίζονταν κυρίως με την αμφισβήτηση της έννοιας της αξιολόγησης και της θεώρησης ότι το σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας αποβλέπει στη συγκριτική κατάταξη ή στη βαθμολόγηση των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Για πολλούς ακαδημαϊκούς, η αξιολόγηση είναι μία πολύπλοκη, γραφειοκρατική διαδικασία που επιβάλλεται στα Ιδρύματα, προκειμένου αυτά να συμμορφωθούν σε κάποια πρότυπα, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η ακαδημαϊκή τους ελευθερία. Παράλληλα, τα ομοιογενή πρότυπα αυτά δεν είναι πάντα αποτελεσματικά εφόσον δεν λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε Ιδρύματος.

Το θέμα της ποιοτικής αξιολόγησης των εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει αποτελέσει πολλές φορές θέμα συζήτησης του Συμβουλίου Υπουργών Παιδείας με στόχο την ενίσχυση και σύγκλιση των διαδικασιών αξιολόγησης παράλληλα με μια προσπάθεια προσδιορισμού της συνάφειας μεταξύ ποιοτικής εκπαίδευσης και αξιολόγησης. Στην ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική, ο στρατηγικός σχεδιασμός για την εκπαίδευση που συνδέεται με επίτευξη ποιοτικών στόχων, είναι άρρηκτα συνδεδεμένος και με τις διαδικασίες αξιολόγησης και κριτήρια μέσα από τα οποία μπορούν να προσδιοριστούν και να κριθούν ως προς το αποτέλεσμα αυτοί οι στόχοι. Η ποιότητα της εκπαίδευσης συνδέεται με τον καθορισμό των στόχων, των μέσων επίτευξης τους αλλά και των κριτηρίων αξιολόγησης τους. Συγκεκριμένα, με την Σύσταση 98/561/ΕΚ το 1998<sup>112</sup> για την ευρωπαϊκή συνεργασία με σκοπό

---

112 Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (1998). 98/561/ΕΚ: Σύσταση του Συμβουλίου της 24ης Σεπτεμβρίου 1998

τη διασφάλιση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο υποδεικνύει ως επιτακτική ανάγκη την διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση σε όλα τα κράτη μέλη σε μια προσπάθεια αφενός διατήρησης και βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης και αφετέρου στην ενίσχυση της συνεργασίας των πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μιας παγκόσμιας κοινωνίας της γνώσης.

Προτείνει μια «πρότυπη διαδικασία πέντε σταδίων » που αναφέρεται στα εξής:

- προσδιορισμό αυτόνομων και ανεξάρτητων διαδικασιών και μεθόδων ποιοτικής αξιολόγησης από τα κράτη μέλη που συνάδουν με την εθνική στρατηγική για την ανώτατη εκπαίδευση,
- προσαρμογή των διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και την αποστολή των Ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης χωρίς να θίγεται η αυτονομία τους,
- εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση της ποιότητας με συμμετοχή των διαφόρων εμπλεκόμενων φορέων όπως ορίζει η εθνική στρατηγική για την εκπαίδευση,
- δημοσίευση των εκθέσεων αξιολόγησης.

Στο πλαίσιο αυτό, μετά το 1998, δημιουργήθηκαν στα κράτη μέλη, εθνικές αρχές διασφάλισης ποιότητας για την ανώτατη εκπαίδευση. Στην Ευρωπαϊκή ένωση δημιουργήθηκε το 1990, το **Ευρωπαϊκό Δίκτυο Διασφάλισης Ποιότητας, ENQA** (European Network of Quality Assurance) στο οποίο συμμετέχουν ως ενεργά μέλη όλες οι εθνικές αρχές της ανώτατης εκπαίδευσης. Ο φορέας αυτός προωθεί την ευρωπαϊκή συνεργασία στο πεδίο της διασφάλισης της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Επικοινωνεί ανάμεσα στα κράτη μέλη ένα σύνολο προτύπων και ένα κοινό πλαίσιο τεχνογνωσίας και υλικού για τη διασφάλιση της ποιότητας στην



ανώτατη εκπαίδευση και ασκεί καθοριστική επιρροή στις διαδικασίες λήψεως αποφάσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι διαδικασίες για τη διασφάλιση ποιότητας εναρμονίζονται με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα και Κατευθυντήριες Γραμμές για την Διασφάλιση της Ποιότητας στον ΕΧΑΕ – και τα Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG) όπως αυτά εγκρίθηκαν, το 2005, από τους υπεύθυνους για την ανώτατη εκπαίδευση. Τα ESG είναι ένα σύνολο μετρήσιμων και συγκρίσιμων κριτηρίων και δεικτών ποιότητας για την εσωτερική και εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας της Ανώτατης εκπαίδευσης τα οποία εξειδικεύονται σε κάθε πανεπιστημιακό ίδρυμα ανάλογα με τις ιδιομορφίες του και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.<sup>113</sup> Αποτελούν ένα «πρότυπο», μια γενική αναφορά, την βάση καθορισμού και εφαρμογής μετρήσιμων και συγκρίσιμων κριτηρίων και δεικτών ποιότητας.

**Η Ευρωπαϊκή Οργάνωση Πανεπιστημίων, EUA** (European University Association) είναι επίσης ένας οργανισμός που πραγματοποιεί την ιδρυματική αξιολόγηση και εκπροσωπεί περισσότερα από 800 πανεπιστήμια και εθνικά συνέδρια πρυτάνεων σε 48 ευρωπαϊκές χώρες. Μέσω του προγράμματος, IEP (Institutional Evaluation Programme) η EUA αξιολογεί τα Ιδρύματα με βάση την εθνική τους στρατηγική για την ανώτατη εκπαίδευση με τους στόχους που έχουν τεθεί με σκοπό να συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση.

Το 2001 η ENQA σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανακοίνωσε τους τύπους αξιολόγησης με τους οποίους πρέπει να εναρμονιστούν τα ανώτατα ιδρύματα όλων των κρατών μελών.<sup>114</sup> Αυτοί είναι:

- subject evaluation- αξιολόγηση του γνωστικού αντικειμένου,

---

113 . ENQA. ([www.engq.net](http://www.engq.net))

114 .Κατραμάδου Ε.(2004).Δημόσιος Τομέας.Άρθρο που δημοσιεύθηκε στο Οικονομικό περιοδικό για τον δημόσιο τομέα.σελ.32-35

- programme evaluation-αξιολόγηση του προγράμματος σπουδών,
- institutional evaluation-αξιολόγηση του Ιδρύματος,
- programme accreditation-πιστοποίηση του προγράμματος σπουδών,
- institutional accreditation-πιστοποίηση του Ιδρύματος,
- audit-έλεγχος,
- subject benchmarking-συγκριτική αξιολόγηση αντικειμένων,
- programme benchmarking -συγκριτική αξιολόγηση του προγράμματος σπουδών .

Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η αξιολόγηση και η διασφάλιση ποιότητας στα ανώτατα εκπαιδευτικά Ιδρύματα είναι μια δυναμική διαδικασία που αναπτύσσεται σε εθνικό επίπεδο όπως αυτή σχεδιάστηκε και προωθήθηκε από τον ευρωπαϊκό χώρο. Το κύριο ζήτημα είναι να συνεχίσει να αποτελεί πρωταρχικό σκοπό των ανώτατων εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων για την ανάπτυξη συγκρίσιμων κριτηρίων και μεθόδων αξιολόγησης με βάση τις ιδιαιτερότητες του κάθε εκπαιδευτικού Ιδρύματος, αλλά πάντα με πρωταρχικό στόχο την υψηλού επιπέδου, ποιοτική εκπαίδευση που θα μπορεί να εξοπλίσει τους φοιτητές με τις κατάλληλες γνώσεις και τα απαραίτητα προσόντα για την μετέπειτα διεθνή επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

#### **4.2 Αξιολόγηση στην Ελλάδα-Οι αρμοδιότητες και ο ρόλος της Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας**

Παρόλο που οι εξελίξεις στην Ευρώπη πίεζαν την Ελλάδα να θεσμοθετήσει ένα ολοκληρωμένο, εθνικό σύστημα αξιολόγησης και διασφάλισης ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η χώρα μας καθυστέρησε αρκετά να υλοποιήσει αυτόν το στόχο. Υπήρξε

εθελοντική συμμετοχή σε πιλοτικό πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την αξιολόγηση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση την περίοδο 1994-1995 μόνο από το Ε.Μ.Π και το Τ.Ε.Ι Πάτρας.

Αργότερα, το 1998, στο πλαίσιο υλοποίησης του χρηματοδοτούμενου προγράμματος ΕΠΕΑΕΚ Ι μόνο ένας μικρός αριθμός από τα Α.Ε.Ι της χώρας συμμετείχε εθελοντικά σε διαδικασίες αξιολόγησης σε τμηματικό ή Ιδρυματικό επίπεδο.

Στην Ελλάδα η αξιολόγηση των ΑΕΙ αναφέρεται για πρώτη φορά ουσιαστικά, στον νόμο 3374/2005<sup>115</sup> για να περιγράψει την διαδικασία της διασφάλισης ποιότητας, η οποία συνίσταται σύμφωνα με το *άρθρο 1 στη συστηματική, τεκμηριωμένη και λεπτομερή αποτίμηση, ανάδειξη και καταγραφή του έργου των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης, με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων, καθώς και στην κριτική ανάλυση και διαπίστωση υφιστάμενων αδυναμιών και αποκλίσεων σε σχέση με την ακαδημαϊκή φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή των ΑΕΙ*. Η αξιολόγηση κάθε Ιδρύματος ανώτατης εκπαίδευσης γίνεται με βάση την αξιολόγηση των επί μέρους ακαδημαϊκών μονάδων (Σχολές ή Τμήματα), από τις οποίες αποτελείται, αλλά και την αξιολόγηση της λειτουργίας του Ιδρύματος συνολικά.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του ίδιου νόμου θεσμοθετείται η εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση των Ιδρυμάτων κάθε τέσσερα έτη. Τις διαδικασίες αξιολόγησης των Ιδρυμάτων συντονίζει και υποστηρίζει η ανεξάρτητη αρχή με την επωνυμία «Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π)» όπως ορίζει το άρθρο 10 του ν.3374/2005. Η Α.ΔΙ.Π αποτέλεσε από την ίδρυση της τακτικό μέλος (member status) της ΕΝQA που αναφέραμε παραπάνω.

---

115 Νόμος 3374/2005 ΦΕΚ 189/Α'/2.8.2005

Με την παράγραφο 1 του άρθρου 64 του ν. 4009/2011(Α' 195), η Α.ΔΙ.Π μετονομάζεται σε «Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης» (ΕΘ.Α.Α.Ε.) με διεθνή ονομασία «Hellenic Authority for Higher Education» (Η.Α.Η.Ε.) με διοικητική αυτοτέλεια και με εποπτεία από τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, ο οποίος ασκεί έλεγχο νομιμότητας.

Στο νόμο 4009/2011, καθορίζονται οι αρμοδιότητες της ΕΘ.Α.Α.Ε. οι οποίες διαρθρώνονται σε δύο μεγάλους άξονες: (α) την διασφάλιση της ποιότητας στα Α.Ε.Ι της χώρας και (β) την υποστήριξη της εθνικής στρατηγικής στην Ανώτατη Εκπαίδευση.

Ο κανονισμός λειτουργίας της ΕΘ.Α.Α.Ε., τα θέματα της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας της, καθώς και τα ειδικότερα θέματα και οι διευρυμένες αρμοδιότητες της ρυθμίζονται αργότερα, με το νόμο 4653/2020.<sup>116</sup>

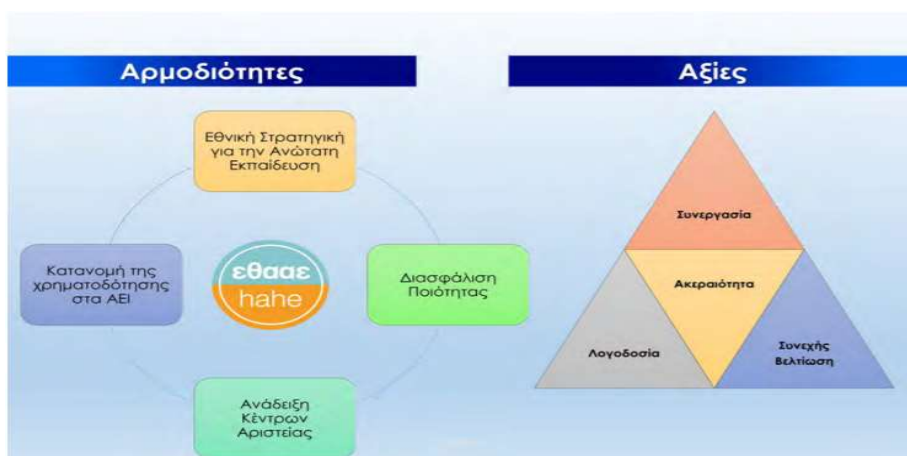
Σκοπός του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με την ΕΘ.Α.Α.Ε. είναι ο σχεδιασμός, οργάνωση, εφαρμογή, παρακολούθηση και βελτίωση προτύπων, διαδικασιών, κριτηρίων και δεικτών κατάλληλων για την πιστοποίηση της ποιότητας των Εσωτερικών Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και των Προγραμμάτων Σπουδών των Α.Ε.Ι της χώρας. Οι αρχές και οι διαδικασίες που διέπουν την ΕΘ.Α.Α.Ε. εναρμονίζονται πλήρως με την εθνική νομοθεσία και τα Ευρωπαϊκά πρότυπα και κατευθυντήριες οδηγίες του ΕΧΑΕ (ESG2015). Επίσης, η ΕΘ.Α.Α.Ε., αποτελεί πλήρες μέλος στο Διεθνές Δίκτυο Φορέων Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (INQAAHE)<sup>117</sup>

Συνοπτικά, οι αρμοδιότητες, οι αρχές και οι αξίες της ΕΘ.Α.Α.Ε. φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.

---

116 Νόμος 4653/2020 - ΦΕΚ 12/Α/24-1-2020

117 ΕΘΑΕΕ <https://www.ethaae.gr>



Σχήμα 5 .Σχηματική παρουσίαση του ρόλου της ΕΘ.Α.Α.Ε., Πηγή [www.ethaae.gr](http://www.ethaae.gr)

#### 4.3 Εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση-διασφάλιση ποιότητας των ελληνικών Πανεπιστημίων

Κάθε Ίδρυμα, σύμφωνα με τον ΕΧΑΕ (ESG2015) πρέπει να διαθέτει πολιτική διασφάλισης της ποιότητας, η οποία αποτελεί μέρος της στρατηγικής του διοίκησης. Τόσο τα προγράμματα σπουδών όσο και το ακαδημαϊκό και διοικητικό έργο θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στους στόχους που έχουν τεθεί για αυτά και που συνάδουν με την εθνική στρατηγική για την ανώτατη εκπαίδευση και του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι ευθύνη των ίδιων των Ιδρυμάτων και η διαδικασία μέσω της οποίας διενεργείται στη χώρα μας δεν διαφέρει από την αντίστοιχη διαδικασία που πραγματοποιείται σε διεθνές επίπεδο. Συγκεκριμένα, προηγείται η εσωτερική αξιολόγηση από το ίδιο το Ίδρυμα και ακολουθεί η εξωτερική αξιολόγησή του από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες πάντα υπό την εποπτεία της ΕΘ.Α.Α.Ε.

Η εσωτερική αξιολόγηση, ως πρώτο στάδιο της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας, είναι ουσιαστικά μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης του Α.Ε.Ι, από μέσα προς τα έξω. Πρόκειται για μία τακτικά επαναλαμβανόμενη συμμετοχική διαδικασία γιατί σε αυτήν συμμετέχει σχεδόν ολόκληρη η πανεπιστημιακή κοινότητα και διενεργείται υπό την ευθύνη της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΙΠ) του Ιδρύματος.(νόμος 3374/2005 , άρθρο 2.παρ.4)

Σε κάθε Ίδρυμα Ανώτατης Εκπαίδευσης διαμορφώνεται και εφαρμόζεται με ευθύνη και πρωτοβουλίες της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π), ένα Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ), για όλο το φάσμα των λειτουργιών και δραστηριοτήτων του Ιδρύματος με σκοπό την επίτευξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου. Το ΕΣΔΠ αποτελεί ένα εσωτερικό σύστημα αρχών, κριτηρίων και κανονισμών, που χρησιμοποιεί το Ίδρυμα για να πραγματοποιήσει την αξιολόγηση και το οποίο ελέγχεται και επικυρώνεται από την ΕΘ.Α.Α.Ε.

Η ΜΟΔΙΠ συγκροτείται σε κάθε Πανεπιστήμιο, με απόφαση του Συμβουλίου του Ιδρύματος και αποτελείται από τον Πρύτανη ή έναν από τους αναπληρωτές του, ως πρόεδρο, πέντε καθηγητές του Α.Ε.Ι., έναν εκπρόσωπο κάθε κατηγορίας προσωπικού που προβλέπεται στα άρθρα 28 και 29 με δικαίωμα ψήφου όταν συζητούνται θέματα της αντίστοιχης κατηγορίας προσωπικού, έναν εκπρόσωπο των προπτυχιακών φοιτητών και έναν εκπρόσωπο των μεταπτυχιακών φοιτητών και υποψήφιων διδασκόντων, εφόσον υπάρχουν, ως μέλη, όπως ειδικότερα καθορίζεται στον Οργανισμό.(Νόμος 4009/2011).

Οι αρμοδιότητες της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας, όπως αυτές αναφέρονται στο άρθρο 14 του ν.4009/2011, είναι οι ακόλουθες: : α) η ανάπτυξη συγκεκριμένης πολιτικής, στρατηγικής και των απαραίτητων διαδικασιών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του έργου και των

υπηρεσιών του Ιδρύματος, που αποτελεί το εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του, β) η οργάνωση, λειτουργία και συνεχής βελτίωση του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας του Ιδρύματος, γ) ο συντονισμός και η υποστήριξη των διαδικασιών αξιολόγησης των ακαδημαϊκών μονάδων και των λοιπών υπηρεσιών του Ιδρύματος και δ) η υποστήριξη των διαδικασιών εξωτερικής αξιολόγησης και πιστοποίησης των προγραμμάτων σπουδών και του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας του Ιδρύματος, στο πλαίσιο των αρχών, κατευθύνσεων και οδηγιών της ΕΘ.Α.Α.Ε.

Για τη διεξαγωγή της Εσωτερικής Αξιολόγηση σε κάθε Ακαδημαϊκή Μονάδα και Ίδρυμα συγκροτείται και εγκρίνεται η Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜΕΑ) από την Γενική Συνέλευση του Τμήματος που υποβάλλεται σε αξιολόγηση. Συγκροτείται από διακεκριμένα μέλη Δ.Ε.Π. και έχει την ευθύνη για όλη την διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης.

Για την πλήρη και αποδοτική λειτουργία των Εσωτερικών Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ), η ΕΘ.Α.Α.Ε. συνδράμει πάντα με ουσιαστική υποστήριξη των ΜΟΔΙΠ των Ιδρυμάτων με μεταφορά τεχνογνωσίας, με ειδικές δραστηριότητες εκπαίδευσης του προσωπικού κ.α.

Η εσωτερική αξιολόγηση αποτυπώνει και αναδεικνύει όλα τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας του Ιδρύματος, θετικά και αρνητικά, και καταγράφει τους στόχους και την αποστολή του. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει το Chartered Institute of Internal Auditors (CIAA) ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται σε μια διαδικασία πιστοποίησης που διαβεβαιώνει ότι οι διαδικασίες διαχείρισης του κινδύνου, διοίκησης και εσωτερικού ελέγχου, ενός οργανισμού, παραμένουν λειτουργικές και σε ετοιμότητα <sup>118</sup>.

---

118 Chartered Institute of Internal Auditors (CIAA) What is internal audit?

Η διαδικασία εσωτερικής αξιολόγησης ολοκληρώνεται με τη σύνταξη της Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης, η οποία εγκρίνεται από τη διοίκηση του Ιδρύματος (ή της ακαδημαϊκής μονάδας) και αποστέλλεται στην ΕΘ.Α.Α.Ε. για να ακολουθήσει, στη συνέχεια, η διαδικασία της εξωτερικής αξιολόγησης. Η έκθεση αυτή ουσιαστικά αντανακλά μια μορφή ανατροφοδότησης του Ιδρύματος για την πορεία του και την εξέλιξη του.

Κατόπιν ακολουθεί το δεύτερο στάδιο διασφάλισης ποιότητας και αξιολόγησης, η εξωτερική αξιολόγηση του Ιδρύματος από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες, από την Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης (Ε.Ε.Α). Βασικό στόχο έχει την διαπίστωση της πληρότητας, της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας της εσωτερικής αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε από την Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜ.Ε.Α) του Ιδρύματος. Η εξωτερική αξιολόγηση είναι μια από τις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας των Ιδρυμάτων, έχει περιοδικό χαρακτήρα (κάθε τέσσερα χρόνια) και είναι εναρμονισμένη με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Ξεκίνησε από την Α.ΔΙ.Π το 2015 αλλά στις μέρες μας συντονίζεται από την ΕΘ.Α.Α.Ε, η οποία είναι η πλέον αρμόδια σε εθνικό επίπεδο και φέρει την ευθύνη υποστήριξης και πραγματοποίησης των διαδικασιών αυτών.<sup>119</sup>

Ωστόσο, αξίζει να επισημανθεί ότι σκοπός της εξωτερικής αξιολόγησης των Α.Ε.Ι δεν είναι η κατάταξη των Ιδρυμάτων ούτε η συγκριτική τους αξιολόγηση, όπως πολλά μέλη της Πανεπιστημιακής κοινότητας θεωρούν, αλλά η εμπεριστατωμένη διάγνωση των θετικών και αρνητικών σημείων, με σκοπό την βελτίωσή τους .

Συνοπτικά, η εξωτερική αξιολόγηση ικανοποιεί τους ακόλουθους στόχους σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα:<sup>120</sup>

---

119 ΑΔΙΠ. Έκθεση αξιολόγησης 2015

120 ΕΘ.Α.Α.Ε. [www.ethae.gr](http://www.ethae.gr)



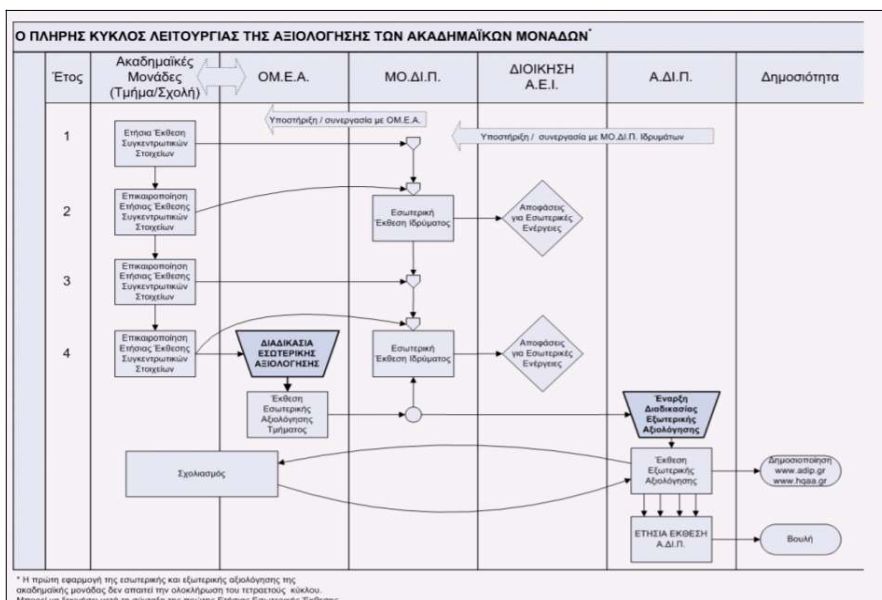
- επισημαίνει τα επιτεύγματα του Ιδρύματος, τις καλές πρακτικές που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη των στόχων του, και παράλληλα υποδεικνύει τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης ή διορθωτικών ενεργειών,
- επισημαίνει γενικότερα, τη συνέπεια του Ιδρύματος ως προς την αποστολή και τους στόχους του, που θα επιφέρουν πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις εθνικής εμβέλειας,
- εγκρίνει το αίτημα του Ιδρύματος για αναβάθμιση υπηρεσιών και μέτρων που πρέπει να ληφθούν σε εθνικό επίπεδο προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Στο πλαίσιο διασφάλισης της διαφάνειας των διαδικασιών αξιολόγησης, αλλά και της πληροφόρησης των πολιτών σχετικά με την εθνική στρατηγική για την Παιδεία, οι εκθέσεις αξιολόγησης δημοσιεύονται στην επίσημη ιστοσελίδα της ΕΘ.Α.Α.Ε. αλλά και στην ιστοσελίδα του Ιδρύματος.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται σχηματικά ο κύκλος λειτουργίας της αξιολόγησης των ακαδημαϊκών μονάδων όπως δημοσιεύτηκε στον «Οδηγό εφαρμογής της διαδικασίας εσωτερικής αξιολόγησης της Α.ΔΙ.Π.» τον Ιούλιο του 2007<sup>121</sup>.

---

121 Αρχή Διασφάλισης & Πιστοποίησης Της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. (2007). Διασφάλιση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση Οδηγός εφαρμογής της διαδικασίας Εσωτερικής Αξιολόγησης



**Σχήμα 6: Ο πλήρης κύκλος λειτουργίας της αξιολόγησης των ακαδημαϊκών μονάδων, Πηγή ΑΔΙΠ.**

Στο σημείο αυτό αξίζει να διασαφηνίσουμε την έννοια της πιστοποίησης. Αποτελεί τη διαδικασία εξωτερικής διασφάλισης ποιότητας που πραγματοποιείται με βάση συγκεκριμένα, προκαθορισμένα, διεθώς αποδεκτά και εκ των προτέρων δημοσιοποιημένα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια και δείκτες, τα οποία είναι εναρμονισμένα με τις αρχές και τις Οδηγίες για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης (ESG 2015). Ειδικότερα, σκοπός της πιστοποίησης είναι να διαβεβαιώσει ότι ένα ίδρυμα, μια ακαδημαϊκή μονάδα, ένα πρόγραμμα σπουδών, ή ένα εσωτερικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας τηρεί τα ελάχιστα κριτήρια ποιότητας που θέτει η ΕΘ.Α.Α.Ε. Είναι μια αντικειμενική διασφάλιση ποιότητας και συντελεί στην αναβάθμιση της αξίας των ελληνικών τίτλων σπουδών που πληρούν τα ευρωπαϊκά κριτήρια πιστοποίησης και είναι διεθώς αναγνωρισμένα.

Ένα σημαντικό θέμα που έχει τύχει επανειλημμένα θέμα συζήτησης αποτελεί η επιλογή των κριτηρίων και των δεικτών ποιότητας που θα χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση των Ιδρυμάτων. Απαιτείται, ένας διαχειρίσιμος αριθμός βασικών δεικτών, υψηλής προτεραιότητας ως μέρος των οργανωτικών στρατηγικών τους σχεδίων από τη μελέτη των οποίων θα εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα.

Ειδικά στις μέρες συχνά γίνεται λόγος για το θέμα αυτό, αφού σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και την πρόσφατη Υπουργική Απόφαση με αρ.154781/Ζ1/2021-ΦΕΚ 5629/Β/2-12-2021, το 20% της τακτικής χρηματοδότησης από το ΥΠΑΙΘ θα κατανέμεται πλέον με βάση ποιοτικά κριτήρια και δείκτες ποιότητας και επιτευγμάτων των Α.Ε.Ι., που αφορούν σε πέντε επιμέρους ενότητες, εκ των οποίων κάθε Α.Ε.Ι. αξιολογείται σε τρεις.

Όπως δήλωσε η Υπουργός Παιδείας Νίκη Κεραμέως στο Βήμα, με την απόφαση αυτή :

*«Συντελείται μία πραγματική τομή στη χρηματοδότηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων μας, τόσο σε όρους διαφάνειας, δίκαιης κατανομής και αποτελεσματικότητας όσο και σε όρους κινητροδότησης και αριστείας. Εφαρμόζεται στην πράξη για πρώτη φορά ένα σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης κατά την κατανομή των τακτικών πόρων των Πανεπιστημίων μας, που συνυπολογίζει τις πραγματικές δυνατότητές τους, αλλά και τους δίνει την ευκαιρία να επιλέξουν τους τομείς στους οποίους επιθυμούν τα ίδια να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους ώστε να αναδειχθούν σε πρωτοπόρους της επιστημονικής κοινότητας»<sup>122</sup>.*

Σε κάθε περίπτωση, με βάση τη συνήθη διαδικασία, με απόφαση του Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων, που εκδίδεται κατόπιν πρότασης

<sup>122</sup> Παπαματθαίου Μ.(2021). ΑΕΙ – Υπεγράφη η απόφαση για τα κριτήρια χρηματοδότησής τους – Η κατανομή

του Ανώτατου Συμβουλίου της ΕΘ.Α.Α.Ε., εξειδικεύονται τα κριτήρια αξιολόγησης ανά περίπτωση, καθορίζεται ο συντελεστής βαρύτητας εκάστου κριτηρίου αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων και ορίζονται οι δείκτες, τα κριτήρια και η ειδικότερη διαδικασία για την αξιολόγηση των Ιδρυμάτων.

Στο άρθρο 3 του νόμου 3374/2005, αναφέρονται αναλυτικά τα κριτήρια και οι δείκτες αξιολόγησης οι οποίοι τυποποιούνται, συμπληρώνονται και εξειδικεύονται περαιτέρω με βάση τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα που εκδίδει η ΕΘ.Α.Α.Ε., ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο κάθε ακαδημαϊκής μονάδας.

Σύμφωνα με την εθνική στρατηγική για την ανώτατη εκπαίδευση, στη χώρα μας υπάρχουν ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες, διαφορετικοί σε κάθε αξιολογούμενο πεδίο και σχετίζονται με συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης. Για την ποιότητα του διδακτικού έργου για παράδειγμα, τα κριτήρια αξιολόγησης μπορεί να είναι η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού, η ενημέρωση και κατάρτιση των εκπαιδευτών για τις σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας κ.α. Για την αξιολόγηση της ποιότητας του ερευνητικού έργου μπορεί να χρησιμοποιηθούν δείκτες που απεικονίζουν τις επιστημονικές δημοσιεύσεις, την πρωτοτυπία, την καινοτομία, τις επιβραβεύσεις κ.α. Για τις υπηρεσίες του Ιδρύματος έχουν ως κριτήρια κυρίως την αποτελεσματικότητα και διαφάνεια, την χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών, την ορθολογική διαχείριση των οικονομικών πόρων, εξοπλισμού και υποδομών κ.α.

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι οι δείκτες ποιότητας που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα για την αξιολόγηση των Α.Ε.Ι. αποτυπώνουν επιδόσεις των Ιδρυμάτων σε 5 τομείς:

- Εκπαιδευτικό έργο
- Έρευνα και καινοτομία

- Χρηματοδότηση
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Υποδομές και υπηρεσίες

Μια σημαντική προσπάθεια υποστήριξης των διαδικασιών πιστοποίησης των Προγραμμάτων Σπουδών και των Εσωτερικών Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας των Ιδρυμάτων, καθώς και κάθε άλλης διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας πραγματοποίησε η ΕΘ.Α.Α.Ε. το 2015 δημιουργώντας το «ΟΠΕΣΠ» (Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Εθνικό Σύστημα Ποιότητας). Σκοπός του παραπάνω συστήματος ήταν μέσω της τυποποίησης των δεδομένων ποιότητας, να μπορούν εύκολα και άμεσα να συλλεχθούν στοιχεία και δεδομένα σε ετήσια βάση, προκειμένου να αξιοποιούνται σε κάθε διαδικασία διασφάλισης ποιότητας. Το ΟΠΕΣΠ διαρθρώνεται σε πέντε (5) υποσυστήματα: (α) Δεδομένα ποιότητας Ανώτατης Εκπαίδευσης, (β) Επιχειρηματική Ευφυΐα, (γ) Μητρώο Ανεξάρτητων Εμπειρογνομόνων (δ) Διαχείριση Πιστοποιήσεων και (ε) Εσωτερική Λειτουργία.

Συμπεραίνοντας, οι απόψεις των ειδικών συγκλίνουν ότι, όποια κι αν είναι τα κριτήρια και οι δείκτες που θα επιλεγθούν από το κάθε ίδρυμα, η αξιολόγηση των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων θα πρέπει να συνεχίσει να είναι πρωταρχικός σκοπός τους καθώς από τη μια ενισχύει την αξιοκρατία και την διαφάνεια και από την άλλη αναδεικνύει προβλήματα και στρεβλώσεις στο χώρο της εκπαίδευσης που χρειάζονται βελτιωτική προσέγγιση και απαιτούν λύσεις για ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Σε επίπεδο διακυβέρνησης και σε συνάρτηση με το σύνθετο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται τα Ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα, εκείνο που θα εξασφάλιζε την αποτελεσματική υλοποίηση των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας, είναι η ενίσχυση της αυτονομίας και

λογοδοσίας των Ιδρυμάτων, τόσο σε σχέση με τα ακαδημαϊκά θέματα όσο και σε σχέση με τα θέματα της διοίκησής τους.

#### **4.4 Συμπεράσματα για την αξιολόγηση των Πανεπιστημίων στην**

##### **Ελλάδα**

Παρότι οι αξιολογήσεις των ελληνικών Πανεπιστημίων που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια δεν παρέχουν μεγάλη ευχέρεια για μελέτη συγκριτικών προσεγγίσεων, διότι απουσιάζουν τα μεγέθη που χρησιμοποιούνται ως σημεία αναφοράς και ανάλυσης, εντούτοις από τη μελέτη των στοιχείων των εκθέσεων αξιολόγησης μπορούμε να πούμε ότι ο στόχος πέτυχε, διότι:

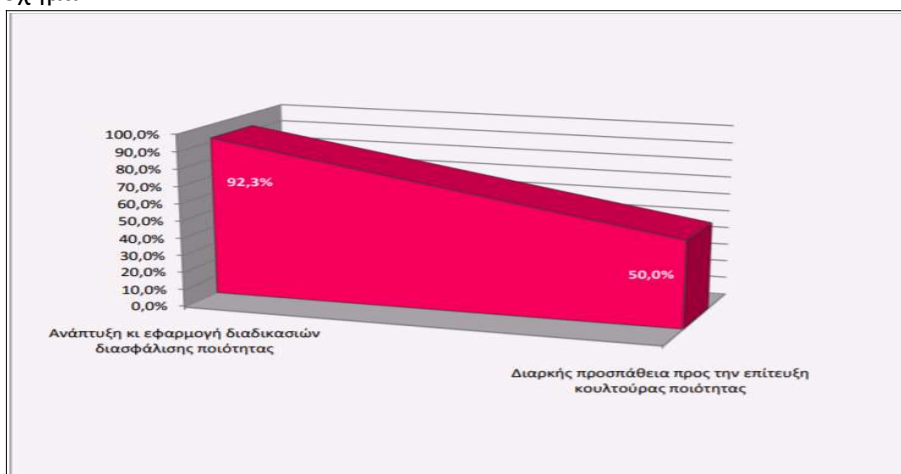
- έγινε για πρώτη φορά καταγραφή και πιστοποίηση των αναγκών και των μακρόπνοων σχεδίων που πρέπει να υλοποιηθούν,
- συγκεντρώθηκαν χρήσιμες πληροφορίες και στοιχεία για αντικειμενική και πλήρη τεκμηρίωση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα Ιδρύματα σε επίπεδο τμήματος ή υπηρεσίας,
- δόθηκε η δυνατότητα να αξιολογηθούν και να ιεραρχηθούν κάποιες αλλαγές, να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι και να αναπροσαρμοστούν τα επιχειρησιακά σχέδια δράσης,
- δόθηκε η ευκαιρία για αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων και ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- γενικότερα, ήταν μια σημαντική εμπειρία που θα συμβάλει θετικά στις μελλοντικές αξιολογήσεις <sup>123</sup>.

---

123 Φασουλής Κ. χ.χ. Αξιολόγηση ποιότητας Ανώτατης Εκπαίδευσης. Συγκριτική προσέγγιση εμπειριών, διαπιστώσεων και προβληματισμών όπως προκύπτουν από την πιλοτική εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης ποιότητας σε ελληνικά Α.Ε.Ι.

Από την διαδικασία πιστοποίησης των Εσωτερικών Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και Πιστοποίησης Προπτυχιακών Σπουδών που έχει υλοποιηθεί από την Α.ΔΙ.Π & ΕΘ.Α.Α.Ε. τα τελευταία χρόνια στα Α.Ε.Ι. της χώρας μας, προκύπτει ότι η ποιότητα της ανώτατης εκπαίδευσης σε επίπεδο εκπαιδευτικό και ερευνητικό εμφανίζει θετικά στοιχεία και βελτιώσεις ωστόσο εμφανίζει και χρόνιες αδυναμίες. Τα αποτελέσματα της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης των Ιδρυμάτων στην Ελλάδα που είναι δημοσιευμένα, καταλήγουν στην μεγαλύτερη τους πλειοψηφία σε μέτρια/ικανοποιητικά αποτελέσματα στο σύνολο των χαρακτηριστικών που εξετάζουν.

Από την πρώτη δημοσιευμένη Ετήσια Έκθεση της Α.ΔΙ.Π το 2015<sup>124</sup> μετά την εφαρμογή του Ν.4009/2011 για την εθνική στρατηγική στην ανώτατη εκπαίδευση, προκύπτει ότι στη συντριπτική πλειοψηφία των Ιδρυμάτων, έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζονται διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας (92,3%), και ότι, στα μισά από αυτά, είναι διάχυτη μια διαρκής προσπάθεια επίτευξης κουλτούρας ποιότητας [(50%) όπως περιγράφει το παρακάτω σχήμα.



