



ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Πληροφορίες: Π. Νίτσιου

Τηλ. : 2310 99 66 49

e-mail : gramm-syg@ad.auth.gr

Κτίριο : Διοίκησης «Κ. Καραθεοδωρή»

Θεσσαλονίκη, 27 Νοεμβρίου 2020

Αριθμ. Πρωτ. : 7365

ΘΕΜΑ: Τροποποίηση Στρατηγικού Σχεδίου Α.Π.Θ.
2019-2022

ΠΡΟΣ

- Γραφεία Πρύτανη και Αντιπρυτάνεων
- ΜΟ.ΔΙ.Π.
του Α.Π.Θ.

Η Σύγκλητος του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης στη με αριθμό 3039/20-11-2020 έκτακτη συνεδρίασή της έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις του Ν. 3341/1925 (ΦΕΚ 154/τ.Α'/22-06-1925) «Περί ιδρύσεως Πανεπιστημίου εν Θεσσαλονίκη», με τον οποίο ιδρύθηκε το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης ως «Πανεπιστήμιον Θεσσαλονίκης», όπως μετονομάστηκε σε «Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» με το άρθρο 7 του Ν. 3108/1954.
2. Τις διατάξεις του άρθρου 13 παρ. 2 περ. α' του Ν. 4485/2017 (ΦΕΚ 114/τ.Α'/04-08-2017) «Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις» όπως αυτός έχει τροποποιηθεί και ισχύει.
3. Τις διατάξεις του άρθρου 78 του ν. 4727/2020 (ΦΕΚ 184/τ.Α'/23-09-2020) «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024 - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις».
4. Την αριθμ. 108075/Ζ1/03-07-2019 (ΦΕΚ 432/τ.ΥΟΔΔ/05-07-2019, διόρθωση σφάλματος ΦΕΚ 809/τ.ΥΟΔΔ/03-10-2019) Διαπιστωτική Πράξη του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων με θέμα «Εκλογή Πρύτανη και τεσσάρων (4) Αντιπρυτάνεων του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης» με θητεία από 1-9-2019 έως 31-8-2022.
5. Την αριθμ. 105174/Ζ1/12-8-2020 Διαπιστωτική Πράξη της Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΦΕΚ 650/τ.ΥΟΔΔ/19-8-2020) περί παράτασης της θητείας του Πρύτανη και των τεσσάρων (4) Αντιπρυτάνεων του Α.Π.Θ. έως τη συμπλήρωση τεσσάρων (4) ακαδημαϊκών ετών, ήτοι έως 31-8-2023.
6. Την αριθμ. 1204/14-9-2020 Διαπιστωτική Πράξη του Πρύτανη του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (ΑΔΑ: Ω7Α746Ψ8ΧΒ-ΠΨΟ) περί συγκρότησης της Συγκλήτου του ΑΠΘ για το ακαδημαϊκό έτος 2020-2021.
7. Τις διατάξεις του άρθρου 82 παρ. 1 του Ν. 4692/2020 (ΦΕΚ 111/τ.Α'/12-06-2020) «Αναβάθμιση του Σχολείου και άλλες διατάξεις».
8. Την αριθμ. 30458/19-06-2019 απόφαση της Συγκλήτου του Α.Π.Θ. στη Συνεδρίαση με αριθμό 2981/07-03-2019 σχετικά με το Στρατηγικό Σχέδιο του Α.Π.Θ. και την Πολιτική Ποιότητας του Ιδρύματος.

9. Το Στρατηγικό Σχέδιο του Α.Π.Θ. 2019-2022 όπως εγκρίθηκε στη συνεδρίαση με αριθμό 2981/07-03-2019 της Συγκλήτου.

10. Την εισήγηση του Πρυτανικού Συμβουλίου με αριθμό 6905/20-11-2020 σχετικά με την τροποποίηση του Στρατηγικού Σχεδίου Α.Π.Θ. 2019-2022,

αποφάσισε την τροποποίηση του Στρατηγικού Σχεδίου του Α.Π.Θ. 2019-2022. Το τροποποιημένο Στρατηγικό Σχέδιο έχει ως ακολούθως, στο Παράρτημα της παρούσης που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής.

Εσωτερική διανομή

- Γραμματεία Συγκλήτου

Ο Πρύτανης

(υπογραφή)*

Καθηγητής Νικόλαος Γ. Παπαϊωάννου

*Ακριβές Αντίγραφο από το πρωτότυπο που τηρείται στο αρχείο της υπηρεσίας



ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 2019-2022

Επικαιροποίηση Νοέμβριος 2020

Κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, ο ρόλος των πανεπιστημίων έχει μεταβληθεί σε σημαντικό βαθμό. Στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης έχει αυξηθεί η αυτονομία των πανεπιστημίων ως μια απάντηση στις κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές που χαρακτηρίζονται ως «Κοινωνία της Γνώσης». Τα πανεπιστήμια ως κατεξοχήν παραγωγοί γνώσης, αλλά και δημιουργοί των εξοπλισμένων με γνώση εργαζομένων, μπορούν να χαρακτηριστούν ως οιοσδήποτε ατμομηχανές της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας και συνεπώς πρέπει να αντιδρούν άμεσα στις κοινωνικές και οικονομικές μεταβολές τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο για να ανταποκρίνονται στο ρόλο που τους έχει αναθέσει η κοινωνία.

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της Ernst and Young για την Ένωση των Πανεπιστημίων της Αυστραλίας, πέντε «μέγα-τάσεις»-«κινητήριες δυνάμεις αλλαγής» αναμένεται να οδηγήσουν στο μετασχηματισμό της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης διεθνώς:

1. Ο εκδημοκρατισμός της γνώσης και η αυξητική τάση πρόσβασης σε αυτήν ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες
2. Η ψηφιακή τεχνολογία
3. Η αυξανόμενη κινητικότητα παγκοσμίως φοιτητών, ερευνητών και καθηγητών
4. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός για την προσέλκυση φοιτητών διεθνώς, η αβεβαιότητα στην κρατική χρηματοδότηση και ο ανταγωνισμός στις διεθνείς χρηματοδοτήσεις
5. Η συνεργασία με την επιχειρηματική κοινότητα για την παροχή γνώσεων που είναι αναγκαίες στην οικονομική δραστηριότητα και για κοινή έρευνα.

Το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, προκειμένου να απαντήσει στις προκλήσεις των επόμενων χρόνων για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, καλείται να διαμορφώσει την Στρατηγική του σε ένα διεθνές περιβάλλον ραγδαία εξελισσόμενο και σε ένα εθνικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από την βαθιά οικονομική και κοινωνική κρίση των τελευταίων ετών.

Στο πρώτο στάδιο διαμόρφωσης της Στρατηγικής θα πρέπει να οριστούν το ΟΡΑΜΑ (vision) και η ΑΠΟΣΤΟΛΗ (mission) του ΑΠΘ.

Το όραμα του ΑΠΘ:

Το ΑΠΘ να καταστεί ένα Άριστο Δημόσιο Πανεπιστήμιο με Διεθνή Ακτινοβολία

Η Αποστολή του ΑΠΘ, η οποία θα εκτελείται με τελικό στόχο την εκπλήρωση του οράματος, είναι να προσφέρει υψηλότατου επιπέδου εκπαίδευση, σε ένα πανεπιστήμιο φιλικό προς το περιβάλλον και προσβάσιμο σε όλους, να παράγει διεθνώς αναγνωρίσιμη έρευνα και να συνεισφέρει στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Για την εκπλήρωση της αποστολής του το ΑΠΘ λειτουργεί με κανόνες και εφαρμόζει πρακτικές που διασφαλίζουν την τήρηση και προάσπιση των ακόλουθων θεμελιωδών αρχών: α) του σεβασμού των δικαιωμάτων του ανθρώπου, β) της ελευθερίας στην έρευνα και τη διδασκαλία, γ) της ποιότητας της εκπαίδευσης, της έρευνας και κάθε υπηρεσίας που παρέχει το Πανεπιστήμιο, δ) της ερευνητικής και επιστημονικής δεοντολογίας, ε) της διαφάνειας όλων των δραστηριοτήτων του και της αμεροληψίας κατά τη λήψη αποφάσεων, στ) της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και λογοδοσίας ως προς τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, ζ) της αξιοκρατίας στην επιλογή και εξέλιξη του προσωπικού του, η) της διασφάλισης της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων, των φοιτητών και των επισκεπτών του, καθώς και της πρόληψης και αντιμετώπισης κάθε σχετικού κινδύνου, θ) της πρόληψης και καταπολέμησης κάθε μορφής βίας και εκφοβισμού, ι) της καταπολέμησης των κάθε μορφής διακρίσεων και ια) της αρχής της ίσης μεταχείρισης των φύλων και της προώθησης της ουσιαστικής τους ισότητας.

Για την διαμόρφωση της στρατηγικής του ΑΠΘ θα πρέπει να ορίσουμε από την αρχή το «Άριστο», το «Δημόσιο» Πανεπιστήμιο και τέλος τη «Διεθνή Ακτινοβολία»

1. Άριστο Πανεπιστήμιο. Μπορούμε να ορίσουμε το άριστο πανεπιστήμιο, καθώς στο σημείο αυτό υπάρχει σχετικότητα, χρησιμοποιώντας διεθνείς δείκτες και μεθοδολογίες που χρησιμοποιούν και οι διεθνείς έρευνες κατατάξεων. Το ΑΠΘ πρέπει να επιλέξει τα πανεπιστήμια –στόχους και να διαμορφώσει τη στρατηγική του ώστε κατά την περίοδο του σχεδιασμού να καλύψει την προβλεπόμενη απόσταση από αυτά τα πανεπιστήμια. Θεωρούμε ότι μια σύγκλιση προς τα 150 πρώτα πανεπιστήμια των διεθνών κατατάξεων, είναι εφικτή για την περίοδο μέχρι το 2022. Η ποιότητα ενός πανεπιστημίου αφορά κυρίως α) την εκπαίδευση και β) την έρευνα.

1. Εκπαίδευση: Η πανεπιστημιακή εκπαίδευση στοχεύει αφενός μεν στην καλλιέργεια του ανθρώπου και αφετέρου στην παροχή των επιστημονικών και τεχνολογικών δεξιοτήτων, προκειμένου ο απόφοιτος να χαράξει και να ακολουθήσει τη σταδιοδρομία του. Κατά συνέπεια, ένα άριστο πανεπιστήμιο θα πρέπει να προσφέρει καλλιέργεια, έτσι ώστε οι φοιτητές του να γίνονται καλύτεροι άνθρωποι, και ταυτόχρονα να προσφέρει εκείνες τις δεξιότητες που θα τον καταστήσουν ικανό να ακολουθήσει μια επαγγελματική σταδιοδρομία που θα του εξασφαλίζει υψηλό βιοτικό επίπεδο. Εάν θέλουμε να απαντήσουμε θετικά στα παραπάνω, τα προγράμματα σπουδών θα πρέπει να προσαρμοσθούν προς τις νέες εξελίξεις της επιστήμης, της κοινωνίας και της οικονομίας με ταυτόχρονη ικανοποίηση και της πρώτης λειτουργίας, του ανθρωπισμού.

i. Απασχολησιμότητα. Αφορά τους αποφοίτους που δεν θα ακολουθήσουν μεταπτυχιακές σπουδές. Το ΑΠΘ πρέπει να τους προσφέρει αφενός μεν τις τεχνολογικές και επιστημονικές δεξιότητες αλλά και να αναπτύξει τους μηχανισμούς υποβοήθησης της πρόσβασης στην αγορά

εργασίας. Για παράδειγμα, ποιο ποσοστό των αποφοίτων ανά τμήμα βρίσκουν εργασία σε 1-5 έτη μετά την αποφοίτηση σε επάγγελμα συναφές με το γνωστικό αντικείμενο των σπουδών του αποφοίτου. Σε αυτό το σημείο να τονίσουμε ότι το πρόβλημα της Ελληνικής αγοράς εργασίας στα επόμενα χρόνια που καλύπτουν την περίοδο του στρατηγικού σχεδιασμού δεν είναι της κατηγορίας *supply side*, δηλαδή, υπάρχουν θέσεις εργασίας όμως οι απόφοιτοι του ΑΠΘ δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την κάλυψη αυτών των θέσεων, αλλά *demand side*, δηλαδή, λόγω της παρατεταμένης ύφεσης δεν υπάρχουν επιχειρήσεις που ζητούν εργαζόμενους. Στην ουσία το ΑΠΘ θα συνεισφέρει διττά στην ελληνική οικονομία βοηθώντας τους αποφοίτους του α) να βρουν εναλλακτικές σταδιοδρομίες και β) να δημιουργήσουν επιχειρήσεις, οι οποίες αφενός μεν θα συμβάλλουν στην οικονομική μεγέθυνση της χώρας και αφετέρου θα αποτελούν μέρος της νέας ζήτησης εργασίας.