**Σχήμα 7. Πολιτική και στρατηγική διασφάλισης ποιότητας.Πηγή ΑΔΙΠ,2015**

<sup>124</sup> ΑΔΙΠ , Έκθεση αξιολόγησης 2015

Στην πλειοψηφία των Ιδρυμάτων η παρακολούθηση, η περιοδική επαναξιολόγηση και η επικαιροποίηση των προγραμμάτων σπουδών γίνονται σύμφωνα με τις προβλεπόμενες διαδικασίες (64,3%). Η διεθνοποίηση επιτυγχάνεται, κυρίως, μέσα από την προώθηση της κινητικότητας των φοιτητών ή/και του προσωπικού στο πλαίσιο διεθνών εκπαιδευτικών προγραμμάτων [π.χ. ERASMUS (100%)].

Οι μαθησιακές υποδομές για την εξατομικευμένη υποστήριξη των φοιτητών έχουν αναπτυχθεί στη μεγάλη πλειονότητα των Ιδρυμάτων (71,4%). Επίσης, έχουν αναπτυχθεί υψηλού επιπέδου μαθησιακές υποδομές (βιβλιοθήκη, εργαστήρια, πληροφοριακά συστήματα). Η ύπαρξη κανονιστικού πλαισίου για την εφαρμογή ενός ενιαίου κώδικα ακαδημαϊκής δεοντολογίας καταγράφεται σε υψηλό ποσοστό (85,7%) των Ιδρυμάτων. Παρατηρείται συνεχή παρακολούθηση και περιοδική αναθεώρηση και επικαιροποίηση των προγραμμάτων σπουδών (100%).

Σε αρκετά Ιδρύματα (57,1%) αναπτύσσεται συνεργασία με τους αποφοίτους ή/και τους κοινωνικούς εταίρους (εργοδότες, τοπικές οργανώσεις, εταιρίες, συνεταιρισμούς), ενώ παράλληλα λαμβάνονται υπόψη οι ευκαιρίες απασχόλησης, οι ανάγκες της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας.

Επιπλέον, στην ετήσια έκθεση της ΕΘ.Α.Α.Ε για το 2020 παρατηρείται η άμεση ανταπόκριση όλων των Ιδρυμάτων της χώρας στις αλλαγές που επέβαλε η εμφάνιση της ασθένειας του κορωνοϊού (COVID-19) στα τέλη του 2019. Σχεδόν όλα τα Πανεπιστήμια της χώρας ανταποκρίθηκαν άμεσα και αποτελεσματικά πραγματοποιώντας μια γενική αναθεώρηση του στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού τους με βελτιώσεις που αφορούσαν τόσο το πρόγραμμα σπουδών όσο και το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό. Χρησιμοποίησαν ευέλικτες μορφές εργασίας (τηλεργασία) και διδασκαλίας (τηλεκπαίδευση) αξιοποιώντας τις



αναβαθμισμένες τεχνολογικές και πληροφοριακές υποδομές και διατηρώντας παράλληλα ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Στις συστάσεις των αξιολογητών προτάθηκε, δεδομένου των περιορισμών που θέτει η πανδημία, να αναληφθούν επιπρόσθετες δράσεις στην κατεύθυνση βελτίωσης της καθημερινής λειτουργίας των Προγραμμάτων Σπουδών και η ανάπτυξη διαφορετικών διδακτικών μεθόδων με σκοπό τη φοιτητοκεντρική μάθηση, μέσω των νέων τεχνολογιών (π.χ. e-class).

Επιπρόσθετα, στη μεγάλη πλειονότητα των Ιδρυμάτων διαπιστώνεται ότι το Ίδρυμα/Τμήματα ανταποκρίθηκαν θετικά στις προτάσεις των Επιτροπών Εξωτερικής Αξιολόγησης των Τμημάτων (78,6%) και συνεργάστηκαν μαζί τους αποτελεσματικά .

Σε συνέντευξη του Υπουργού Παιδείας κ.Αρβανιτόπουλου μετά την ολοκλήρωση της εξωτερικής αξιολόγησης και την ακαδημαϊκή πιστοποίηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, Πανεπιστημίων και ΤΕΙ, που πραγματοποίησε η ΑΔΙΠ στις 13/04/2014 αναφέρει χαρακτηριστικά *«Έχουμε καλά Πανεπιστήμια. Απαιτείται διαφάνεια, λογοδοσία, άρτια διοίκηση, χρηστή χρηματοοικονομική διαχείριση, "απεξάρτηση" από την κρατικοδίαιτη κουλτούρα, από τα ιδεολογήματα της δεκαετίας του '80. Το κύρος και η βιωσιμότητα του δημόσιου δωρεάν Πανεπιστημίου απαιτεί αξιολόγηση και σύγκριση»*.<sup>125</sup>

Από την έκθεση της Α.Δι.Π 2015 και της ΕΘ.Α.Α.Ε. 2020 η Ελλάδα φαίνεται να υστερεί σε βασικούς συντελεστές της Ανώτατης Εκπαίδευσης, οι οποίοι επηρεάζουν τόσο το επίπεδο των σπουδών όσο και τη διεθνή θέση των ελληνικών Πανεπιστημίων στις λίστες κατάταξης. Οι αδυναμίες του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας αφορούν κυρίως:

---

125 ESOS 2014

- τον χαμηλό ρυθμό εφαρμογής εσωτερικών διαδικασιών ποιότητας για τον έλεγχο της διδασκαλίας και της μάθησης λόγω έλλειψης κουλτούρας αξιολόγησης που δεν έχει γίνει πλήρως αποδεκτή,
- τη χαμηλή συμμετοχή φοιτητών και άλλων ενδιαφερόμενων εξωτερικών φορέων στον στρατηγικό σχεδιασμό και στη διασφάλιση ποιότητας,
- την αδυναμία σύνδεσης μεταξύ έρευνας και διδασκαλίας και τις περιορισμένες ευκαιρίες για επαγγελματική/ επιστημονική εξέλιξη του διδακτικού προσωπικού,
- τη μέση ηλικία των μελών ΔΕΠ και την μικρή αναλογία μεταξύ διδακτικού και φοιτητικού πληθυσμού,
- τη δομή και τη λειτουργικότητα των προσφερόμενων προγραμμάτων σπουδών και την έλλειψη μηχανισμών εξωστρέφειας και διεθνοποίησης,
- την περιστασιακή και αποσπασματική σύνδεσή τους με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και της οικονομίας και την αδυναμία υποδομών παρακολούθησης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των αποφοίτων και ανατροφοδότησης εμπειριών για τη βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών,
- την υποχρηματοδότηση της βασικής έρευνας και τα ασφυκτικά οικονομικά πλαίσια της ακαδημαϊκής λειτουργίας,
- τις μεγάλες ελλείψεις σε κτιριακές, υλικοτεχνικές υποδομές
- την έλλειψη προγραμμάτων διά βίου εκπαίδευσης,
- τις αδυναμίες του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των Α.Ε.Ι. εξαιτίας του συστήματος διακυβέρνησης και της γραφειοκρατίας η οποία αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη συστημάτων διασφάλισης ποιότητας,
- την έλλειψη ουσιαστικής αυτονομίας και λογοδοσίας των Α.Ε.Ι. λόγω των περιορισμών που υφίστανται από το ΥΠΑΙΘ.

Από την Ετήσια Έκθεση της ΕΘ.Α.Α.Ε. για την αξιολόγηση της εθνικής στρατηγικής για την Παιδεία για το 2020 προκύπτει ότι η Ελλάδα σε σύγκριση με τα διεθνή μεγέθη της Ανώτατης Εκπαίδευσης, παράγει ένα σχετικά μεγάλο πλήθος πτυχιούχων, επενδύοντας στην αντίστοιχη σημαντική δημόσια δαπάνη με ελάχιστο ανταποδοτικό όφελος. Συνήθως, οι απόφοιτοι των Ελληνικών Ανώτατων Ιδρυμάτων μεταναστεύουν λόγω των περιορισμένων επαγγελματικών προοπτικών που απορρέουν από τις διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας.

Συγκεκριμένα, η έκθεση αναφέρει ότι στη διάρκεια της πρόσφατης οικονομικής κρίσης έχει υπολογιστεί πως περίπου 450.000 Έλληνες απόφοιτοι των Α.Ε.Ι., επιστήμονες έφυγαν για το εξωτερικό, έχοντας βρεθεί στη χώρα μας αντιμέτωποι με υψηλά ποσοστά ανεργίας, περικοπές μισθών και μειωμένες κοινωνικές παροχές. Η μετακίνησή τους κόστισε περίπου 15 δισεκατομμύρια ευρώ στην ελληνική οικονομία. Από την άλλη, η χώρα μας υστερεί σημαντικά σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο ως προς τη δημιουργία θέσεων εργασίας υψηλής ποιότητας, με υψηλές απαιτήσεις και προσφέρουν καλές οικονομικές απολαβές και προοπτικές.

Παράλληλα, η δήλωση αποστολής των Ιδρυμάτων κρίθηκε ανεπαρκής και συνακόλουθα, το σύστημα στοχοθέτησης των Ιδρυμάτων ανέφικτο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός δεν εφαρμόζεται καθολικά. Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει πλήρης εφαρμογή των διαδικασιών ποιότητας, επικαιροποίησης των δεικτών ΚΡΙ's και κατάλληλης σύνδεσής τους με τη στοχοθεσία για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Βέβαια, όπως ήταν αναμενόμενο για τα ελληνικά δεδομένα εξαιτίας της ιδιομορφίας στην άσκηση δημόσιας διοίκησης, η εφαρμογή του νέου θεσμικού πλαισίου για το εκπαιδευτικό σύστημα οδήγησε σε παρανοήσεις και εσφαλμένες εκτιμήσεις. Η αποδοχή του από την Πανεπιστημιακή Κοινότητα άργησε να γίνει αποδεκτή και εφαρμόσιμη. Όλα τα μέλη της

Πανεπιστημιακής Κοινότητας δεν συμφώνησαν πλήρως με την εφαρμογή των διαδικασιών αξιολόγησης και αξιοποίησης των συγκεκριμένων δεικτών (ΚΡΙ's) που η ΕΘ.Α.Α.Ε. όρισε, προκαλώντας προβλήματα που ουσιαστικά οδήγησαν σε αναξιοπιστία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Σύμφωνα με τον κ. Βλάχο Ιωάννη, Καθηγητή του Γεωπονικού Τμήματος του ΤΕΙ Κρήτης και μέλος της ελληνικής Επιτροπής στην Α.Δι.Π., «η έλλειψη κουλτούρας για την διασφάλιση ποιότητας στην Ελληνική Τριτοβάθμια Εκπαίδευση καθώς και η αδράνεια του *status quo* ή/και ο φόβος και η ανασφάλεια μπροστά στο νέο και το άγνωστο μαζί με την αντίσταση από οργανωμένες ή μη ομάδες συμφερόντων, οδήγησαν σε παρανο-ήσεις και προβλήματα. Υπήρξαν πολλές αντιδράσεις για την εφαρμογή του νόμου και την άγνωστη διαδικασία της αξιολόγησης»<sup>126</sup>.

Η ετήσια έκθεση αξιολόγησης 2020 των ελληνικών Πανεπιστημίων, αναφέρει ρητά ότι τα εσωτερικά συστήματα διασφάλισης ποιότητας των Α.Ε.Ι., βρίσκονται ακόμα σε εμβρυϊκό στάδιο ανάπτυξης και χρειάζεται να καταβληθεί πρώτα απ'όλα μεγάλη προσπάθεια ενίσχυσης της κουλτούρας ποιότητας στην Πανεπιστημιακή κοινότητα.

Ένα σημαντικό εμπόδιο στην πλήρη εφαρμογή του συστήματος Διασφάλισης ποιότητας φαίνεται να είναι και οι δυσλειτουργίες, οι αδυναμίες και οι ελλείψεις στα πληροφοριακά Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας καθώς και ελλείψεις πολιτικών Διασφάλισης Ποιότητας που σχετίζονται με την μη κανονική λειτουργία των ΜΟΔΙΠ/ΟΜΕΑ (όπως ο μη προσδιορισμός δεικτών - σημείων αναφοράς/benchmarks). Προτείνεται η αποδοτικότερη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και δεδομένων, η ενίσχυση των υποδομών, η αύξηση του πλήθους και της υποστήριξης του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού.

---

126 Βλάχος Ι.(2011). Νέα από την κοινότητα του ΤΕΙ.Η αξιολόγηση των ΑΕΙ Μύθοι και πραγματικότητα.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, η Πολιτική Ποιότητας, η αξιολόγηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός σε ένα Ίδρυμα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Οι στόχοι και οι σκοποί του Ιδρύματος θα πρέπει να εξειδικεύονται σε επίπεδο ακαδημαϊκών τμημάτων και εκεί να χρησιμοποιούνται όλα τα μέσα για να εξασφαλίζεται η διασφάλιση ποιότητας και η ανάπτυξη και βελτίωση τους έτσι ώστε να ακολουθεί μια θετική αξιολόγηση που να εναρμονίζεται πλήρως με τον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό του Ιδρύματος.

Αξιοσημείωτο να αναφέρουμε στο σημείο αυτό, ότι την Πέμπτη 16-12-2021, ο Πρόεδρος της ΕΘ.Α.Α.Ε, Καθηγητής Περικλής Α. Μήτκας, υπέβαλε την πρώτη Ετήσια Έκθεση για την Ποιότητα της Ανώτατης Εκπαίδευσης 2020 της ΕΘ.Α.Α.Ε στην Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, παρουσία του Υφυπουργού Παιδείας κ. Α. Συρίγου και του Γεν. Γραμματέα Ανώτατης Εκπαίδευσης κ. Α. Δημητρόπουλου, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7 του ν. 4653/20. Ο κ. Μήτκας ενημέρωσε την πολιτική ηγεσία για την πορεία των πιστοποιήσεων των Προγραμμάτων Προπτυχιακών Σπουδών καθώς και για τη διαδικασία υποβολής των ετήσιων εκθέσεων επιδόσεων από τα Ιδρύματα στην ΕΘ.Α.Α.Ε για τον καθορισμό της κατανομής του 20% της ετήσιας τακτικής επιχορήγησης του ΥΠΑΙΘ στα Α.Ε.Ι. Η Ετήσια Έκθεση για την Ποιότητα της Ανώτατης Εκπαίδευσης καταγράφει την πορεία της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, σε σύγκριση με τα συστήματα Ανώτατης Εκπαίδευσης άλλων χωρών, και ιδιαίτερα των χωρών της Ευρώπης, στη διάρκεια του 2019. Παρουσιάζει, επίσης, τις δράσεις διασφάλισης ποιότητας που πραγματοποιήθηκαν από την ΕΘ.Α.Α.Ε (πρώην Α.ΔΙ.Π) κατά το προηγούμενο έτος, με στόχο την βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων Πανεπιστημίων της χώρας μας. Η Έκθεση είναι διαθέσιμη στην ιστοσελίδα της ΕΘ.Α.Α.Ε. (Κείμενο Έκθεσης 2019).

Συνοπτικά από την έκθεση προκύπτει ότι η Ελλάδα βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις των χωρών του ΟΟΣΑ στην απασχόληση των πτυχιούχων

τριτοβάθμιας εκπαίδευσης απέχοντας 20 ποσοστιαίες μονάδες από τον μέσο όρο. Επίσης η Ελλάδα παραμένει η χώρα με τη μεγαλύτερη αναλογία φοιτητών ανά διδάσκοντα απέχοντας από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο κατά 31,2 μονάδες.

Η δημόσια χρηματοδότηση της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην χώρα μας συνεχίζει να καταγράφει τα χαμηλότερα ποσοστά στην Ε.Ε, σύμφωνα με στοιχεία της EUA για το 2018, με ταυτόχρονη αύξηση του φοιτητικού πληθυσμού. Αντίθετα, σημειώθηκε αύξηση από το προηγούμενο έτος στην ερευνητική χρηματοδότηση για Ε&Α στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Η χώρα μας λαμβάνει σχετικά υψηλή θέση (18η) ως προς το πλήθος των επιστημονικών δημοσιεύσεων ανά ερευνητή ενισχύοντας την διάκριση της στο ερευνητικό έργο, την καινοτομία και την ανάπτυξη.

Από την ανάλυση των εκθέσεων πιστοποίησης συνάγεται ότι τα Εσωτερικά Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας των Ιδρυμάτων, καθώς βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης, καταγράφουν μια ισοκατανομή μεταξύ θετικών και αρνητικών ευρημάτων κατά την αξιολόγησή τους από τις Επιτροπές Πιστοποίησης. Εντοπίζονται αδυναμίες και προτείνονται συστάσεις στα Ιδρύματα που αφορούν τόσο την πιστοποίηση του ΕΣΔΠ όσο και την διασφάλιση ποιότητας των Προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών.

Στόχος και όραμα για τα επόμενα χρόνια η διατήρηση υψηλής ποιότητας ανώτατης εκπαίδευσης που θα βασίζεται στη γνώση και στην καινοτομία και στην παροχή αναγνωρισμένων σπουδών στους φοιτητές σε διεθνές επίπεδο, των οποίων τα προσόντα θα ανταποκρίνονται στις σύγχρονες συνθήκες και στις απαιτήσεις της επιστήμης και του επαγγέλματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ

#### Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ

Μετά από μια εμπειριστατωμένη επισκόπηση της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση και αναλυτική μελέτη για τον στρατηγικό σχεδιασμό στα πανεπιστημιακά Ιδρύματα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, στην ενότητα αυτή θα εξειδικεύσουμε την μελέτη, στο Πανεπιστήμιο Κρήτης. Θα επιχειρήσουμε να διερευνήσουμε αν υπάρχουν δομικά στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού στο Ίδρυμα και με ποιο τρόπο ή μέσα υλοποιούνται και επιτυγχάνονται οι στρατηγικές προτεραιότητες.

Θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε τις αξιολογήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί στο Π.Κ. και έχουν δημοσιευθεί στην επίσημη ιστοσελίδα του, μέσα από τις οποίες θα εντοπίσουμε πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με κενά ή παραλείψεις, αδύνατα σημεία και πιθανούς κινδύνους στον στρατηγικό σχεδιασμό του Ιδρύματος, αλλά και αντίστοιχα πολύτιμες προτάσεις για την αντιμετώπισή τους. Θα αναφερθούμε στις καλές πρακτικές του Ιδρύματος, στην αποτελεσματικότητα ή μη των ενεργειών του για τη διασφάλιση και τη βελτίωση της ποιότητας του έργου του, καθώς και η εν γένει συνέπεια του σχετικά με την αποστολή και τους στόχους του. Αρχικά θα παρουσιάσουμε συνοπτικά την ίδρυση του Πανεπιστημίου Κρήτης, το θεσμικό πλαίσιο και το οργανόγραμμα λειτουργίας του.

Πρόσφατα ο Πρύτανης του Πανεπιστημίου Κρήτης, στο πλαίσιο ενίσχυσης της εξωστρέφειας και επικοινωνίας του Ιδρύματος παρουσίασε ένα βίντεο

που μέσα σε λίγα λεπτά αποτυπώνει την ιστορία και την πορεία του. Οι ενδιαφερόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν τις Σχολές και τα Τμήματα του Ιδρύματος, να ενημερωθούν για τις σπουδές, την έρευνα και τη ζωή στην Πανεπιστημιούπολη. Είναι διαθέσιμο στην επίσημη ιστοσελίδα του Πανεπιστημίου. ([www.uoc.gr](http://www.uoc.gr))

➤ <https://youtu.be/xRx3GJjdY58> (Ελληνικό βίντεο)

➤ <https://youtu.be/KFMgWmnbOts> (Αγγλικό βίντεο)



## 5.1 Ίδρυση και οργάνωση του Πανεπιστημίου



Πανεπιστημιούπολη Βουτών -Ηράκλειο Κρήτης



Πανεπιστημιούπολη Γάλλου-Ρέθυμνο

Το Πανεπιστήμιο Κρήτης<sup>127</sup> ξεκίνησε τα πρώτα του βήματα το 1973 οπότε και δημοσιεύτηκε το ιδρυτικό του Νομοθετικό Διάταγμα, υπ' αριθμόν 87 της 27ης Ιουλίου 1973. Είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου πλήρως αυτοδιοικούμενο σύμφωνα το άρθρο 16 του Συντάγματος και το άρθρο 3 του νόμου 1268/1992. Έδρα του Πανεπιστημίου ορίστηκε το Ρέθυμνο, όπου παρέμεινε η ενιαία ακόμα τότε Φιλοσοφική Σχολή και εγκαταστάθηκε στο Ηράκλειο η Σχολή Θετικών Επιστημών.

Το Πανεπιστήμιο Κρήτης στελεχώθηκε εξαρχής με καταξιωμένους επιστήμονες, πολλοί από τους οποίους ήρθαν από ευρωπαϊκά και αμερικανικά Ιδρύματα, όπου ήδη απολάμβαναν τη διεθνή αναγνώριση. Από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσης του, οι Καθηγητές που ανέλαβαν να οργανώσουν το Πανεπιστήμιο, αλλά και οι επόμενες γενιές, έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στην καλλιέργεια της έρευνας, τόσο εντός του Πανεπιστημίου, όσο και σε σύνδεση με ερευνητικά κέντρα από όλο τον κόσμο.

Η Σχολή Θετικών και Τεχνολογικών Επιστημών (Ηράκλειο), αρχικά ως Φυσικομαθηματική Σχολή δέχτηκε τους πρώτους φοιτητές το ακαδημαϊκό έτος 1977-1978. Από το 1983, ως Σχολή Θετικών Επιστημών, συνέχισε τη λειτουργία της με 5 διακριτά Τμήματα: Μαθηματικών, Φυσικής, Χημείας, Βιολογίας, Επιστήμης Υπολογιστών και Επιστήμης και Τεχνολογίας Υλικών.

Το 1976 ιδρύθηκε η Σχολή Επιστημών Υγείας (Ηράκλειο) και άρχισε να λειτουργεί με το Τμήμα Ιατρικής το ακαδημαϊκό έτος 1984-1985, οπότε και δέχθηκε τους πρώτους φοιτητές.

Η Φιλοσοφική Σχολή (Ρέθυμνο) δέχτηκε για πρώτη φορά φοιτητές το ακαδημαϊκό έτος 1977- 1978. Ενώ από το 1983, η Φιλοσοφική Σχολή διαχωρίστηκε σε 3 διακριτά πλέον Τμήματα: Φιλολογίας, Ιστορίας και Αρχαιολογίας και Φιλοσοφικών και Κοινωνικών Σπουδών.

<sup>127</sup> Όλες οι πληροφορίες που ακολουθούν υπάρχουν στην ιστοσελίδα του Ιδρύματος, [www.uoc.gr](http://www.uoc.gr)

Το 1984 ιδρύθηκε η Σχολή Κοινωνικών Επιστημών (Ρέθυμνο) και άρχισε να δέχεται τους πρώτους φοιτητές το ακαδημαϊκό έτος 1987-1988. Αποτελείται από τρία Τμήματα: Οικονομικών Επιστημών, Κοινωνιολογίας και Ψυχολογίας. Στην ίδια σχολή ανήκει και το Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης, που δημιουργήθηκε πρόσφατα και δέχτηκε τους πρώτους φοιτητές το ακαδημαϊκό έτος 1999-2000.

Το 1995 ιδρύθηκε η Σχολή Επιστημών Αγωγής (Ρέθυμνο) στην οποία εντάχθηκαν το Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης και το Παιδαγωγικό Τμήμα Προσχολικής Εκπαίδευσης, που λειτουργούσαν ανεξάρτητα από το 1984 – 85 και 1987 – 88 αντίστοιχα.

Σύμφωνα με τα πρόσφατα στατιστικά στοιχεία, τα μέλη ΔΕΠ στο Πανεπιστήμιο για το ακαδημαϊκό έτος 2019-2020 ανέρχονται στα 449, ΕΔΙΠ/ΕΤΕΠ στα 172, ενώ οι μόνιμοι Διοικητικοί υπάλληλοι και ΙΔΑΧ φτάνουν στα 265 άτομα. Για την ίδια περίοδο αντίστοιχα οι ενεργοί προπτυχιακοί φοιτητές ανέρχονται στους 13.722 και οι μεταπτυχιακοί μαζί με τους υποψήφιους διδάκτορες φτάνουν τους 3.255.

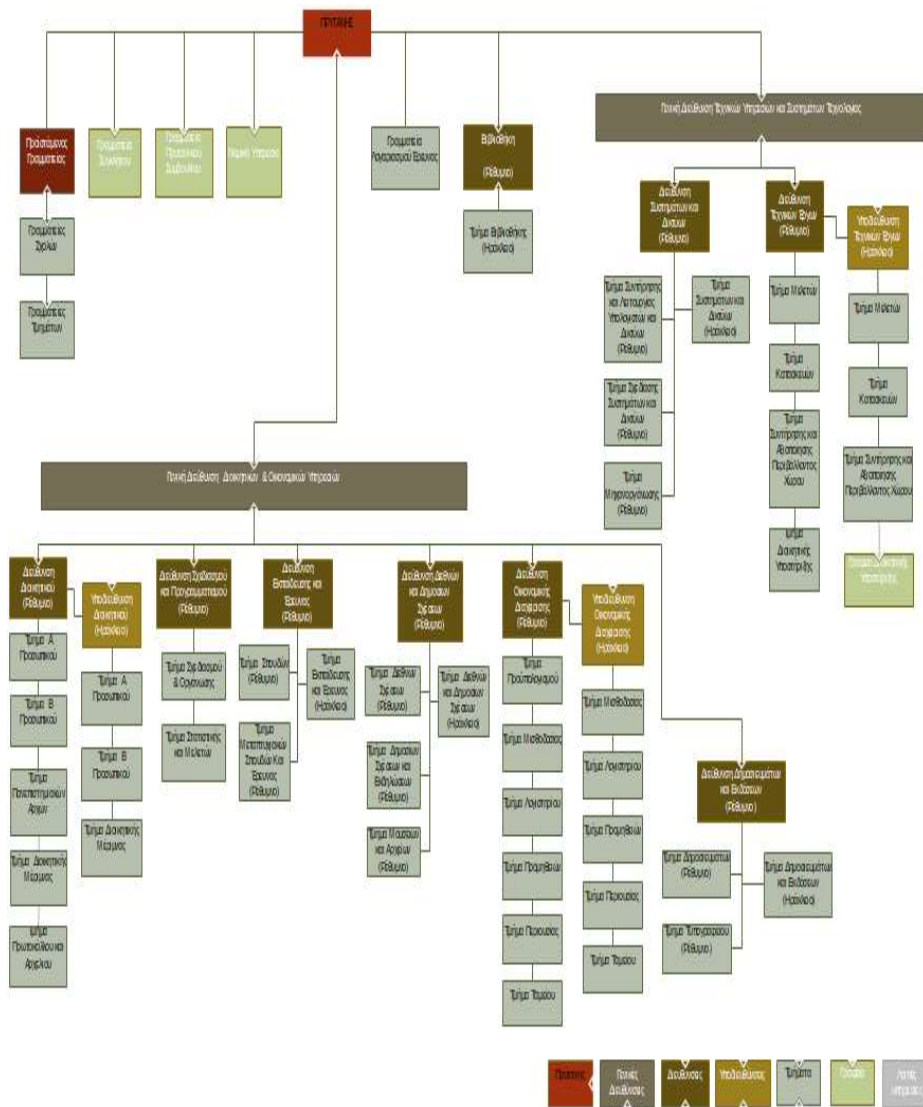
Ο οργανισμός του Πανεπιστημίου εγκρίθηκε με το Προεδρικό Διάταγμα υπ.αρ.358/29-10-98 όπου αναφέρεται η βασική διάρθρωση των διοικητικών υπηρεσιών του Ιδρύματος.

Με το ΦΕΚ Β'1525 14.12.2000 αρ.Φ1/375/Β1/696 πραγματοποιήθηκε η έγκριση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας του Πανεπιστημίου Κρήτης τον οποίο κατάρτισε η Σύγκλητος του Ιδρύματος στην 143η/22.9.2000 συνεδρίασή της. Στον κανονισμό ορίζονται τα πλαίσια λειτουργίας και δραστηριοποίησης του Ιδρύματος που εκτός από το θεσμικό πλαίσιο οφείλει να τηρεί. Καθορίζονται επίσης και τα Συλλογικά όργανα του Ιδρύματος που είναι υπεύθυνα για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων: Σύγκλητος, Πρυτανικό Συμβούλιο, Γενική Συνέλευση Σχολής,

Κοσμητεία, Γενική Συνέλευση Τμήματος, Διοικητικό Συμβούλιο Τμήματος και Γενική Συνέλευση Τομέα.

Επίσης λειτουργούν και άλλα όργανα και επιτροπές που προβλέπονται από το νομοθετικό πλαίσιο ή ορίζονται από τα Συλλογικά Όργανα του Ιδρύματος και υποβοηθούν την λειτουργία του.

## ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ



Στο παραπάνω σχήμα απεικονίζεται το οργανόγραμμα του Πανεπιστημίου Κρήτης, στο οποίο παρουσιάζονται οι διοικητικές υπηρεσίες ταξινομημένες σε ιεραρχική πυραμίδα που οργανώνεται οριζόντια και κάθετα. Απαντώνται επίσης αυτοτελή Τμήματα και Γραφεία τα οποία δεν εντάσσονται στην άμεσα ιεραρχικά υπερκείμενη οργανωσιακή μονάδα

λόγω της φύσης των αρμοδιοτήτων τους, αλλά αναφέρονται απ' ευθείας στον Πρύτανη και στη Γενική Διεύθυνση. Τέτοια είναι : Οι Προϊστάμενοι Γραμματείας Σχολών και Τμημάτων, οι γραμματείες Συγκλήτου και Πρυτανικού, η Νομική υπηρεσία ,ο Ειδικός Λογαριασμός και η Βιβλιοθήκη.

## **5.2 Στρατηγικός σχεδιασμός του Πανεπιστημίου Κρήτης**

Αποστολή του Πανεπιστημίου Κρήτης είναι η παραγωγή και μετάδοση της επιστημονικής γνώσης μέσα από την έρευνα και τη διδασκαλία, η διαμόρφωση νέων επιστημόνων και η συμβολή στην πρόοδο του ανθρώπινου πολιτισμού.

Όραμα του Π.Κ. είναι να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση των φοιτητών, των ερευνητών μέσω αναβάθμισης της ποιότητας εκπαίδευσης, να προωθήσει την καινοτομία και την αριστεία και να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο στην διεθνή ακαδημαϊκή ζωή τον 21ο αιώνα.

Στο σύγχρονο διεθνές, ανταγωνιστικό περιβάλλον με ραγδαίες μεταβολές στην αγορά εργασίας αλλά και στον κόσμο της έρευνας και της τεχνολογίας το Π.Κ. επιθυμεί να προσελκύσει υψηλού επιπέδου προσωπικό, φοιτητές, ερευνητές και να ενισχύσει την κοινωνική του αποστολή σε τοπικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

Βασικός στόχος του Π.Κ. είναι η αξιοποίηση τόσο της παράδοσης που έχει δημιουργήσει η ποιότητα της ακαδημαϊκής του δραστηριότητας όσο της εξαιρετικής ποιότητας και ποικιλότητας της ζωής στην Κρήτη προκειμένου να καταστεί ένα από τα 200 κορυφαία Πανεπιστήμια του κόσμου μέχρι το 2025 ικανοποιώντας κριτήρια που σχετίζονται με την ποιότητα στη διδασκαλία και την έρευνα.

Συγκεκριμένα, οι στρατηγικοί στόχοι που ετέθησαν και αποφασίστηκαν από την Σύγκλητο του Π.Κ. (391ης/19-7-18 συνεδρίαση Συγκλήτου) για τα έτη 2018-2025 διακρίνονται σε τρεις βασικούς άξονες:<sup>128</sup>

**Άξονας 1: Να καταστεί το Π.Κ. ένα διεθνές, σύγχρονο και δημιουργικό ακαδημαϊκό περιβάλλον**

**Άξονας 2: Να αποτελεί ένα ελκυστικό κέντρο εκπαίδευσης για νέους επιστήμονες και υπεύθυνους πολίτες**

**Άξονας 3: Να εξασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό**

Αναφορικά με την υλοποίηση του πρώτου στρατηγικού στόχου αναπτύχθηκαν οι παρακάτω επιχειρησιακοί στόχοι :

**1.1 Προσέλκυση στελεχών εκπαίδευσης-έρευνας** : το Π.Κ. προκειμένου να ενδυναμώσει τη σύνδεση ανάμεσα στην αριστεία, στην εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία στοχεύει να προσελκύσει κορυφαίους φοιτητές και ερευνητές από όλο τον κόσμο, με υψηλές προσδοκίες. Επίσης επιθυμεί να ενισχύσει το διεθνές του προφίλ με αύξηση του διεθνούς προσωπικού και διδασκόντων αλλά και με ανάπτυξη ξενόγλωσσων προγραμμάτων σπουδών που θα προσελκύσουν μεγάλο ποσοστό προπτυχιακών και μεταπτυχιακών αλλοδαπών φοιτητών.

Αξιοσημείωτο είναι ότι το Π.Κ. με την 271η -17/12/2009 απόφαση της Συγκλήτου ήταν το πρώτο Ελληνικό Πανεπιστήμιο που υιοθέτησε τις αρχές της «Ευρωπαϊκής Χάρτα των Ερευνητών» και του «Κώδικα Δεοντολογίας στην Πρόσληψη των Ερευνητών» (2005) με σκοπό τη διαμόρφωση μιας συνεκτικής πολιτικής σε θέματα σταδιοδρομίας και κινητικότητας των ερευνητών από και προς την Ευρωπαϊκή Ένωση<sup>129</sup>.

---

128 <https://www.modip.uoc.gr/sites/default/files/files/>

[SITE\\_StratigikosSxediasmos.pdf](#) (Ανακτήθηκε στις 10-11-2021)

129 <http://ec.europa.eu/euraxess/rights> (Ανακτήθηκε στις 30-11-2021)

**1.2. Υψηλής ποιότητας έρευνα** : Αναμφισβήτητα το Π.Κ. κατέχει σημαντική θέση στις διεθνείς κατατάξεις για την ποιότητα του ερευνητικού έργου,<sup>130</sup> την ποικιλία των ερευνητικών αντικειμένων, την καινοτομία και την ανάπτυξη την οποία ενισχύουν οικονομικοί και κοινωνικοί φορείς της Κρήτης. Στόχος για το Π.Κ. τα επόμενα έτη να υποστηρίξει την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και να ενισχύσει την διασύνδεση της με την κοινωνία.

Μέχρι το 2025 θα έχει δημιουργήσει υποστηρικτικές δομές, για την διευκόλυνση της υποβολής προτάσεων χρηματοδότησης σε κρίσιμους τομείς της έρευνας ώστε αυξηθεί σημαντικά η χρηματοδότηση της έρευνας μέσω ΕΛΚΕ. Θα ενθαρρύνει με κάθε δυνατό τρόπο τους νέους ερευνητές που εργάζονται στο Π.Κ για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών σε κρίσιμους κλάδους της επιστήμης. Επίσης το Πανεπιστήμιο θα υποστηρίξει την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και καινοτομίας από οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς του τόπου μέσω ανάπτυξης εταιρικών συνεργασιών έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την συμβολή της έρευνας στην οικονομική ανάπτυξη.

**1.3. Διεθνοποίηση της ακαδημαϊκής κοινότητας** : μέσω ενδυνάμωσης της συμμετοχής του Π.Κ σε δίκτυα στρατηγικών συμμαχιών με κορυφαία Πανεπιστήμια από όλο τον κόσμο για την ανταλλαγή ανθρώπων, ιδεών και καλών πρακτικών. Σημαντική θα ήταν και η αξιοποίηση των εκπαιδευτικών αδειών του προσωπικού του Π.Κ, που επισκέπτονται διεθνούς φήμης Πανεπιστήμια για διεύρυνση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού τους έργου, για εγκαθίδρυση νέων συνεργασιών σε σημαντικούς τομείς της έρευνας.

---

130 το Π.Κ. κατέχει σημαντική θέση στους πιο σημαντικούς διεθνείς οργανισμούς κατάταξης όπως οι Times Higher Education (THE), QS, Clarivate Analytics, Shanghai GRUP, U- Multirank, <https://www.uoc.gr/research-at-uni/rankings.html>(Ανακτήθηκε στις 10-12-2021)



Την προσπάθεια διεθνοποίησης θα ενισχύσει η δυνατότητα του Π.Κ. να αξιοποιήσει κορυφαίους Έλληνες επιστήμονες της διασποράς για την προσέγγιση και συνεργασία με κορυφαία πανεπιστημιακά ιδρύματα του κόσμου.

Προς αυτή την κατεύθυνση θα βοηθήσει και η αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της Κρήτης (όπως για παράδειγμα η βιοποικιλότητα και η πολιτισμική κληρονομιά) για την διοργάνωση εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων διεθνούς εμβέλειας.

Στο πλαίσιο ανάπτυξης του δεύτερου στρατηγικού στόχου οι επιχειρησιακοί στόχοι επικεντρώνονται:

**2.1. Εκπαίδευση:** Το Π.Κ έχοντας επίγνωση των αλλαγών που έχουν επέλθει στην αγορά εργασίας στοχεύει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των φοιτητών του καλλιεργώντας την κριτική μάθηση, την ακαδημαϊκή ευρύτητα, την συσχέτιση της επιστήμης με την κοινωνία και την οικονομία καθώς και την ενίσχυση της αίσθησης κοινωνικής ευθύνης. Για το σκοπό αυτό θα επιδιώξει τον γενικότερο εκσυγχρονισμό και την πιστοποίηση των προγραμμάτων σπουδών με την εισαγωγή μαθημάτων ακαδημαϊκής ευρύτητας σε όλο το φάσμα των σπουδών, την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην διδασκαλία και την έρευνα, την βελτίωση της αναλογίας διδασκόντων/φοιτητών με βάση τις διεθνείς προδιαγραφές, την αύξηση των υποτροφιών σε φοιτητές σε όλους τους κύκλους σπουδών, την αύξηση των θέσεων πρακτικής άσκησης και κινητικότητας φοιτητών αξιοποιώντας τα προγράμματα Erasmus.

**2.2. Διεπιστημονικότητα και νέα αντικείμενα σπουδών :** σύνδεση έρευνας και διδασκαλίας και νέα αντικείμενα σπουδών σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο με γνώμονα τους τομείς υψηλής ζήτησης από την κοινωνία και την οικονομία. Προς αυτή την κατεύθυνση θα βοηθήσει το Π.Κ. η αξιοποίηση του ερευνητικού/επιστημονικού δυναμικού της Κρήτης, των

διεθνών συνεργασιών στην εκπαίδευση και των υποδομών και της τεχνολογίας .