ii. **Μεταπτυχιακές Σπουδές:** Η ποιότητα της εκπαίδευσης αντανakλάται και στο επίπεδο των μεταπτυχιακών σπουδών που ακολουθούν οι απόφοιτοι του ΑΠΘ. Για παράδειγμα, γίνονται αποδεκτοί από τα καλύτερα πανεπιστήμια (πχ. Τα κορυφαία 100) και σε τι ποσοστό; Ενδιαφέρον έχει και η στάση των φοιτητών μας: θεωρούν ότι το γνωσιολογικό τους υπόβαθρο είναι ικανό να ανταποκριθεί στο επίπεδο σπουδών ενός καλού πανεπιστημίου; Συνεπώς, στη στρατηγική του ΑΠΘ θα πρέπει να ενταχθεί ο εκσυγχρονισμός των προγραμμάτων σπουδών προσφέροντας γνώση που βρίσκεται στην πρωτοπορία.

iii. **Έρευνα.** Αν και υπάρχουν επιφυλάξεις για τα *bibliometrics*, αυτά αποτελούν το βασικό μέτρο αξιολόγησης της έρευνας σε όλους σχεδόν τους επιστημονικούς τομείς. Η στρατηγική *benchmarking* συνίσταται στην μέτρηση της απόστασης μεταξύ του ΑΠΘ και των πανεπιστημίων - στόχων και την υιοθέτηση καλών πρακτικών για την κάλυψη αυτής της απόστασης. Συγχρόνως, το ΑΠΘ οφείλει να αυξήσει τη συμμετοχή του στα ανταγωνιστικά ερευνητικά προγράμματα και να βελτιώσει τη συμμετοχή του στη βιομηχανική έρευνα. Επειδή όμως το ΑΠΘ είναι πανεπιστήμιο στο οποίο καλλιεργούνται και οι τέχνες και οι ανθρωπιστικές σπουδές, θα πρέπει, σε συνεργασία με τις αντίστοιχες σχολές, να αναπτυχθούν δείκτες αξιολόγησης της ποιότητας της έρευνας σε αυτούς τους τομείς, ώστε να ενταχθούν στη στρατηγική *benchmarking*.

2. **Δημόσιο Πανεπιστήμιο.** Ο όρος «Δημόσιο» αναφέρεται στον μοναδικό μέτοχο του ΝΠΔΔ; Αναφέρεται στην μια και μοναδική πηγή χρηματοδότησης, τον κρατικό προϋπολογισμό; Αναφέρεται σε αντιδιαστολή με το κέρδος, ότι μοναδική επιδίωξη είναι η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος; Στην διαμόρφωση της στρατηγικής αρχιτεκτονικής του ΑΠΘ αυτός ο ορισμός πρέπει να δοθεί και να είναι σαφής. Για να υπάρχει συνέπεια προς τις διεθνείς μετρήσεις, θεωρούμε ως δημόσιο πανεπιστήμιο, σύμφωνα με τον ορισμό που χρησιμοποιεί ο ΟΟΣΑ: «Ένα πανεπιστήμιο χαρακτηρίζεται ως δημόσιο εάν ο καθορισμός των γενικών πολιτικών και δραστηριοτήτων του και ο διορισμός των στελεχών του (καθηγητών, ερευνητών και υποστηρικτικού προσωπικού) βρίσκεται στα χέρια α) μιας δημόσιας εκπαιδευτικής αρχής ή β) ενός οργάνου που του οποίου τα μέλη διορίζονται από μια δημόσια αρχή».

3. Διεθνής Ακτινοβολία. Η διεθνής πρακτική, που χρησιμοποιείται και από τους διεθνείς οίκους αξιολόγησης, μετρά την διεθνή ακτινοβολία με το ποσοστό των αλλοδαπών φοιτητών, το ποσοστό των ξένων καθηγητών και τις διεθνείς ερευνητικές και άλλες συνεργασίες. Διεθνής ακτινοβολία σημαίνει να θέλουν να έλθουν στο ΑΠΘ και φοιτητές και καθηγητές από χώρες με καλά πανεπιστήμια. Να αποτελεί, δηλαδή, το ΑΠΘ σημαντική εναλλακτική στις επιλογές των φοιτητών και καθηγητών. Για τους φοιτητές αυτό αφορά περισσότερο τους μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς φοιτητές. Το ΑΠΘ συμμετέχει σε ερευνητικές συμπράξεις. Όσο μεγαλύτερη είναι η διεθνής ακτινοβολία τόσο περισσότερο το ΑΠΘ είναι ελκυστικό για ερευνητικές συμπράξεις. Η μέχρι σήμερα συμμετοχή στα Framework Programs της ΕΕ δείχνει ότι το ΑΠΘ κατέχει αρκετά υψηλή θέση ως *hub* στο Ευρωπαϊκό ερευνητικό χώρο. Σύμφωνα με μελέτες το ΑΠΘ είναι σημαντικό hub στο σύνολο των ερευνητικών τομέων των FP αλλά και σε επιμέρους τομείς όπως, για παράδειγμα, στο ICT. Ωστόσο, η εικόνα δεν είναι τόσο ενθαρρυντική σε άλλους τομείς, όπως πχ. η βιοτεχνολογία και οι κοινωνικές επιστήμες. Επομένως, η στρατηγική του ΑΠΘ θα πρέπει να στοχεύει στο καταστεί ελκυστικό ίδρυμα για σπουδές και έρευνα μέσα σε ένα περιβάλλον όπως θα σημειώσουμε παρακάτω ιδιαιτέρως ανταγωνιστικό.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής του ΑΠΘ ακολουθεί έναν αλγόριθμο, την **στρατηγική αρχιτεκτονική**. Η στρατηγική αρχιτεκτονική, το κτίσιμο της στρατηγικής, απαντά στο βασικό ερώτημα του *που και πώς θα πάει εκεί που θέλει να πάει* ο οργανισμός και στην συγκεκριμένη περίπτωση το ΑΠΘ. Ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων και των ενδιάμεσων στόχων στην πορεία προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων συνιστούν το πρώτο βήμα στην στρατηγική αρχιτεκτονική. Είναι ίσως το σημαντικότερο βήμα στην στρατηγική αρχιτεκτονική. Συνεπώς, στην στρατηγική αρχιτεκτονική το όραμα «Άριστο» και «Διεθνής Ακτινοβολία» πρέπει να μετρηθούν και να τεθούν ως στόχοι: ποσοτικοί και χρονικοί. Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμη η διαδικασία του benchmarking διότι δίνει την δυνατότητα ποσοτικής διαμόρφωσης των στόχων. Ορισμένα πανεπιστήμια της Κίνας είχαν θέσει ως στρατηγικό στόχο δεκαετίας την είσοδο τους στα 100 καλύτερα πανεπιστήμια στην κατάταξη της ARWU. Το 2014, για πρώτη φορά κινεζικά πανεπιστήμια ανέβηκαν στην πρώτη εκατοντάδα. Οι ενδιάμεσοι στόχοι είναι χρήσιμοι για την αξιολόγηση της πορείας του ΑΠΘ έτσι ώστε τυχόν αποκλίσεις να διορθώνονται έγκαιρα.

Επομένως:

Τα ερωτήματα που ανακύπτουν και το ΑΠΘ πρέπει να απαντήσει κατά την διαμόρφωση της στρατηγικής του είναι:

- Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας της νέας στρατηγικής του ΑΠΘ; Το 2022 με την λήξη της πρυτανικής θητείας; Τότε δεν μιλάμε για στρατηγική ιδρύματος. Το 2025, το 2030;
- Είναι διατεθειμένο το ΑΠΘ να δεσμευτεί σε μια μακροχρόνια στρατηγική που θα την ακολουθήσουν και οι επόμενες πρυτανικές αρχές;
- Το benchmark για το «Άριστο» είναι οι διεθνείς κατατάξεις;
- Στόχος για την «Διεθνή Ακτινοβολία» είναι ένα ποσοστό ξένων φοιτητών και καθηγητών;

Στην συνέχεια χρησιμοποιείται η **μόχλευση (leverage)** των πόρων ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Η μόχλευση, κατά την άποψη μας, αποτελεί ίσως το μοναδικό εργαλείο που διαθέτει σήμερα το ΑΠΘ για να επιτύχει με τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει το καλύτερο αποτέλεσμα. Σε αυτό το σημείο έγκειται και η καινοτομία που πρέπει να επιδείξουμε ως πανεπιστημιακή κοινότητα και πρωτίστως ως διοίκηση. Η λογική δεν έχουμε πόρους άρα δεν κάνουμε τίποτε δεν έχει θέση σε ένα πανεπιστήμιο όπως το ΑΠΘ. Με την μόχλευση θα καταφέρουμε με τους πόρους που διαθέτουμε να επιτύχουμε αξιοθαύμαστα αποτελέσματα.

Μέχρι το 2010, το ΑΠΘ είχε περίσσια πόρων και επιτύγχανε (;) τους στόχους του. Σήμερα, και στο προβλεπτό μέλλον, οι πόροι του ΑΠΘ θα είναι περιορισμένοι. Άρα για να επιτύχει τους στόχους του, θα πρέπει να εφαρμόσει νέους τρόπους, νέες διαδικασίες διαχείρισης των πόρων. Για παράδειγμα, το e-university δεν έχει προχωρήσει στο ΑΠΘ όπως θα θέλαμε. Με την **ηλεκτρονικοποίηση** διαδικασιών οι περιορισμένοι σήμερα

διοικητικοί πόροι θα υπερεπαρκούν και θα χρησιμοποιούνται σε θέσεις που απαιτείται γνώση και όχι τυποποιημένες δεξιότητες.

Επομένως, για να μπορέσει να γίνει σωστός σχεδιασμός μόχλευσης, είναι αναγκαίο να απαντήσει το ΑΠΘ τα παρακάτω ερωτήματα;

- Ποιο είναι το ακαδημαϊκό προσωπικό, ποσοτικά και ποιοτικά, του ΑΠΘ;
- Ποιο είναι το διαθέσιμο διοικητικό προσωπικό του ιδρύματος, ποσοτικά και ποιοτικά;
- Ποιες είναι οι κτιριακές και εργαστηριακές υποδομές του ΑΠΘ;
- Ποιοι είναι οι χρηματοοικονομικοί πόροι του ΑΠΘ;

Καμία όμως στρατηγική δεν μπορεί να επιτύχει εάν δεν λάβει υπόψη το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται και θα κινείται ο οργανισμός, δηλαδή το εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον θέτει τους περιορισμούς, προσφέρει νέες ευκαιρίες και επιφυλάσσει κινδύνους. Η στρατηγική αρχιτεκτονική οφείλει να λάβει υπόψη τους περιορισμούς, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τους κινδύνους. Ακόμη περισσότερο μια καινοτόμος στρατηγική αρχιτεκτονική είναι δυνατόν να μετατρέψει τους κινδύνους σε ευκαιρίες προς όφελος του οργανισμού. Για ένα ελληνικό πανεπιστήμιο, όπως το ΑΠΘ, το εξωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται για τα επόμενα χρόνια όπως παρακάτω. Πολλές από τις αλλαγές που συντελούνται παγκοσμίως μπορούν να θεωρηθούν ως ευνοϊκές στην επιδίωξη του οράματός μας. Άλλες μπορούν να θεωρηθούν ως κίνδυνοι. Κυρίως σε εθνικό περιβάλλον.

Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον διαμορφώνει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες – προκλήσεις. Το εξωτερικό περιβάλλον του ΑΠΘ αποτελείται από το Εθνικό, το Ευρωπαϊκό και το Διεθνές. Το εξωτερικό περιβάλλον έχει χαρακτηριστικά θεσμικά – το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλείται να λειτουργήσει ο οργανισμός, οικονομικά – κοινωνικά – τεχνολογικά.