### **2.3. Φροντίδα για την επαγγελματική σταδιοδρομία των αποφοίτων μας:**

Το Π.Κ. σε μια προσπάθεια βελτίωσης της σύνδεσης της ανώτατης εκπαίδευσης με την κοινωνία και την αγορά εργασίας, προτίθεται να στελεχώσει υπηρεσίες και αναπτύξει δράσεις που ενισχύουν την εξωστρέφεια του Ιδρύματος και βελτιώνουν τη συνεργασία του με παραγωγικούς φορείς και επιχειρήσεις, αφενός μεν για την αξιοποίηση της επιστημονικής έρευνας και αφετέρου δε, για την απορρόφηση των αποφοίτων του στο δυναμικό της ελληνικής αγοράς εργασίας που τόσο πολύ το έχει ανάγκη η χώρα μας.

Αντίστοιχα, για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, του τρίτου άξονα προτείνονται από το Π.Κ. ενδεικτικά μέτρα και παρεμβάσεις με σαφή προσανατολισμό και συγκεκριμένες ενέργειες, μέσα, εργαλεία και συμμετέχοντες που θα συμβάλουν καθοριστικά στην επίτευξή του .

**3.1. Υποδομές:** Το Π.Κ έχει ως στόχο την διαρκή αναβάθμιση των υποδομών του για την βελτίωση της ποιότητας της έρευνας και της διδασκαλίας αξιοποιώντας κάθε δυνατή πηγή χρηματοδότησης. Ταυτόχρονα οι υποδομές στέγασης αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την εξασφάλιση της στέγασης των φοιτητών εκτός Κρήτης , όσο και επιστημονικών συνεργατών και συμμετεχόντων σε θερινά σχολεία, συνέδρια και λοιπές επιστημονικές διοργανώσεις που απαιτούν κινητικότητα. Αξιοπρόσεκτο είναι το γεγονός ότι οι υποδομές στέγασης αποτελούν και ένα κίνητρο για τους υποψήφιους φοιτητές από όλο τον κόσμο, για να επιλέξουν το Π.Κ. για να εκπονήσουν τις σπουδές τους. Για το σκοπό αυτό το Ίδρυμα προσανατολίζεται στην αύξηση του αριθμού των φοιτητικών κατοικιών σε αριθμό τουλάχιστον τριπλάσιο από τον σημερινό ώστε το Πανεπιστήμιο να ανταποκρίνεται καλύτερα στην κοινωνική

αποστολή του και να καθίσταται ένα ανταγωνιστικό Περιφερειακό Πανεπιστήμιο. Σημαντικός στόχος επίσης, για τα επόμενα έτη είναι η βελτίωση των υποδομών για αθλητικές και πολιτιστικές δραστηριότητες με προτεραιότητα στην πανεπιστημιούπολη του Ρεθύμνου.

**3.2. Οικονομικοί πόροι:** Τα τελευταία χρόνια η οικονομική κρίση που μαστιάζει τη χώρα μας οδηγεί σε μειωμένη χρηματοδότηση της ανώτατης εκπαίδευσης η οποία δύναται να επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου αλλά και την λειτουργία και την ύπαρξη του Π.Κ. γενικότερα. Για το σκοπό αυτό το Π.Κ. στοχεύει στην άντληση πόρων και από άλλες πηγές, εκτός του κράτους αλλά παράλληλα και στην μείωση του λειτουργικού κόστους προκειμένου να ενισχυθεί η διδασκαλία, η έρευνα και η κοινωνική προσφορά του Ιδρύματος.

**3.3. Ανθρώπινοι πόροι :**όπως αναπτύξαμε και σε προηγούμενη ενότητα η επίτευξη του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ενθουσιασμό, τον δυναμισμό, την επιμονή του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο. Για το σκοπό αυτό το Π.Κ. θα αναπτύξει δράσεις για την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του Ιδρύματος για την βελτίωση των όρων και συνθηκών εργασίας και του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού αλλά και προς την επίτευξη μεγαλύτερης οικονομίας, αποτελεσματικότητας και αύξηση της ποιότητας και ποικιλομορφίας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα, το Π.Κ. αντιλαμβανόμενο τις νέες προκλήσεις και απαιτήσεις σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο ακαδημαϊκό τοπίο, θα προβεί στην πρόσληψη νέων καταρτισμένων στελεχών σε όλα τα επίπεδα και θα ενισχύσει την κινητικότητα υπαλλήλων δημόσιων φορέων της Ελλάδας και της αλλοδαπής.

Το Πανεπιστήμιο Κρήτης σε μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων προγραμμάτων σπουδών, των δραστηριοτήτων έρευνας και

καινοτομίας, καθώς και των επιστημονικών και διοικητικών υπηρεσιών του, προέβη πρόσφατα, στην θέσπιση συγκεκριμένων, καθορισμένων και σαφώς προσδιορισμένων στόχων στο επίπεδο της διασφάλισης ποιότητας.

Μέσω χρονικά προσδιορισμένων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων (KPI's), οι οποίοι μετρούνται και αναθεωρούνται στο πλαίσιο του ΕΣΔΠ, το Π.Κ. εξειδικεύει τη στρατηγική του στο επίπεδο της διασφάλισης ποιότητας.

Το συνολικό κείμενο της Στοχοθεσίας Ποιότητας του Πανεπιστημίου Κρήτης,<sup>131</sup> όπως αυτή εγκρίθηκε κατά την 454η Τακτική Συνεδρία της Συγκλήτου στις 18-2-2021 και κατά την 464η Τακτική Συνεδρία της Συγκλήτου στις 15-7-2021 εξειδικεύει την στοχοθεσία ποιότητας του Π. Κ. σε τρεις άξονες. Σε καθέναν από αυτούς ορίζονται αναλυτικά οι στρατηγικοί στόχοι, οι στόχοι ποιότητας, οι αντίστοιχοι δείκτες μέτρησης, οι ενέργειες και δράσεις από κάθε τμήμα/υπηρεσία, που θα συντελέσουν στην επίτευξη των στόχων καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους.

#### **ΑΞΟΝΑΣ Α: Ένα διεθνές, σύγχρονο και δημιουργικό ακαδημαϊκό περιβάλλον**

##### **A1. Ενίσχυση διεθνούς προφίλ στο εσωτερικό του Ιδρύματος μέσω:**

- προσέλκυσης αλλοδαπών συνεργατών του Ιδρύματος ,
- προσέλκυσης αλλοδαπών προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών

##### **A2. Υψηλής ποιότητας έρευνα μέσω:**

- αύξηση της χρηματοδότησης της έρευνας στο Π.Κ,
- ανάπτυξης διεπιστημονικών ερευνητικών ομάδων εντός του Π.Κ και διεπιστημονικών ερευνητικών προγραμμάτων,
- εκπόνησης κοινών προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης με δημόσιους και ιδιωτικούς

---

<sup>131</sup> <https://www.modip.uoc.gr/el/content/qualityobjectives> (Ανακτήθηκε στις 16-12-2021)

φορείς και οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών,

➤ διαρκής καταγραφή και παρακολούθηση των ερευνητικών επιδόσεων

### **A3. Διεθνοποίηση μέσω:**

➤ συμμετοχής του Πανεπιστημίου σε διεθνή Rankings,  
➤ σύναψης στρατηγικών συνεργασιών με Α.Ε.Ι του εξωτερικού για την ανάπτυξη κοινών εκπαιδευτικών και ερευνητικών δράσεων

### **A4. Διάχυση της γνώσης στην κοινωνία μέσω:**

➤ ανάδειξης των καλών πρακτικών κοινωνικής ευθύνης και θεσμών διαλόγου για την διάχυση της επιστημονικής γνώσης στην κοινωνία.

## **ΑΞΟΝΑΣ Β: Ένα ελκυστικό κέντρο εκπαίδευσης για νέους επιστήμονες και υπεύθυνους πολίτες**

### **B1. Εκπαίδευση μέσω:**

➤ εκσυγχρονισμού και πιστοποίησης των προγραμμάτων σπουδών σε όλα τα επίπεδα,  
➤ αύξησης της κινητικότητας των φοιτητών,  
➤ ενίσχυσης της χρήσης των νέων τεχνολογιών στην διδασκαλία και την έρευνα και εκπαίδευση των διδασκόντων σε νέες μεθόδους διδασκαλίας.

### **B2. Φροντίδα για την επαγγελματική σταδιοδρομία των αποφοίτων μας μέσω:**

➤ ενίσχυσης του θεσμού της πρακτικής άσκησης,

- αποκατάσταση της επικοινωνίας με τους απόφοιτους,
- διεύρυνσης δραστηριοτήτων τύπου job fair μεταξύ τελειοφοίτων και φορέων εργασίας,
- επικαιροποίησης της γνώσης και αύξηση της ανταγωνιστικότητας των πτυχιούχων μας.

➤ **ΑΞΟΝΑΣ Γ: Πόροι για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό**

**Γ1. Βελτίωση Υποδομών μέσω:**

- εκσυγχρονισμού και βελτίωσης των διαθέσιμων εκπαιδευτικών και ερευνητικών υποδομών,
- διεύρυνση της χρήσης των ερευνητικών υποδομών από μικτές ερευνητικές ομάδες στο πλαίσιο διεπιστημονικών συνεργασιών,
- βελτίωσης και αύξησης του αριθμού των φοιτητικών κατοικιών.

**Γ2. Βελτίωση οικονομικών πόρων μέσω:**

- μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας και ανάπτυξη περαιτέρω δράσεων στο πλαίσιο μιας πράσινης πολιτικής για βιώσιμη ανάπτυξη.

**Γ3. Ανθρώπινοι πόροι και Υπηρεσίες μέσω:**

- αύξηση της παραγωγικότητας, της αξιοπιστίας και των λειτουργιών των διοικητικών υπηρεσιών,
- πολιτικής Ίσων Ευκαιριών ,
- βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας και ποικιλομορφίας των προσφερόμενων υπηρεσιών,
- βελτίωσης περιβάλλοντος εργασίας και φοίτησης,
- βελτίωσης του ΕΣΔΠ.

Η τήρηση των παραπάνω στόχων είναι αναμφίβολα μια διαδικασία που προϋποθέτει τη συνεργασία όλων των ιεραρχικών επιπέδων στο Ίδρυμα ώστε με συντονισμένες δράσεις και ενέργειες να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του και να υλοποιηθούν το όραμα και η αποστολή του. Η διασφάλιση της ποιότητας επίσης, τόσο του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου όσο και της γενικότερης λειτουργίας του Ιδρύματος είναι ευθύνη του ίδιου του Ιδρύματος. Ωστόσο, όπως αναφέραμε και σε προηγούμενη ενότητα, η ΕΘ.Α.Α.Ε. που είναι υπεύθυνη για την σχεδίαση, κατάρτιση και υλοποίηση του προγράμματος εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση οφείλει να ελέγχει και να παρακολουθεί αν τα ανώτατα εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας σχεδιάζουν και εφαρμόζουν το στρατηγικό τους σχεδιασμό στα πλαίσια του προϋπολογισμού τους και αν διατηρούν ένα εσωτερικό σύστημα αρχών, κριτηρίων και κανονισμών που διασφαλίζει την ποιότητα του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Για το σκοπό αυτό το Ανώτατο Συμβούλιο της ΕΘ.Α.Α.Ε. έχει διαμορφώσει σύμφωνα με το άρθρο 15 του νόμου 4653/2020, προγραμματικές συμφωνίες, στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση, οι οποίες πρέπει να εγκριθούν ανά τετραετία από το ΥΠΑΙΘ και να υλοποιηθούν μέσω των Α.Ε.Ι. Η νομοθεσία ορίζει την δομή των συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού που κάθε Α.Ε.Ι. υποχρεούται να συνάπτει με το ΥΠΑΙΘ, οι οποίες συντάσσονται από την ΕΘ.Α.Α.Ε, εξειδικεύονται σε ετήσια βάση και αναφέρονται, ιδίως, στα ακόλουθα θέματα όπως ορίζει η νομοθεσία:

*α) στην ιδιαίτερη φυσιογνωμία και αποστολή του Α.Ε.Ι., τη θέση του στον ελληνικό, ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο και τους στόχους του Α.Ε.Ι. και των ακαδημαϊκών μονάδων του, με ιεράρχηση και καθορισμό προτεραιοτήτων,*

*β) στον προσδιορισμό, τον προγραμματισμό και τα μέτρα για την ανάπτυξη και υποστήριξη των εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων και στόχων του Α.Ε.Ι.,*

*γ) στην ανάπτυξη της υποδομής και του εξοπλισμού,*

*δ) στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών,*

*ε) στον συντονισμό των ακαδημαϊκών, εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων του Α.Ε.Ι. με τις αντίστοιχες εξελίξεις σε ιδρύματα του εξωτερικού και ιδιαίτερα με τις εξελίξεις και τις προοπτικές στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης και Έρευνας.*

*Ως προς το Οικονομικό σκέλος, οι συμφωνίες προγραμματικού σχεδιασμού εξειδικεύονται για κάθε Α.Ε.Ι.:*

*α) στις λειτουργικές δαπάνες,*

*β) τις επενδύσεις και*

*γ) το προσωπικό κάθε κατηγορίας.*

Η οριστική έγκριση και χρηματοδότηση των προγραμματικών συμφωνιών από το ΥΠΑΙΘ προϋποθέτει θετική εισήγηση από την Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘ.Α.Α.Ε), η οποία εκφράζει γνώμη για τα θέματα της στρατηγικής των Ιδρυμάτων και την κατανομή της συνολικής δημόσιας επιχορήγησης στα Ιδρύματα, λαμβάνοντας υπόψη την εθνική στρατηγική για την ανώτατη εκπαίδευση καθώς και τις επιδόσεις του Ιδρύματος κατά την αξιολόγηση και πιστοποίηση του. Επιπλέον, η Αρχή παρακολουθεί την πρόοδο υλοποίησης των προγραμματικών συμφωνιών ετησίως και δύναται να εισηγείται τροποποιήσεις όταν αυτές κρίνονται απαραίτητες. Κάθε Ίδρυμα υποχρεωτικά προβαίνει σε ετήσιο απολογισμό της εκτέλεσης της Συμφωνίας έως το τέλος Απριλίου του επόμενου έτους. Ο απολογισμός δημοσιεύεται στον διαδικτυακό τόπο του Ιδρύματος και υποβάλλεται στην ΕΘ.Α.Α.Ε και στο ΥΠΑΙΘ από όπου και εγκρίνεται εντός τριμήνου.



Η ΕΘ.Α.Α.Ε. έχει ήδη συντάξει ένα υπόδειγμα προγραμματικής συμφωνίας για το 2022-2025 και το έχει επικοινωνήσει με τα ανώτατα εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας, συμπεριλαμβανομένου και του Π.Κ., μέσω του οποίου, αφενός το ΥΠΑΙΘ αναλαμβάνει την υποχρέωση για χρηματοδότηση του Ιδρύματος, βάσει του προτεινόμενου από το Ίδρυμα στρατηγικού σχεδίου και του προτεινόμενου προϋπολογισμού, αφετέρου αποτελεί δέσμευση του Ιδρύματος για την υλοποίηση του εγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου με χρονικό ορίζοντα την προσεχή τετραετία. Ειδικότερα, η Συμφωνία, κατά το πρώτο μέρος δομείται με βάση τους στρατηγικούς άξονες του Ιδρύματος και εξειδικεύεται σε συγκεκριμένες προτεραιότητες, στόχους και ενέργειες για την επίτευξή τους κατά την εν λόγω περίοδο. Συγκεκριμένα, οι άξονες στρατηγικής εναρμονίζονται με τις εθνικές στρατηγικές κατευθύνσεις ως προς τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος, τις επιδόσεις/ψηφιακές δεξιότητες και τις ίσες ευκαιρίες για το ανθρώπινο δυναμικό, την εξωστρέφεια, τη διεθνοποίηση και την σύνδεση των σπουδών με την αγορά εργασίας, την αλλαγή του εκπαιδευτικού μοντέλου με έμφαση στη φοιτητοκεντρική μάθηση, την εκπαίδευση του διδακτικού προσωπικού, τη διασφάλιση ποιότητας και τα συστήματα παρακολούθησης. Στο Παράρτημα Ι της προγραμματικής συμφωνίας παρατίθενται οι στρατηγικοί στόχοι για κάθε άξονα δραστηριότητας του Ιδρύματος, οι οποίοι συνοδεύονται από ειδικότερες δράσεις και ποσοτικούς στόχους (ΚΡΙ's). Οι άξονες δραστηριοτήτων του Ιδρύματος είναι οι εξής: η Εκπαίδευση, η Έρευνα, η Σύνδεση με την κοινωνία, η Διεθνοποίηση, το Πανεπιστημιακό Περιβάλλον και η Διασφάλιση ποιότητας.

Κατά το δεύτερο μέρος, Παράρτημα ΙΙ, η συμφωνία δομείται από την οικονομική διάσταση της στρατηγικής και τη διάρθρωση των αναγκαιών πόρων ανά κατηγορία δαπάνης ως εξής: α) λειτουργικές δαπάνες, β) επενδύσεις και γ) το προσωπικό .

Το Π.Κ. βρίσκεται στην τελική διαδικασία διαμόρφωσης της συμφωνίας προγραμματικού σχεδιασμού με το ΥΠΑΙΘ και στην αναμονή περαιτέρω διευκρινήσεων.

### **5.3 Πολιτική ποιότητας του Πανεπιστημίου Κρήτης**

Το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει θεσπίσει σαφείς και καθορισμένους στόχους για τη διασφάλιση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προγραμμάτων σπουδών, των δραστηριοτήτων έρευνας και καινοτομίας, καθώς και για την αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση των υπηρεσιών του, σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές, ιδίως εκείνες του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης, τις αρχές και κατευθύνσεις της ΕΘ.Α.Α.Ε, το θεσμικό πλαίσιο και κανονιστικές ρυθμίσεις που διέπουν το Ίδρυμα.<sup>132</sup>

Η πολιτική διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζει το Π.Κ., αποτελεί μέρος του στρατηγικού του σχεδιασμού και απορρέει από την αναγνώριση της υποχρέωσής του για δημόσια λογοδοσία αλλά και από την βούληση να διατηρήσει τον πρωταγωνιστικό του ρόλο στο σύγχρονο διεθνές εκπαιδευτικό, ερευνητικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η δέσμευση αυτή αναπτύσσεται και εξειδικεύεται στους τομείς δράσεις του Π.Κ., δημοσιοποιείται και εφαρμόζεται από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα ιεραρχικά κλιμάκια της πανεπιστημιακής κοινότητας.

Το Π.Κ. εξειδικεύει τη στρατηγική του στο επίπεδο της διασφάλισης ποιότητας, μέσω χρονικά προσδιορισμένων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων, οι οποίοι μετρούνται και αναθεωρούνται στο πλαίσιο της λειτουργίας του ΕΣΔΠ, όπως αναπτύξαμε και στην προηγούμενη ενότητα. Στόχος είναι πρωτίστως, η διασφάλιση της ποιότητας των προγραμμάτων

---

132 .αποφασίστηκε και εγκρίθηκε από την 396ης / 1-11-2018 Συνεδρίαση της Συγκλήτου [https://www.modip.uoc.gr/sites/default/files/files/396-Prakt\\_Sygg\\_Sxed\\_4\\_politiki\\_poiotitas\\_signed.pdf](https://www.modip.uoc.gr/sites/default/files/files/396-Prakt_Sygg_Sxed_4_politiki_poiotitas_signed.pdf)

σπουδών και η συμμόρφωσή τους με το ειδικό πρότυπο της ΕΘ.Α.Α.Ε. για την ενίσχυση της διδασκαλίας, της έρευνας και της καινοτομίας αλλά και η ορθολογική διαχείριση πόρων και ανθρωπίνου δυναμικού για παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών.

Για το σκοπό αυτό το Π.Κ. οργανώνει και θέτει σε λειτουργία το Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ), με ευθύνη και πρωτοβουλία της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΙΠ), σύμφωνα με το άρθρο 14 του ν.4009/2011. Η ΜΟΔΙΠ έχει ως έργο το συντονισμό όλων των διαδικασιών εσωτερικής διασφάλισης ποιότητας και εξωτερικής αξιολόγησης και πιστοποίησης του Ιδρύματος αλλά και την οργάνωση, λειτουργία και συνεχή βελτίωση του ΕΣΔΠ σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και τις αρχές και κατευθύνσεις της ΕΘ.Α.Α.Ε, του ΕΧΑΕ, των ευρωπαϊκών φορέων και οργανισμών διασφάλισης ποιότητας (ENQA, EUA, EQAF κ.λπ.). Σε συνεργασία με τα αρμόδια όργανα της Διοίκησης του Π.Κ, τα ακαδημαϊκά τμήματα και τις υπηρεσιακές μονάδες, συντάσσουν τους ετήσιους στόχους ποιότητας για κάθε τμήμα ή υπηρεσία και προσδιορίζουν τον αντίστοιχο προγραμματισμό ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων, οι οποίες τεκμηριώνονται από αντίστοιχους δείκτες παρακολούθησης.

Στο Π.Κ., η ΜΟΔΙΠ υποστηρίζεται διοικητικά από την Διεύθυνση Σχεδιασμού και Προγραμματισμού του Ιδρύματος.

Στην ιστοσελίδα της ΜΟΔΙΠ υπάρχει αναρτημένο εγχειρίδιο ποιότητας ΕΣΔΠ<sup>133</sup> το οποίο αποτελεί ένα βασικό κείμενο που προσδιορίζει τις αρχές λειτουργίας του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ) για την συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού του έργου,

---

133 [https://www.modip.uoc.gr/sites/default/files/files/site%20%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82\\_ver1.pdf](https://www.modip.uoc.gr/sites/default/files/files/site%20%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82_ver1.pdf) (Ανακτήθηκε στις 17-12-2021)

καθώς και την αποδοτική λειτουργία των υπηρεσιών του. Για την αποτελεσματική εφαρμογή του ΕΣΔΠ απαιτείται αφενός η ανάπτυξη μιας κουλτούρας ποιότητας στο εσωτερικό του Ιδρύματος και αφετέρου η δέσμευση με την οποία όλα τα επίπεδα της Διοίκησης του Ιδρύματος αναλαμβάνουν ευθύνη να συμμετέχουν στις σχετικές διεργασίες για την εξασφάλιση των ποιοτικών του στόχων.

Η Διοίκηση του Ιδρύματος αναλαμβάνει να επικοινωνήσει με κάθε δυνατό μέσο, την πολιτική ποιότητας σε όλο το προσωπικό, καθώς και σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, συμβάλλοντας έτσι στην αλλαγή της κουλτούρας για την ποιότητα σε ολόκληρη την κοινότητα. Επιπλέον, οφείλει να εξασφαλίζει τους αναγκαίους πόρους για την εφαρμογή της πολιτικής ποιότητας και την ικανοποιητική λειτουργία του ΕΣΔΠ. Να ενισχύει την λειτουργία της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΙΠ), μέσω της στελέχωσή της με επαρκές και υψηλών προσόντων προσωπικό, καθώς και τη συστηματική επιμόρφωση και αξιολόγησή του. Τέλος, η Διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί και να ελέγχει την εφαρμογή των στόχων ποιότητας και κατά πόσο αυτοί εναρμονίζονται με τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους του Ιδρύματος. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιούνται ετήσιες ανασκοπήσεις μέσω του ΕΣΔΠ με τη βοήθεια κατάλληλων δεικτών επιδόσεων (ΚΡΙ's) ετήσιας και μακροπρόθεσμης βελτίωσης του Ιδρύματος.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιτυχής εφαρμογή της πολιτικής ποιότητας στο Ίδρυμα όπως αυτή σχεδιάζεται, εγκρίνεται, εφαρμόζεται, παρακολουθείται και αναθεωρείται από το ΕΣΔΠ επιφέρει τα παρακάτω αποτελέσματα:

- Ενίσχυση της κουλτούρας ποιότητας μέσα στο Ίδρυμα.
- Ισόρροπη ανάπτυξη της ποιότητας και της ποσότητας των ερευνητικών δράσεων αλλά και της αριστείας στη διδασκαλία του Ιδρύματος.

- Βελτίωση του κύρους και της διεθνούς αναγνώρισης όλων των τίτλων σπουδών του Ιδρύματος που θα ενισχύσουν σημαντικά την ανταγωνιστική θέση του Ιδρύματος διεθνώς.
- Ενδυνάμωση της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των φορέων της εργασίας και της κοινωνίας προς τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των αποφοίτων του Ιδρύματος.

Μια ενδιαφέρουσα διεργασία που λαμβάνει χώρα στο Π.Κ. είναι η διαδικασία εσωτερικής αξιολόγησης ή αυτοαξιολόγησης των ακαδημαϊκών και διοικητικών δραστηριοτήτων του Ιδρύματος σύμφωνα με το ΕΣΔΠ. Στα πλαίσια της διαδικασίας αυτής, που διενεργείται σε ετήσια βάση, ελέγχεται σε ποιο βαθμό οι ακαδημαϊκές και διοικητικές μονάδες ακολουθούν και εφαρμόζουν τις απαιτήσεις του Προτύπου που ορίζει η ΕΘ.Α.Α.Ε. , εντοπίζονται σφάλματα ή κενά και πραγματοποιούνται οι απαραίτητες και αναγκαίες διορθωτικές, προληπτικές ή βελτιωτικές παρεμβάσεις. Σκοπός της εσωτερικής αξιολόγησης είναι η διαπίστωση της καταλληλότητας του εφαρμοζόμενου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, μέσα από την ανάλυση των δεικτών αποτελεσματικότητας της διεργασίας, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν ορισθεί, με προσδοκώμενο αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας.

Αξίζει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό, ότι η ΜΟΔΙΠ στο Π.Κ. διευκολύνεται αρκετά στη συλλογή των δεδομένων ποιότητας από τα πληροφοριακά συστήματα και τις βάσεις δεδομένων των υπηρεσιακών και ακαδημαϊκών μονάδων που έχει αναπτύξει, όπως το πληροφοριακό σύστημα των γραμματειών (Φοιτητολόγιο), το ιδρυματικό καταθετήριο της κεντρικής βιβλιοθήκης, τη βάση δεδομένων του προσωπικού του Πανεπιστημίου Κρήτης και το πληροφοριακό σύστημα του ΕΛΚΕ.

Αξιοποιώντας το εξειδικευμένο και ειδικά καταρτισμένο υψηλού επιπέδου προσωπικό στον τομέα της μηχανογράφησης του Π.Κ. , αλλά και τα δεδομένα και τις πληροφορίες από το ΟΠΕΣΠ, και διεθνή δίκτυα, η ΜΟΔΙΠ εκδίδει τις ετήσιες αναφορές για την αποτελεσματικότητα των διεργασιών του ΕΣΔΠ, μέσω των δεικτών επιδόσεων όπως έχουν συμφωνηθεί στην αρχή κάθε έτους .

Οι υφιστάμενοι ετήσιοι δείκτες ποιότητας που έχει εκδώσει η ΜΟΔΙΠ του Π.Κ.αφορούν:

- Δείκτες ποιότητας ΟΠΕΣΠ για τις ακαδημαϊκές και διοικητικές δραστηριότητες του Πανεπιστημίου Κρήτης, των ακαδημαϊκών τμημάτων και των προγραμμάτων σπουδών.
- Δείκτες ποιότητας για την αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών του ΕΣΔΠ.
- Δείκτες επιδόσεων που συνδέονται με τους στόχους ποιότητας, για την ακαδημαϊκή και διοικητική λειτουργία του Ιδρύματος.

Η διαδικασία εσωτερικής αξιολόγησης ολοκληρώνεται με την σύνταξη από την ΜΟΔΙΠ, τεκμηριωμένων εκθέσεων και παρουσιάσεων, για τη βελτίωση της ποιότητας του Π.Κ., τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων του ΕΣΔΠ, την υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων για τη στρατηγική και πολιτική ποιότητας, την υποβολή των εκθέσεων προόδου προς την ΕΘ.Α.Α.Ε., την υποβολή προτάσεων για πιστοποίηση του ΕΣΔΠ και των προγραμμάτων σπουδών, κ.ά.

Οι πληροφορίες αυτές είναι άμεσα προσβάσιμες, επίκαιρες και διατυπωμένες με αντικειμενικότητα και σαφήνεια στην ιστοσελίδα του Ιδρύματος, της ΜΟΔΙΠ, και στις ιστοσελίδες ακαδημαϊκών τμημάτων.

Μια εξίσου σημαντική διεργασία που έχει πραγματοποιηθεί στο Π.Κ. είναι η εξωτερική αξιολόγηση - πιστοποίηση του ΕΣΔΠ ή ΠΣ, με βάση συγκεκριμένα, προκαθορισμένα, διεθνώς αποδεκτά και εκ των προτέρων

δημοσιοποιημένα, ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια και δείκτες, που εναρμονίζονται με τις Αρχές και τις Οδηγίες για τη Διασφάλιση Ποιότητας, του Ευρωπαϊκό Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (European Standards Guidelines 2015). Το Συμβούλιο Αξιολόγησης και Πιστοποίησης της ΕΘ.Α.Α.Ε. συγκροτεί και ορίζει την Επιτροπή εξωτερικών εμπειρογνώμων βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων επιλογής.<sup>134</sup> Κατά την διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης-πιστοποίησης, η ΜΟΔΙΠ οργανώνει, προετοιμάζει και υποστηρίζει το Π.Κ. και τα Τμήματα ενώ παράλληλα, συντονίζει τις διεργασίες που αφορούν βελτιώσεις, διορθώσεις και αλλαγές, σύμφωνα με τις παρατηρήσεις και τα σχόλια της ΕΘ.Α.Α.Ε. και της Επιτροπής των εξωτερικών εμπειρογνομώνων.

Το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει υποβληθεί σε περιοδικές εξωτερικές αξιολογήσεις από Επιτροπές εξωτερικών εμπειρογνομώνων με σκοπό την πιστοποίηση του Εσωτερικού του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ) καθώς και των Προγραμμάτων Σπουδών των ακαδημαϊκών τμημάτων. Η περιοδικότητα της εξωτερικής αξιολόγησης καθορίζεται από την ΕΘ.Α.Α.Ε. και μπορεί να λειτουργήσει ως ένα μέσο επαλήθευσης της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής διασφάλισης ποιότητας του Ιδρύματος αλλά και ως καταλύτης για βελτίωση, διαμορφώνοντας παράλληλα νέες προοπτικές. Επιπλέον, μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες για την θετική πορεία του Ιδρύματος που το καθιστούν ένα ανταγωνιστικό περιφερειακό Πανεπιστήμιο της χώρας.

---

<sup>134</sup> <https://www.ethaae.gr/el/services/sygekrotisi-epitropon-kai-kathikonta-empirognomonon> (Ανακτήθηκε 10-12-21)

## **5.4 Εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις-πιστοποιήσεις στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**

Το Πανεπιστήμιο Κρήτης σε εφαρμογή της νομοθεσίας που διέπει την διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση (νόμος 3374/2005) ξεκίνησε την εσωτερική αξιολόγηση των ακαδημαϊκών τμημάτων σε σχέση με τη φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή τους το 2007-2011, σε συνεργασία με την Α.Δι.Π, την ΜΟΔΙΠ, και ΟΜΕΑ.

Ακολούθησαν οι εξωτερικές αξιολογήσεις των ακαδημαϊκών τμημάτων από το 2008-2014 από Επιτροπή εξωτερικών εμπειρογνομόνων. Στις μέρες μας, το σύνολο των ακαδημαϊκών τμημάτων του Ιδρύματος έχουν ολοκληρώσει με επιτυχία τις διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής Αξιολόγησης και οι εκθέσεις τους είναι διαθέσιμες προς μελέτη στην ιστοσελίδα της ΜΟΔΙΠ.<sup>135</sup>

### **5.4.1 Εσωτερική αξιολόγηση του Πανεπιστημίου Κρήτης το 2015-2016**

Η πλέον πρόσφατη εσωτερική αξιολόγηση του Πανεπιστημίου πραγματοποιήθηκε τον Αύγουστο του 2015 και συμπληρώθηκε τον Μάιο του 2016 με συμπληρωματική έκθεση<sup>136</sup>. Στο σύνολο των εκθέσεων που δημοσιεύτηκαν στην ιστοσελίδα του Ιδρύματος, αποδεικνύεται ότι η Διοίκηση του Π.Κ. έχει λάβει υπόψη της τις παρατηρήσεις που απευθύνονται στο Ίδρυμα και παρουσιάζονται στις εκθέσεις των εξωτερικών αξιολογήσεων των ακαδημαϊκών τμημάτων που προηγήθηκαν από το 2008-2014 και έχει δρομολογήσει μια σειρά ενεργειών για την βελτίωση του Πανεπιστημίου.

---

135 <https://www.modip.uoc.gr/el/content/deporeportsint> (Ανακτήθηκε στις 18-12-2021)

136 <https://www.modip.uoc.gr/el/content/internalreport> (Ανακτήθηκε στις 18-12-2021)



Από την διεργασία αυτή συνοπτικά προκύπτει ότι, πολλές από τις δραστηριότητες των τμημάτων του Π.Κ βρίσκονται σε πολύ καλό ή εξαιρετικό επίπεδο. Το Π.Κ. προσανατολίζεται σταθερά και προοδευτικά στην ανάπτυξη του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητάς του (ΕΣΔΠ) και εφαρμόζει τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας (ν. 3374/2005, ν. 4009/2011, ν. 4076/2012, ν. 4115/2013) που καθορίζουν το πλαίσιο αξιολόγησης του παραγόμενου διδακτικού, ερευνητικού και άλλου έργου, με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας της έρευνας και της διδασκαλίας, των προγραμμάτων σπουδών και των όλων υπηρεσιών που παρέχονται από το Ίδρυμα στο πλαίσιο της αποστολής του. Υποστηρίζει ότι η συστηματική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου των ακαδημαϊκών τμημάτων και των υπηρεσιών του είναι συνυφασμένη με τη διαρκή προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας του Ιδρύματος, με στόχο την εκπλήρωση της αποστολής του Πανεπιστημίου μέσα σε ένα δύσκολο εσωτερικό και απαιτητικό διεθνές περιβάλλον.

Το Π.Κ. αναγνωρίζει τον βασικό και σημαντικότατο ρόλο της ΜΟΔΙΠ στην ανάπτυξη πολιτικής και στη χάραξη στρατηγικής για τη διασφάλιση, βελτίωση και ανάδειξη της ποιότητας του έργου του και το συντονιστικό της ρόλο στον καθορισμό και την τήρηση των σχετικών κανόνων, κατευθύνσεων και διαδικασιών, με την ενεργό συμμετοχή των ΟΜΕΑ των ακαδημαϊκών τμημάτων και την αλληλεπίδραση με τα μονοπρόσωπα και συλλογικά όργανα διοίκησης του Ιδρύματος. Σε συνεργασία με την Α.ΔΙ.Π έχουν επιλεγεί συγκεκριμένοι, κοινοί δείκτες που αντανακλούν την ποιότητα και την απήχηση του διδακτικού έργου των ακαδημαϊκών τμημάτων (Key Performance Indicators, KPI's) έτσι ώστε να είναι άμεσα και εύκολα αξιοποιήσιμοι από τη ΜΟΔΙΠ. Έχει συνταχθεί αναλυτικός οδηγός εφαρμογής με λεπτομερή περιγραφή των διαδικασιών λειτουργίας του ΕΣΔΠ, με έντυπα, διαδικασίες, οδηγίες για τους χρήστες αναρτημένα στην

ιστοσελίδα της ΜΟΔΙΠ. Το Π.Κ. έχει αναπτύξει Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) στο πλαίσιο του έργου ΕΣΠΑ «ΜΟ.ΔΙ.Π. του Πανεπιστημίου Κρήτης» το οποίο αποτελεί βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη του ΕΣΔΠ. Για την διευκόλυνση στη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών αναπτύσσεται περαιτέρω η διασύνδεση του ΟΠΣ με το πληροφοριακό σύστημα των Γραμματειών (Φοιτητολόγιο), του Προσωπικού, του ΕΛΚΕ και της Βιβλιοθήκης του Ιδρύματος.

Αντίστοιχα υπάρχει Πληροφοριακό Σύστημα της Δομής Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας των Αποφοίτων (ΔΑΣΤΑ) από το Γραφείο Διασύνδεσης, για την παρακολούθηση της πορείας των αποφοίτων .