Ειδικότερα:

Διεθνές Περιβάλλον- Κίνδυνοι Ευκαιρίες

1. Κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες η ταχύτητα των αλλαγών έχει αυξηθεί, έχει λάβει εκθετικό ρυθμό, όταν όλη η εξέλιξη του ανθρώπου μέχρι τώρα ακολουθούσε γραμμικό ρυθμό. Αυτή η επιτάχυνση του ρυθμού των αλλαγών σε επιστημονικό, οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό επίπεδο διαμορφώνει ένα νέο ζητούμενο σχετικά με την εκπαίδευση των φοιτητών και της διενεργούμενης έρευνας στο ΑΠΘ.
2. Η δικτύωση της παγκόσμιας κοινωνίας έχει λάβει εκρηκτικές διαστάσεις την τελευταία δεκαετία. Αναμένεται το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού της γης να είναι συνδεδεμένο σε μια δεκαετία. Επίσης η ψηφιακή τεχνολογία έχει αλλάξει την βιομηχανία, το εμπόριο, τις υπηρεσίες, την διασκέδαση κ.α. Είναι αδύνατον να μην επηρεάσει και την τριτοβάθμια εκπαίδευση παγκοσμίως. Το

νέο πανεπιστήμιο ίσως είναι *ante portas*. Όπως για παράδειγμα τα MOOCs. Πως θα βλέπαμε το ΑΠΘ σε 15 χρόνια μέσα σε αυτήν την τεχνολογική καταιγίδα που ίσως λαμβάνει διαστάσεις της τέλει καταιγίδας; Τι επιπτώσεις μπορεί να έχει αυτή η συνδεσιμότητα στην οργανωσιακή δομή του ΑΠΘ, στον τρόπο εκπαίδευσης και διεξαγωγής της έρευνας;

3. Η νέα γνώση διπλασιάζεται κάθε δυο χρόνια, κατά μέσο όρο, σε όλους τους επιστημονικούς κλάδους. Επιπλέον, η ελευθερία πρόσβασης μέσω του διαδικτύου σε όλο το *corpus* της επιστημονικής κωδικοποιημένης γνώσης (δημοσιεύσεις, πατέντες κλπ.) καθιστούν την γνώση ένα *οιονεί δημόσιο αγαθό*. Θα ονομάζαμε την εποχή μας ως την εποχή του εκδημοκρατισμού της γνώσης! Όλοι σχεδόν μπορούν να έχουν πρόσβαση στη νέα γνώση. Επομένως, στις επόμενες δεκαετίες το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα το έχουν επιχειρήσεις, οργανισμοί, πόλεις, περιφέρειες, χώρες που έχουν την δυνατότητα να δημιουργούν νέα γνώση. Και όχι μόνο. Ακόμη και για να μπορείς να εκμεταλλευτείς την παγκόσμια νέα γνώση πρέπει να υπάρχει η αναγκαία *απορροφητική ικανότητα (absorptive capacity)*. Και αυτή αποκτάται μόνο μέσα από την ίδια την έρευνα. Άρα ο ρόλος του ΑΠΘ για την ελληνική κοινωνία αναμένεται να είναι πιο καθοριστικός από ποτέ. Πως θα απαντήσει σε αυτήν την μεγάλη πρόκληση;
4. Η τάση παγκοσμίως για μείωση της κρατικής χρηματοδότησης είναι πλέον εμφανής ακόμη και για χώρες, όπως η Σουηδία, που χαρακτηρίζονταν για την σημαντική κρατική παρέμβαση. Αυτή η μείωση της χρηματοδότησης έχει ωθήσει τα πανεπιστήμια σε έναν ανταγωνισμό για την προσέλκυση φοιτητών, την επιβολή όλο και υψηλότερων διδάκτρων και τον διαγκωνισμό για την ερευνητική χρηματοδότηση από οργανισμούς όπως η ΕΕ, ο ΟΗΕ, κ.α. Ακόμη και η όποια κρατική χρηματοδότηση αναμένεται να δίδεται με κάποιας μορφής ανταποδοτικότητα. Έτσι αναμένεται να αυξηθεί η παγκόσμια κινητικότητα τόσο των φοιτητών όσο και των καθηγητών προς ΑΕΙ που προσφέρουν καλύτερες προοπτικές σταδιοδρομίας.
5. Η παγκόσμια μεσαία τάξη αναμένεται να φτάσει στα 2 δις ανθρώπους κατά το 2025. Ακόμη και στην Υποσαχάρια Αφρική, η μεσαία τάξη αναμένεται να φτάσει στους 200 εκατ. ανθρώπους. Βασικό χαρακτηριστικό της μεσαίας τάξης είναι η ζήτηση για πανεπιστημιακή εκπαίδευση για τα παιδιά της. Ήδη σήμερα η συμμετοχή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αυξάνει συνεχώς σε όλες τις περιοχές του αναπτυσσόμενου κόσμου και μάλιστα αυξάνει η κινητικότητα προς πανεπιστήμια - προορισμούς με ρυθμό αύξησης 7% περίπου ετησίως. Για παράδειγμα, περίπου 600 χιλ. Κινέζοι, 200 χιλ. Ινδοί, 65 χιλ. Ρώσοι, 60 χιλ. Μαλαισιανοί, κ.α. σπουδάζουν στο εξωτερικό. Εάν το ΑΠΘ έχει όραμα να γίνει πανεπιστήμιο με διεθνή ακτινοβολία θα πρέπει να απαντήσει σε αυτήν την πρόκληση.

Ευρωπαϊκό Περιβάλλον- Κίνδυνοι – Ευκαιρίες

1. Η δημιουργία του *Ενιαίου Χώρου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης* αποτελεί μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές της ΕΕ. Βασικός στόχος είναι η εναρμόνιση και σύγκλιση των ποιοτικών προδιαγραφών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Στο στρατηγικό σχεδιασμό του ΑΠΘ θεωρούμε

ότι η επίτευξη των στρατηγικών του στόχων θα διευκολυνθεί από την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ενσωμάτωση (integration) στον Ενιαίο Χώρο.

2. Τα προγράμματα ενίσχυσης της έρευνας στην ΕΕ (Horizon) βοηθούν στην κάλυψη μέρους της χρηματοδότησης τους ΑΠΘ. Ο κίνδυνος που εμφανίζεται είναι ότι λόγω της μειωμένης κρατικής χρηματοδότησης αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά η συμμετοχή στο Horizon 2022 με αποτέλεσμα την αυξημένη δυσκολία χρηματοδότησης. Καθίσταται πιο ανταγωνιστικό.
3. Τα προγράμματα Erasmus Mundus, αποτελούν την απάντηση της ΕΕ στην παγκόσμια ζήτηση για υψηλού επιπέδου εκπαίδευση. Οι συνέργειες με άλλα πανεπιστήμια θα βοηθήσουν το ΑΠΘ στα διεθνή μεταπτυχιακά.
4. Τα προγράμματα στήριξης όπως αυτό του Ταμείου Συνοχής, ΕΤΕπ κ.α. άλλοι θεσμοί της ΕΕ μπορούν να καλύψουν ένα μέρος της μειούμενης κρατικής χρηματοδότησης κυρίως στο θέμα των υποδομών.
5. Η συμμετοχή του ΑΠΘ στον θεσμό του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου και στη Συμμαχία οκτώ κορυφαίων πανεπιστημίων EPICUR που ξεκίνησε τον Νοέμβριο του 2019 δίνει σε φοιτητές, καθηγητές, ερευνητές και διοικητικά στελέχη δυνατότητες κινητικότητας και συνεργασίας, για την ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης διεπιστημονικής ακαδημαϊκής προοπτικής και θα προετοιμάσει μια νέα γενιά ενημερωμένων και δημιουργικών πολιτών, που παράγουν γνώση και καινοτομία σε μία σύγχρονη Ευρωπαϊκή κοινωνία και θα αναδείξει την Ευρωπαϊκή πολυγλωσσία, τη δημιουργία διαπανεπιστημιακού περιβάλλοντος για την κινητικότητα και τη διδασκαλία, τη βιώσιμη ανάπτυξη και την επιχειρηματικότητα, σε σύνδεση με τις τοπικές κοινωνίες.

Εθνικό Περιβάλλον- Κίνδυνοι – Ευκαιρίες

1. Η κυβερνητική πολιτική που συχνά προκαλεί θεσμικές αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που δυσκολεύουν την εν γένει λειτουργία και την εύρεση χρηματοδότησης.
2. Το νέο τοπίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μετά τις συγχωνεύσεις και την ανωτατοποίηση των ΤΕΙ
3. Οι σχέσεις με τον ιδιωτικό τομέα. Στρατηγική αντιμετώπισης περιλαμβάνει την συνεχή αύξηση των επαφών μεταξύ ΑΠΘ και επιχειρήσεων και την ταχύτερη ανάπτυξη του Γραφείου Μεταφοράς Τεχνολογίας στα πρότυπα των καλών πανεπιστημίων της Βόρειας Αμερικής.
4. Η οικονομική κατάσταση της χώρας δεν αναμένεται να βελτιωθεί κατά την επομένη χρονική περίοδο. Ενδεχομένως να χειροτερεύσει. Άρα το ΑΠΘ πρέπει να προετοιμασθεί γι' αυτό το ενδεχόμενο.

Εσωτερικό Περιβάλλον

Πέραν από τις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, το εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οι πόροι που διαθέτει το ΑΠΘ, η οργανωσιακή κουλτούρα¹, το θεσμικό περιβάλλον του ΑΠΘ θα συντελέσουν στην επιτυχία ή αποτυχία της νέας στρατηγικής.

¹ Schein (1984) defines organizational culture as "a pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."

Κατά την άποψή μας, το σημαντικότερο εμπόδιο που καλούμαστε να υπερκεράσουμε είναι η *οργανωσιακή κουλτούρα*. Διαμορφώθηκε, εδώ και πολλές δεκαετίες και η οιαδήποτε αλλαγή αντιμετωπίζεται το λιγότερο με καχυποψία. Σε αυτό το σημείο απαιτείται, στο πλαίσιο της αρχιτεκτονικής στρατηγικής, ένα σχέδιο *διαχείρισης των αλλαγών (management of change)*.

Εάν θέλουμε να είμαστε ειλικρινείς, το οργανωσιακό μοντέλο του ΑΠΘ είναι το ίδιο με αυτό που έθεσαν οι ιδρυτές του στην περίοδο 1925-35. Ασφαλώς και υπήρξαν ορισμένες αλλαγές λόγω των νόμων, αλλά ο πυρήνας, και όχι μόνο, του οργανωσιακού μοντέλου είναι ο ίδιος. Μέσω, και εξ αυτού, του μοντέλου διαμορφώθηκε η οργανωσιακή κουλτούρα του ΑΠΘ. Μπορεί αυτό το οργανωσιακό μοντέλο και η κουλτούρα να υπηρετήσουν το όραμα, όπως το συζητήσαμε προηγουμένως; Η άποψή μας είναι πως ΟΧΙ.

Επειδή δε το οργανωσιακό μοντέλο και η κουλτούρα τις τελευταίες δεκαετίες στόχευαν στην συντήρηση του *status quo*, δεν είδαμε ποτέ να γίνεται συζήτηση για στρατηγική στο ΑΠΘ. Και όποτε πήγε να ξεκινήσει αυτή η συζήτηση κατέληγε στο τέλμα της συντήρησης.

Όπως τονίζει η σύγχρονη θεωρία των θεσμών, οι ομάδες συμφερόντων μέσα στην οργάνωση που διαθέτουν την *πολιτική δύναμη (de facto)* να διαμορφώνουν θεσμούς που εξυπηρετούν τα συμφέροντα της ομάδας, έχουν επιβάλλει συγκεκριμένους τρόπους λειτουργίας του ΑΠΘ. Από τις καταλήψεις χώρων (πχ στέκια) μέχρι τις επιλογές διοικητικών οργάνων (πχ κομματικοί μηχανισμοί). Οι ομάδες αυτές συμφερόντων που έχουν διαμορφώσει τους θεσμούς προς όφελος τους (ακόμη και την οργανωσιακή κουλτούρα μετά από δεκαετίες) προφανώς δεν θα δεχθούν την οιαδήποτε αλλαγή, καθώς αυτή θα έχει κόστος για αυτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η εκλογή πρύτανη με τον νόμο 4009/2011 που εξουδετέρωσε σε πολύ μεγάλο βαθμό τις ομάδες συμφερόντων, τις κομματικές και άλλες, και εξ αυτού του λόγου υπήρξε ο λυσσαλέος πόλεμος 4 χρόνια τώρα.