Το Π.Κ. επιδιώκει με κάθε μέσο στην επίτευξη του στρατηγικού του στόχου που πρωτίστως είναι το υψηλό επίπεδο εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου. Για το σκοπό αυτό το Π.Κ.:

- προσπαθεί να διατηρήσει υψηλό ακαδημαϊκό επίπεδο διδακτικού προσωπικού με κατάλληλα κριτήρια στη διαδικασία εκλογής/εξέλιξης Καθηγητών αλλά και με ενθάρρυνση της διεθνούς κινητικότητας και συνεργασιών. Εφαρμόζεται ο νόμος 4009/2011 με τις τροποποιήσεις του για τον καθορισμό των προσόντων και των διαδικασιών επιλογής και διορισμού καθηγητών όλων των βαθμίδων (άρθρα 17, 18, 19, 20 και 77) και των ειδικών κατηγοριών διδακτικού και εργαστηριακού προσωπικού (άρθρο 29),
- δίνει έμφαση στις διαδικασίες αξιολόγησης των μαθημάτων, διδασκόντων, ακαδημαϊκών τμημάτων,
- χρησιμοποιεί συγκεκριμένους δείκτες ΚΡΙ's τους οποίους αναπροσαρμόζει όταν θεωρεί απαραίτητο ώστε πάντα να αποσκοπούν στην βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών και των απονεμόμενων τίτλων,

- δραστηριοποιείται για την βελτίωση της αναλογίας Καθηγητών/Φοιτητών στο πλαίσιο των δυνατοτήτων του,
- βελτιώνει και αναπροσαρμόζει τα προγράμματα σπουδών του ώστε να ακολουθούν τις διεθνείς πρακτικές – συνάπτει συνεργασίες και ανταλλαγές με Ιδρύματα του εξωτερικού,
- έχει αναπτύξει τις ιστοσελίδες των ακαδημαϊκών τμημάτων όπου εκεί ο φοιτητής δύναται να λάβει άμεσα και αξιόπιστα κάθε αναγκαία πληροφορία για τις σπουδές του,
- στοχεύει στην προσέλκυση φοιτητών υψηλού επιπέδου, δημοσιοποιώντας παραμέτρους που ξεχωρίζουν το Π.Κ. από τα υπόλοιπα Α.Ε.Ι, προβάλλοντας το έργο του Π.Κ. στους κύκλους της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, προσπαθώντας να αυξήσει τις φοιτητικές παροχές (πχ υποτροφίες αριστείας από τον ΕΛΚΕ),
- δίνει έμφαση στη διεθνοποίηση με συστηματική ενημέρωση και ενθάρρυνση των φοιτητών, διδασκόντων και λοιπού προσωπικού για διεθνή κινητικότητα στο πλαίσιο προγραμμάτων ανταλλαγών (κυρίως ERASMUS+ αλλά και άλλων διεθνών προγραμμάτων/συνεργασιών των ακαδημαϊκών τμημάτων) αλλά και με δημιουργία διεθνών προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών. Επίσης, μέσω των ερευνητικών προγραμμάτων που υλοποιούνται από τον ΕΛΚΕ συνάπτονται μνημόνια συνεργασίας σε ένα σημαντικό αριθμό διεθνών θεματικών δικτύων Α.Ε.Ι και ερευνητικών κέντρων,
- υποστηρίζει τα υπάρχοντα Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών και δημιουργεί νέα σε πεδία αιχμής με σαφές πλαίσιο οικονομικής βιωσιμότητας,
- διασφαλίζει την ποιότητα των Διδακτορικών Σπουδών και αντίστοιχων τίτλων με ενίσχυση των ερευνητικών δραστηριοτήτων

(προγράμματα του ΕΛΚΕ, οργάνωση υπηρεσίας που ασχολείται με την αναζήτηση και υποβολή ανταγωνιστικών προγραμμάτων σχετικών με τα ερευνητικά αντικείμενα των μελών του Π.Κ.), σε εναρμόνιση με πρωτοβουλίες της Ε.Ε. για καινοτόμες διδακτορικές σπουδές, σύναψη πρωτοκόλλων συνεργασίας με το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ) και άλλα σημαντικά Ερευνητικά Ινστιτούτα της ημεδαπής και αλλοδαπής, με επιβράβευση της έρευνας των διδακτορικών φοιτητών (υποτροφίες, βραβείο νέου ερευνητή) και διαμόρφωση φιλικού περιβάλλοντος για φοιτητές από διαφορετικές εθνικότητες,

- έχει υιοθετήσει την Ευρωπαϊκή Χάρτα του Ερευνητή και ακολουθεί τους κανόνες της έχοντας μάλιστα επιβραβευθεί για την ανταπόκριση σε αυτούς. Μέσα από την τήρηση των ανωτέρω κανόνων διασφαλίζεται περαιτέρω η ποιότητα των μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών,
- έχει καθορίσει το πλαίσιο λειτουργίας των Προγραμμάτων Δια Βίου Μάθησης με απόφαση Συγκλήτου που θεσμοθέτησε την Επιτροπή Διά Βίου Μάθησης του Π.Κ.,
- υποστηρίζει σε Ιδρυματικό/Διατμηματικό επίπεδο μαθήματα που προσδίδουν την πιστοποιημένη διδακτική και παιδαγωγική επάρκεια στους τίτλους προπτυχιακών σπουδών.

Παράλληλα το Π.Κ. κατ' εφαρμογήν του νόμου 4009/2011 έχει αναπτύξει όλους τους μηχανισμούς προστασίας των φοιτητών και του προσωπικού του Ιδρύματος .Στην ιστοσελίδα του Π.Κ. είναι αναρτημένος ο εσωτερικός κανονισμός του Ιδρύματος, όπου γίνεται λεπτομερής αναφορά στα δικαιώματα και υποχρεώσεις των φοιτητών.<sup>137</sup>

---

137 [http://www.uoc.gr/files/items/9/907/esvter\\_kanon\\_leit\\_pk.pdf?rnd=13373406](http://www.uoc.gr/files/items/9/907/esvter_kanon_leit_pk.pdf?rnd=13373406)(Ανακτήθηκε στις 18-12-2021)

Παρακολουθείται επίσης, κάθε εξέλιξη στις πρακτικές που υποβοηθούν το έργο της ανώτατης εκπαίδευσης, χαρτογραφούνται καλές πρακτικές αξιολογών Ιδρυμάτων της αλλοδαπής κι επιδιώκεται η συμμετοχή σε διάφορες δράσεις. Το Π.Κ. έχει ενσωματώσει στην εκπαιδευτική διαδικασία εργαλεία και μέσα ηλεκτρονικής μάθησης και τεχνολογίες σύγχρονης και ασύγχρονης τηλεκπαίδευσης, ψηφιακές βιβλιοθήκες, που χωρίς να αντικαθιστούν ή να υποβαθμίζουν το ρόλο των συμβατικών μεθόδων διδασκαλίας, δίνουν την δυνατότητα τόσο στους διδάσκοντες να προσθέσουν υπεραξία στο έργο τους όσο και στους φοιτητές να ακολουθούν το πρόγραμμα σπουδών τους και να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους .

Οι υποστηρικτικές υποδομές και υπηρεσίες για τους φοιτητές είναι εύκολα προσβάσιμες, καθώς βρίσκονται όλες μέσα στις Πανεπιστημιούπολεις (Ηρακλείου και Ρεθύμνου) όπου βρίσκονται και οι γραμματείες, οι αίθουσες διδασκαλίας και τα γραφεία των διδασκόντων. Η πρόσβαση είναι εύκολη για όλους, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία. Πρέπει να σημειωθεί ότι πολλές υπηρεσίες παρέχονται πλέον ηλεκτρονικά. Επιπλέον μέσω του συστήματος VPN, που το τμήμα μηχανογράφησης έχει αναπτύξει, ο φοιτητής μπορεί από οποιοδήποτε σημείο να έχει πρόσβαση στο δίκτυο του Πανεπιστημίου και να επωφελείται από τα πλεονεκτήματα και τις υπηρεσίες που απορρέουν από αυτό.

Το Π.Κ. διαθέτει ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Βιβλιοθήκης που ακολουθεί τα διεθνή βιβλιοθηκονομικά πρότυπα για την ανάπτυξη των συλλογών και των υπηρεσιών της. Ο ηλεκτρονικός βιβλιογραφικός κατάλογός της είναι από τους μεγαλύτερους και εγκυρότερους της χώρας και αποτελεί βασικό εργαλείο έρευνας τόσο για τα μέλη του Π.Κ. όσο και για άλλους επιστήμονες και ερευνητές. Παράλληλα το Ιδρυματικό Καταθετήριο και η Ψηφιακή Συλλογή "Ανέμη", είναι ελεύθερα και προσβάσιμα σε ολόκληρη

την πανεπιστημιακή κοινότητα προσφέροντας στους χρήστες του διαδικτύου αξιολογικό υλικό σε διάφορες ψηφιακές μορφές. Τα ηλεκτρονικά περιοδικά και βιβλία, οι ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και πλήθος πληροφοριακών συνδρομητικών πηγών παρέχονται σε ένα σύγχρονο και πλήρες εξοπλισμένο ηλεκτρονικό περιβάλλον .

Η εξωτερική αξιολόγηση ανέδειξε σαν ένα μείζον πρόβλημα, την αδυναμία συμμετοχής των φοιτητών στην διαδικασία διασφάλισης ποιότητας αλλά και ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) πέραν της ακαδημαϊκής κοινότητας. Παρόλο που από τη νομοθεσία προβλέπεται, εκπροσώπηση των φοιτητών τόσο στη ΜΟΔΙΠ όσο και στις ΟΜΕΑ , οι φοιτητές δεν έχουν ορίσει εκπροσώπους.

Επίσης, παρά την συνεχή στόχευση, δεν υπάρχουν παγιωμένες διαδικασίες που να λειτουργούν σε ικανό βαθμό και να απεικονίζουν την ανατροφοδότηση της επαγγελματικής απασχόλησης των αποφοίτων από εργοδότες, εκπροσώπους της αγοράς εργασίας και άλλους συναφείς φορείς. Παράλληλα δεν είναι δημοσιευμένη στην ιστοσελίδα του Πανεπιστημίου η λίστα με τους φορείς απασχόλησης των αποφοίτων του ιδρύματος.

Κρίνεται τελικά στην παρούσα χρονική στιγμή, επισφαλής στρατηγική η ανάπτυξη νέων προπτυχιακών τμημάτων, διότι απαιτεί κρατική χρηματοδότηση και ως γνωστόν η οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια έχει επηρεάσει και την χρηματοδότηση στην ανώτατη εκπαίδευση. Ωστόσο, έχει προγραμματιστεί η αναζήτηση δυνατοτήτων εξωτερικής χρηματοδότησης που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την προσπάθεια αυτή.

Σχετικά με τις παρατηρήσεις και συστάσεις που διατύπωσαν οι εξωτερικοί εμπειρογνώμονες στις Εκθέσεις Εξωτερικής Αξιολόγησης-Πιστοποίησης των ακαδημαϊκών τμημάτων του Ιδρύματος, σε προγενέστερο χρόνο,

αναφορικά με την ανεπάρκεια ή την ακαταλληλότητα των εκπαιδευτικών υποδομών, (μικρές αίθουσες διδασκαλίας και αμφιθέατρα) η διοίκηση του Ιδρύματος αναγνωρίζει το πρόβλημα αλλά εξαρτάται άμεσα από τη χρηματοδότηση της Πολιτείας. Για την θεραπεία του προβλήματος, το Ίδρυμα δημιούργησε ένα κεντρικό σύστημα παρακολούθησης και διάθεσης των εκπαιδευτικών χώρων – Central class allocation system - με σκοπό την καλύτερη και πληρέστερη αξιοποίησή τους. Παράλληλα ενισχύθηκε το τμήμα που αναπτύσσει τεχνολογίες πληροφορικής για την βοήθεια των χρηστών στα συστήματα εκπαίδευσης και παραγωγής εκπαιδευτικού υλικού μέσω οπτικοακουστικών συσκευών, υπολογιστών και άλλων συσκευών που χρησιμοποιούνται για τη διδασκαλία.

Η συμπληρωματική έκθεση αυτοαξιολόγησης το 2016 περιλαμβάνει ενέργειες και αποφάσεις της κεντρικής Διοίκησης για βελτιωτικές κινήσεις και δράσεις στις παρατηρήσεις και συστάσεις των εξωτερικών αξιολογήσεων που προηγήθηκαν, ενώ παράλληλα έχουν διατυπωθεί θέσεις για αδυναμία εφαρμογής μερικών εκ των υποδείξεων των εξωτερικών αξιολογητών για λόγους ανεξάρτητους της θέλησης και των δυνατοτήτων του Ιδρύματος. Με την έκθεση αυτή, παρέχονται συμπληρωματικές, διευκρινιστικές πληροφορίες που αφορούν τις ενότητες :

- Στρατηγική ηγεσίας και ανάπτυξης του Ιδρύματος-Προγράμματα σπουδών .
- Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας

#### **5.4.2 Εξωτερική αξιολόγηση του Πανεπιστημίου Κρήτης το 2016**

Το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει παράδοση στη χρήση εξωτερικών αξιολογήσεων για τη βελτίωση της ποιότητας και την επίτευξη του στόχου του. Αναζήτησε την εξωτερική του αξιολόγηση από ομάδα εξωτερικών εμπειρογνομόνων το 2000 & 2001, πολύ πριν προκύψει ως θεσμική υποχρέωση μέσω του νομοθετικού πλαισίου.<sup>138</sup> Το 2000 αξιολογήθηκε από προσκεκλημένους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες στο πλαίσιο του προγράμματος ΕΠΕΑΕΚ με τίτλο «Αποτίμηση εκπαιδευτικού έργου και παρεχομένων υπηρεσιών του Πανεπιστημίου Κρήτης» ενώ τον Αύγουστο του 2001 αξιολογήθηκε από την EUA.

Στην πραγματικότητα, όπως ορίζει το θεσμικό πλαίσιο (ν.3374/2005 & ν.4009/2011) και οι αρχές της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση στη χώρα μας, το Πανεπιστήμιο Κρήτης, συνολικά ως Ίδρυμα, αξιολογήθηκε εξωτερικά για πρώτη φορά από Επιτροπή εξωτερικών εμπειρογνομόνων, τον Μάιο του 2016. Η έκθεση εξωτερικής αξιολόγησής του Π.Κ. στο σύνολο της ήταν θετική. Η Επιτροπή εντυπωσιάστηκε από τη δέσμευση του Ιδρύματος για αριστεία σε όλα τα επίπεδα αλλά και από την σοβαρή στάση που έχει επιδείξει απέναντι στην ποιότητα σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του. Για ένα σχετικά νέο Πανεπιστήμιο, το Π.Κ. έχει σημειώσει αξιοσημείωτα επιτεύγματα στην ελληνική ακαδημαϊκή κοινότητα και όχι μόνο. Παράλληλα έχει πολύ ισχυρή θέση και απόδοση στην έρευνα και την καινοτομία σε διεθνές επίπεδο. Παρατήρησαν ότι από την δημιουργία του το Π.Κ. έχει αναπτύξει κουλτούρα έρευνας και έχει συνεργαστεί με διεθνώς αναγνωρισμένα Πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα για το σκοπό αυτό. Κατέχει εξαιρετική θέση στην παγκόσμια

---

138 <https://www.modip.uoc.gr/el/content/instreport> (Ανακτήθηκε στις 20-12-2021)



κατάταξη Πανεπιστημίων στην έρευνα και την καινοτομία<sup>139</sup>. Αυτό οφείλεται τονίζουν, τόσο στο άρτια καταρτισμένο ακαδημαϊκό προσωπικό που έχει επιλεγεί αξιοκρατικά και με βάση την αριστεία και το οποίο επιτελεί το έργο του με ζήλο, όσο και στην προσιτή, αφοσιωμένη και δημιουργική ηγεσία που είναι πρόθυμη να βοηθήσει καθηγητές και φοιτητές να πετύχουν το στόχο τους. Αξιολογούν θετικά ότι οι ακαδημαϊκοί λειτουργούν ως «Σύμβουλοι Καθηγητές» στο Ίδρυμα και ότι είναι εύκολη η πρόσβαση όλων των διδασκόντων από τους φοιτητές είτε με την φυσική τους παρουσία είτε με άμεση επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.

Στα δυνατά σημεία του Ιδρύματος συμπεριλαμβάνεται ο μεγάλος αριθμός μεταπτυχιακών / διδακτορικών προγραμμάτων που φαίνεται να ακολουθούν ένα συνεκτικό σύνολο ισχυρών εκπαιδευτικών και ερευνητικών κατευθύνσεων και παρέχουν ένα τεκμηριωμένο αξιοσημείωτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το Πανεπιστήμιο.

Η Διοίκηση του Ιδρύματος έχει αναπτύξει έντονες προσπάθειες διεθνοποίησης οι οποίες χρήζουν περαιτέρω ανάπτυξης .(Ενσωμάτωση διεθνούς διάστασης στο πρόγραμμα σπουδών και στην έρευνα, συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα Α.Ε.Ι κ.ά) Το Ίδρυμα δεσμεύεται να βελτιώσει και να επεκτείνει τις προσπάθειές του για διεθνοποίηση.

Επιπλέον, οι εγκαταστάσεις και οι υποδομές είναι πολύ καλά διατηρημένες και συντηρημένες όπως αποδεικνύεται από τα σχόλια των φοιτητών και την δια ζώσεις επίσκεψη στο χώρο από την Επιτροπή. Εκτιμούν ότι η κτιριακή υποδομή για διδασκαλία και εργαστηριακή εξάσκηση των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών είναι επαρκής. Μετά τις συστάσεις των αξιολογητών σε προηγούμενες αξιολογήσεις των ΠΣ, έχουν ληφθεί μέσα για την διαχείριση των αιθουσών διδασκαλίας και έχουν αναπτυχθεί

---

139 <https://www.uoc.gr/research-at-uni/rankings.html> (Ανακτήθηκε στις 20-12-2021)

βελτιωμένοι τρόποι διδασκαλίας για την ενίσχυση της ποιοτικής εκπαίδευσης. Θετικά βαθμολογήθηκαν και οι δημιουργικές ιδέες και τα σχέδια της Διοίκησης για τη δημιουργία «πράσινης, βιώσιμης ανάπτυξης» του Πανεπιστημίου και ευαισθητοποίησης της σε θέματα περιβάλλοντος.

Οι εξωτερικοί παράγοντες (stakeholders) και οι τοπικοί φορείς φαίνεται να συμβάλλουν θετικά στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού του Ιδρύματος ωστόσο χρήζουν βελτιωτικής προσέγγισης. Γενικότερα η Επιτροπή αποκόμισε έντονη προθυμία του Ιδρύματος για βελτιωτικές προσπάθειες σε όλους τους τομείς και δράσεις. Η έννοια της της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής αξιολόγησης έχει γίνει αποδεκτή από ολόκληρη την πανεπιστημιακή κοινότητα. Τα ακαδημαϊκά τμήματα φαίνεται ότι ανταποκρίθηκαν σε μεγάλο βαθμό στις εξωτερικές αξιολογήσεις τους αλλά και οι διοικητικές δομές ανταποκρίθηκαν επάξια στο ρόλο τους.

Το Ίδρυμα έχει αναπτύξει ένα ισχυρό σύστημα διασφάλισης ποιότητας και θεωρεί ότι η συστηματική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου των ακαδημαϊκών τμημάτων και των υπηρεσιών του εν γένει, είναι συνυφασμένη με τη διαρκή προσπάθεια για βελτίωση του Π.Κ. και την εκπλήρωση της αποστολής του.

Η ΜΟΔΙΠ και οι ΟΜΕΑ συμβάλλουν στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων με το ηλεκτρονικό-πληροφοριακό σύστημα που έχουν αναπτύξει ωστόσο χρήζουν βελτιωτικές ενέργειες στις διαδικασίες ανατροφοδότησης (feedback) που θα πρέπει να γίνουν πιο αποτελεσματικές ώστε να εξασφαλίζουν την εφαρμογή των αλλαγών και την παρακολούθηση των βελτιώσεων.

Η υποστελέχωση των υπηρεσιών αλλά και η αύξηση του μέσου όρου της ηλικίας των στελεχών του, καθίστανται σοβαρό πρόβλημα που παρεμποδίζει την αποτελεσματικότητα της παροχής υπηρεσιών (ειδικά τεχνικές υπηρεσίες που συνεπάγονται συντήρηση) στα επιθυμητά επίπεδα

ποιότητας και ποσότητας. Η Επιτροπή επαινεί την αφοσίωση του προσωπικού και την εφευρετικότητα τους στην εξεύρεση λύσεων στα προβλήματα που προκύπτουν και κάτω από πολύ δύσκολες συνθήκες και με ένα ασφυκτικό νομοθετικό πλαίσιο που δεν επιτρέπει εύκολα αλλαγές στο οργανόγραμμα, προσπαθούν στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του Ιδρύματος.

Μείζονος σημασίας πρόβλημα για το Π.Κ. αναδεικνύεται η μειωμένη χρηματοδότηση από το κράτος, στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής για την τριτοβάθμια εκπαίδευση στη χώρα μας, που παρεμποδίζει την ικανότητα του Πανεπιστημίου αφενός να αναπτύξει πλήρως τις δυνατότητές του προς την υλοποίηση του στόχου του και αφετέρου να ανταποκριθεί επάξια στο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το Ίδρυμα ακολουθεί τις πρακτικές που προβλέπονται από το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση χρήματος που προέρχεται από το κράτος και τα διεθνή ταμεία. Έχει υιοθετήσει ένα Σύστημα Ποιότητας Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης (ISO) για τη διασφάλιση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας στην οικονομική του διαχείριση. Ωστόσο δεν είναι αρκετό για την υλοποίηση επιχειρησιακών σχεδίων και δράσεων προς επίτευξη της αποστολής του. Η Επιτροπή επαινεί την Διοίκηση του Ιδρύματος, τα ακαδημαϊκά τμήματα και το διοικητικό προσωπικό που σε συνεργασία, παρά τη συρρίκνωση των πόρων, τις αντιξοότητες και τα εξωτερικά εμπόδια, κατάφεραν να υιοθετήσουν καινοτόμες, βέλτιστες πρακτικές και αξιοσημείωτες ενέργειες για τη διατήρηση και την προώθηση της εύρυθμης λειτουργίας του. Αυτές μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν:

- πιο ορθολογική και αποτελεσματική χρήση των ακινήτων του Π.Κ. και παράλληλα προσπάθεια για τη μείωση του λειτουργικού κόστους,

- τη θέσπιση διαδικασίας υποβολής προσφορών για υπηρεσίες/αγορές/συμβάσεις που έχουν οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση πόρων σε αρκετές περιπτώσεις,
- προσέλκυση ιδιωτικών δωρεών,
- χρήση πλεονασματικών κεφαλαίων από ΕΛΚΕ και ΕΘ.Α.Α.Ε για τη χρηματοδότηση ελλείψεων από δημόσια χρηματοδότηση και
- δημιουργία μεταπτυχιακών προγραμμάτων με αμοιβή.

Η Επιτροπή διαπίστωσε την αδυναμία του νομοθετικού πλαισίου που στερεί την αυτονομία των Πανεπιστημίων στη λήψη αποφάσεων και αποτελεί τροχοπέδη στην προώθηση της ποιότητας στην εκπαίδευση και την έρευνα. Το Πανεπιστήμιο για παράδειγμα δεν ελέγχει τον αριθμό και την ποιότητα των εισακτέων με αποτέλεσμα τον μεγάλο αριθμό εισαχθέντων σε σχέση με την αναλογία διδασκόντων και διοικητικού προσωπικού υποβαθμίζοντας έτσι την ποιότητα του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου.

*«Ο υπερπληθυσμός, χαρακτηριστικά αναφέρουν, θέτει σε κίνδυνο την ποιότητα της εκπαίδευσης, αδικεί τη διαδικασία μάθησης και εμποδίζει το Π.Κ. να επιτύχει αριστεία.»*

Κλείνοντας την εξωτερική αξιολόγηση η πρόταση της Επιτροπής, τη δεδομένη χρονική στιγμή, επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ενός πιο ολοκληρωμένου σχεδίου στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού για το Ίδρυμα. Αυτό θα περιλαμβάνει συγκεκριμένες διαδικασίες, αναλυτικά στάδια υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων από τα ακαδημαϊκά τμήματα και τις υπηρεσίες, με χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των παραδοτέων και καταγραφή της προόδου και υλοποίησης αλλαγών και αξιολόγηση τους με τη χρήση κατάλληλων δεικτών που σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους. Η Επιτροπή επίσης προτείνει στο Π.Κ. να βελτιώσει την κεντρική διοικητική δομή και το οργανόγραμμα, για

να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες του Ιδρύματος και να ευθυγραμμίζεται περισσότερο με τις στρατηγικές προτεραιότητες του. Για παράδειγμα, η θέσπιση Αντιπρύτανη Έρευνας θα ενισχύσει το ήδη υψηλό επίπεδο ερευνητικής απόδοσης του πανεπιστημίου.

*«Κινηθείτε γρήγορα αναφέρονται για περαιτέρω ανάπτυξη των σχετικών στρατηγικών στόχων με τη δήλωση οράματος «200-2025», που έχετε προαναγγείλει, δηλαδή την ταυτόχρονη δράση σε όλες τις πτυχές δραστηριότητας του Πανεπιστημίου Κρήτης προκειμένου να τεθούν οι βάσεις, ώστε το Π.Κ να γίνει ένα από τα 200 καλύτερα Πανεπιστήμια του κόσμου μέχρι το 2025. Δημιουργήστε ισχυρούς μηχανισμούς ανατροφοδότησης και λογοδοσίας για την εφαρμογή μετρήσιμου αποτελέσματος του στρατηγικού σχεδίου»<sup>140</sup>.*

#### **5.4.3 Πιστοποίηση Ποιότητας του ΕΣΔΠ το 2019**

Η επόμενη διαδικασία που λαμβάνει χώρα στο Π.Κ. αφορά την Πιστοποίηση του ΕΣΔΠ σύμφωνα με το νόμο 4009/2011 και πραγματοποιείται στις 10-9-2019.

Η Εκθεση της Επιτροπής Πιστοποίησης που ακολούθησε, διαπίστωσε ότι το Π.Κ. εφαρμόζει πλήρως τις αρχές του Προτύπου Ποιότητας της Α.ΔΙ.Π και τις Αρχές Διασφάλισης Ποιότητας του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (ESG). Το Συμβούλιο της Α.ΔΙ.Π, (ΣΑΠ) προέβη στην χορήγηση πιστοποίησης ποιότητας στο Ίδρυμα με διάρκεια ισχύος τεσσάρων ετών, από 10-09-2019 έως 09-09-2023.<sup>141</sup> Σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο η ΜΟΔΙΠ έχει την ευθύνη για την τήρηση των κριτηρίων πιστοποίησης τα

140 <https://www.uoc.gr/files/items/4/4640/pk-200-2025.pdf?rnd=1448886667>  
(Ανακτήθηκε στις 20-12-2021)

141 <https://www.modip.uoc.gr/el/content/certification> (Ανακτήθηκε στις 27-12-21)

οποία εφόσον δεν τηρούνται, το ΣΑΠ δύναται να ανακαλέσει την πιστοποίηση αμελλητί ενημερώνοντας το ΥΠΑΙΘ. Για το σκοπό αυτό πρέπει η ΜΟΔΙΠ να εφαρμόζει μια συνεχή διαδικασία ελέγχου που θα καθιερώνει την ουσία της ποιότητας.

Συγκεκριμένα, το Π.Κ. αξιολογήθηκε σε οκτώ βασικές αρχές που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση και αναφέρονται στο Πρότυπο για την πιστοποίηση της ποιότητας του ΕΣΔΠ της ΕΘ.Α.Α.<sup>142</sup>.

**Αρχή 1: Πολιτική του Ιδρύματος για τη Διασφάλιση Ποιότητας - Institution Policy for Quality Assurance, σύμφωνα με την οποία τα εκπαιδευτικά Ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης οφείλουν να εφαρμόζουν μια πολιτική διασφάλισης ποιότητας ως μέρος του στρατηγικού τους σχεδιασμού, η οποία πρέπει να προσαρμοστεί και να αναπτυχθεί με βάση τις ιδιαιτερότητες των Ιδρυμάτων, να δημοσιοποιηθεί και να εφαρμόζεται από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.**

Έκθεση Διαπίστευσης για το Πανεπιστήμιο Κρήτης : Αφετηρία της πολιτικής ποιότητας αποτελεί η δέσμευση της Διοίκησης, του Προσωπικού και των Φοιτητών του Πανεπιστημίου Κρήτης για την αξιόπιστη και συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών, της ερευνητικής δραστηριότητας και των διοικητικών υπηρεσιών του Ιδρύματος, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ενός ισχυρού πόλου γνώσης, ανάπτυξης και προσφοράς στην κοινωνία.

Το Π.Κ. έχει καθιερώσει ένα ολοκληρωμένο, εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας που εγκρίθηκε από την Σύγκλητο 396/1-11-18, μετά από σχετική εισήγηση της ΜΟΔΙΠ (11/03-10-2018). Το ΕΣΔΠ ευθυγραμμίζεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό του Ιδρύματος, την έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης του 2016, τα σχετικά υποδείγματα και οδηγίες που

<sup>142</sup> [https://www.ethaae.gr/images/articles/protypa\\_pistopoiisis/734-protypo\\_esdp.pdf](https://www.ethaae.gr/images/articles/protypa_pistopoiisis/734-protypo_esdp.pdf) (Ανακτήθηκε στις 27-12-21)

δίνονται από την Α.ΔΙ.Π, τους Ευρωπαϊκούς φορείς και Οργανισμούς Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΝQA, EUA, EQAF κ.λπ.).

Η ΜΟΔΙΠ αναφέρει ότι υπάρχει διάχυση πληροφοριών στην πανεπιστημιακή κοινότητα σχετικά με το ρόλο και τη σημασία του ΕΣΔΠ. Ωστόσο, η συνάντηση με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς όπως το ακαδημαϊκό προσωπικό και κυρίως τους φοιτητές υποδηλώνει ότι ο ρόλος και η σημασία του συστήματος είναι ελάχιστα γνωστό ή καθόλου γνωστό, ειδικά μεταξύ προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών.

Το Πανεπιστήμιο στην προσπάθεια του να εξαλείψει τα προβλήματα που διακυβεύουν την ποιότητα στην εκπαίδευση και την έρευνα έχει δημιουργήσει δομές που απαιτούνται για την επίτευξη αυτού του στόχου. Έχει αναπτύξει σημαντικά, τα σύγχρονα μέσα διδασκαλίας παρουσιάσεις, power point και ηχογραφήσεις διαλέξεων για να είναι πιο εύκολα προσβάσιμα στους φοιτητές . Έχει επίσης δημιουργήσει πρόγραμμα σεμιναρίων, το λεγόμενο «Training of the Trainers» - εκπαίδευση του εκπαιδευτή, σε μια προσπάθεια να συνάδουν οι διδακτικές πρακτικές με τις μαθησιακές απαιτήσεις της σύγχρονης ψηφιακής εποχής. Είναι μια μέθοδος μέσω της οποίας άριστα καταρτισμένοι και ικανοί εκπαιδευτές έχουν αναπτύξει μοναδικές μεθόδους διδασκαλίας για να βοηθήσουν τους επίδοξους υποψηφίους εκπαιδευτές να συγκεντρώσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και κατανόηση για να γίνουν επιτυχημένοι εκπαιδευτές σε οποιονδήποτε τομέα.<sup>143</sup>

Οργανώνει διαλέξεις από διεθνώς αναγνωρισμένους ακαδημαϊκούς για κάθε τομέα στα πλαίσια της διδασκαλίας για την βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

---

<sup>143</sup> [https://www.uoc.gr/files/items/7/7716/uoc\\_website\\_modip\\_tott2020.pdf?rnd=1580455709](https://www.uoc.gr/files/items/7/7716/uoc_website_modip_tott2020.pdf?rnd=1580455709) (Ανακτήθηκε στις 27-12-21)

Πρόταση της Επιτροπής είναι να αυξηθεί ο αριθμός των ιδιωτών ενδιαφερομένων (stakeholders), ιδιαίτερα από τον τομέα της βιομηχανίας προς όφελος του Πανεπιστημίου.

<b>Principle 1. Institution Policy for Quality Assurance</b>	
Fully compliant	<b>X</b>
Substantially compliant	
Partially compliant	
Non-compliant	

**Αρχή 2η: Διάθεση και Διαχείριση των Αναγκαίων Πόρων- Provision and Management of The Necessary Resources :** Τα Ιδρύματα πρέπει να εξασφαλίζουν την κατάλληλη χρηματοδότηση για το εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο αλλά και δωρεάν παροχές για φοιτητές όπως σίτιση,στέγαση υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας κ.α και να διευκολύνουν την πρόσβαση τους μέσω εσωτερικών κανόνων.

Έκθεση Διαπίστευσης για το Πανεπιστήμιο Κρήτης :

Χρηματοδότηση: Παρά τη μειωμένη κρατική χρηματοδότηση τα τελευταία χρόνια, το Π.Κ. επέδειξε ευελιξία και προσαρμογή στον μειωμένο προϋπολογισμό, έτσι ώστε να μην διακυβεύεται η ποιότητα του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου αλλά και των παρεχομένων υπηρεσιών. Εκτός από τον Τακτικό Προϋπολογισμό και το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος των λειτουργικών εξόδων και των δαπανών συντήρησης, το Π.Κ. μέσω του ΕΛΚΕ διαχειρίζεται ένα μεγάλο ποσό ευρωπαϊκών κονδυλίων που



χρηματοδοτούν την έρευνα, την καινοτομία και την ανάπτυξη . Ασθενής φαίνεται να είναι η συμβολή εξωτερικών φορέων στον τομέα αυτό.

Υποδομές: Στο πλαίσιο λειτουργίας του ΕΣΔΠ, το Π.Κ. έχει αναπτύξει ένα κατάλληλο σύστημα διαχείρισης και παρακολούθησης των υποδομών του και παράλληλα τηρεί τους σχετικούς εσωτερικούς κανονισμούς για την προστασία και την συντήρηση τους και την εξασφάλιση της ομαλής και ορθής λειτουργίας του Ιδρύματος. Διατηρείται ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον με φωτεινούς, καθαρούς και θερμαινόμενους χώρους εργασίας. Εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους αξιολογητές τα σχέδια και οι δράσεις που προγραμματίζονται για την πράσινη – βιώσιμη ανάπτυξη του Π.Κ.

Ανθρώπινο δυναμικό: Η διοίκηση του Ιδρύματος σε συνεργασία με τη ΜΟΔΙΠ έχουν αναπτύξει πλήρως το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που σχετίζεται με την διοικητική δομή και τη στελέχωση του. Οι διοικητικές θέσεις πληρούνται σύμφωνα με τις προϋποθέσεις που ορίζει ο νόμος, βάσει των διαφανών, δίκαιων και δημοσιευμένων διαδικασιών. Η συνεχής εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού θεωρείται απαραίτητο για την ενίσχυση της απόδοσης, η οποία καταγράφεται και παρακολουθείται στο πλαίσιο του ΕΣΔΠ.

Οι φοιτητές κατέδειξαν μείζον θέμα για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου τις μικρές αίθουσες διδασκαλίας και τα αμφιθέατρα καθώς και το υψηλό κόστος μεταφοράς από το κέντρο της πόλης. Επίσης τόνισαν την μεγάλη αναλογία φοιτητών/διδακτικού προσωπικού η οποία αντιμετωπίζεται από την Πολιτεία συνήθως με έκτακτες επιχορηγήσεις για την πρόσληψη επιπλέον επιστημονικού προσωπικού (ΠΔ407/80).

Η Επιτροπή προτείνει την άμεση και στενότερη συνεργασία με εξωτερικούς, ιδιωτικούς φορείς από την αγορά εργασίας που θα μπορούν να υποστηρίξουν οικονομικά την έρευνα και την καινοτομία, να παρέχουν

δυνατότητα απορρόφησης των αποφοίτων σε προγράμματα πρακτικής άσκησης αλλά και σε θέσεις εργασίας μελλοντικά.

<b>Principle 2. Provision and Management of the Necessary Resources</b>	
<b>Overall : Fully compliant</b>	
<b>2.1 Funding</b>	
Fully compliant	
Substantially compliant	<b>X</b>
Partially compliant	
Non-compliant	
<b>2.2 Infrastructure</b>	
Fully compliant	
Substantially compliant	<b>X</b>
Partially compliant	
Non-compliant	
<b>2.3 Working Environment</b>	
Fully compliant	<b>X</b>
Substantially compliant	
Partially compliant	
Non-compliant	
<b>2.4 Human Resources</b>	
Fully compliant	<b>X</b>
Substantially compliant	
Partially compliant	
Non-compliant	

**Αρχή 3: Θέσπιση Στόχων για Διασφάλιση Ποιότητας- Establishing Goals for Quality Assurance:**Τα Ιδρύματα θα πρέπει να έχουν προσδιορίσει με

**σαφήνεια τους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους που συνδέονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό τους.**

Έκθεση Διαπίστευσης για το Πανεπιστήμιο Κρήτης : Η Επιτροπή επαινεί το Π.Κ. για τη θέσπιση στρατηγικών στόχων και την προσπάθεια παρακολούθησης της προόδου τους. Το Ίδρυμα τα τελευταία χρόνια έχει επιδείξει πολύ σοβαρή στάση στην διασφάλιση της ποιότητας και στην εφαρμογή του στρατηγικού του σχεδίου. Το Π.Κ. αναγνωρίζει την Ποιότητα ως θεμελιακό στοιχείο για την πραγμάτωση του οράματος και την επίτευξη της αποστολής του. Η Διοίκηση σε συνεργασία με την ΜΟΔΙΠ ανταποκρίθηκαν άμεσα στις συστάσεις των εξωτερικών αξιολογητών το 2016, που αφορούσαν τον καθορισμό στρατηγικών, μετρήσιμων στόχων με σαφήνεια, την διάχυση τους στην πανεπιστημιακή κοινότητα, την υλοποίηση τους σε καθορισμένα χρονοδιαγράμματα και υπεύθυνο προσωπικό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της προόδου τους καθώς και την βελτίωση της διεθνοποίησης του Ιδρύματος. Για το σκοπό αυτό, τον Απρίλιο του 2017, η ΜΟΔΙΠ συντόνισε τη διαδικασία μέσω της οποίας σε συνεργασία με την Διοίκηση και τα ακαδημαϊκά τμήματα προσδιορίστηκαν ποιοτικοί, βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα και υπεύθυνο προσωπικό έτσι ώστε να υλοποιηθεί τελικά ο στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός του Ιδρύματος. Τον Ιούλιο του 2018, η ΜΟΔΙΠ εξέδωσε μια «έκθεση προόδου» που τεκμηριώνει την πρόοδο στην προαναφερθείσα διαδικασία .

Ένας παράγοντας που δυσχεραίνει το έργο της ΜΟΔΙΠ φαίνεται να είναι κάποιες ατέλειες που παρουσιάζει το πληροφοριακό σύστημα το οποίο δεν παρέχει στην παρούσα φάση πληροφορίες για τα οικονομικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για την διεξαγωγή της αξιολόγησης . Παράλληλα, χαμηλή παραμένει η συμμετοχή των φοιτητών στην αξιολόγηση των μαθημάτων με αποτέλεσμα να αλλοιώνονται τα αποτελέσματα.

Όσον αφορά την διεθνοποίηση το Ίδρυμα στο ενδιαμέσο έχει αναλάβει πρωτοβουλίες και δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση με σημαντικότερη όλων την υπογραφή Μνημονίου Συνεργασίας μεταξύ του Π.Κ. και του Ιατρικού Πανεπιστημίου Shanxi στην Κίνα και συνεχίζει την προσπάθεια για την εδραίωση ουσιαστικής διμερούς συνεργασίας και με άλλα Πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα του εξωτερικού.