Θα αναρωτηθούμε, όμως, πως καταφέραμε μέσα στα τελευταία 30-40 χρόνια και κυρίως τις τελευταίες δύο δεκαετίες να φτάσουμε το ΑΠΘ αρκετά ψηλά στις διεθνείς κατατάξεις; Τόσο ο αριθμός των δημοσιεύσεων όσο και η ποιότητα αυτών (περιοδικά με υψηλό impact factor) όσο και η σημαντικότερη παρουσία του ΑΠΘ στα ερευνητικά προγράμματα, διεθνή και εθνικά συνετέλεσαν στην εξέλιξη αυτή. Για παράδειγμα, σε όλες τις αξιολογήσεις των Framework Programmes της ΕΕ το ΑΠΘ βρίσκεται ανάμεσα στους σημαντικότερους κόμβους στο διευρωπαϊκό δίκτυο έρευνας. Όμως η πορεία αυτή ήταν αποτέλεσμα των ατομικών προσπαθειών και όχι ενός στρατηγικού σχεδιασμού του ΑΠΘ. Δεν ήταν το αποτέλεσμα συντονισμένης προσπάθειας. Και εξ αυτού του λόγου βλέπουμε ότι έχει φτάσει στο όριο της αυτή η «στρατηγική». Εδώ και χρόνια το ΑΠΘ έχει κολλήσει στις θέσεις 300-400. Ατομικά δεν μπορούμε να πετύχουμε περισσότερα.

Όσον αφορά την εκπαίδευση, το ΑΠΘ ως ίδρυμα με πλήρη ανάπτυξη σε γνωστικές περιοχές και αναγνώριση σε αρκετές από αυτές, με υψηλού επιπέδου καθηγητές, με σύγχρονα και ποιοτικά προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα έχει καταφέρει να προσφέρει υψηλού επιπέδου εκπαίδευση στους προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές τους. Ισχυρή ένδειξη αυτής της ποιότητας αποτελούν αφενός

μεν η πρόσληψη αποφοίτων του ΑΠΘ από ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς του εξωτερικού² και αφετέρου η αποδοχή τους για μεταπτυχιακές σπουδές σε κορυφαία πανεπιστήμια. Παράλληλα, η καθολική εφαρμογή του Παραρτήματος Διπλώματος-Απόκτηση DS LABEL και η Εκθέσεις Αξιολόγησης σε όλα τα Τμήματα θα συνεισφέρουν ακόμη περισσότερο στην βελτίωση της ποιότητας. Όμως, η βασική αδυναμία για την περεταίρω βελτίωση της ποιότητας είναι ο αργός ρυθμός στην ανανέωση των προγραμμάτων προπτυχιακών σπουδών καθώς απαιτείται έγκριση του Υπουργού. Επίσης, η συνεχής μείωση του καθηγητικού και διοικητικού προσωπικού απαιτεί τον συνολικό επανασχεδιασμό (re-engineering) των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Σημαντικό ρόλο στην εκπαιδευτική διαδικασία παίζουν και οι υποδομές. Η χωροθέτηση του Campus στο κέντρο της πόλης διευκολύνει τους φοιτητές και το προσωπικό και ευνοεί τη σύνδεση με την κοινωνική και πολιτιστική ζωή της πόλης. Επιπλέον το ΑΠΘ διαθέτει πλήρη δικτυακή υποδομή και μια από τις πλέον προηγμένες ψηφιακές υπηρεσίες στην χώρα. Από την άλλη μεριά μια σημαντική αδυναμία αποτελεί το «κουρασμένο» κτιριακό απόθεμα, το οποίο σε μεγάλο βαθμό δεν έχει συντηρηθεί επαρκώς με αποτέλεσμα αφενός μεν να δυσκολεύεται η εκπαιδευτική και ερευνητική διαδικασία και αφετέρου η αισθητική πρόσληψη της πανεπιστημιούπολης αν μην είναι η καλύτερη δυνατή.

Τέλος, να σημειώσουμε ότι ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του ΑΠΘ είναι μεγάλο εύρος προσφερόμενων υπηρεσιών που στηρίζουν την εκπαιδευτική, πολιτιστική και κοινωνική δραστηριότητα. Η Πανεπιστημιακή Φοιτητική Λέσχη, οι Φοιτητικές Εστίες, οι Υπηρεσίες Υγείας (Κέντρο Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας, Κέντρο Συμβουλευτικής και Ψυχολογικής Υποστήριξης, υγειονομική περίθαλψη των φοιτητών και Διαγνωστική Μονάδα της Οδοντιατρικής Σχολής), το Παιδικό Κέντρο, το Σχολείο Νέας Ελλ. Γλώσσας, το Πανεπιστημιακό Γυμναστήριο και η Κατασκήνωση Καλάνδρας, συντελούν στην υποβοήθηση της ποιότητας ζωής των φοιτητών διευκολύνοντάς τους στην ομαλή παρακολούθηση και ολοκλήρωση των σπουδών τους.

Εξωτερικό Περιβάλλον		Εσωτερικό Περιβάλλον	
Ευκαιρίες-Προκλήσεις	Κίνδυνοι - Απειλές	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Η δικτύωση της παγκόσμιας κοινωνίας • Η ελευθερία πρόσβασης μέσω του διαδικτύου σε όλο το <i>corpus</i> της επιστημονικής κωδικοποιημένης γνώσης (δημοσιεύσεις,	• Η εκθετική ταχύτητα των αλλαγών • Η τάση παγκοσμίως για μείωση της κρατικής χρηματοδότησης • Θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο • Η συνεχώς μειούμενη	• Μεγάλο πανεπιστήμιο με ευρύτατο φάσμα επιστημονικών πεδίων • Η πολλαπλασιαστική ικανότητα του ΑΠΘ όσον αφορά την παγκόσμια γνώση • Οι ομάδες συμφερόντων (θετικές) • Το υψηλής ποιότητας ερευνητικό δυναμικό	• Η οργανωσιακή κουλτούρα. • Το οργανωσιακό μοντέλο του ΑΠΘ • Οι ομάδες συμφερόντων (αρνητικές) • Ο αργός ρυθμός στην ανανέωση των προγραμμάτων προπτυχιακών σπουδών • Το «κουρασμένο»

² Αν και μέχρι σήμερα το ΑΠΘ δεν έχει μηχανισμό παρακολούθησης των αποφοίτων, οι προσωπικές επαφές που έχουν καθηγητές των τμημάτων με αποφοίτους προσφέρουν σημαντική πληροφορία, έστω και ανεκδοτολογικού χαρακτήρα.