<b>Principle 3. Establishing Goals for Quality Assurance</b>	
Fully compliant	<b>X</b>
Substantially compliant	
Partially compliant	
Non-compliant	

**Αρχή 4: Δομή, οργάνωση και λειτουργία του ΕΣΔΠ - Structure, Organisation and Operation of the IQAS :** Όλα τα Ίδρύματα δημιουργούν και αναπτύσσουν ένα ΕΣΔΠ το οποίο περιλαμβάνει διαδικασίες που καλύπτουν όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων του με έμφαση στη διασφάλιση της ποιότητας της εκπαίδευσης , της έρευνας, της καινοτομίας και τη διοίκησης σύμφωνα με τις διεθνής πρακτικές - ιδιαίτερα εκείνες του Ευρωπαϊκού Χώρου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης - και τις αρχές και κατευθυντήριες γραμμές της ΑΔΙΠ.

Έκθεση Διαπίστευσης για το Πανεπιστήμιο Κρήτης : Το Π.Κ. έχει διαμορφώσει και εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ) με ευθύνη και πρωτοβουλίες της ΜΟΔΙΠ, το οποίο καλύπτει όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες του Ιδρύματος.

Το ΕΣΔΠ του Ιδρύματος και οι διαδικασίες εφαρμογής του καθορίστηκαν με απόφαση της Συγκλήτου, (υπ. αριθμ.396η/1-11-2018 ) όπως προβλέπει η νομοθεσία, δημοσιεύτηκαν στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ

Β'5320/2018),<sup>144</sup> καθώς και την ιστοσελίδα του Ιδρύματος στην οποία έχουν προσδιοριστεί οι εισερχόμενες και εξερχόμενες πληροφορίες. Η πολιτική διασφάλισης του Ιδρύματος δημοσιοποιείται, διαχέεται και εφαρμόζεται από τα εμπλεκόμενα μέλη του, ΔΕΠ, ΕΔΙΠ, ΕΤΕΠ, Διοικητικούς Υπαλλήλους καθώς και φοιτητές ώστε να αναλαμβάνουν όλοι την ευθύνη για τη διασφάλιση ποιότητας που τους αναλογεί. Η Δήλωση Πολιτικής Ποιότητας είναι αναρτημένη τόσο στην ιστοσελίδα του Ιδρύματος, όσο και στην ιστοσελίδα της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας στον ακόλουθο σύνδεσμο: <https://modip.uoc.gr>.

Το «εγχειρίδιο ποιότητας» αποτελεί το επίσημο έγγραφο του ΕΣΔΠ και χρησιμοποιείται ως οδηγός για την εφαρμογή του. Είναι κι εκείνο δημοσιευμένο στην ιστοσελίδα της ΜΟΔΙΠ και περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, μια σειρά βασικών διεργασιών αλλά και των εντύπων που απαιτούνται για την υλοποίηση της διαδικασίας εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης - πιστοποίησης του Ιδρύματος.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, η ΜΟΔΙΠ συνεργάζεται στενά με την Α.ΔΙ.Π η οποία είναι υπεύθυνη για τη συστηματική παρακολούθηση της διαδικασίας αξιολόγησης και για τη δημοσίευση των διαδικασιών αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων τους στο δικτυακό τόπο του Ιδρύματος.

Ωστόσο, σε ερωτήσεις που έθεσε η Επιτροπή στο προσωπικό διαπίστωσε την ελλιπή ενημέρωση του συνόλου της πανεπιστημιακής κοινότητας για τις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας. Επίσης, εμφανείς ήταν οι αντιρρήσεις κάποιων από αυτούς, ιδιαίτερα των εκπαιδευτικών, σχετικά με την τυπικότητα που απαιτεί το σύστημα διασφάλισης ποιότητας όπως ορίζεται από το θεσμικό πλαίσιο και τις κατευθύνσεις της Α.ΔΙ.Π που δεν αφήνουν

---

<sup>144</sup> [https://www.modip.uoc.gr/sites/default/files/files/FEK\\_ESDP.pdf](https://www.modip.uoc.gr/sites/default/files/files/FEK_ESDP.pdf). (ανακτήθηκε 27-12-21) Στο άρθρο 2 αναπτύσσεται αναλυτικά η δομή και οι λειτουργίες του ΕΣΔΠ.

περιθώρια για πρωτοβουλίες και διευκόλυνση σε κάποιες διαδικασίες εν όψει και των περιορισμένων πόρων. Δημιουργείται έτσι μια δυσπιστία για τα πραγματικά οφέλη που μπορούν να απορρέουν από την εφαρμογή των προτύπων διασφάλισης ποιότητας. Η Επιτροπή καταλήγει ότι η ΜΟΔΙΠ καταφέρνει τελικά να διατηρεί τις ισορροπίες στο προσωπικό, να επικοινωνεί την ιδέα της διασφάλισης ποιότητας στο Ίδρυμα σε ικανοποιητικό βαθμό και να δραστηριοποιείται προς την ενίσχυση της κουλτούρας ποιότητας και να πετυχαίνει τελικά ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Η πρόταση της Επιτροπής προς την ΜΟΔΙΠ είναι να επαναπροσδιορίσει το διάγραμμα ροής εργασιών για την διασφάλιση ποιότητας ώστε να απαρτίζεται από απλουστευμένες διαδικασίες, με αυστηρά χρονοδιαγράμματα και συνεχή παρακολούθηση και έλεγχο της προόδου.

<b>Principle 4. Structure, Organisation and Operation of the IQAS</b>	
Fully compliant	<b>X</b>
Substantially compliant	
Partially compliant	
Non-compliant	

**Αρχή 5: Αυτοαξιολόγηση – Self-Assessment:** Το ΕΣΔΠ περιλαμβάνει διαδικασίες για την εφαρμογή της ετήσιας αυτοαξιολόγησης των ακαδημαϊκών και διοικητικών μονάδων του Ιδρύματος, την παρακολούθηση της, των καθορισμών διορθωτικών ενεργειών για την βελτίωση του και την επίτευξη του στρατηγικού του σχεδιασμού με τελικό αποτέλεσμα την βελτίωση.

Έκθεση Διαπίστευσης για το Πανεπιστήμιο Κρήτης : Η άποψη της Επιτροπής είναι ότι στο Π.Κ. υπάρχουν αποτελεσματικές διαδικασίες για τη

διασφάλιση της σωστής αυτοαξιολόγησης. Αναγνωρίζουν την πρόοδο που έχει σημειώσει η ΜΟΔΙΠ τα τελευταία χρόνια όσον αφορά τις βελτιωτικές παρεμβάσεις από την ανατροφοδότηση που έχει λάβει από προηγούμενες διαδικασίες αξιολόγησης αλλά και από τα ερωτηματολόγια των φοιτητών που λαμβάνει ηλεκτρονικά. Υπάρχουν σχετικοί δείκτες αυτοαξιολόγησης που συγκλίνουν με τους στρατηγικούς στόχους.

Το ΕΣΔΠ του Ιδρύματος καθορίζει με σαφήνεια και ακρίβεια όλες τις διεργασίες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ετήσιας εσωτερικής αξιολόγησης των ακαδημαϊκών και διοικητικών δραστηριοτήτων του Π.Κ., με προσδοκώμενο αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας και τη λήψη αποφάσεων για τις αναγκαίες διορθωτικές, βελτιωτικές παρεμβάσεις. Η Διοίκηση του Π.Κ. σε συνεργασία με την ΜΟΔΙΠ έχει την πλήρη ευθύνη για τη συλλογή, ανάλυση και χρήση των δεδομένων ποιότητας. Τα αποτελέσματα της εσωτερικής αξιολόγησης καταγράφονται σε εσωτερικές αναφορές, που συντάσσει η ΜΟΔΙΠ, όπου αναφέρονται οι ενδεχόμενες αποκλίσεις από το Πρότυπο της Α.Δι.Π, και κοινοποιούνται στους εμπλεκόμενους φορείς.

Στη διαδικασία αξιολόγησης υπόκεινται ξεχωριστά τα ακαδημαϊκά Τμήματα του Πανεπιστημίου, τα Προπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών, καθώς και οι λοιπές υπηρεσίες που υποστηρίζουν το εκπαιδευτικό, εργαστηριακό και ερευνητικό έργο των ακαδημαϊκών τμημάτων και διαμέσου αυτών το Ίδρυμα. Για να καθοριστούν αντιπροσωπευτικοί δείκτες και τα κριτήρια αξιολόγησης που σχετίζονται με την ποιότητα, υπάρχει στενή συνεργασία της ΜΟΔΙΠ, ΑΔΙΠ, ΟΜΕΑ και της Διοίκησης του Π.Κ.

Η Επιτροπή προτείνει να δοθεί έμφαση στην επιλογή των κατάλληλων δεικτών αυτοαξιολόγησης οι οποίοι πρέπει να σχετίζονται με στοιχεία από φοιτητές, αποφοίτους, βιομηχανία, αγορά εργασίας και τοπικές αρχές.

Principle 5. Self-Assessment	
Fully compliant	X
Substantially compliant	
Partially compliant	
Non-compliant	

**Αρχή 6: Συλλογή Ποιοτικών Δεδομένων: Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση- Collection of Quality Data: Measuring, Analysis and Improvement :** Τα Ιδρύματα ευθύνονται για τη συλλογή, ανάλυση και χρήση ποιοτικών δεδομένων σχετικά με τη διδασκαλία, την έρευνα και την διοίκηση.

Η ΜΟΔΙΠ σε κάθε Ίδρυμα, όπως ορίζει το θεσμικό πλαίσιο, διαχειρίζεται τα δεδομένα ποιότητας των εκπαιδευτικών, ερευνητικών και λοιπών ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων, καθώς και τα δεδομένα διοικητικής λειτουργίας για την χρήση τους στην εσωτερική αξιολόγηση των διεργασιών του ΕΣΔΠ. Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων ποιότητας γίνεται στην αρχή κάθε έτους, μέσα στις προθεσμίες που θέτει η Α.ΔΙ.Π και είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Τα δεδομένα ποιότητας συλλέγονται είτε μέσω του πληροφοριακού της συστήματος είτε μέσω άμεσης καταχώρησής τους στο ΟΠΕΣΠ και εκδίδονται οι ετήσιες αναφορές στο πλαίσιο της υποβολής προτάσεων πιστοποίησης του ΕΣΔΠ και των προγραμμάτων Σπουδών ή της ετήσιας αναφοράς του ΟΠΕΣΠ προς την Α.ΔΙ.Π. Αυτού του είδους οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από το Ίδρυμα για τη λήψη αποφάσεων, σε όλα τα επίπεδα, που απαιτούν βελτίωση, καθώς και για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και επανεξέταση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του.

Έκθεση Διαπίστευσης για το Πανεπιστήμιο Κρήτης : Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων από την ΜΟΔΙΠ κρίνεται αρκετά καλή με δυνατότητες



βελτίωσης. Τα δεδομένα αντλούνται από πληροφοριακά συστήματα ή βάσεις δεδομένων των υπηρεσιακών και ακαδημαϊκών μονάδων του Π.Κ., όπως το πληροφοριακό σύστημα των γραμματειών (Φοιτητολόγιο), το ιδρυματικό καταθετήριο της κεντρικής βιβλιοθήκης, η βάση δεδομένων του προσωπικού του Πανεπιστημίου Κρήτης, το πληροφοριακό σύστημα του ΕΛΚΕ αλλά και από το ΟΠΕΣΠ. Η ΜΟΔΙΠ ενημερώνει τις ακαδημαϊκές και υπηρεσιακές μονάδες του Π.Κ. για τη σημασία και τη χρησιμότητα της συλλογής δεδομένων και θέτει τις εσωτερικές προθεσμίες για την υποβολή τους. Ωστόσο, πολλές φορές παρατηρούνται ασάφειες στον τρόπο καταχώρησης δεδομένων με αποτέλεσμα να λαμβάνονται μη αξιόπιστα στοιχεία που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Η Επιτροπή επικροτεί το γεγονός ότι η ΜΟΔΙΠ εντοπίζει ότι η τρέχουσα διαδικασία χρειάζεται βελτίωση για να γίνει πιο αποτελεσματική και αποδοτική ώστε να εξάγονται άμεσα και με σαφήνεια χρήσιμες πληροφορίες για την ανατροφοδότηση και τον επανασχεδιασμό του στρατηγικού σχεδίου και δεσμεύτηκε να υλοποιήσει σχέδια και δράσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα πιο δραστήριο και περιεκτικό δίκτυο αποφοίτων για συγκέντρωση χρήσιμων πληροφοριών για τον μετασχηματισμό των ΠΣ αν κριθεί απαραίτητο.

<b>Principle 6. Collection of Quality Data: Measuring, Analysis and Improvement</b>	
Fully compliant	
Substantially compliant	<b>X</b>
Partially compliant	
Non-compliant	

**Αρχή 7: Δημόσια ενημέρωση - Public Information:** Τα Ιδρύματα πρέπει να δημοσιοποιούν τις εκπαιδευτικές και ακαδημαϊκές τους δραστηριότητες, καθώς και την πολιτική τους για τη διασφάλιση της ποιότητας και τα αποτελέσματα των εσωτερικών και εξωτερικών αξιολογήσεων. Οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι διατυπωμένες με αντικειμενικότητα και σαφήνεια και να επικαιροποιούνται .

Έκθεση Διαπίστευσης για το Πανεπιστήμιο Κρήτης : όπως διαπιστώθηκε από την επίσημη ιστοσελίδα του Π.Κ. υπάρχει δημοσιευμένη και διατυπωμένη με σαφήνεια, επικαιροποιημένη και με άμεση πρόσβαση από κάθε ενδιαφερόμενο, κάθε διαδικασία που αφορά στην διασφάλιση της ποιότητας και στην αξιολόγηση του Ιδρύματος. Επίσης στο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης, η ΜΟΔΙΠ επαληθεύει ότι οι πληροφορίες σχετικά με το ακαδημαϊκό έργο και ιδιαίτερα το προφίλ των ακαδημαϊκών τμημάτων είναι επικαιροποιημένο και άμεσα διαθέσιμο. Για παράδειγμα περιγραφές προγραμμάτων σπουδών τόσο για προπτυχιακές όσο και για μεταπτυχιακές σπουδές, περιγράμματα μαθημάτων και οδηγοί σπουδών είναι άμεσα διαθέσιμο τόσο σε έντυπη όσο και σε ηλεκτρονική μορφή και παρουσιάζονται αναλυτικά στην ιστοσελίδα κάθε ακαδημαϊκού τμήματος. Επιπρόσθετα πληροφορίες για όλο το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα .Η Επιτροπή προτείνει στην ΜΟΔΙΠ τα επόμενα έτη να αναπτύξει έναν πλήρως λειτουργικό ιστότοπο για το Π.Κ. στα αγγλικά.

<b>Principle 7. Public Information</b>	
Fully compliant	X
Substantially compliant	
Partially compliant	
Non-compliant	

**Αρχή 8: Εξωτερική Αξιολόγηση-Πιστοποίηση του ΕΣΔΠ - External Evaluation and Accreditation of the IQAS: Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα πρέπει να αξιολογούνται περιοδικά από επιτροπές εξωτερικών εμπειρογνομόνων με σκοπό τη διασφάλιση της εκπλήρωσης των προδιαγραφών του Προτύπου Ποιότητας της Α.ΔΙ.Π, αλλά και της προσπάθειας συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εξωτερική αξιολόγηση - πιστοποίηση πραγματοποιείται με βάση συγκεκριμένα, προκαθορισμένα, διεθνώς αποδεκτά και, εκ των προτέρων δημοσιοποιημένα, ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια και δείκτες, εναρμονισμένα με τις Αρχές και Κατευθυντήριες Οδηγίες για τη Διασφάλιση Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης (European Standards Guidelines 2015). Είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία που διενεργείται λαμβάνοντας υπόψη τυχόν ειδικές απαιτήσεις που ορίζει η εθνική νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία των Ιδρυμάτων και των ακαδημαϊκών τους μονάδων. Η ΜΟΔΙΠ έχει την ευθύνη για την οργάνωση, προετοιμασία και υποστήριξη της διαδικασίας εξωτερικής αξιολόγησης.**

Έκθεση Διαπίστευσης για το Πανεπιστήμιο Κρήτης : Όπως ήδη έχουμε αναπτύξει και παραπάνω, το Π.Κ. έχει υιοθετήσει από πολύ νωρίς και με ενθουσιασμό την έννοια της διασφάλισης ποιότητας όπως ορίζει η εθνική νομοθεσία, η Α.ΔΙ.Π και ο ΕΧΑΕ. Η ΜΟΔΙΠ είναι η πλέον αρμόδια υπηρεσία του Π.Κ. που αναλαμβάνει να οργανώσει, να υλοποιήσει και να ελέγχει την διαδικασία αξιολόγησης του Ιδρύματος. Παρακινεί όλα τα μέλη του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένου του διδακτικού προσωπικού να εφαρμόσουν όλες τις συστάσεις και τις βελτιωτικές προσεγγίσεις που προτείνονται κατά καιρούς από τους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες. Μετά την πρώτη εξωτερική αξιολόγηση στις 9 Μαΐου 2016 και τις συστάσεις της

επιτροπής το Π.Κ. συνέταξε και υπέβαλε έκθεση προόδου ως απάντηση στην εξωτερική αξιολόγηση με όλες τις διορθωτικές δράσεις που ανέλαβε.

<b>Principle 8. External Evaluation and Accreditation of the IQAS</b>	
Fully compliant	<b>X</b>
Substantially compliant	
Partially compliant	
Non-compliant	

Η Επιτροπή κλείνοντας την έκθεση αξιολόγησης της, αναφέρει ότι το πρόγραμμα της εξωτερικής αξιολόγησης τηρήθηκε κανονικά και χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα και έλαβε «θετική αξιολόγηση» στα περισσότερα από τα κριτήρια και τους άξονες στα οποία αξιολογήθηκε.

<b>Overall Judgement</b>	
Fully compliant	<b>X</b>
Substantially compliant	
Partially compliant	
Non-compliant	

Συμπεραίνοντας, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι θετικότερα κρίθηκε από την Επιτροπή η προσπάθεια του Ιδρύματος για αξιοποίηση των αποτελεσμάτων και των συστάσεων προηγούμενων αξιολογήσεων, η άμεση ανταπόκριση του στα δεδομένα που ζητήθηκαν, η επαρκής τεκμηρίωσή τους, καθώς και ο συντονισμός της διαδικασίας εξωτερικής αξιολόγησης στο σύνολό της.

Από την ανάλυση των ευρημάτων, φαίνεται ότι το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει ενεργό συμμετοχή τόσο στην διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού, με σαφής και προσδιορισμένους στόχους που είναι

προσαρμοσμένοι στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και συνδυασμένοι με σχετικούς δείκτες ΚΡΙ's, όσο και στην διαδικασία της αξιολόγησης.

Στα δυνατά σημεία του Ιδρύματος συμπεριλαμβάνεται η ποιότητα και η ποσότητα του παραγόμενου ερευνητικού έργου, οι ερευνητικές συνεργασίες σε διεθνές επίπεδο καθώς και οι ενέργειες του Ιδρύματος προς την προώθηση της ακαδημαϊκής και ερευνητικής αριστείας. Επιπρόσθετα, το Ίδρυμα προσελκύει διεθνείς ερευνητές και εξασφαλίζει οικονομική υποστήριξη

για θεμελιώδεις έρευνες που διαχειρίζεται ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ), βασικός παράγοντας στις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης του Ιδρύματος. Αξιοσημείωτη είναι επίσης η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης του Ιδρύματος και των διοικητικών υπηρεσιών, καθώς και η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων που μέσω ισχυρού συντονισμού και συνεργασίας των επιμέρους διοικητικών δομών, συμβάλλουν εποικοδομητικά στην ανάπτυξη και περαιτέρω βελτίωση του Πανεπιστημίου.

Επιπλέον, ικανοποιητική είναι η σύνδεση του Ιδρύματος με την τοπική κοινωνία και με την αγορά εργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συνεργασιών με κοινωνικούς και πολιτισμικούς τοπικούς φορείς, με την εγχώρια βιομηχανία, ωστόσο χρειάζεται περισσότερη ευαισθητοποίηση. Θα μπορούσε να ενεργοποιηθεί άμεσα ένα δίκτυο αποφοίτων που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη περαιτέρω συνεργασιών. Η πρόταση της Επιτροπής είναι να αναπτυχθεί ένα σχέδιο μάρκετινγκ που θα αναδεικνύει τα δυνατά σημεία του Ιδρύματος, τα επιτεύγματα και τις καινοτομίες του ερευνητικού του έργου σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Προτείνουν επίσης την ενίσχυση των κινήτρων για τη δημιουργία κουλτούρας ποιότητας και την βελτίωση των διαδικασιών για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της εσωτερικής αξιολόγησης. Διαφαίνονται

περιθώρια βελτίωσης στις σχέσεις των φοιτητών με τα μέλη ΔΕΠ, στη συμμετοχή των φοιτητών στις διαδικασίες αξιολόγησης καθώς και στην κατάρτιση των στρατηγικών πλάνων.

Από τα σημαντικότερα αρνητικά ευρήματα θεωρούνται ζητήματα δυσλειτουργιών που σχετίζονται με το ΥΠΑΙΘ, και μειώνουν την αυτονομία του Ιδρύματος καθώς και οι περικοπές στον προϋπολογισμό του, γεγονός που δημιουργεί δυσκολίες στην επίτευξη της ακαδημαϊκής, ερευνητικής και εκπαιδευτικής αποστολής του.

Επιπλέον προτείνουν ως επιτακτική ανάγκη τον εκσυγχρονισμό των πληροφοριακών συστημάτων καθώς και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων και την πλήρη ανάπτυξη του συστήματος διασφάλισης ποιότητας του Ιδρύματος.

Τέλος, παρά την ικανοποιητική επάρκεια των κτιριακών υποδομών η Επιτροπή υποδεικνύει την αναγκαιότητα για αναβάθμιση τους και για αύξηση του αριθμού φοιτητικών κατοικιών.

Μετά την ολοκλήρωση της εξωτερικής αξιολόγησης, η ΜΟΔΙΠ του Π.Κ. κατάρτισε σχέδιο δράσης και χρονοδιάγραμμα ενεργειών για την εφαρμογή των συστάσεων της Επιτροπής Εξωτερικής Αξιολόγησης & Πιστοποίησης του ΕΣΔΠ όπως ορίζει το θεσμικό πλαίσιο. Το Σχέδιο δράσης εγκρίθηκε από το Πρυτανικό Συμβούλιο του Ιδρύματος και αναφέρει αναλυτικά τους στόχους που επιδιώκει να υλοποιήσει, στις ενέργειες που πρέπει να προχωρήσει, τις υπευθυνότητες για κάθε Τμήμα/Υπηρεσία, το χρονοδιάγραμμα και τους αναγκαίους πόρους για καθένα από τους στόχους. Στην παρούσα χρονική στιγμή η ΜΟΔΙΠ βρίσκεται στην τελευταία φάση κατάρτισης έκθεσης παρακολούθησης (follow -up report) για την υποβολή της στην ΕΘ.Α.Α.Ε.

#### **5.4.4 Πιστοποίηση Προπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών από 2019-2021**

Η πιστοποίηση των προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών πραγματοποιείται σε κάθε Ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης με βάση ενιαία κριτήρια και διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, σύμφωνα με την εθνική νομοθεσία, τις αποφάσεις της Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘ.Α.Α.Ε) καθώς και τις δεσμεύσεις της χώρας μας ως μέλους του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΧΑΕ). Τα οφέλη της πιστοποίησης πολλά και ποικίλα . Πρωτίστως, αναβαθμίζει την αξία του τίτλου σπουδών και υποστηρίζει τη διεθνή αναγνώρισή του. Διασφαλίζει ότι ο απόφοιτος είναι εφοδιασμένος με τα απαραίτητα μαθησιακά αποτελέσματα του προγράμματος σπουδών που θα του επιτρέψουν αν επιθυμεί να φοιτήσει σε Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών της Ευρώπης και διεθνώς. Επίσης, αυξάνει τις ευκαιρίες απασχόλησης σε αποφοίτους, σε θέσεις εργασίας, όπου η κατοχή πιστοποιημένων τίτλων σπουδών αποτελεί προϋπόθεση πρόσληψης.

Από τον Σεπτέμβριο του 2019 έως και τον Μάρτιο του 2021 πραγματοποιήθηκαν οι πιστοποιήσεις των προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών για κάθε ακαδημαϊκό τμήμα στο Π.Κ. μετά από πρόσκληση της ΕΘ.Α.Α.Ε <sup>145</sup> Το Συμβούλιο Αξιολόγησης και Πιστοποίησης (Σ.Α.Π.) μετά το πέρας της διαδικασίας αξιολόγησης εξέδωσε απόφαση Πιστοποίησης Διασφάλισης Ποιότητας για καθένα από τα ακαδημαϊκά τμήματα με ισχύ τα τέσσερα έτη.

---

<sup>145</sup> [https:// www.modip.uoc.gr/el/content/certification\\_pps](https://www.modip.uoc.gr/el/content/certification_pps) (ανακτήθηκε 22-12-2021)

Η ΕΘ.Α.Α.Ε σε συνεργασία με την ΜΟΔΙΠ του Ιδρύματος οργάνωσαν την διαδικασία πιστοποίησης των προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες (ΕΕΑΠ) οι οποίοι αρχικά είχαν φυσική παρουσία και αργότερα ακολούθησε η χρήση των σύγχρονων μεθόδων τηλεδιάσκεψης μέσω της πλατφόρμας zoom, λόγω της πανδημίας του covid-19. Σκοπός της ΕΕΑΠ ήταν να εξετάσει όλους τους τομείς λειτουργίας του ακαδημαϊκού προγράμματος σπουδών και να αξιολογήσει τον βαθμό συμμόρφωσής του στο Πρότυπο Ποιότητας της ΕΘ.Α.Α.Ε. Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε συνοπτικά την αξιολόγηση από τα 17 ακαδημαϊκά τμήματα που έλαβαν πιστοποίηση ΠΣ ανά κριτήριο όπως ορίζει η ΕΘ.Α.Α.Ε. Για συντομία στην ανάλυση η ερευνήτρια συγκέντρωσε τις αξιολογήσεις από όλα τα ακαδημαϊκά τμήματα και παρουσιάζει παρακάτω τον απόλυτο αριθμό των τμημάτων αλλά και σε ποσοστό επί του συνόλου αυτών, την βαθμολογία ανά κριτήριο της ΕΘ.Α.Α.Ε.

Κάθε ακαδημαϊκό τμήμα αξιολογήθηκε και βαθμολογήθηκε σε δέκα διαφορετικά κριτήρια σύμφωνα με το Πρότυπο Ποιότητας της ΕΘ.Α.Α.Ε τα οποία είναι :

### **1. Πολιτική διασφάλισης ποιότητας -Academic Unit Policy of Quality Assurance:**

Η πολιτική διασφάλισης ποιότητας του ακαδημαϊκού τμήματος πρέπει να εναρμονίζεται με την πολιτική ποιότητας του Ιδρύματος όπως διατυπώνεται στο στρατηγικό του σχεδιασμό, να δημοσιοποιείται και να εφαρμόζεται με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών με σκοπό τη διαρκή βελτίωση του. Ειδικότερα, το ακαδημαϊκό τμήμα δεσμεύεται να διαμορφώσει κατάλληλα τα προγράμματα σπουδών του με στόχο την ποιότητα στην διδακτικό και ερευνητικό έργο και να παρέχει μαθησιακά αποτελέσματα και προσόντα σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό και το εθνικό



πλαίσιο προσόντων ανώτατης εκπαίδευσης. Από τα 17 συνολικά ακαδημαϊκά τμήματα που πιστοποιήθηκαν στο Π.Κ. προέκυψαν συνολικά οι ακόλουθες βαθμολογίες από την Επιτροπή εξωτερικής αξιολόγησης.

<b>Principle 1. Academic Unit Policy of Quality Assurance</b>	
Fully compliant	14 τμήματα (82%)
Substantially compliant	2 τμήματα (12%)
Partially compliant	1 τμήμα (6%)
Non-compliant	

## **2.Σχεδιασμός και έγκριση των προγραμμάτων σπουδών - Design and Approval of Programmes:**

Τα ακαδημαϊκά τμήματα πρέπει να σχεδιάζουν τα προγράμματα σπουδών τους, στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης διαδικασίας όπου θα προσδιορίζονται η ακαδημαϊκή φυσιολογία και ο προσανατολισμός και οι στόχοι των προγραμμάτων σπουδών, τα γνωστικά αντικείμενα, η δομή και η λειτουργία τους, τα προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα και τα επιδιωκόμενα επαγγελματικά προσόντα σύμφωνα με το εθνικό πλαίσιο προσόντων ανώτατης εκπαίδευσης. Η διαδικασία έγκρισης ή αναθεώρησης των ΠΣ περιλαμβάνει έλεγχο της τήρησης των βασικών απαιτήσεων του Προτύπου από τη ΜΟΔΙΠ του Ιδρύματος.

<b>Principle 2. Design and Approval of Programmes</b>	
Fully compliant	10 τμήματα (59%)
Substantially compliant	6 τμήματα (35%)
Partially compliant	1 τμήμα (6%)
Non-compliant	

### **3.Φοιτητοκεντρική μάθηση, διδασκαλία και αξιολόγηση - Student-centred Learning, Teaching and Assessment**

Τα προγράμματα σπουδών πρέπει να αναπτύσσονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι προσιτά στον φοιτητή να τα παρακολουθήσει ή ακόμα και να ενισχύουν την συμμετοχή του στη διδασκαλία. Η εφαρμογή της φοιτητοκεντρικής μάθησης και διδασκαλίας σέβεται τη διαφορετικότητα των φοιτητών και καλύπτει τις ποικίλες ανάγκες τους υιοθετώντας ευέλικτες μαθησιακές κατευθύνσεις και ποικιλία παιδαγωγικών μεθόδων για το εκπαιδευτικό έργο. Οι φοιτητές είναι οι πλέον αρμόδιοι για την αξιολόγηση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του διδακτικού έργου. Οι φοιτητές του Π.Κ. έχουν την δυνατότητα να αξιολογούν ηλεκτρονικά τα μαθήματά τους από το χειμερινό εξάμηνο του ακαδημαϊκού έτους 2012-2013 μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας της ΜΟ.ΔΙ.Π.

<b>Principle 3.Student-centred Learning, Teaching and Assessment</b>	
Fully compliant	13 τμήματα (76%)
Substantially compliant	4 τμήματα (24%)
Partially compliant	
Non-compliant	

### **4.Εισαγωγή φοιτητών,στάδια φοίτησης,αναγνώριση σπουδών και λήψη πτυχίου-Student Admission, Progression, Recognition and Certification**

Το πρότυπο αυτό αναφέρεται στις διαδικασίες και τα εργαλεία που πρέπει να αναπτύσσουν τα ακαδημαϊκά τμήματα ώστε να παρακολουθούν την φοιτητική πρόοδο και να λαμβάνουν δεδομένα για βελτιωτικές κινήσεις ή ανασχεδιασμό του προγράμματος σπουδών αν επιβάλλεται, δεδομένου της εξασφάλισης της ποιότητας στην εκπαίδευση και την έρευνα. Συγκεκριμένα,

το ακαδημαϊκό τμήμα πρέπει να δημιουργήσει και να δημοσιεύσει κανονισμούς που θα ρυθμίζουν την εισαγωγή των φοιτητών στο τμήμα, τη χρονική διάρκεια των σπουδών, των προϋποθέσεων για την προαγωγή και διασφάλιση της προόδου των φοιτητών στις σπουδές τους, τη διαδικασία απονομής και αναγνώρισης των τίτλων ανώτατης εκπαίδευσης, καθώς και τους όρους και τις προϋποθέσεις για την ενίσχυση της κινητικότητας τους, την απονομή του πτυχίου τους και των εγγράφων, που περιγράφουν την ειδίκευση που απέκτησαν και τα μαθησιακά αποτελέσματα τα οποία πέτυχαν.

<b>Principle 4. Student Admission, Progression, Recognition and Certification</b>	
Fully compliant	11 τμήματα (65%)
Substantially compliant	5 τμήματα (29%)
Partially compliant	1 τμήμα (6%)
Non-compliant	

#### **5. Διδακτικό προσωπικό-Teaching Staff**

Το ακαδημαϊκό τμήμα πρέπει να εφαρμόζει διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας του διδακτικού και του λοιπού προσωπικού, που αφορούν στις διαφανείς και αξιοκρατικές διαδικασίες για την επιλογή προσωπικού, για την επιμόρφωση του καθώς και για την επαγγελματική του εξέλιξη. Θα πρέπει επίσης να εφαρμόζει πολιτικές προσέλκυσης μελών ακαδημαϊκού προσωπικού υψηλού επιπέδου, το οποίο θα ενθαρρύνει την καινοτομία στις διδακτικές μεθόδους και τη χρήση νέων τεχνολογιών που θα βελτιώσουν την ποιότητα και ποσότητα του διδακτικού και ερευνητικού έργου.

<b>Principle 5. Teaching Staff</b>	
Fully compliant	13 τμήματα (76%)
Substantially compliant	3 τμήματα (18%)
Partially compliant	1 τμήμα (6%)
Non-compliant	

## **6.Μαθησιακοί πόροι και φοιτητική στήριξη- Learning Resources and Student Support**

Τα Ιδρύματα πρέπει να διαθέτουν επαρκείς πόρους και μέσα, σε προγραμματισμένη και μακροχρόνια βάση, προκειμένου να υποστηρίζουν τη μάθηση και την εν γένει ακαδημαϊκή δραστηριότητα, ώστε να προσφέρουν στους φοιτητές το βέλτιστο δυνατό επίπεδο σπουδών. Μέσα στους πόρους εκτός από την απαραίτητη και αναγκαία χρηματοδότηση αναφέρονται και οι υποδομές όπως, οι βιβλιοθήκες και η δυνατότητα πρόσβασης σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, οι αίθουσες διδασκαλίας, ο εκπαιδευτικός και επιστημονικός εξοπλισμός, οι υπηρεσίες πληροφορικής και επικοινωνιών, οι υποστηρικτικές ή συμβουλευτικές υπηρεσίες, σίτιση και στέγαση φοιτητών καθώς και οι υπηρεσίες σταδιοδρομίας και κοινωνικής πολιτικής. Η εσωτερική διασφάλιση ποιότητας αποδεικνύει αφενός μεν την επάρκεια και την ποιότητα των διαθέσιμων υποδομών και υπηρεσιών αφετέρου δε, την ενημέρωση των φοιτητών για τις υπηρεσίες που τους παρέχονται.

<b>Principle 6. Learning Resources and Student Support</b>	
Fully compliant	14 τμήματα (82%)
Substantially compliant	3 τμήματα (18%)
Partially compliant	
Non-compliant	

## **7. Διαχείριση πληροφοριών -Information Management**

Το πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει και αναπτύσσει κάθε Ίδρυμα θα πρέπει με τρόπο ενιαίο, λειτουργικό, αξιόπιστο και άμεσα προσβάσιμο να επιτρέπει την διαχείριση και παρακολούθηση των δεδομένων των φοιτητών, του διδακτικού προσωπικού, της δομής και οργάνωσης των μαθημάτων, της παροχής υπηρεσιών προς τους φοιτητές και την ακαδημαϊκή κοινότητα, τις διοικητικές υπηρεσίες. Οι αποτελεσματικές διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών τροφοδοτούν με στοιχεία το ΕΣΔΠ και συμβάλουν στον εντοπισμό των σημείων εκείνων που χρήζουν βελτιωτικών προσεγγίσεων.

<b>Principle 7 . Information Management</b>	
Fully compliant	9 τμήματα (53%)
Substantially compliant	7 τμήματα (41%)
Partially compliant	1 τμήμα (6%)
Non-compliant	

## **8. Δημόσια πληροφόρηση - Public Information**

Κάθε ακαδημαϊκή και εκπαιδευτική δραστηριότητα του τμήματος θα πρέπει να δημοσιοποιείται με αντικειμενικότητα και σαφήνεια ώστε να είναι

άμεσα προσβάσιμη σε κάθε ενδιαφερόμενο. Ειδικότερα, η πληροφόρηση δύνανται να αναφέρεται στο πρόγραμμα σπουδών που διαθέτουν τα ακαδημαϊκά τμήματα, στα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα, τους τίτλους που απονέμουν, τις εφαρμοζόμενες διδακτικές και μαθησιακές διαδικασίες, την επαγγελματική απασχόληση των αποφοίτων.

<b>Principle 8. Public Information</b>	
Fully compliant	13 τμήματα (76%)
Substantially compliant	3 τμήματα (18%)
Partially compliant	1 τμήμα (6%)
Non-compliant	

### **9.Συνεχής παρακολούθηση και περιοδική εσωτερική αξιολόγηση των προγραμμάτων σπουδών- On-going Monitoring and Periodic Internal Review of Programmes**

Η τακτική παρακολούθηση, ο έλεγχος, η αξιολόγηση και η αναθεώρηση των προγραμμάτων σπουδών στοχεύουν στην διατήρηση υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν ορισθεί και συγκλίνουν με την ευρύτερη στρατηγική του Ιδρύματος. Στην διαδικασία εσωτερικής αξιολόγησης των προγραμμάτων σπουδών εκτός από τα αρμόδια τμήματα του Πανεπιστημίου είναι απαραίτητη και επιβεβλημένη η συμμετοχή των φοιτητών, η άποψη των οποίων θεωρείται καθοριστική για την τροποποίηση των προγραμμάτων σπουδών.

<b>Principle 9. On-going Monitoring and Periodic Internal Review of Programmes</b>	
Fully compliant	13 τμήματα (76%)
Substantially compliant	4 τμήματα (24%)
Partially compliant	
Non-compliant	

#### **10.Περιοδική εξωτερική αξιολόγηση- πιστοποίηση του προγράμματος σπουδών- Regular Exernal Evaluation of Undergraduate Programmes**

Τα προγράμματα σπουδών των ακαδημαϊκών τμημάτων θα πρέπει να υποβάλλονται σε εξωτερική αξιολόγηση-πιστοποίηση από Επιτροπή εξωτερικών εμπειρογνομόνων. Η διαδικασία αυτή οργανώνεται από την ΕΘ.Α.Α.Ε. η οποία καθορίζει και την διάρκεια πιστοποίησης. Η διασφάλιση ποιότητας μέσω της πιστοποίησης, είναι μία συνεχής διαδικασία που λειτουργεί αφενός μεν ως μέσο εξακρίβωσης της συμμόρφωσης του προγράμματος σπουδών με τις απαιτήσεις του Προτύπου Ποιότητας αφετέρου δε ως καταλύτης για τη βελτίωσή του και την δυνατότητα εκσυγχρονισμού του ώστε να μπορεί να προσφέρει τίτλους σπουδών που ανταποκρίνονται επάξια στον διεθνή ανταγωνισμό.

<b>Principle 10. Regular Exernal Evaluation of Undergraduate Programmes</b>	
Fully compliant	12 τμήματα (71%)
Substantially compliant	5 τμήματα (29%)
Partially compliant	
Non-compliant	

Συνοψίζοντας την εξωτερική αξιολόγηση – πιστοποίηση των ακαδημαϊκών τμημάτων στο Π.Κ. καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στην πλειονότητα τους τα τμήματα είχαν μια θετική αξιολόγηση από την Επιτροπή εξωτερικών εμπειρογνομόνων αφού στο σύνολο των κριτηρίων της ΕΘ.Α.Α.Ε. το 72% βαθμολογήθηκε με «Fully compliant », το 25% με «Substantially compliant » και μόλις το 3% με «Partially compliant » ενώ δεν υπήρχε αρνητική αξιολόγηση.

Από την ανάλυση των ευρημάτων, εμφανίζονται περιθώρια βελτίωσης του πληροφοριακού συστήματος συλλογής δεδομένων ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικό και να συμβάλλει έτσι στην άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση που σχετίζεται με την ποιότητα του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου. Η Επιτροπή παρατηρεί ότι ίσως αυτό αποτελεί και ένα σημαντικό παράγοντα που το σύστημα διασφάλισης ποιότητας του Ιδρύματος δεν βρίσκεται σε πλήρη εφαρμογή. Παράλληλα, σε αρκετά ακαδημαϊκά τμήματα παρατηρείται αδυναμία των πληροφοριακών συστημάτων αφενός μεν να παρακολουθήσουν την φοιτητική πρόοδο και να εξάγουν χρήσιμα συμπεράσματα από αυτό και αφετέρου δε, αδυναμία να παρέχουν την πληροφόρηση για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου που θα βοηθήσει στην αξιολόγηση των τμημάτων και σε τροποποίηση ή ανασχεδιασμό των προγραμμάτων σπουδών αν αυτό επιβάλλεται.

Επιπρόσθετα, η Επιτροπή αναγνωρίζει την μικρή αναλογία διδασκόντων με φοιτητές που υπάρχει στο Ίδρυμα και συστήνει την εξεύρεση άμεσων λύσεων στο πρόβλημα αλλά και την έλλειψη συστήματος αυτοαξιολόγησης των διδασκόντων. Χρήση εναλλακτικών μεθόδων και βέλτιστων πρακτικών απαιτούνται από το Ίδρυμα προκειμένου να ενισχύσει την συμμετοχή των φοιτητών στις διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης, μέσα από τη συμπλήρωση δομημένων ερωτηματολογίων αλλά και η ενίσχυση της



εκπροσώπησης τους, όπως ορίζει το εθνικό και ευρωπαϊκό πλαίσιο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στις ΟΜΕΑ και ΜΟΔΙΠ.

Στα σημαντικότερα αρνητικά ευρήματα περιλαμβάνεται η πλήρης εναρμόνιση του σχεδιασμού των προγραμμάτων σπουδών κάποιων ακαδημαϊκών τμημάτων με την πολιτική διασφάλισης ποιότητας του Ιδρύματος όπως διατυπώνεται στο στρατηγικό του σχεδιασμό. Η δήλωση αποστολής του Ιδρύματος καθώς και το σύστημα στοχοθέτησης και προσδιορισμού επιχειρησιακών στόχων κρίθηκε ανεπαρκής και χρήζει βελτιωτικών προσεγγίσεων. Έμφαση πρέπει να δοθεί στον σχεδιασμό των προγραμμάτων σπουδών των ακαδημαϊκών τμημάτων στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης διαδικασίας όπου θα προσδιορίζονται οι επιχειρησιακοί στόχοι που θα συγκλίνουν με το στρατηγικό σχεδιασμό του Ιδρύματος.

Η ΜΟΔΙΠ του Π.Κ. βρίσκεται στη διαδικασία υποβολής έκθεσης παρακολούθησης (follow-up report), αφού όπως ορίζει η ΕΘ.Α.Α.Ε η έκθεση αυτή πρέπει να υποβληθεί μετά από τη συμπλήρωση διετίας από την έκδοση της απόφασης πιστοποίησης. Στην έκθεση πρέπει να γίνεται αναφορά σε όλα τα κριτήρια, όπου η Επιτροπή έχει κάνει συστάσεις και να περιγράφονται οι ενέργειες-δράσεις, στις οποίες το Ίδρυμα έχει προβεί ή σκοπεύει να προβεί, προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτές. Παράλληλα αναφέρονται ενδεχόμενες σημαντικές τροποποιήσεις ή εξελίξεις του ΕΣΔΠ/ΠΣ που πραγματοποιήθηκαν στο ενδιάμεσο με σκοπό την βελτίωση του Ιδρύματος.

#### **5.4.5 Ορισμός δεικτών ποιότητας και επιτευγμάτων για την κατανομή της ετήσιας τακτικής επιχορήγηση στα ΑΕΙ**

Όπως αναπτύξαμε στην ενότητα 1.8, και στην 4.3, ο έλεγχος της απόδοσης των στρατηγικών σχεδίων είναι από τις σημαντικότερες διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιεί κάθε ίδρυμα σε κάθε φάση λειτουργίας του. Οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης αποτελούν το σπουδαιότερο εργαλείο ελέγχου, αξιολόγησης και επαναπροσδιορισμού των στρατηγικών σχεδίων. Γι αυτό θα πρέπει να επιλέγονται από το κάθε Ιδρύματος με ιδιαίτερη σύνεση και προσοχή προκειμένου να αντικατοπτρίζουν με σαφήνεια και αξιοπιστία την απόδοση του.

Μια σημαντική εξέλιξη και μεγάλη τομή στη λειτουργία των Α.Ε.Ι. προκάλεσε η Υπουργική Απόφαση στο πέρας του προηγούμενου έτους, με υπ' αριθμ. πρωτ.154781/Ζ1, ΦΕΚ Β' 5629 – 02.12.2021, σύμφωνα με την οποία από το επόμενο οικονομικό έτος, η κατανομή της ετήσιας τακτικής επιχορήγησης των Α.Ε.Ι θα πραγματοποιείται βάσει αντικειμενικών και ποιοτικών κριτηρίων, ο καθορισμός των οποίων βασίστηκε σε εισήγηση της ΕΘ.Α.Α.Ε.

Η συγκεκριμένη Υπουργική Απόφαση εξειδικεύει τα αντικειμενικά και ποιοτικά κριτήρια που απαιτούνται για την κατανομή του 80% αλλά και του 20% αντίστοιχα όπως, ορίζει το άρθρο 16 του νόμου 4653/2020. Συγκεκριμένα, θεσμοθετεί και ορίζει:

α) για την κατανομή του 80%

<i>Κριτήριο</i>	<i>Περιγραφή</i>
<i>Κ1</i>	<i>Αριθμός Τμημάτων του Α.Ε.Ι.</i>

K2	Συνολικός αριθμός εγγεγραμμένων φοιτητών ανά Α.Ε.Ι.
K3	Διάρκεια των προγραμμάτων σπουδών (Αριθμός εξαμήνων προπτυχιακής φοίτησης)
K4	Απαιτήσεις εργαστηριακού εξοπλισμού των Τμημάτων του Α.Ε.Ι.
K5	Γεωγραφική διασπορά του Α.Ε.Ι.
K6	Μόνιμο Προσωπικό (Μέλη Δ.Ε.Π., Ε.ΔΙ.Π., Ε.Ε.Π., Ε.Τ.Ε.Π. και διοικητικού προσωπικού)
K7	Έκτακτο προσωπικό υποστήριξης - Ανελαστικές δαπάνες (συνεργεία φύλαξης, καθαριότητας, συντήρησης, κ.λπ.)
K8	Κατανομή τακτικού προϋπολογισμού του προηγούμενου οικονομικού έτους

Αντίστοιχα για την κατανομή του 20% το σύνολο των κριτηρίων και των δεικτών ποιότητας και επιτευγμάτων εντάσσονται σε πέντε ενότητες ως εξής:

Α)τη συνεχή βελτίωση των βασικών ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων του Πανεπιστημίου,

Β) την ερευνητική δραστηριότητα, την αριστεία στην έρευνα και επιδόσεις του επιστημονικού προσωπικού,

*Γ) τη διασύνδεση με την κοινωνία, την αγορά εργασίας και αξιοποίηση της παραγόμενης γνώσης,*

*Δ) τη διεθνοποίηση και*

*Ε) την ποιότητα του πανεπιστημιακού περιβάλλοντος*

Από τις πέντε παραπάνω ενότητες κριτηρίων, δεικτών και επιτευγμάτων, η ενότητα (Α) είναι υποχρεωτική για όλα τα Ιδρύματα, ενώ από τις υπόλοιπες τέσσερις ενότητες, (Β), (Γ), (Δ) και (Ε) τα Ιδρύματα επιλέγουν υποχρεωτικά δύο, στις οποίες θα πρέπει να αξιολογηθούν. Κάθε κριτήριο λαμβάνει ένα συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας όπως περιγράφεται στην εν λόγω Υπουργική Απόφαση.

Οι τιμές των δεικτών υπολογίζονται, κατά περίπτωση, είτε από τα δεδομένα που καταχωρίζουν τα Ιδρύματα στο πληροφοριακό σύστημα (Ο.Π.Ε.Σ.Π.), ή από πρόσθετα δεδομένα που επιλέγουν να υποβάλουν συμπληρωματικά τα Ιδρύματα, ή από δημόσια διαθέσιμα δεδομένα σε διεθνείς και εθνικές βάσεις. Κάθε ενότητα δεικτών μοριοδοτείται από την ΕΘ.Α.Α.Ε. με ένα σύνολο μορίων που κατανέμεται στους επιμέρους δείκτες σύμφωνα με την αναλυτική αναφορά τους στον Πίνακα IV της Υπουργικής απόφασης.

Πιο συγκεκριμένα, η κατανομή της χρηματοδότησης προσδιορίζεται με βάση το ποσοστό των μορίων που θα συγκεντρώσει το κάθε Α.Ε.Ι. σε σχέση με το σύνολο των μορίων που έχουν αποδοθεί σε όλα τα Α.Ε.Ι. και με το ποσοστό που του αναλογεί από τα αντικειμενικά κριτήρια.

Σε εφαρμογή της εν λόγω Υπουργικής Απόφασης, η ΜΟΔΙΠ του Π.Κ. σε συνεργασία με τα ακαδημαϊκά τμήματα, τις αρμόδιες υπηρεσίες και τους συντελεστές των διεργασιών, συγκέντρωσε τα απαραίτητα δεδομένα/στοιχεία και προχώρησε στην σύνταξη και την κατάθεση στην ΕΘ.Α.Α.Ε έκθεσης ποιοτικής αποτίμησης επιτευγμάτων του Ιδρύματος για το 2020 στις 30.12.21.

Σε σχέση με την κατανομή του 20%, οι ενότητες που το Π.Κ. αποφάσισε να αξιολογηθεί είναι οι ακόλουθες :

**A) η συνεχής βελτίωση των βασικών ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων του Πανεπιστημίου (υποχρεωτική) με κριτήρια :**

- τον ρυθμό αποφοίτησης των προπτυχιακών φοιτητών,
- παροχή Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.),
- παροχή σπουδών διδακτορικού επιπέδου,
- ποιότητα του παραγόμενου ερευνητικού έργου με βάση τις δημοσιεύσεις και την επιστημονική απήχηση,
- παρακολούθηση και βελτίωση της θέσης του Ιδρύματος σε διεθνείς αξιολογήσεις,
- εφαρμογή προγραμμάτων σπουδών με παροχή ψηφιακών δεξιοτήτων,
- πιστοποίηση Ε.Σ.Δ.Π./Π.Π.Σ.,
- πληρότητα και εγκυρότητα των δεδομένων του Ιδρύματος στο ΟΠΕΣΠ.

Η ενότητα **B) που αφορά στην ερευνητική δραστηριότητα, την αριστεία στην έρευνα και επιδόσεις του επιστημονικού προσωπικού** με κριτήρια:

- τη λειτουργία οργανωμένου προγράμματος διδακτορικών σπουδών,
- συμμετοχή των ερευνητικών ομάδων του Α.Ε.Ι. σε εθνικά και διεθνή ανταγωνιστικά ερευνητικά προγράμματα ή συμμετοχή σε σημαντικές ερευνητικές πρωτοβουλίες,
- διεθνείς διακρίσεις μελών Δ.Ε.Π. ,
- πολιτική ενίσχυσης της απασχόλησης νέων ερευνητών και δημιουργία θέσεων εργασίας στο Ίδρυμα.

και η ενότητα Γ) που αναφέρεται στη διασύνδεση με την κοινωνία, την αγορά εργασίας και αξιοποίηση της παραγόμενης γνώσης με κριτήρια:

- Συμμετοχή τμημάτων και φοιτητών στην πρακτική άσκηση,
- παροχή υπηρεσιών προς οργανισμούς και επιχειρήσεις και υπηρεσίες από πιστοποιημένα εργαστήρια,
- οργάνωση από το Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ. εκπαιδευτικών προγραμμάτων δια βίου μάθησης,
- δράσεις μεταφοράς τεχνολογίας και αξιοποίησης της παραγόμενης γνώσης,
- εφαρμογή δράσεων διασύνδεσης του Ιδρύματος με την αγορά εργασίας.

Παρά την δήλωση της Υπουργού κ.Κεραμέως «εφαρμόζεται στην πράξη για πρώτη φορά ένα σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης κατά την κατανομή των τακτικών πόρων των πανεπιστημίων, που συνυπολογίζει τις πραγματικές δυνατότητές τους, αλλά και τους δίνει την ευκαιρία να επιλέξουν τους τομείς στους οποίους επιθυμούν τα ίδια να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους ώστε να αναδειχθούν σε πρωτοπόρους της επιστημονικής κοινότητας»<sup>146</sup>, η νέα μέθοδος χρηματοδότησης των Α.Ε.Ι. προκάλεσε έντονες αντιδράσεις στην ευρύτερη ακαδημαϊκή κοινότητα. Από την πλευρά του ο Πρύτανης του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου, Νίκος Κατσαράκης, επιβεβαιώνει ότι δεν ελήφθησαν υπόψη οι προτάσεις που ετέθησαν από τα πανεπιστήμια και χαρακτηρίζει τον νέο τρόπο χρηματοδότησης «τιμωρητικό».<sup>147</sup> Η νέα μέθοδος χρηματοδότησης κρίθηκε από αρκετούς εκπαιδευτικούς, ως μια υπερσυγκεντρωτική, κοστοβόρα και γραφειοκρατική διαδικασία αξιολόγησης/πιστοποίησης που δεν λαμβάνει

---

146 <https://www.kathimerini.gr/society/561608902/yp-paideias-allazoyn-ta-kritiria-gia-tin-etisia-chrimatodotisi-ton-aei/>

147 [https://www.efsyn.gr/ellada/ekpaideysi/321608\\_hrimatodotisi-ton-aei-me-kritiria-kai-efoson-pianoyn-stochoys](https://www.efsyn.gr/ellada/ekpaideysi/321608_hrimatodotisi-ton-aei-me-kritiria-kai-efoson-pianoyn-stochoys)

λαμβάνει υπόψη της ισότιμα όλα τα ακαδημαϊκά πεδία αλλά και όλα τα ακαδημαϊκά Ιδρύματα. Οι δείκτες και τα κριτήρια που η ΕΘ.Α.Α.Ε. εισηγήθηκε στο ΥΠΑΙΘ ενισχύουν εν τέλει την αδυναμία κάποιων ακαδημαϊκών μονάδων με συνέπεια την αποδυνάμωση συνολικά του εθνικού συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης της χώρας.

Σε κάθε περίπτωση, η χρηματοδότηση των Α.Ε.Ι μπορεί και πρέπει να αποτελέσει ένα από τα βασικά εργαλεία που θα ενισχύσει το σύγχρονο ελληνικό Πανεπιστήμιο στις επιταγές του 21ου αιώνα που διανύει, να διατηρήσει την αναπτυξιακή του πορεία στον χώρο εκπαίδευσης, της έρευνας, της καινοτομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης.

#### **5.4.6.Συμπεράσματα από την αξιολόγηση – πιστοποίηση στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή διαπιστώνουμε ότι η αξιολόγηση-πιστοποίηση δεν αποτελεί μόνο ένα στιγμιότυπο της εικόνας του Πανεπιστημίου στη δεδομένη χρονική στιγμή, αλλά μια συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία που πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του το Ίδρυμα σαν μια χρυσή ευκαιρία ανατροφοδότησης και ανασχεδιασμού. Οι διεργασίες αυτές πρέπει να αποτελούν το έναυσμα για επικαιροποίηση του οράματος, της αποστολής, των στόχων και σκοπών, των κανονισμών και τη διαμόρφωση στοχοθεσίας ποιότητας που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του Ιδρύματος.

Από την παρούσα έρευνα συμπεραίνουμε ότι το Πανεπιστήμιο Κρήτης αποκόμισε πολλά και ποικίλα θετικά οφέλη από την διαδικασία κατάρτισης και υλοποίησης στρατηγικών στόχων ποιότητας και αξιολόγησης - πιστοποίησης τους. Αρχικά δόθηκε η ευκαιρία να τυποποιηθούν οι διαδικασίες, να επικαιροποιηθούν και να εξειδικευτούν οι στρατηγικοί

στόχοι σε επιχειρησιακά σχέδια δράσης και να οριστούν δείκτες και κριτήρια μέτρησης τους ώστε να συγκλίνουν με αυτά που ορίζει η εθνική στρατηγική για την ανώτατη εκπαίδευση αλλά και ο Ευρωπαϊκός Χώρος Ανώτατης Εκπαίδευσης. Προσδιορίστηκαν και καταγράφηκαν οι αρμοδιότητες και η εμπλοκή του κάθε φορέα/τμήματος/υπηρεσίας στην διαδικασία κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων αλλά και πιστοποίησης του Ιδρύματος και ενισχύθηκε ο ρόλος της συν αντίληψης και της συνεργασίας και της κουλτούρας ποιότητας στην πανεπιστημιακή κοινότητα .

Γενικότερα, συνέβαλε στην προτυποποίηση διαδικασιών σε όλους τους τομείς ενδιαφέροντος που στο παρελθόν λάμβαναν χώρα άτυπα ως μέρος μιας οργανωσιακής κουλτούρας .

Από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση του ΕΣΔΠ και του ΠΣ, το Ίδρυμα αποκόμισε στατιστικά που μπορεί να αξιοποιήσει για την προβολή του, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά αφορούν για παράδειγμα τον αριθμό φοιτητών, αριθμό αποφοίτων, ρυθμό αποφοίτησης, απορρόφηση αποφοίτων στην αγορά εργασίας, αριθμός προπτυχιακών/μεταπτυχιακών προγραμμάτων, ερευνητικό έργο που συνδέεται με την καινοτομία και αριστεία κ.ά.

Κατά την διάρκεια των διεργασιών, αναζητήθηκαν, αποτυπώθηκαν, αποτιμήθηκαν και ενισχύθηκαν οι υπάρχουσες συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς και την αγορά εργασίας σε ένα πιο οργανωμένο πλαίσιο ανάπτυξης.

Από την ανατροφοδότηση της διαδικασίας αξιολόγησης-πιστοποίησης βελτιώθηκε η οργανωτική απόδοση και ανασχεδιάστηκαν Προγράμματα Σπουδών δίνοντας έμφαση στη φοιτητοκεντρική μάθηση και στην βελτίωση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου με κάθε δυνατό τρόπο. Διαμορφώθηκε και αναπτύχθηκε μια στρατηγική στο Ίδρυμα που ενισχύει



την δημόσια λογοδοσία, διασφαλίζει τη διαφάνεια και την έννοια της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (στόχων).

Ωστόσο, εντοπίστηκαν αδυναμίες που αποτελούν τροχοπέδη στην πλήρη ανάπτυξη του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και στην βελτίωση του Ιδρύματος. Το σημαντικότερο όλων θεωρείται η ελλιπής χρηματοδότηση και η υποστελέχωση των υπηρεσιών, που στερούν από το Πανεπιστήμιο τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τους πόρους του για την υλοποίηση των στρατηγικών του σχεδίων. Το πρόβλημα αυτό προσπαθεί τελευταία να θεραπεύσει η ΕΘ.Α.Α.Ε, ως υπεύθυνη για την εθνική στρατηγική για την ανώτατη εκπαίδευση, με την ενίσχυση της μονάδας ΜΟΔΙΠ του Ιδρύματος με πρόσληψη προσωπικού μέσω ΕΣΠΑ.

Μια από τις αδυναμίες του Ιδρύματος είναι και η μικρή αναλογία διδασκόντων με φοιτητές, ένας παράγοντας που διακυβεύει την ποιότητα του διδακτικού και ερευνητικού έργου.

Από τις πιο συχνές παρατηρήσεις της Επιτροπής εξωτερικών αξιολογητών ήταν και η μικρή συμμετοχή των φοιτητών στις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας και της συμμετοχής τους στις ΟΜΕΑ. Αξιοσημείωτη ήταν επίσης η πρόταση της Επιτροπής για βελτίωση και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του πληροφοριακού συστήματος συλλογής δεδομένων.

Τέλος, επιβάλλεται ως επιτακτική ανάγκη για το Ίδρυμα η ενίσχυση της εξωστρέφειας αλλά και της διεθνοποίησης για την σωστή προετοιμασία των αποφοίτων να απασχοληθούν σε ένα διεθνές εργασιακό περιβάλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

#### 6.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Σκοπός και στόχος της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας της ερευνήτριας ήταν να διαπιστωθεί πως αντιλαμβάνεται το σύνολο της πανεπιστημιακής κοινότητας τον στρατηγικό σχεδιασμό και την αξιολόγηση, σαν διαδικασίες που προσδίδουν πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα στο Ίδρυμα και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του. Αποτελεί και το τελευταίο στάδιο με το οποίο ολοκληρώνεται η μελέτη περίπτωσης του Πανεπιστημίου Κρήτης. Η ποιοτική έρευνα, στην εν λόγω περίπτωση, πραγματοποιήθηκε από την ερευνήτρια με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια από τις βασικότερες μεθόδους συλλογής υλικού για την διενέργεια έρευνας. Χρησιμοποιείται πολύ συχνά προκειμένου να συλλεχθούν περιγραφικά δεδομένα για απόψεις, συμπεριφορές, στάσεις και να αναλυθούν εύκολα προσδίδοντας αξιόπιστα αποτελέσματα. Τα βασικότερα πλεονεκτήματα χρήσης του ερωτηματολογίου αποτελούν : η ομοιομορφία των ερωτήσεων, η άμεση και γρήγορη αποστολή σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων ταυτόχρονα, το χαμηλότερο οικονομικό κόστος, η λιγότερο χρονοβόρα διαδικασία συλλογής δεδομένων, η αντικειμενικότητα των απαντήσεων αφού το ερωτηματολόγιο υποβάλλεται ανώνυμα και τέλος, οι τρόποι ανάλυσης του υλικού είναι τυποποιημένοι<sup>148</sup>.

---

148 [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5360/1/01\\_chapter\\_04.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5360/1/01_chapter_04.pdf)  
(Ανακτήθηκε στις 27-1-2022)

Το ερωτηματολόγιο στην συγκεκριμένη έρευνα συντάχθηκε με σαφήνεια, συνοχή, δομή και ήταν σύντομο στην υποβολή του. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και ακολουθήθηκε η συνήθης διάταξη ερωτήσεων. Οι τέσσερις πρώτες αφορούν δημογραφικά στοιχεία όπου πρέπει να αναφερθεί το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, και η διοικητική τους θέση στο Ίδρυμα. Συνολικά, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 16 κλειστές ερωτήσεις που οι ερωτώμενοι όφειλαν υποχρεωτικά να επιλέξουν μεταξύ προεπιλεγμένων απαντήσεων.

Συντάχθηκε με την χρήση ηλεκτρονικής πλατφόρμας ελεύθερης πρόσβασης από το διαδίκτυο. Η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, με αποστολή προσωπικού μηνύματος ηλεκτρονικής αλληλογραφίας στον κάθε αποδέκτη από την ερευνήτρια και υποβλήθηκε ανώνυμα σε ηλεκτρονική μορφή-διαδικτυακά. Υπήρξε σαφής ενημέρωση και διαβεβαίωση των συμμετεχόντων στην έρευνα για την τήρηση της δεοντολογίας, όπως σε όλες τις έρευνες για την ανωνυμία του δείγματος και την χρησιμοποίηση των στοιχείων αποκλειστικά για την εκπόνηση της έρευνας. Αυτό αναφέρθηκε και γραπτώς στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου που απεστάλη συνοδευτικό του ερωτηματολογίου. Στο παράρτημα της παρούσας εργασίας υπάρχει το συνοδευτικό του ερωτηματολογίου καθώς και το ερωτηματολόγιο όπως διανεμήθηκε.

Στόχος ήταν να υπάρχει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα για την εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Για το σκοπό αυτό το ερωτηματολόγιο διακινήθηκε σε ολόκληρη την πανεπιστημιακή κοινότητα ώστε να υπάρχει ερευνητικό δείγμα από όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια. Διερευνήθηκαν οι απόψεις του διοικητικού προσωπικού, των μελών ΔΕΠ/ΕΤΕΠ/ΕΔΙΠ, Προϊσταμένων τμημάτων, Διευθυντών και Υποδιευθυντών και της Γενικής Διεύθυνσης σχετικά με το επίπεδο του στρατηγικού σχεδιασμού που βρίσκεται το Ίδρυμα. Από τον τύπο των ερωτήσεων που ακολούθησαν,

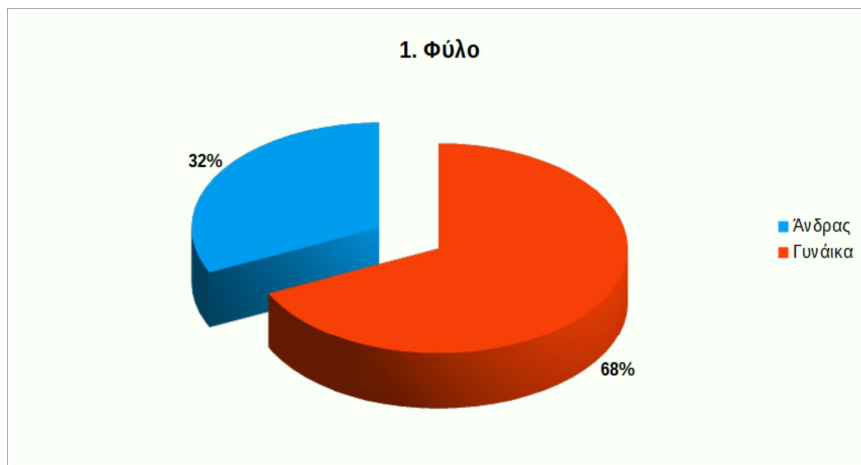
εύκολα μπορεί να καταλάβει κανείς ότι ζητήθηκε από την ερευνήτρια, η ίδια η πανεπιστημιακή κοινότητα να διαμορφώσει μια SWOT analysis, η οποία αντικειμενικά και αξιόπιστα θα απεικονίσει την υφιστάμενη κατάσταση του Ιδρύματος και θα αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο ανάλυσης κατά τη διαδικασία κατάρτισης των στρατηγικών σχεδίων που θα ακολουθήσουν. Τα αποτελέσματα μελετήθηκαν αναλυτικά και προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα. Κατόπιν παρουσιάστηκαν προτάσεις-σχέδιο δράσης από την ερευνήτρια για την περαιτέρω βελτίωση του Ιδρύματος οι οποίες θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και να ληφθούν υπόψη από την Διοίκηση του Πανεπιστημίου στον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό της επόμενης τετραετίας.

## **6.2 Συγκέντρωση και παρουσίαση αποτελεσμάτων**

### **6.2.1 Διαγραμματική απεικόνιση, ανάλυση και σχολιασμός αποτελεσμάτων**

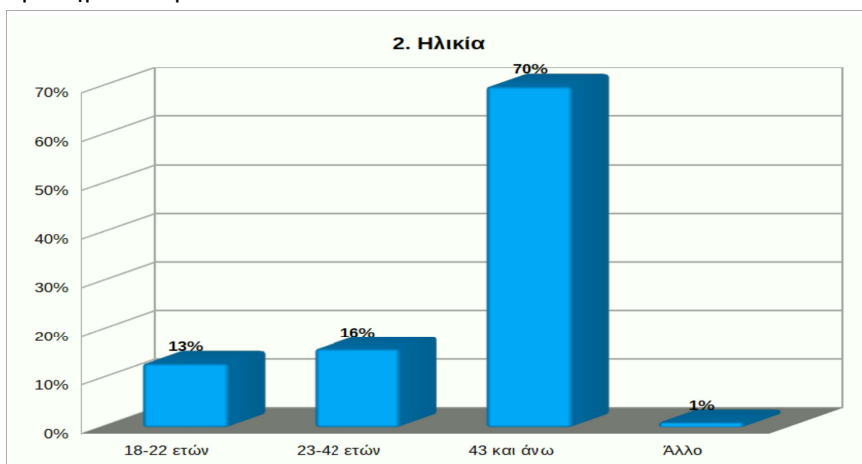
Η ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας θα πραγματοποιηθεί ανά ερώτηση όπως αυτές παρουσιάζονται στο ερωτηματολόγιο. Η ερευνήτρια θα παρουσιάζει τα συνολικά αποτελέσματα για καθεμιά από τις ερωτήσεις, σε διαγράμματα και ποσοστά και θα προσπαθήσει να εξάγει συμπεράσματα και να τα συσχετίζει με το αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στην πανεπιστημιακή κοινότητα και συγκεντρώθηκαν σε σύντομο χρονικό διάστημα από 14-31 Ιανουαρίου 2022 λόγω πιεσμένου χρόνου παράδοσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ανταποκρίθηκαν συνολικά 156 άτομα από την πανεπιστημιακή κοινότητα.

Η αρχική ανάλυση των αποτελεσμάτων αποτυπώνει την αναλογία ανδρών – γυναικών που ανταποκρίθηκαν στην υποβολή του ερωτηματολογίου. Στο γράφημα 1 φαίνεται ότι το 68% του δείγματος ήταν γυναίκες και το 32% άντρες.



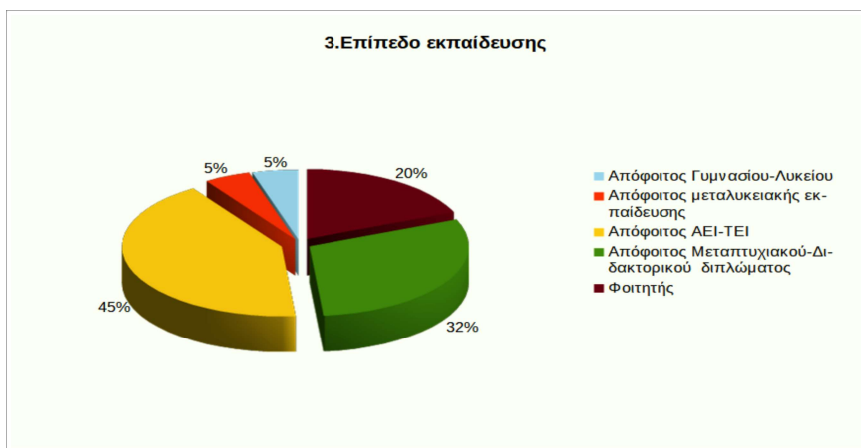
**Γράφημα 1: Αναλογία ανδρών – γυναικών**

Το γράφημα 2 που ακολουθεί παρουσιάζει τις ηλικίες του δείγματος. Έτσι το 70% έχει ηλικία 43 και άνω, το 16% 23-42 ετών, το 13% είναι 18-22 προφανώς περιλαμβάνει τους φοιτητές που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο.



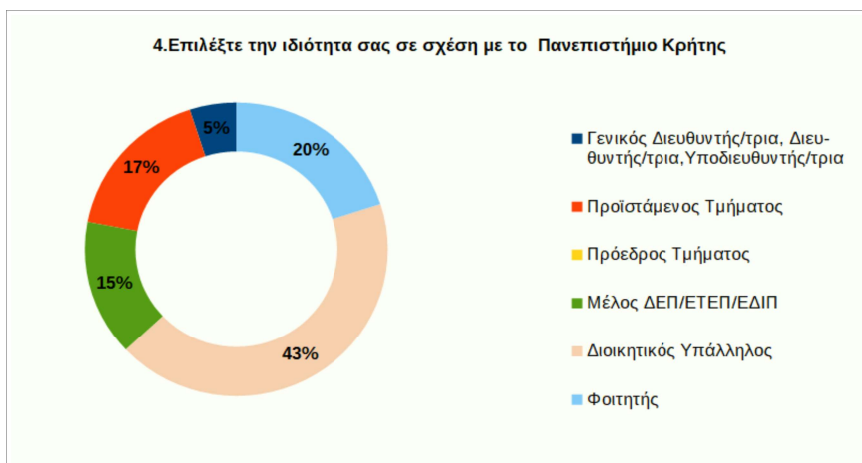
**Γράφημα 2: Ηλικίες δείγματος**

Το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων φαίνεται στο επόμενο γράφημα 3, αποδεικνύοντας το υψηλό μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού του Π.Κ. αφού το 45% είναι απόφοιτοι ανώτατου εκπαιδευτικού Ιδρύματος και το 32% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου σπουδών. Το 20% είναι φοιτητές και σε ποσοστό 5% των ερωτηθέντων βρίσκονται οι απόφοιτοι Γυμνασίου -Λυκείου και μεταλυκειακής εκπαίδευσης.



**Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης**

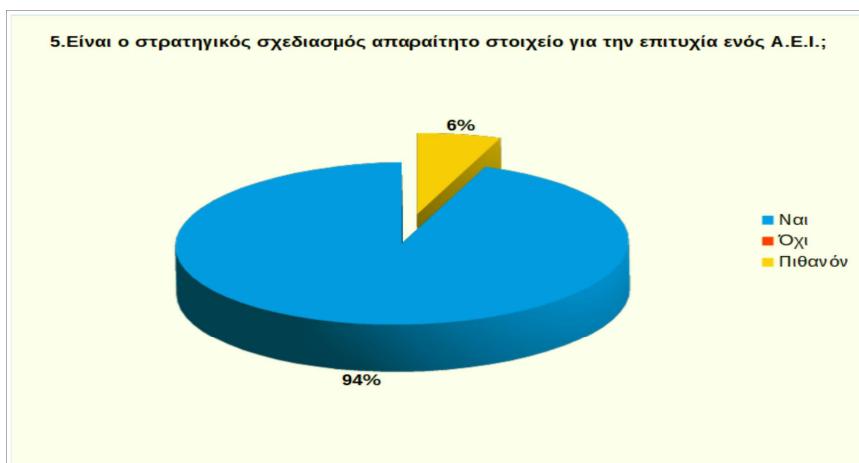
Ακολουθεί η ιδιότητα των ερωτηθέντων σε σχέση με το Πανεπιστήμιο Κρήτης. Ποια είναι η θέση εργασίας που κατέχει ιεραρχικά στο Ίδρυμα. Τα ποσοστά, όπως διαμορφώθηκαν φαίνονται στο παρακάτω γράφημα 4. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηματολογίων υποβλήθηκε από Διοικητικούς υπαλλήλους με σχέση εργασίας :Μόνιμοι,ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ.



**Γράφημα 4: Ιδιότητα σε σχέση με το Πανεπιστήμιο Κρήτης**

Με το πέμπτο ερώτημα ξεκινάει η ανάλυση των αποτελεσμάτων των 12 κλειστών ερωτήσεων του

ερωτηματολογίου, σύμφωνα με τον αύξοντα αριθμό του όπως παρουσιάζεται στο Παράρτημα της εργασίας. Η πρώτη ερώτηση αφορά στον τρόπο που αντιλαμβάνεται η πανεπιστημιακή κοινότητα την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, ως απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία ενός ανώτατου εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες, ποσοστό 94%, αναγνωρίζει την σπουδαιότητα κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων σε ένα Ανώτατο εκπαιδευτικό Ίδρυμα ενώ ένα μικρό ποσοστό 6% θεωρεί ότι «πιθανόν» και να αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία ενός Α.Ε.Ι. Δεν υπάρχουν αρνητικές απαντήσεις και αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό.

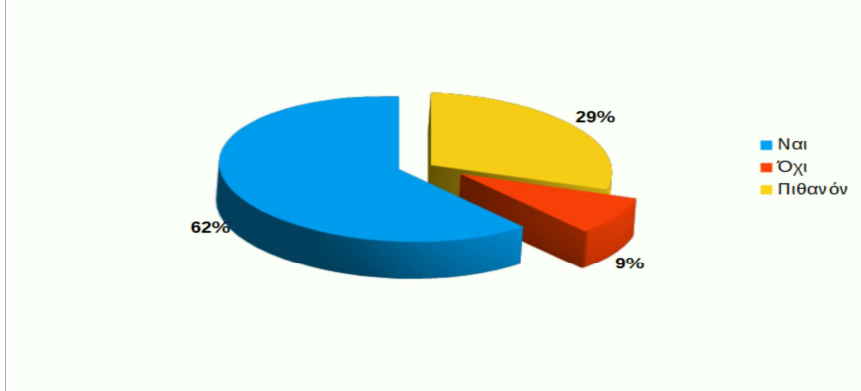


**Γράφημα 5: Αναγκαιότητα στρατηγικού σχεδιασμού**

Η επόμενη ερώτηση της ίδιας ομάδας κλειστών ερωτήσεων, αφορά στην αξιολόγηση των ανώτατων εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Το ερευνητικό δείγμα ρωτήθηκε αν πιστεύει ότι η αξιολόγηση αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την ποιοτική αναβάθμιση της ανώτατης εκπαίδευσης στη χώρα μας. Η ανάλυση δείχνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ποσοστό 62% αντιλαμβάνονται την έννοια της αξιολόγησης και την συσχετίζουν με την διασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου. Ένα μικρό ποσοστό, 29% πιθανόν δεν αναγνωρίζει την σπουδαιότητα της αξιολόγησης των ανώτατων εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Υπάρχει και ένα ελάχιστο ποσοστό 9% που εκφράζουν την αρνητική τους θέση για την αξιολόγηση και αυτό θα ήταν μια πρόκληση για περαιτέρω έρευνα, να διαπιστωθεί δηλαδή αυτός ο απόλυτος αριθμός των 14 ατόμων, αν γνωρίζει σχετικά με τις διεργασίες της αξιολόγησης και θεωρεί ότι δεν επιφέρουν ποιοτική αναβάθμιση στα Α.Ε.Ι. ή έχει άγνοια των διεργασιών αξιολόγησης γενικά.



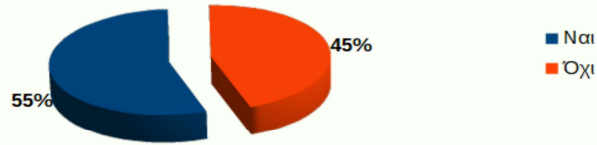
6. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των Α.Ε.Ι. αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την ποιοτική αναβάθμιση της ανώτατης εκπαίδευσης στη χώρα μας;



**Γράφημα 6: Αναγκαιότητα αξιολόγησης των Α.Ε.Ι**

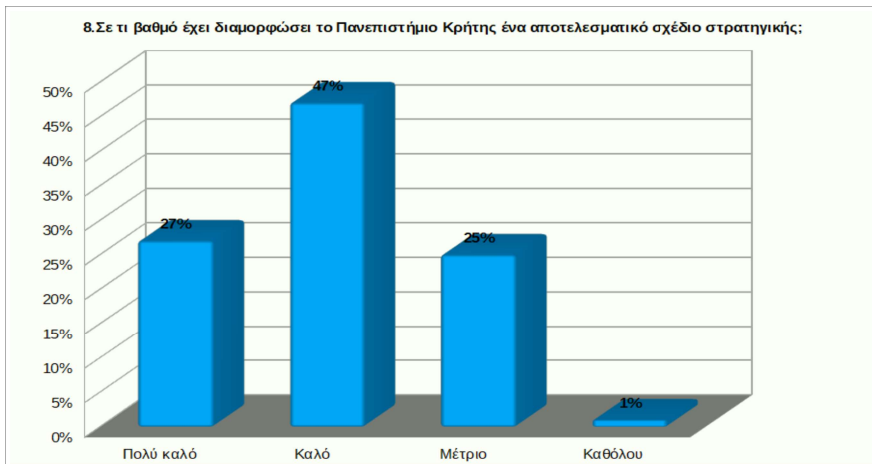
Ακολουθεί μία πολύ σημαντική ερώτηση για το Πανεπιστήμιο Κρήτης, αν το ερευνητικό δείγμα γνωρίζει ότι το Ίδρυμα έχει καταρτίσει και υλοποιεί διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού και ποιο Τμήμα έχει την ευθύνη για την διαδικασία αυτή. Περίπου οι μισοί, ποσοστό 45% , δεν γνωρίζουν για τον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό του Ιδρύματος και αυτό χρειάζεται περαιτέρω επεξεργασία προκειμένου να βρεθούν τρόποι επικοινωνίας των συγκεκριμένων διεργασιών στην πανεπιστημιακή κοινότητα. Όλα τα μέλη του Ιδρύματος θα πρέπει να γνωρίζουν το σπουδαίο έργο που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της Εθνικής Στρατηγικής για την Ανώτατη Εκπαίδευση προς τη γενικότερη βελτίωση του Ιδρύματος. Επίσης θα πρέπει να κατανοήσουν το μέρος της «ευθύνης» που τους αναλογεί για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του Ιδρύματος αφού όπως αναπτύξαμε σε προηγούμενη ενότητα (1.4) όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια (ανώτερα, μεσαία, κατώτερα) θα πρέπει να συμμετέχουν στις διεργασίες ανάπτυξης στρατηγικών σχεδίων σε έναν Οργανισμό.

7.Γνωρίζετε αν το Π.Κ. έχει καταρτίσει και υλοποιεί διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού και ποιο Τμήμα του Ιδρύματος έχει την ευθύνη για την διαδικασία αυτή;



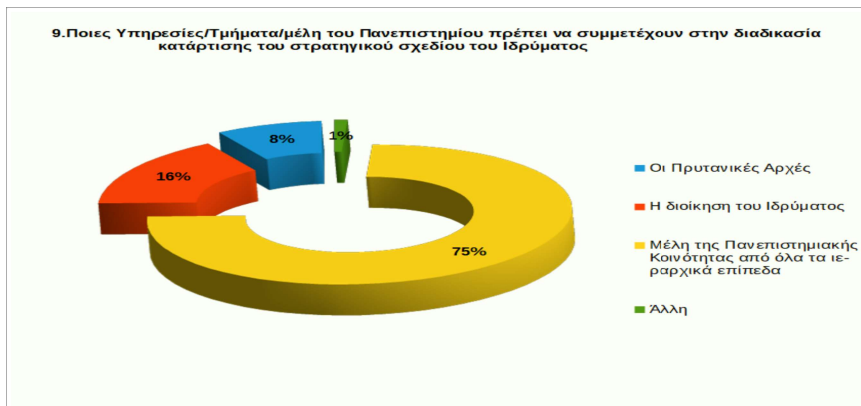
### **7:Το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει καταρτίσει και υλοποιεί διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού**

Η επόμενη ερώτηση αναζητά την αποτίμηση του βαθμού υλοποίησης ενός αποτελεσματικού σχεδίου στρατηγικής για το Πανεπιστήμιο Κρήτης. Στο δείγμα υπερτερεί η άποψη ότι το Ίδρυμα έχει αναπτύξει ένα «Καλό» και αποτελεσματικό σχέδιο στρατηγικής, ποσοστό 47% έναντι του «Πολύ καλό», ποσοστό 27%.Ακολουθεί το «μέτριο » με ποσοστό 25% ενώ μόνο ένα άτομο από το δείγμα, σε απόλυτο αριθμό, θεωρεί ότι το Π.Κ. δεν έχει διαμορφώσει «Καθόλου καλό» σχέδιο στρατηγικής.



**Γράφημα 8: Αποτίμηση του σχεδίου στρατηγικής του Πανεπιστημίου Κρήτης**

Στην ένατη ερώτηση, ένα μεγάλο ποσοστό 75% από το ερευνητικό δείγμα, συγκλίνει στην άποψη ότι στην διαδικασία κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων του Ιδρύματος θα πρέπει να συμμετέχουν μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και όχι μόνο η Διοίκηση του Ιδρύματος, ποσοστό 16% ή οι Πρυτανικές Αρχές, ποσοστό 8%. Σε αυτό το σημείο διαπιστώνουμε την συμφωνία της έρευνας μας με την βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρουσιάστηκε στην ενότητα 1.4. , στην οποία αναφέρεται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός σε έναν οργανισμό είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί έλεγχο και συντονισμένη δράση από όλα τα στρώματα της ιεραρχικής πυραμίδας πάντα υπό την επίβλεψη και τον έλεγχο της Ανώτατης Διοίκησης.



**Γράφημα 9: Ποιος πρέπει να συμμετέχει στο σχέδιο στρατηγικής ;**

Στην ερώτηση που ακολουθεί η ερευνήτρια αναζητά το ποσοστό συμμετοχής του ερευνητικού δείγματος στον στρατηγικό σχεδιασμό του Πανεπιστημίου Κρήτης. Από τη μελέτη των απαντήσεων μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε ότι μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό 5% των ερωτηθέντων συμμετέχουν στις διεργασίες αυτές και παράλληλα ένα εξίσου μικρό ποσοστό 19% συμμετέχουν επικουρικά. Δεν συμμετέχουν σε αυτές, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, ποσοστό 76%. Στο σημείο αυτό αξίζει να κάνουμε ένα συσχετισμό με την ερώτηση 4 που υποδεικνύει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο είναι διοικητικοί υπάλληλοι, οι οποίοι σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο συμμετέχουν στην διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού του Ιδρύματος μέσω εκλεγμένων αντιπροσώπων. Επίσης, αναδεικνύεται και η επισήμανση των εξωτερικών αξιολογητών για μη συμμετοχή των φοιτητών στις διεργασίες στρατηγικού σχεδιασμού και αξιολόγησης του Π.Κ. οι οποίες χρήζουν ενίσχυσης.



**Γράφημα 10: Συμμετοχή ερευνητικού δείγματος στο στρατηγικό σχεδιασμό**

Ζητήθηκε από το ερευνητικό δείγμα στην ερώτηση 11, να αξιολογήσουν την επάρκεια των εσωτερικών πόρων του Πανεπιστημίου Κρήτης, ώστε να συμβάλλουν θετικά στην ανάπτυξη βιώσιμων στρατηγικών σχεδίων. Στην έννοια των πόρων, όπως είδαμε στην ενότητα 3, συμπεριλαμβάνονται εκτός από τους οικονομικούς πόρους και οι υποδομές, το ανθρώπινο δυναμικό του Ιδρύματος. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων συγκεντρώνονται στην πλειοψηφία τους γύρω από τον χαρακτηρισμό «Αρκετά ικανοποιητικοί» με ποσοστό 51%, με πολλά περιθώρια βελτίωσης, ενώ με μικρή διαφορά ακολουθεί η απάντηση με τον χαρακτηρισμό «Καθόλου ικανοποιητικοί», ποσοστό 45%. Ένα πάρα πολύ μικρό ποσοστό 4% θεωρεί ικανοποιητική την επάρκεια πόρων για το Ίδρυμα. Τα ερευνητικά αποτελέσματα δείχνουν ότι απαιτείται περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη των πόρων έτσι ώστε να μην διακυβεύεται η ποιότητα του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου αλλά και των παρεχομένων υπηρεσιών.

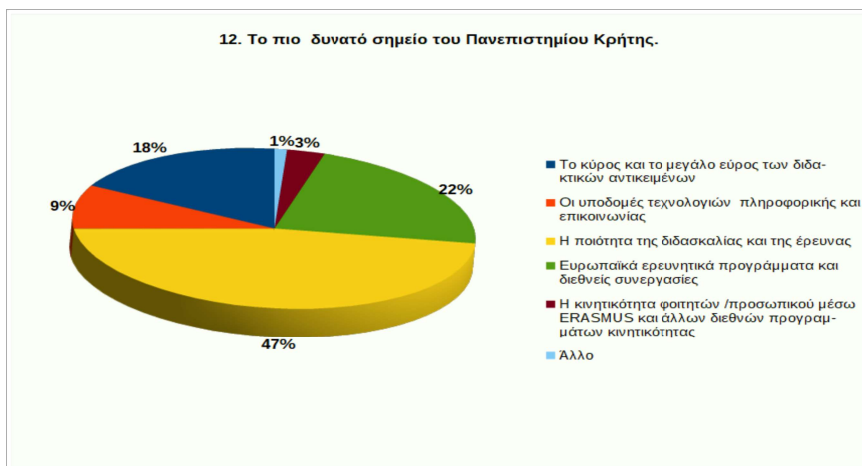


**Γράφημα 11: Πόροι του Ιδρύματος**

Στις επόμενες τέσσερις ερωτήσεις, καλείται η πανεπιστημιακή κοινότητα να πραγματοποιήσει μια Swot Analysis για το Πανεπιστήμιο Κρήτης αναδεικνύοντας τα δυνατά και αδύνατα του σημεία και προσδιορίζοντας τους παράγοντες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν απειλή αλλά και ευκαιρία για το Ίδρυμα.

Η έρευνα δείχνει ότι το πιο **δυνατό σημείο του Π.Κ. είναι η ποιότητα της διδασκαλίας και της έρευνας σε ποσοστό 47%**. Ακολουθεί η αυξανόμενη παρουσία του σε ευρωπαϊκά ερευνητικά προγράμματα και διεθνείς συνεργασίες με ποσοστό 22% και έπειτα το κύρος και το μεγάλο εύρος των διδακτικών αντικειμένων με ποσοστό 18%. Οι υποδομές τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας για την υποστήριξη της διδασκαλίας και της έρευνας δεν αποτελούν ένα δυνατό σημείο του Ιδρύματος αφού καταλαμβάνει μόνο το 9% των απαντήσεων. Τελευταία και με ελάχιστο ποσοστό κατατάσσεται η κινητικότητα φοιτητών /προσωπικού μέσω ERASMUS και άλλων ομοειδών διεθνών προγραμμάτων με ποσοστό 3% . Πράγματι, η εξαιρετική ποιότητα της διδασκαλίας και της έρευνας αποτελεί τον πρωτεύοντα στόχο του Πανεπιστημίου Κρήτης από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσης του μέχρι και σήμερα, προσελκύοντας πάντα υψηλού επιπέδου

διδασκτικό και ερευνητικό προσωπικό με στόχο την αριστεία. Η Επιτροπή Ερευνών που διαθέτει διατηρεί την ερευνητική δραστηριότητα του Ιδρύματος να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο αφού καταφέρνει να προσελκύει διεθνείς ερευνητές και να εξασφαλίζει οικονομική υποστήριξη για θεμελιώδεις έρευνες. Η υψηλή ποιότητα της διδασκαλίας και της έρευνας αποτελεί έναν από τους παράγοντες που συμβάλλουν ώστε το Ίδρυμα να καταλαμβάνει υψηλές θέσεις σε διεθνείς κατατάξεις.



**Γράφημα 12: Δυνατό σημείο του Πανεπιστημίου Κρήτης**

Σαν πιο αδύνατο σημείο του Π.Κ. το ερευνητικό δείγμα αναδεικνύει την **περιορισμένη χρηματοδότηση**, ποσοστό 32%. Όπως αναπτύξαμε και στην ενότητα 3.3 μια από τις παθογένειες του ανώτατου εκπαιδευτικού συστήματος στη χώρα μας αποτελεί και η μειωμένη χρηματοδότηση τις τελευταίες δεκαετίες. Από την οικονομική κρίση και τα Μνημόνια συνεργασίας μέχρι και την πρόσφατη κρίση της πανδημίας, covid-19, ο τομέας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει παραγκωνιστεί, έχουν υπάρξει σημαντικές περικοπές στις χρηματοδοτήσεις των Πανεπιστημίων γεγονός που δημιουργεί δυσκολίες στην επίτευξη της ακαδημαϊκής, ερευνητικής και

εκπαιδευτικής αποστολής των Ιδρυμάτων. Κρίνεται επιβεβλημένο όπως φαίνεται το Ίδρυμα να αναζητήσει επιπλέον πόρους. Ωστόσο, κατά την κρίση των εξωτερικών αξιολογητών (2016) η Διοίκηση του Ιδρύματος κατάφερε παρά τη συρρίκνωση των πόρων, αλλά με συντονισμό και συνεργασία των επιμέρους διοικητικών δομών, να υιοθετήσει καινοτόμες, βέλτιστες πρακτικές και αξιοσημείωτες ενέργειες για τη διατήρηση και την προώθηση της εύρυθμης λειτουργίας του.(ενότητα 5.4.2)

Την ανάγκη ενδυνάμωσης της διασύνδεσης αποφοίτων με την αγορά εργασίας επιζητά η πανεπιστημιακή κοινότητα. Αυτό είναι ένα πρόβλημα που απασχολεί τα περισσότερα Ιδρύματα της χώρας και σχετίζεται αφενός μεν με την κατάρτιση των πτυχιούχων με δεξιότητες που αντιστοιχίζονται με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και αφετέρου με την υλοποίηση εργαλείων για την διασύνδεση των αποφοίτων με την οικονομία. Το Π.Κ. αναπτύσσει μια σειρά δραστηριοτήτων και ενεργειών για τη βελτιστοποίηση της σύνδεσης των δύο αυτών πεδίων και αυτό αποτελεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για το Ίδρυμα. Η ανάπτυξη της Δομής Διασύνδεσης και Σταδιοδρομίας του Πανεπιστημίου Κρήτης είναι μια αξιόλογη προσπάθεια του Ιδρύματος κατά την οποία προσφέρονται δωρεάν υπηρεσίες συμβουλευτικής και υποστήριξης στους αποφοίτους για μια επιτυχημένη επαγγελματική καριέρα.( <https://dasta.uoc.gr> )

Σε μια περίπτωση ισοβαθμίας ακολουθεί το ασφυκτικό θεσμικό πλαίσιο και η έλλειψη αυτονομίας του Ιδρύματος γεγονός που συγκλίνει και με την μελέτη της βιβλιογραφίας που αναπτύξαμε σε προηγούμενη ενότητα και αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου. Στα αδύνατα σημεία του Ιδρύματος βρίσκεται και η έλλειψη κουλτούρας διασφάλισης ποιότητας με ποσοστό 14%, που χρήζει βελτιωτικών προσεγγίσεων ενώ επαρκείς θεωρούνται κατά την άποψη της



πανεπιστημιακής κοινότητας οι κτιριακές υποδομές και ικανοποιητική η αναλογία διδακτικού προσωπικού/φοιτητές.

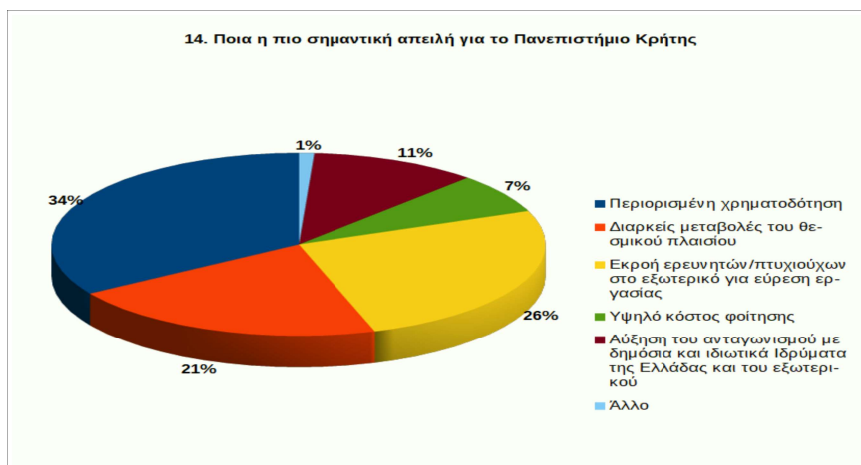


Γράφημα 13: Αδύνατο σημείο του Πανεπιστημίου Κρήτης

Στην επόμενη ερώτηση η πανεπιστημιακή κοινότητα καλείται να εκφράσει τη γνώμη της και να ταξινομήσει με σειρά προτεραιότητας τους παράγοντες που θεωρεί απειλή για το Ίδρυμα, οι οποίοι αποτελούν τροχοπέδη στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του καθώς και στην περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση του. Από το γράφημα 14 που ακολουθεί φαίνεται ότι η **περιορισμένη χρηματοδότηση αποτελεί επίσης την σημαντικότερη απειλή** για το Ίδρυμα ποσοστό 34% ενώ ακολουθεί πολύ κοντά η εκροή ερευνητών/πτυχιούχων στο εξωτερικό για εύρεση εργασίας, ποσοστό 26%. Αξιοσημείωτο να αναφέρουμε στο σημείο αυτό την συμφωνία της έρευνας μας και πάλι με την βιβλιογραφική ανασκόπηση και συγκεκριμένα με την ανάλυση της έκθεσης αξιολόγησης της εθνικής στρατηγικής για την Παιδεία για το 2020 όπως παρουσιάζεται στην ιστοσελίδα της ΕΘ.Α.Α.Ε. (ενότητα 4.4). Εκεί αναφέρθηκε ότι λόγω παθογενειών και στρεβλώσεων

της οικονομίας και της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα, ένα μεγάλο ποσοστό αποφοίτων από τα ελληνικά Πανεπιστήμια αλλά και διακεκριμένων ερευνητών αναγκάζεται να μεταναστεύσει σε χώρες της Ευρώπης ή της Αμερικής προκειμένου να αποκατασταθεί επαγγελματικά.

Αρκετά μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων (21%) συγκλίνει στην άποψη ότι οι διαρκείς μεταβολές του θεσμικού πλαισίου που διέπει τα πανεπιστημιακά Ιδρύματα, δημιουργούν μια γενικότερη αστάθεια παρεμποδίζοντας την ομαλή λειτουργία τους. Πολύ μικρή απειλή θεωρούν οι ερωτηθέντες την αύξηση του ανταγωνισμού με δημόσια και ιδιωτικά Ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού, ποσοστό 11% και ελάχιστη απειλή το υψηλό κόστος φοίτησης, ποσοστό 7%.



Γράφημα 14: Απειλή για το Πανεπιστήμιο Κρήτης

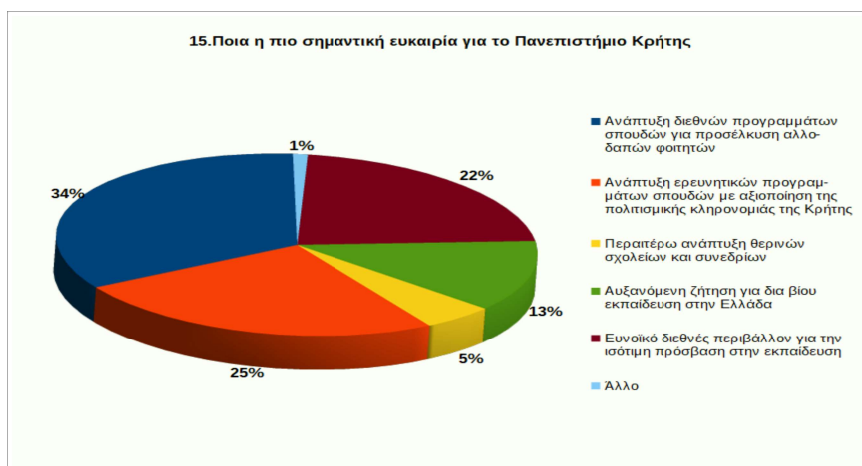
Ακολουθεί η τελευταία ερώτηση για την Swot Analysis, η οποία αναφέρεται στην πιο σημαντική ευκαιρία για το Πανεπιστήμιο Κρήτης. Όπως φαίνεται και στο γράφημα 15 που ακολουθεί, **η ανάπτυξη διεθνών προγραμμάτων σπουδών για προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών με ποσοστό 34%, αποτελεί την πιο σημαντική ευκαιρία** για το ίδρυμα την οποία θα πρέπει να εκμεταλλευτεί ώστε να ενισχύσει την Εξωστρέφεια και την Διεθνοποίηση του και να καταφέρει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο

σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Προς αυτή την κατεύθυνση θα μπορούσε να βοηθήσει πρωτίστως, η ανάπτυξη διεθνούς κινητικότητας των φοιτητών και του προσωπικού του Ιδρύματος μέσω διεθνών αλλά και διακρατικών ή διαπανεπιστημιακών προγραμμάτων ανταλλαγής (π.χ. Erasmus), η σύναψη συνεργασιών και η προσέλκυση Επισκεπτών Καθηγητών από Ιδρύματα της αλλοδαπής καθώς και η διοργάνωση από κοινού Προγραμμάτων Σπουδών κάθε κύκλου σπουδών με διεθνούς κύρους Πανεπιστήμια.

Εξίσου αρκετές ευκαιρίες παρουσιάζονται για το Ίδρυμα με την ενίσχυση της σύνδεσης ερευνητικών προγραμμάτων με την πολιτισμική κληρονομιά της Κρήτης, ποσοστό 25%. Η Κρήτη αποτελεί ένα σημαντικό ερευνητικό και ακαδημαϊκό χώρο, με συγκεντρωμένο επιστημονικό δυναμικό και ερευνητικές υποδομές αλλά διαθέτει και ένα πλούσιο φυσικό περιβάλλον, ιστορία και πολιτισμό που μπορεί να αποτελέσει ένα ελκυστικό χώρο για να αναπτυχθούν ερευνητικά προγράμματα με έμφαση στις ιδιαιτερότητες του νησιού τα οποία προσελκύσουν ερευνητές διεθνούς κύρους.

Μεταξύ των ευκαιριών του Ιδρύματος τοποθετεί το ερευνητικό δείγμα και την διαμόρφωση συνθηκών ανάπτυξης ενός ευνοϊκού διεθνές περιβάλλοντος για την ισότιμη πρόσβαση στην εκπαίδευση με ποσοστό 22%. Για την άμβλυνση των κοινωνικών ανισοτήτων και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής απαιτείται ποιοτική αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης με γνώσεις και δεξιότητες που θα προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους αποφοίτους του Ιδρύματος.

Τέλος, το Ίδρυμα μπορεί να εκμεταλλευτεί την αυξανόμενη ζήτηση για δια βίου εκπαίδευση στην Ελλάδα και την περαιτέρω ανάπτυξη θερινών σχολείων και συνεδρίων προκειμένου να ενισχύσει το κύρος του.



**Γράφημα 15: Ευκαιρία για το Πανεπιστήμιο Κρήτης**

Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με την τελευταία ερώτηση όπου οι συμμετέχοντες σε αυτό, θα πρέπει να αξιολογήσουν και να προτείνουν τον πρωταρχικό στρατηγικό στόχο για το Πανεπιστήμιο Κρήτης τα επόμενα έτη. Μετά από την στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων, **επικρατέστερος μελλοντικός στρατηγικός στόχος του Ιδρύματος αναδεικνύεται η έμφαση στην ποιότητα και την αριστεία στο εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο με ποσοστό 39%** και ακολουθεί με πολύ μικρή διαφορά, ποσοστό 35% η σύνδεση του Ιδρύματος με την κοινωνία μέσω της γνώσης, της οικονομίας, του πολιτισμού. Τελευταία έρχεται η Διεθνοποίηση του Ιδρύματος και η προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού με ποσοστό 26%. Παρατηρείται επίσης εδώ σύγκλιση των αποτελεσμάτων της έρευνας με τον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό του Ιδρύματος όπως αναπτύξαμε στην ενότητα 5.2 και την επιλογή των ενότητων Α,Β,Γ, που αποφάσισε το Π.Κ. να αξιολογηθεί (ενότητα 5.4.5) σύμφωνα με την Υπουργική απόφαση με υπ' αριθμ. πρωτ.154781/Ζ1, ΦΕΚ Β' 5629 – 02.12.2021.



**Γράφημα 16: Στρατηγικοί στόχοι για το Πανεπιστήμιο Κρήτης**

Ολοκληρώνοντας την πρωτογενή έρευνα συμπεραίνουμε ότι η επένδυση στο ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, στην έρευνα, την καινοτομία και την ανάπτυξη, είναι ουσιαστικής σημασίας για το μέλλον του Πανεπιστημίου Κρήτης. Το όραμα και ο στόχος του Ιδρύματος για την επόμενη τετραετία θα πρέπει να είναι η αξιοποίηση του σημαντικότερου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που διαθέτει, που είναι το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και έρευνας ώστε να καταστεί ένα από τα καλύτερα και διεθνώς αναγνωρισμένα, Πανεπιστήμια στον κόσμο που με τη λειτουργία του θα προάγει την βιώσιμη ανάπτυξη της χώρας.

## **6.2.2 Προτάσεις – Σχέδιο δράσης**

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης περίπτωσης του Πανεπιστημίου Κρήτης αλλά και την παρουσίαση της πρωτογενούς έρευνας μέσω της ανάλυσης των γραφημάτων που προέκυψαν, η ερευνήτρια προτείνει ένα σχέδιο δράσης και ένα πλάνο ενεργειών που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ποιότητα, την λειτουργικότητα και την αποδοτικότητα του Ιδρύματος.

- Διαρκής εκσυγχρονισμός των ΠΣ ώστε να προσαρμόζονται προς τις νέες εξελίξεις της επιστήμης, της κοινωνίας και της οικονομίας. Η πανεπιστημιακή εκπαίδευση θα πρέπει να προσφέρει καλλιέργεια και να αναπτύσσει δεξιότητες στους αποφοίτους που θα τους εξασφαλίζουν ένα υψηλό βιοτικό επίπεδο μέσω της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προωθεί την ανάπτυξη προγραμμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που συνδέουν την εκπαίδευση με τις τέχνες, τις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες ενσωματώνοντας την βιωματική μάθηση. Η προσέγγιση STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) βοηθά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που οδηγούν την επιχειρηματικότητα, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα<sup>149</sup>.
- Η ένταξη πρακτικής άσκησης των φοιτητών στα ΠΣ ως προαπαιτούμενη, αποτελεί μια σημαντική πρόκληση.
- Δημιουργία διεθνών προγραμμάτων προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών που θα προσελκύσουν αλλοδαπούς φοιτητές, υποψήφιους διδάκτορες, καθηγητές και θα ενισχύσουν τη διεθνοποίηση του Ιδρύματος.

---

<sup>149</sup> <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/quality-and-relevance>

- Αξιοποίηση της πολιτισμικής κληρονομιάς και της βιοποικιλότητας στην έρευνα και αύξηση του αριθμού των θερινών σχολείων.
- Επιβάλλεται ως επιτακτική ανάγκη η οριστική έγκριση από το ΥΠΑΙΘ του νέου οργανογράμματος που θα ανταποκρίνεται στις θεσμικές μεταρρυθμίσεις των τελευταίων ετών και θα υπηρετεί το όραμα και τους στόχους του Ιδρύματος.
- Ενίσχυση της συμμετοχής σε ερευνητικές συμπράξεις και διεπιστημονικές συνεργασίες στον Ευρωπαϊκό ερευνητικό χώρο ώστε να αυξηθεί η διεθνής ακτινοβολία του Ιδρύματος.
- Αύξηση της συμμετοχής του στα ανταγωνιστικά ερευνητικά προγράμματα και βελτίωση της συμμετοχής του στη βιομηχανική έρευνα .
- Κίνητρα σε ερευνητές για αύξηση των δημοσιεύσεων αλλά και βραβεία ερευνητικής επίδοσης και γενικότερης οικονομικής ενίσχυσης νέων ερευνητών και παράλληλα δημιουργία δομής για την καθοδήγηση τους.
- Προώθηση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου που επιτελεί το Π.Κ. σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο με διαφημιστικές καμπάνιες, με προβολή του Π.Κ. σε παγκόσμιες ιστοσελίδες.
- Ανάπτυξη του Κέντρου Διεπιστημονικής Έρευνας και Καινοτομίας (ΚΕΔΕΚ) καθώς και κέντρων αριστείας έρευνας, στο πλαίσιο υλοποίησης βέλτιστων πρακτικών άλλων Ιδρυμάτων.
- Ενίσχυση της σύνδεσης του Ιδρύματος με την αγορά εργασίας, με εξωτερικούς φορείς για διάχυση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και της καινοτομίας όπως ορίζει το

άρθρο 34 του Ν. 2843/2000<sup>150</sup>. Η ανάπτυξη μιας νέας δομής στο Π.Κ. που θα συνέβαλε στην οικονομική αξιοποίηση της γνώσης, θα επέφερε πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα στο Ίδρυμα.

- Περαιτέρω ανάπτυξη της Δομής Διασύνδεσης και Σταδιοδρομίας του Πανεπιστημίου Κρήτης για την δημιουργία μηχανισμών υποβοήθησης πρόσβασης στην αγορά εργασίας.
- Δημιουργία Συλλόγου Αποφοίτων του Π.Κ. για την παρακολούθηση της επαγγελματικής πορείας των αποφοίτων του Ιδρύματος και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την βελτίωση του. Η Ε.Ε ενθαρρύνει τα κράτη μέλη να βελτιώσουν την ποιότητα και τη συνάφεια της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (ΕΕΚ) παρακολουθώντας τακτικά τους αποφοίτους ως μέρος της Ευρωπαϊκής Πρωτοβουλίας Παρακολούθησης Αποφοίτων.<sup>151</sup> Σκοπός αυτής της δράσης είναι να αξιολογηθεί εάν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των αποφοίτων είναι επαρκούς ποιότητας και συνάφειας για να τους επιτρέψουν να επιτύχουν στον σημερινό κόσμο της εργασίας και στον κόσμο του μέλλοντος.
- Εξαιτίας περιορισμένης χρηματοδότησης, το Π.Κ. προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, θα πρέπει να εφαρμόσει νέους τρόπους και διαδικασίες διαχείρισης των πόρων. Θα μπορούσε για παράδειγμα να υλοποιήσει δράσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της εκπαίδευσης και την ψηφιακή ενδυνάμωση της εκπαιδευτικής κοινότητας ώστε να εξοικονομήσει διοικητικούς πόρους. Το e-university, E-Diplomas Ακαδημαϊκή Ταυτότητα,

---

150 Νόμος 2843/2000 ΦΕΚ Α` 219/12.10.2000

151 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1496304694958&uri=COM:2017:247:FIN>



Ηλεκτρονική Υπηρεσία ολοκληρωμένης διαχείρισης συγγραμμάτων, το Σύστημα Κεντρικής Υποστήριξης της πρακτικής άσκησης φοιτητών, καθώς και η Ηλεκτρονική Υπηρεσία για την ολοκληρωμένη διαχείριση νέων θέσεων διδακτικού προσωπικού είναι δράσεις που το ΥΠΑΙΘ προτείνει και το Π.Κ. μπορεί να ακολουθήσει. Το σχέδιο δράσης προς αυτή την κατεύθυνση επιβάλλει την επέκταση της ψηφιακής υποδομής, του ψηφιακού εξοπλισμού και τον εκσυγχρονισμό των πληροφοριακών συστημάτων. Παράλληλα, θα μπορούσε να αναπτύξει την αξιοποίηση της περιουσίας και των κληροδοτημάτων του αλλά και να αναζητήσει χρηματοδότηση της έρευνας από εξωτερικούς φορείς ή ευρωπαϊκά προγράμματα. Ένα σημαντικό μέρος της μειούμενης κρατικής χρηματοδότησης κυρίως στο θέμα των υποδομών θα μπορούσε να καλυφθεί από θεσμούς της ΕΕ όπως το Ταμείο Συνοχής, ΕΤΠΑ κ.ά. οι οποίοι παράλληλα θα μπορούσαν να ενισχύσουν και την Ενεργειακή αναβάθμιση των κτιριακών υποδομών και την μετάβαση στην «πράσινη και βιώσιμη» ανάπτυξη του Ιδρύματος. Προγραμματικές συμφωνίες με όμορους δήμους για ανταλλαγή υπηρεσιών και την Περιφέρεια Κρήτης για χρηματοδότηση δράσεων δύναται να αποτελεί μια αποτελεσματική πρωτοβουλία.

- Αξιοποίηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος του Τμήματος Επιστήμης Υπολογιστών που διαθέτει το Π.Κ. καθώς και του άρτια εκπαιδευμένου προσωπικού προς την κατεύθυνση αυτή, για την πλήρη ανάπτυξη ενός Ολοκληρωμένου και Εκσυγχρονισμένου Πληροφορικού συστήματος διασύνδεσης όλων των διοικητικών δομών όπως ηλεκτρονικές ροές εγγράφων, διαδικασιών, ψηφιακή υπογραφή, ηλεκτρονικές προμήθειες κ.ά.

- Αναβάθμιση και διασύνδεση του πληροφοριακού συστήματος του Π.Κ. με των Α.Ε.Ι. της χώρας ώστε να είναι αποδοτικότερη και άμεση η συλλογή δεδομένων ποιότητας που θα χρησιμοποιηθούν στις Πιστοποιήσεις-αξιολογήσεις<sup>152</sup>.
- Μεθόδευση τρόπων ενίσχυσης της κουλτούρας ποιότητας στην πανεπιστημιακή κοινότητα και ενημέρωση της για τις διεργασίες στρατηγικού σχεδιασμού και διασφάλισης ποιότητας που επιτελούνται στο Π.Κ. μέσω δυνατότητας παρακολούθησης ημερίδων, διαδικτυακών βιωματικών σεμιναρίων με τη χρήση των σύγχρονων συστημάτων πληροφορικής, συναντήσεις εργασίας με την ΜΟΔΙΠ, ΟΜΕΑ, ΕΘ.Α.Α.Ε.
- Συνεργασία και ανοικτή επικοινωνία με τα σύγχρονα μέσα τηλεδιάσκεψης που κάνουν δυνατή την επικοινωνία των εμπλεκόμενων στις διαδικασίες πιστοποίησης ποιότητας για την ενημέρωση και την ανταλλαγή καλών πρακτικών.
- Ανεύρεση καινοτόμων τρόπων για αύξηση συμμετοχής στην εσωτερική αξιολόγηση τόσο των φοιτητών (προπτυχιακών και μεταπτυχιακών) όσο και των Καθηγητών.
- Πρόταση στην ΕΘ.Α.Α.Ε για μείωση της γραφειοκρατίας που αφορά τις διαδικασίες αξιολόγησης-πιστοποίησης.
- Ανάπτυξη Προσωπικού, διαμόρφωση καθηκοντολογίου και ροής εργασιών του διοικητικού προσωπικού και αξιολόγηση απόδοσης σε σχέση με αυτό.

---

152 Αυτή η διαδικασία έχει ξεκινήσει με την υποστήριξη της ΕΘ.Α.Α.Ε και την υλοποίηση προγραμμάτων ΕΣΠΑ

Πρόκειται για ένα πλάνο ενεργειών και προτάσεων που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση. Κάποιες από αυτές θα μπορούσε να συμπεριλάβει το Ίδρυμα στον στρατηγικό σχεδιασμό στην επόμενη τετραετία προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητά του και να καταστεί ένα ανταγωνιστικό και ελκυστικό Πανεπιστήμιο στην παγκόσμια κοινωνία της γνώσης.

### **Συμπεράσματα**

Η παρούσα μελέτη στόχευε να αναλύσει, να παρουσιάσει και να δώσει τεκμηριωμένες απαντήσεις στα οκτώ (8) ερευνητικά ερωτήματα όπως παρουσιάζονται στην εισαγωγή της διπλωματικής εργασίας.

Μέσα από εκτεταμένη δευτερογενή έρευνα, πραγματοποιήθηκε αρχικά μια προσπάθεια εννοιολογικής προσέγγισης του όρου «Στρατηγική, Στρατηγικός Σχεδιασμός και Προγραμματισμός». Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν ότι η λέξη «στρατηγική» έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και σχετίζεται με τον στρατηγό, τον αρχηγό του στρατεύματος ο οποίος δύναται να υλοποιεί στρατηγικά σχέδια με στόχο την νίκη στις μάχες του στρατεύματος του. Αργότερα ο όρος διευρύνθηκε αργότερα στον οικονομικό τομέα, στην διοίκηση των επιχειρήσεων για να απεικονίσει το σύνολο των λειτουργιών που πρέπει να διαθέτει κάθε οργανισμός προκειμένου να διασφαλίσει το όραμα, τους στόχους και τις κατευθύνσεις του και να αυξήσει την αποδοτικότητα και την πρόοδό του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ενσωματώθηκε στον επιχειρηματικό κόσμο, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, μετά την διεθνή ενεργειακή και οικονομική κρίση, ως μια ορθολογική πρακτική διοίκησης σε ένα δυναμικό, ανταγωνιστικό και ραγδαία εξελισσόμενο περιβάλλον. Στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων και των

οργανισμών υπάρχουν αρκετές προσεγγίσεις οι οποίες προσπαθούν να διευκρινίσουν τον πλέον κατάλληλο τρόπο και την πιο αποτελεσματική διαδικασία που πρέπει να καταρτίζονται και να υλοποιούνται τα στρατηγικά σχέδια. Όλες οι προσεγγίσεις συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να διέπεται από κανόνες, αρχές, μεθόδους που θα είναι νομικά και θεσμικά αποδεκτές και να περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι τέσσερα είναι τα συνήθη στάδια στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού για έναν οργανισμό.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αναφέρεται σαν πρώτο στάδιο στην κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων κατά το οποίο ο οργανισμός μελετά την υφιστάμενη κατάσταση στην οποία βρίσκεται προκειμένου να αξιολογήσει τις συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που πιθανόν να επηρεάζουν την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Ένα σημαντικό εργαλείο για την διεργασία αυτή είναι η SWOT Analysis. Ακολουθεί, ο σχεδιασμός και η διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων όπου ορίζεται το όραμα και οι στόχοι που θα εξυπηρετήσουν τη λειτουργία του και θα καθορίσουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση. Το επόμενο στάδιο περιλαμβάνει την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων μέσω λειτουργικού προγραμματισμού. Οι στρατηγικοί στόχοι εξειδικεύονται σε επιχειρησιακά σχέδια, με κατάτμηση ενεργειών και ανάληψη αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Τελευταίο αλλά πολύ σημαντικό στάδιο αποτελεί η αξιολόγηση των στρατηγικών σχεδίων και ο έλεγχος της απόδοσής τους, προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα ως προς την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα της στρατηγικής που έχει επιλεχθεί. Από την ανασκόπηση συνήθως προκύπτει τροποποίηση και επανασχεδιασμός των στρατηγικών σχεδίων ώστε να προσαρμόζονται κάθε φορά στο δυναμικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα να αναφέρουμε στο σημείο

αυτό, ότι απαραίτητη διεργασία για έναν επιτυχημένο και αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί ο τακτικός και διαρκής έλεγχος της απόδοσης σχεδιασμού που θα πραγματοποιείται σε διάφορες φάσεις λειτουργίας του οργανισμού, ώστε να αξιολογείται η πρόοδος του εφαρμοζόμενου σχεδίου, να παρατηρούνται, να καταγράφονται, και να αποτιμώνται τα αποτελέσματα του σχεδιασμού και να ακολουθούν δράσεις για την αναθεώρηση ή τον επαναπροσδιορισμό των σχεδίων δράσης.

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την κατάρτιση και υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων σε ένα οργανισμό είναι το εσωτερικό (internal) και εξωτερικό (external) του περιβάλλον.

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στην οργάνωση ενός οργανισμού, στους πόρους και τις ικανότητες που συνθέτουν τη βάση του οργανισμού. Το εξωτερικό περιβάλλον καλύπτει οτιδήποτε είναι εκτός του ελέγχου ενός οργανισμού, όπως το κράτος, η οικονομία, η κοινωνία και η κουλτούρα της, τα δημογραφικά στοιχεία αλλά και η τεχνολογία. Κρίνεται επιτακτική ανάγκη για την συστηματική μελέτη και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται ο οργανισμός ώστε να είναι δυνατή η αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που πρέπει συνυπολογιστούν στον σχεδιασμό βιώσιμων στρατηγικών σχεδίων. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχουν μελέτες που υποστηρίζουν ότι στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της ρευστότητας και των ραγδαίων εξελίξεων που διανύουμε, το εξωτερικό περιβάλλον είναι σχεδόν απρόβλεπτο και η μόνη σταθερή βάση που πρέπει να ληφθεί υπόψη για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων είναι οι πόροι (resources) και οι ικανότητες (capabilities) ενός οργανισμού δηλαδή το εσωτερικό του περιβάλλον. Η επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα οργανισμό στηρίζεται στην συντονισμένη και σωστή διαχείριση των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού που

διαθέτει. Όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια σε έναν οργανισμό οφείλουν να συμμετέχουν στον προσδιορισμό των στόχων και των επιδιώξεων του οργανισμού και να καθορίζουν τη συλλογική στρατηγική του έτσι ώστε να συνδυάζονται οι στρατηγικοί στόχοι μεγάλης εμβέλειας με τα μεσαία επιχειρησιακά σχέδια και με την προγραμματισμένη δράση.

Ακολούθησε μια εμπειριστατωμένη έρευνα για τον στρατηγικό σχεδιασμό στην Ελληνική δημόσια διοίκηση η οποία ανέδειξε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συνδέεται άμεσα με το νέο μοντέλο άσκησης δημόσιας διοίκησης, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ που επικράτησε στις αρχές της δεκαετίας του '80 και στηρίζεται στον Αγγλοσαξονικό τρόπο αντίληψης της διοικητικής δράσης. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό ο στρατηγικός σχεδιασμός της δημόσιας διοίκησης στηρίζεται σε ένα ορθολογικά δομημένο τρόπο λειτουργίας, με συμμετοχικότητα ολόκληρης της κοινότητας δημόσιας πολιτικής (policy community), των μετόχων (stakeholders), της διακυβέρνησης (governance) και της δικτύωσης (networking) με σκοπό την επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύουν ότι παρά τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που πραγματοποίησε η χώρα μας τα τελευταία χρόνια, που σχετίζονται με τον στρατηγικό προγραμματισμό της δημόσιας διοίκησης, για την άσκηση επιτυχημένων δημόσιων πολιτικών που συγκλίνουν με τα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα οικονομικότητας και αποτελεσματικότητας δεν επήλθαν τα αναμενόμενα οφέλη. Οι παθογένειες και οι στρεβλώσεις του ελληνικού διοικητικού συστήματος καθώς και η πολιτικο-διοικητική κουλτούρα που έχει ιστορικά διαμορφωθεί, αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες που υποσκάπτουν τον ορθολογικό σχεδιασμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και ενισχύουν την αδυναμία της να αφομοιώσει τις νομοθετικές ρυθμίσεις και να ακολουθήσει τον

εκσυγχρονισμό και τις μεταρρυθμίσεις όπως κάνουν οι λοιπές ευρωπαϊκές χώρες.

Ωστόσο, ενθαρρυντικά είναι τα αποτελέσματα της μελέτης για τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας, στα οποία παρατηρείται μια σημαντική προσπάθεια εκσυγχρονισμού και βελτίωσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Το Ελληνικό Πανεπιστήμιο του 21ου αιώνα έχει αφομοιώσει σε μεγάλο βαθμό την Ευρωπαϊκή στρατηγική ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση και έχει θέσει ως στρατηγικό στόχο την πλήρη εναρμόνιση του με τις αρχές του Ευρωπαϊκού Χώρου της Ανώτατης Εκπαίδευσης, του ελληνικού θεσμικού πλαισίου και των διεθνών προτύπων. Με τη διαμόρφωση του νέου μοντέλου άσκησης δημόσιας διοίκησης κατέστη επιτακτική ανάγκη αξιολόγησης και ελέγχου της δράσης των Α.Ε.Ι., ως φορείς άσκησης δημόσιας πολιτικής, προκειμένου να διασφαλιστεί η δημόσια λογοδοσία, να τηρηθούν οι αρχές της οικονομικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας αλλά και να εξασφαλιστεί η ποιότητα της εκπαίδευσης σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά Πρότυπα.

Η πραγματικότητα αναδεικνύει το σπουδαίο επίτευγμα και κεκτημένο του ελληνικού δημόσιου Πανεπιστημίου, ότι αποτελεί το μόνο φορέα άσκησης δημόσιας πολιτικής που έχει καταφέρει να ολοκληρώσει ένα κύκλο αξιολογήσεων-πιστοποιήσεων από εγκεκριμένους, διεθνούς εμβέλειας εξωτερικούς αξιολογητές οι οποίες καταλήγουν στην μεγαλύτερη τους πλειοψηφία σε μέτρια/ικανοποιητικά αποτελέσματα με περιθώρια βελτίωσης, στο σύνολο των κριτηρίων που μελετούν. Αυτό πρέπει να εκτιμηθεί και να προβληθεί από την Πολιτεία, ιδιαίτερα αν αναλογιστούμε τις συνθήκες περιορισμένης δημοσιονομικής πολιτικής που βιώνει η χώρα μας λόγω μνημονίων και πανδημίας, που οδήγησαν σε μείωση της χρηματοδότησης των Α.Ε.Ι και στην αδυναμία στελέχωσης των υπηρεσιών τους.

Η αξιολόγηση-πιστοποίηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την στοχοθεσία ποιότητας είναι θέματα ζωτικής σημασίας για τα Πανεπιστήμια. Σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης της γνώσης, οι καλύτερες επιδόσεις των πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων αποτελεί δέσμευση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προς αυτή την κατεύθυνση στοχεύουν και οι μεταρρυθμίσεις της Πολιτείας για την ανώτατη εκπαίδευση που δύναται να υλοποιήσουν τα Α.Ε.Ι. πάντα σε συνεργασία με την ΕΘ.Α.Α.Ε .

Η ποιοτική δραστηριοποίηση στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης αφενός μεν αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την ελληνική ανώτατη εκπαίδευση και αφετέρου δημιουργεί το έναυσμα για την στοχοθεσία ποιότητας των Ιδρυμάτων και τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών, ερευνητικών και διοικητικών υπηρεσιών.

Παρά την κριτική που έχει δεχθεί η θεσμοθέτηση της διαδικασίας της αξιολόγησης- πιστοποίησης της ελληνικής ανώτατης εκπαίδευσης, κυρίως από μια μεγάλη μερίδα ακαδημαϊκών και σχετίζεται με το επίπεδο της γραφειοκρατίας που προσθέτει στα ακαδημαϊκά τμήματα<sup>153</sup> σε σχέση με το σκοπό που εξυπηρετεί, είναι πλέον γεγονός ότι η Πιστοποίηση ως πλαίσιο και ως διαδικασία απέδωσε σημαντικά οφέλη στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας μας. Πρέπει όμως να γίνει αντιληπτό ότι είναι μια διαδικασία σε φάση δυναμικής εξέλιξης και υπάρχουν ακόμη σημαντικά περιθώρια παρεμβάσεων για ουσιαστικές βελτιώσεις. Η εθνική πολιτική για την ανώτατη εκπαίδευση θα μπορούσε να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα που έχουν συλλεχθεί έως σήμερα, να λάβει υπόψη της τους περιορισμούς και τους κινδύνους και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να δημιουργήσει ευνοϊκότερες συνθήκες για την περαιτέρω ποιοτική αναβάθμιση των

153 Συλλογή και ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων, παρακολούθηση διαδικασιών, προετοιμασία φακέλου πιστοποίησης



Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων ώστε να καθίστανται αρωγοί στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Μέσα από την πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα που διεξήχθη, διαπιστώνουμε ότι το επιτελούμενο έργο από το Πανεπιστήμιο Κρήτης στα θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και αξιολόγησης-πιστοποίησης συγκλίνει με την εθνική και ευρωπαϊκή πολιτική Διασφάλισης Ποιότητας. Το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει αντιληφθεί τις νέες προκλήσεις και απαιτήσεις του διαρκώς εξελισσόμενου ακαδημαϊκού τοπίου και ανταποκρίνεται σε αυτό αποτελεσματικά. Αναγνωρίζει ότι η Διασφάλιση Ποιότητας αποτελεί θεμελιακό στοιχείο για την υλοποίηση του οράματος και των στόχων του. Για το σκοπό αυτό έχει καταρτίσει και υλοποιεί στρατηγικό σχεδιασμό με έμφαση στην ποιότητα. Το Ίδρυμα έχει διαμορφώσει σαφείς και καθορισμένους στόχους για τη διασφάλιση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προγραμμάτων σπουδών, των δραστηριοτήτων έρευνας και καινοτομίας, καθώς και των επιστημονικών και διοικητικών υπηρεσιών του. Έχει εξειδικεύσει τη στρατηγική του στο επίπεδο της διασφάλισης ποιότητας, καθορίζοντας χρονικά προσδιορισμένους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους, οι οποίοι μετρούνται και αναθεωρούνται στο πλαίσιο του ΕΣΔΠ. Έχει αναπτύξει σε πολύ καλό βαθμό την αξιολόγηση-πιστοποίηση του ΕΣΔΠ και των ΠΠΣ. Επιπλέον, έχει πραγματοποιήσει εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις με θετική βαθμολογία από Επιτροπές εξωτερικών εμπειρογνομόνων. Ωστόσο, διαπιστώσαμε ταύτιση των συμπερασμάτων της έρευνας για το Π.Κ. με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη του στρατηγικού σχεδιασμού της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα, που αναπτύξαμε σε προηγούμενη ενότητα, και αφορούν τα «τρωτά» σημεία και τις αγκυλώσεις που αποτελούν τροχοπέδη για την ποιοτική αναβάθμιση των Α.Ε.Ι. Τόσο σε εθνικό όσο και στον ευρωπαϊκό χώρο είναι υπαρκτά τα περιθώρια

βελτίωσης των διεργασιών διασφάλισης ποιότητας. Επιπρόσθετα, από την πρωτογενή έρευνα προκύπτει ότι ένα μεγάλο ποσοστό της πανεπιστημιακής κοινότητας δεν γνωρίζει για τις διεργασίες στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού που επιτελεί το Ίδρυμα και αυτό δυναμικά αποτελεί ένα μείζον πρόβλημα για την υλοποίηση των στρατηγικών του σχεδίων και χρήζει βελτιωτικών προσεγγίσεων.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω της Swot analysis που πραγματοποίησε η πανεπιστημιακή κοινότητα, αποδεικνύουν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Π.Κ. το ποιοτικό εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο που επιτελείται, ενώ η περιορισμένη χρηματοδότηση αποτελεί το πιο αδύνατο σημείο αλλά και την απειλή που περιορίζει τη λειτουργία του. Σημαντική ευκαιρία για το Π.Κ. αποτελεί η ανάπτυξη διεθνών προγραμμάτων σπουδών για προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών που θα ενισχύσουν την Εξωστρέφεια και την Διεθνοποίηση του Ιδρύματος προς το γενικότερο όφελος του.

Η διπλωματική εργασία στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται, με την παραδοχή ότι το Πανεπιστήμιο Κρήτης θα συνεχίσει να ανταποκρίνεται επάξια στις απαιτήσεις της κοινωνίας και τα επόμενα έτη θα διανύει το δρόμο της προόδου με κατεύθυνση την ακαδημαϊκή και ερευνητική αριστεία.

Μια σημαντική πρόταση για μελλοντική έρευνα στην Ελλάδα θα μπορούσε να είναι η μελέτη της απόδοσης του νέου τρόπου χρηματοδότησης των Α.Ε.Ι με βάση την πρόσφατη Υπουργική Απόφαση με υπ' αριθμ. πρωτ.154781/Ζ1, ΦΕΚ Β' 5629 – 02.12.2021, «*Ορισμός κριτηρίων, δεικτών ποιότητας και επιτευγμάτων για την κατανομή της ετήσιας τακτικής επιχορήγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα*». Θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί πως εφαρμόζεται στην πράξη και αν επιφέρει τελικά τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Εξίσου ενδιαφέρουσα μελέτη θα ήταν να εξεταστεί η ανάπτυξη συνεργασιών των Α.Ε.Ι της χώρας με εξωτερικούς φορείς, οργανισμούς και επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, προς την υποστήριξη της έρευνας και της καινοτομίας αλλά και την επαγγελματική αποκατάσταση των πτυχιούχων.

Κλείνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία, μια ακόμα πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι και η μελέτη παρακολούθησης των αποφοίτων των Α.Ε.Ι. προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για τη συνάφεια της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας και την οικονομία και να αποτελέσουν το έναυσμα για μετασχηματισμό και τροποποίηση της Εθνικής Στρατηγικής για την Ανώτατη Εκπαίδευση τα επόμενα έτη.

## Ελληνόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές

Αγγελή Δ. (2021). Χρηματοδότηση των ΑΕΙ με κριτήρια και εφόσον πιάσουν στόχους . Ανακτήθηκε 30-12-21 από

[https://www.efsyn.gr/ellada/ekpaideysi/321608\\_hrimatodo\\_tisi-ton-aei-me-kritiria-kai-efoson-pianoyn-stohoys](https://www.efsyn.gr/ellada/ekpaideysi/321608_hrimatodo_tisi-ton-aei-me-kritiria-kai-efoson-pianoyn-stohoys)

Α .Δ Ι .Π . Αρχή Διασφάλισης & Πιστοποίησης Της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. (2007). Διασφάλιση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση Οδηγός εφαρμογής της διαδικασίας Εσωτερικής Αξιολόγησης

Βασιλειάδης Δ.Λ. (2020). Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων - Σύγχρονες προσεγγίσεις και καινοτόμες πρακτικές εν καιρώ αλληπάλληλων παγκοσμίων κρίσεων. Εκδόσεις Τσότρας

Βενιζέλος Ε. Η πρόκληση της παιδείας και της κοινωνίας της γνώσης 2006-2007. Ανακτήθηκε στις 13-11-21 από

<https://www.evenizelosdialogues.gr/page.asp?pid=23>

Βλάχος Ι.(2011). Νέα από την κοινότητα του ΤΕΙ.Η αξιολόγηση των ΑΕΙ Μύθοι και πραγματικότητα. Ανακτήθηκε στις 15-12-21 από

[http://www.elke.teicrete.gr/LinkClick.aspx?fileticket=1AESLTR6rBk\\_%3D&tabid=1553](http://www.elke.teicrete.gr/LinkClick.aspx?fileticket=1AESLTR6rBk_%3D&tabid=1553)

Γάκη Ε. (2009) Διπλωματική εργασία “στρατηγικός σχεδιασμός και ανάπτυξη πολιτιστικών οργανισμών : Η περίπτωση του Μουσείου Μουσικών Οργάνων Θεσσαλονίκης, ΕΑΠ

Γεωργόπουλος Β. Ν.(2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ.Μπένου

Δομή Διασύνδεσης και Σταδιοδρομίας του Πανεπιστημίου Κρήτης .

Ανακτήθηκε 1-2-22 από [www.dasta.uoc.gr](http://www.dasta.uoc.gr)

Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΕΕ) Ανακτήθηκε στις 15-11-

2021 από <https://www.ethaae.gr/el/>

Ελληνική Βουλή. Αιτιολογική έκθεση ν.4009/2011.Ανακτήθηκε 27- 11-

2021 από

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/d-diaei-eis.pdf>

Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (1998). 98/561/ΕΚ:

Σύσταση του Συμβουλίου της 24ης Σεπτεμβρίου 1998 για την ευρωπαϊκή συνεργασία με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

ESOS.(2014) Ανακτήθηκε στις 2/1/2022 από

<https://www.esos.gr/arthra/axiologisi-panepisthmion-tei-sxedio-athina/oloklhrvuhke-h-ejvterikh-ajiologhsh-tvn-panepisthmivn-kai-tei-diapistvseis>

ESOS. (2020) .Η Διασφάλιση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση σε

σταυροδρόμι!Ανακτήθηκε στις 2/1/2022 από

<https://www.esos.gr/arthra/65801/i-diasfalisi-poiotitas-stin-anotati-ekpaideysi-se-stayrodromi>

Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών. ανακτήθηκε στις 30/11/2021 από  
<https://www.iky.gr/el/idrymata-anwtaths-ekpaideyshs/2014-07-16-11-07-35>

Jain C.Subhash . Επιμέλεια Πολλάλης Α.Γιάννης.(2003). Στρατηγικός  
Σχεδιασμός Marketing. Εκδόσεις Ελλήν

Johnson G., Whittington R. Scholes K., Angwin D., Regner P. ( 2016)  
Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων. Εκδόσεις  
Κριτική

Θεοδωρόπουλος Α. (2003). Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός,  
πως να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής  
σας, Εκδόσεις Προπομπός

Κακούρη Κ. (2015). Στρατηγικός σχεδιασμός του γραφείου καινοτομίας  
και διασύνδεσης στα ελληνικά ΑΕΙ. Διερεύνηση  
πεποιθήσεων και απόψεων φοιτητών στο θέμα.  
Διπλωματική εργασία ΕΑΠ.

Καθημερινή.(2021).Αλλάζουν τα κριτήρια για την ετήσια  
χρηματοδότηση των ΑΕΙ. Ανακτήθηκε στις 10-1-2022 από  
<https://www.kathimerini.gr/society/561608902/yp-paideias-allazoynta-kritiria-gia-tin-etisia-chrimatodotisi-ton-aei/>

Καρκατσούλης Π.(2001). Η Διακυβέρνηση ως περιεχόμενο και διαδικασία λήψης απόφασης για τις δημόσιες υποθέσεις. Επιστήμη και Κοινωνία, Τεύχος 7

Κατραμάδου Ε.(2004).Δημόσιος Τομέας. Άρθρο που δημοσιεύθηκε στο Οικονομικό περιοδικό για τον δημόσιο τομέα. Σελ.32-35

Κέφης, Β. & Παπαζαχαρίου Π. (2009). Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Αθήνα: Κριτική

Κιντής Α.Α.(2001).Το ελληνικό Πανεπιστήμιο στην προοπτική του 21<sup>ου</sup> αιώνα . Gutenberg.

Κλάδης Δ. (2007) Ο Ευρωπαϊκός χώρος της Ανώτατης Εκπαίδευσης μετά το Μπέργκεν και οι επιδράσεις στο Ελληνικό Πανεπιστήμιο . Εκδόσεις Παπαζήση

Κοντιάδης Ξ. (2007) Οι Συνταγματικές εγγυήσεις της Πανεπιστημιακής Αυτοδιοίκησης εν όψει της μεταρρύθμισης του “Νόμου Πλαισίου” και της αναθεώρησης του άρθρου 16 του Συντάγματος. Εκδόσεις Παπαζήση

Κουτούζης Μ.( 1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. Τόμος Α΄.Εκδόσεις ΕΑΠ

Μαυρογιάννη Ρ. (2018). Πτυχιακή εργασία, Στρατηγικός Σχεδιασμός: Θεωρία και Πράξη. Πανεπιστήμιο Πάτρας

ΜΟΔΙΠ Πανεπιστημίου Κρήτης . [www.modip.uoc.gr](http://www.modip.uoc.gr)

Μπουραντάς Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου

Πανεπιστήμιο Κρήτης .(x.x.) [www.uoc.gr](http://www.uoc.gr)

Παπαδάκης Μ. Β. (2016).Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου και διαφάνειες μαθήματος που ανακτήθηκαν στις 30-11-21 από <http://www2 ode.aueb.gr/papadakis/images/downloads/02-Summary Strategy gr SITE.pdf>

Παπαδάκης Μ. Β. (2018). Επίκαιρα Θέματα Στρατηγική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε.Μπένου

Παπαδάκης Ν. (2007). Μια τόσο βολική αυταπάτη.οργάνωση συμφερόντων και ιδεολογικοπολιτικές παράμετροι του μεταρρυθμιστικού εκκρεμούς στην ανώτατη εκπαίδευση μετά το '82. Εκδόσεις Παπαζήση

Παπαμαθαίου Μ.(2021). ΑΕΙ – Υπεγράφη η απόφαση για τα κριτήρια χρηματοδότησής τους – Η κατανομή. Ανακτήθηκε στις 6-1-2022 από <https://www.tovima.gr/2021/11/30/society/aei-ypegrafi-i-apofasi-gia-ta-kritiria-xrimatodotisis-tous-i-katanomi/>

Παπούλιας Β.Δ. (2002). Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών. Εκδόσεις Καστανιώτη



- Σοφούλης Κ. (2007). Αυτοδιοίκηση με στρατηγική έναντι αυτοδιοίκησης για συντεχνιακή αυτονόμηση. Εκδόσεις Παπαζήση
- Τσακαλάκης Η.Γ..(2013). Η εισαγωγή των μεθόδων new public management στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Διπλωματική εργασία στο ΟΠΑ
- Τσέκος Θ.Ν. (2014). Εισαγωγή στη δημόσια πολιτική. Παρουσίαση μαθήματος
- Τσέκος Θ.Ν. (2014). Δημόσια Διοίκηση θεωρία και Πρακτική
- Τσέκος Θ.Ν. (2020) σημ. Οργανωτικός ανασχεδιασμός και Δημόσιες Οργανώσεις στο ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση
- Τσέκος Θ.Ν. (2018). Όψεις άσκησης δημόσιας πολιτικής στην Ελλάδα-ελλείμματα σχεδιασμού,αξιολόγησης και ανατροφοδότησης. Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών ερευνών
- Τσινιιζέλης Μ.(2007). Η διαδικασία της Μπολόνιας και το Ελληνικό Πανεπιστήμιο . Εκδόσεις Παπαζήση
- Φασουλής Κ. (χ.χ.) Αξιολόγηση ποιότητας Ανώτατης Εκπαίδευσης. Συγκριτική προσέγγιση εμπειριών, διαπιστώσεων και προβληματισμών όπως προκύπτουν από την πιλοτική εφαρμογή

μεθόδων αξιολόγησης ποιότητας σε ελληνικά Α.Ε.Ι. Ανακτήθηκε στις 30-11-21 από

[http://www.pee.gr/wp-content/uploads/praktika\\_synedrion\\_files/e27\\_11\\_03/sin\\_ath/mer\\_c\\_th\\_en\\_iii/fasoylis.htm](http://www.pee.gr/wp-content/uploads/praktika_synedrion_files/e27_11_03/sin_ath/mer_c_th_en_iii/fasoylis.htm)

Χαμπούρη-Ιωαννίδου Αικ. (2003). Στρατηγική Διαχείρισης των Πολιτιστικών Ιδρυμάτων . Εκδόσεις ΕΑΠ

Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής. Ανακτήθηκε στις 29-12-21 από

<https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>

Υπουργείο Εσωτερικών, Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων» Ανακτήθηκε στις 15-11-2021 από

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/d-diaei-eis.pdf>

### **Ξενόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές**

Boyne G. A. ,Walker R.M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead ανακτήθηκε στις 15-11-21 από

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>

Chartered Institute of Internal Auditors (CIAA) What is internal audit?

Ανακτήθηκε στις 20-11-2021 από

<https://www.iaa.org.uk/about-us/what-is-internal-audit/>

Chandler A.D. (2020). Alfred Chandler. ΕΚΔΟΣΕΙΣ SAGE Ανακτήθηκε 10-

11-21 από [https://study.sagepub.com/rees2e/student-](https://study.sagepub.com/rees2e/student-resources/chapter-1/12-alfred-chandler)

[resources/chapter-1/12-alfred-chandler](https://study.sagepub.com/rees2e/student-resources/chapter-1/12-alfred-chandler) και

<https://ethics.harvard.edu/people/alfred-d-chandler-jr>

Drucker P. (1954). The Practice of Management. Harper, N.Y.

ENQA. χ.χ. The European Association for Quality Assurance in Higher

Education. Ανακτήθηκε στις 18-11-21 από

<https://www.engq.eu/>

Ευρωπαϊκή Ένωση. Μια Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία. Ανακτήθηκε

στις 10-11-21 από

[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_el)

[2024/european-green-deal\\_el](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_el)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2021). Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη

Εκπαίδευση Ανακτήθηκε στις 5/1/22 από

[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-27_el)

[assurance-higher-education-27\\_el](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-27_el)

Ευρωπαϊκή Ένωση. Εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση. Ανακτήθηκε

στις 13-11-2021 από

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/el/sheet/139/>

Ευρωπαϊκή Ένωση. Η διαδικασία της Μπολόνια: δημιουργία του ευρωπαϊκού χώρου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ανακτήθηκε στις 13-11-2021 από [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM %3Ac11088](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM_%3Ac11088)

Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Στρατηγική της Λισσαβόνας μια πιο ανταγωνιστική Ευρώπη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας. Ανακτήθηκε στις 14-11-21 από <https://www.europarl.europa.eu/highlights/el/1001.html>

Ευρωπαϊκή Ένωση. Νέα ώθηση για την τριτοβάθμια εκπαίδευση στην ΕΕ. (2017) Ανακτήθηκε στις 2-2-2022 από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1496304694958&uri=COM:2017:247:FIN>

Ευρωπαϊκή Ένωση. Σχετική και υψηλής ποιότητας τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ανακτήθηκε στις 2-2-2022 από <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/quality-and-relevance>

Jalaliyoon N. - Taherdoost H. (2012). "Performance evaluation of Higher Education; a necessity " Available Online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

Jacques Lanares. (2011). Developing a quality culture. Σελίδες: 263–274 , Brill over three centuries of scholarly publishing

Keith W. Glaister and J. Richard Falshaw. (1999). Strategic Planning] Still  
Going Strong. Άρθρο που ανακτήθηκε στις 10-11-2021 από  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630198001319>

Kriemadis A.(1997),"Strategic planning in Higher Education Athletic  
Departments", International Journal of Educational  
Management, Vol. 11 Iss 6 pp. 238 - 247  
Permanent link to this document:  
<http://dx.doi.org/10.1108/09513549710186803> Ανακτήθηκε  
στις 10-12-2021

Oxford lexico Ανακτήθηκε στις 5-12-2021 από  
[https://www.lexico.com/definition/key\\_performance\\_indicator](https://www.lexico.com/definition/key_performance_indicator)

Poister H.Th.(2005).Strategic Planning and Management in State  
Departments of Transportation Ανακτήθηκε στις 10-11- 2021 από  
<https://www.tandfonline.com>

Wilkinson B.P.,Taylor S.J., Peterson A., Taylor M.,(2007 ). A Practical  
Guide to Strategic Enrollment Management Planning in  
Higher Education. Virginia Beach:Educational Policy Institute )

## **ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

Νόμος 1268 ΦΕΚ Α' 87/16.7.1982

Νόμος 1892/1990, Α 80 §1-7, ΦΕΚ 101 Α'

Νόμος 1943/1991 Α 1-4, ΦΕΚ 50 Α'

Νόμος 2190/1994 - ΦΕΚ 28/Α/3-3-1994

Νόμος 2839/2000 - ΦΕΚ 196/Α/12-9-2000

Νόμος 2880/2001 - ΦΕΚ 9/Α/30-1-2001

Νόμος 3345/2005 - ΦΕΚ Α/138/16-6-2005

Νόμος 3230/2004 - ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004

Νόμος 4009/2011 ΦΕΚ Α 195/6.9.2011

Νόμος 4653/2020 - ΦΕΚ 12/Α/24-1-2020

Νόμος 4812/2021 - ΦΕΚ 110/Α/30-6-2021

Νόμος 3374/2005 ΦΕΚ 189/Α'/2.8.2005

Νόμος 2843/2000 ΦΕΚ Α` 219/12.10.2000

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ 358/ΑΡ.ΦΥΛΛΟΥ 240/29-10-1998

Κοινή Υπουργική Απόφαση αριθμ. 154781/Ζ1/2021, ΦΕΚ 5629/Β/2-12-2021

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Συνοδευτικό ερωτηματολογίου

Αγαπητοί συνάδελφοι, μέλη ΔΕΠ/ΕΤΕΠ, ΑΔΙΠ, φοιτητές,

Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Δ.Π.Μ.Σ. στην «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, με τίτλο «Στρατηγικός σχεδιασμός και αξιολόγηση δράσης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Κρήτης», διεξάγεται μία έρευνα με ερωτηματολόγιο με σκοπό να εκτιμηθεί και να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό η Πανεπιστημιακή Κοινότητα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης αντιλαμβάνεται την έννοια και την σπουδαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού και της αξιολόγησης στο Ίδρυμα. Η συμμετοχή είναι εθελοντική, τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και η συμπλήρωση τους σύντομη. Τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν μέσω των ερωτηματολογίων θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο και την συμμετοχή σας, η οποία θα είναι πολύτιμη για την επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνας.

Αν επιθυμείτε να συμμετέχετε, μπορείτε να ακολουθείτε το link .

<https://forms.office.com/r/Xjjpamwwb4>

Με εκτίμηση,

Ροκάκη Κυριακή

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

## **Ερωτηματολόγιο**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ**

#### **1. Ποιο είναι το φύλο σας.**

- Άνδρας
- Γυναίκα

#### **2. Ποια είναι η ηλικία σας.**

- 18-22 ετών
- 23-42 ετών
- 43 και άνω

#### **3. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας.**

- Απόφοιτος Γυμνασίου-Λυκείου
- Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης
- Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ
- Απόφοιτος Μεταπτυχιακού-Διδακτορικού διπλώματος
- Φοιτητής

#### **4. Επιλέξτε την ιδιότητα σας σε σχέση με το Πανεπιστήμιο Κρήτης.**

- Γενικός Διευθυντής/τρια, Διευθυντής/τρια, Υποδιευθυντής/τρια
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Πρόεδρος Τμήματος



- Μέλος ΔΕΠ/ΕΤΕΠ/ΕΔΙΠ
- Διοικητικός Υπάλληλος
- Φοιτητής

**5.Πιστεύετε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία ενός ανώτατου εκπαιδευτικού Ιδρύματος;**

- Ναι
- Όχι
- Πιθανόν

**6.Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των Ανώτατων εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την ποιοτική αναβάθμιση της ανώτατης εκπαίδευσης στη χώρα μας;**

- Ναι
- Όχι
- Πιθανόν

**7.Γνωρίζετε αν το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει καταρτίσει και υλοποιεί διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού και ποιο Τμήμα του Ιδρύματος έχει την ευθύνη για την διαδικασία αυτή;**

- Ναι
- Όχι

**8.Αν απαντήσατε ναι στην προηγούμενη ερώτηση σε τι βαθμό πιστεύετε ότι το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό σχέδιο στρατηγικής;**

- Πολύ καλό

- Καλό
- Μέτριο
- Καθόλου καλό

**9. Ποιες Υπηρεσίες/Τμήματα/μέλη του Πανεπιστημίου πιστεύετε ότι πρέπει να συμμετέχουν στην διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού σχεδίου του Ιδρύματος.**

- Οι Πρυτανικές Αρχές
- Η διοίκηση του Ιδρύματος
- Μέλη της Πανεπιστημιακής Κοινότητας από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα
- Άλλη

**10. Ποια η συμμετοχή σας στον στρατηγικό σχεδιασμό του Πανεπιστημίου Κρήτης.**

- Ενεργός
- Επικουρική
- Δεν συμμετέχω

**11. Πιστεύετε ότι εσωτερικοί πόροι του Πανεπιστημίου Κρήτης είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο ώστε να συμβάλλουν στην ανάπτυξη βιώσιμων στρατηγικών σχεδίων;**

- Ναι είναι ικανοποιητικοί
- Αρκετά ικανοποιητικοί
- Καθόλου ικανοποιητικοί

**12. Ποιο από τα παρακάτω πιστεύετε είναι το πιο δυνατό σημείο του Πανεπιστημίου Κρήτης.**

- Το κύρος και το μεγάλο εύρος των διδακτικών αντικειμένων
- Οι υποδομές τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας για την υποστήριξη της διδασκαλίας και της έρευνας
- Η ποιότητα της διδασκαλίας και της έρευνας
- Η αυξανόμενη παρουσία του σε ευρωπαϊκά ερευνητικά προγράμματα και διεθνείς συνεργασίες
- Η κινητικότητα φοιτητών /προσωπικού μέσω ERASMUS και άλλων διεθνών προγραμμάτων κινητικότητας

**13. Ποιο από τα παρακάτω πιστεύετε είναι το πιο αδύνατο σημείο του Πανεπιστημίου Κρήτης.**

- Περιορισμένη χρηματοδότηση
- Ανεπαρκείς κτιριακές υποδομές και χαμηλή αναλογία διδακτικού προσωπικού/φοιτητές
- Ασφυκτικό θεσμικό πλαίσιο και έλλειψη αυτονομίας
- Έλλειψη κουλτούρας διασφάλισης ποιότητας
- Ασθενής ανάπτυξη διασύνδεσης αποφοίτων με την αγορά εργασίας

**14. Ποια από τις παρακάτω πιστεύετε είναι η πιο σημαντική απειλή για το Πανεπιστημίου Κρήτης.**

- Περιορισμένη χρηματοδότηση
- Διαρκείς μεταβολές του θεσμικού πλαισίου
- Εκροή ερευνητών/πτυχιούχων στο εξωτερικό για εύρεση εργασίας

- Υψηλό κόστος φοίτησης
- Αύξηση του ανταγωνισμού με δημόσια και ιδιωτικά Ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού

**15. Ποια από τις παρακάτω πιστεύετε είναι η πιο σημαντική ευκαιρία για το Πανεπιστήμιο Κρήτης.**

- Ανάπτυξη διεθνών προγραμμάτων σπουδών για προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών
- Ανάπτυξη ερευνητικών προγραμμάτων σπουδών με αξιοποίηση της πολιτισμικής κληρονομιάς της Κρήτης
- Περαιτέρω ανάπτυξη θερινών σχολείων και συνεδρίων
- Αυξανόμενη ζήτηση για δια βίου εκπαίδευση στην Ελλάδα
- Ευνοϊκό διεθνές περιβάλλον για την ισότιμη πρόσβαση στην εκπαίδευση

**16. Ποιος κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός στρατηγικός στόχος για το Πανεπιστήμιο Κρήτης τα επόμενα έτη .**

- Η έμφαση στην ποιότητα και την αριστεία στο εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο
- Η Διεθνοποίηση του Ιδρύματος και η προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού
- Η σύνδεση του Ιδρύματος με την κοινωνία μέσω της γνώσης, της οικονομίας, του πολιτισμού