πατέντες κλπ.) καθιστούν την γνώση ένα <i>οιονεί δημόσιο αγαθό</i>. • Η παγκόσμια μεσαία τάξη αναμένεται να φτάσει στα 2 δις ανθρώπους κατά το 2025. • Η ζήτηση για πανεπιστημιακή εκπαίδευση • Η δημιουργία του <i>Ενιαίου Χώρου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης</i> • Τα προγράμματα ενίσχυσης της έρευνας στην ΕΕ (Horizon) • Τα προγράμματα Erasmus Mundus, • Τα προγράμματα στήριξης της ΕΕ (πχ. Ταμείο Συνοχής, ΕΤΕπ) και άλλοι θεσμοί της ΕΕ μπορούν να καλύψουν ένα μέρος της μειούμενης κρατικής χρηματοδότησης • Οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις του ιδιωτικού τομέα για νέα τεχνολογία και καινοτομία. • Η θέση του ΑΠΘ στην Θεσσαλονίκη και στην ευρύτερη περιοχή και τα Βαλκάνια • Η συμμετοχή στο Ευρωπαϊκό Πανεπιστημίο με τη Συμμαχία πανεπιστημίων EPICUR, από τον	χρηματοδότηση. • Η οικονομική κατάσταση της χώρας που δεν αναμένεται να βελτιωθεί κατά την επομένη χρονική περίοδο. • Το νέο τοπίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μετά τις συγχωνεύσεις και την ανωτατοποίηση των ΤΕΙ • Η ολοένα και αυξανόμενη παρέμβαση της πολιτείας στην λειτουργία των ΑΕΙ	• Οι υψηλού επιπέδου καθηγητές • Υψηλή ποιότητα φοιτητών • Τα ποιοτικά προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα • Η χωροθέτηση του Campus στο κέντρο της πόλης • Η πλήρης δικτυακή υποδομή και μια από τις πλέον προηγμένες ψηφιακές υπηρεσίες στην χώρα • Το μεγάλο εύρος προσφερόμενων υπηρεσιών που στηρίζουν την εκπαιδευτική, πολιτιστική και κοινωνική δραστηριότητα • Άρτια οργανωμένα Επιτροπή Ερευνών • Έμπειρο και ικανό διοικητικό προσωπικό. • Συνεχής αλληλεπίδραση με την πόλη και την κοινωνία • Το διεθνές δίκτυο διαπανεπιστημιακών συνεργασιών.	κτιριακό απόθεμα, το οποίο σε μεγάλο βαθμό δεν έχει συντηρηθεί επαρκώς • Η αισθητική πρόσληψη της πανεπιστημιούπολης • Έλλειψη διατμηματικών μαθημάτων και προγραμμάτων • Η συνεχής μείωση του ανθρώπινου δυναμικού • Μεγάλη αναλογία φοιτητών προς καθηγητές
---	--	--	---

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΠΘ 2019-2022

Με το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης για το διάστημα 2019-2022, βασιζόμενο στις προδιαγραφές της ΑΔΙΠ, το στρατηγικό όραμα συναρτάται με στρατηγικούς στόχους και καθορίζονται συγκεκριμένα, μετρήσιμα, και εφικτά αποτελέσματα στους βασικούς τομείς της δραστηριότητας του ΑΠΘ. Έτσι ορίστηκαν τιμές-στόχοι, δείκτες, χρονικές προθεσμίες, σε κάθε μια επιμέρους κατηγορία των εκπαιδευτικών, ερευνητικών και διοικητικών δραστηριοτήτων του ΑΠΘ, όπως και στις δράσεις εξωστρέφειας και κοινωνικής του ανταπόκρισης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΠΘ 2019-2022 Σύνοψη

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
1	Στρατηγική Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης	
		1.1. Διαρκής εκσυγχρονισμός της ακαδημαϊκής οργάνωσης
		1.2. Διαρκής Εκσυγχρονισμός Προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών
		1.3. Ανταγωνιστικότητα στα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών
		1.4. Ανταγωνιστικά Προγράμματα δια βίου μάθησης
		1.5. Ποιότητα και αριστεία στην εκπαίδευση
		1.6. Ίδρυση ξενόγλωσσων ΠΠΣ
		1.7. Συμμετοχή στον θεσμό του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου
2	Στρατηγική για την Έρευνα	
		2.1. Σύγκλιση της έρευνας του ΑΠΘ προς των αντίστοιχων κορυφαίων Πανεπιστημίων διεθνώς
		2.2. Αύξηση της Χρηματοδότησης της έρευνας
		2.3. Ισορροπη ανάπτυξη όλων των μορφών έρευνας (βασική/εφαρμοσμένη/ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες/ΣΚΤ)
		2.4. Ποιότητα και αριστεία στην έρευνα
3	Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης	
		3.1. Ανάπτυξη της Στρατηγικής διοίκησης
		3.2. Οργανωτικός και διοικητικός εκσυγχρονισμός
		3.3. Σύγχρονη Διοίκηση ανθρώπινων πόρων
		3.4. Βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας
4	Στρατηγική για την Οικονομική Ανάπτυξη	
		4.1. Συνεχής Εκσυγχρονισμός της οικονομικής διαχείρισης

		4.2. Βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των πόρων του ΕΛΚΕ
		4.3. Βελτιστοποίηση της αξιοποίησης της περιουσίας του ΑΠΘ
		4.4. Βελτιστοποίηση της αξιοποίησης της περιουσίας των κληροδοτημάτων
		4.5. Νέες χρηματοδοτικές πηγές
5	Στρατηγική Κτιριακών και Χωροταξικών Υποδομών	
		5.1. Εγκατάσταση όλων των ακαδημαϊκών μονάδων σε ιδιόκτητα κτίρια
		5.2. Αξιοποίηση-εκσυγχρονισμός των κτιριακών και τεχνολογικών υποδομών
		5.3. Βελτιστοποίηση της χρήσης των εκπαιδευτικών υποδομών
		5.4. Αξιοποίηση των λοιπών υποδομών (π.χ. Βιβλιοθήκη, Εστίες, ΠΦΛ, Γυμναστήριο, Δάση, Κατασκήνωση Καλάνδρας κτλ)
6	Στρατηγική για το Περιβάλλον	
		6.1. Μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του ΑΠΘ
		6.2. Αισθητική και αρχιτεκτονική αναβάθμιση της πανεπιστημιούπολης
7	Στρατηγική Διεθνοποίησης	
		7.1. Διεθνής διάσταση στην εκπαίδευση και την έρευνα
		7.2. Βελτιστοποίηση της συμμετοχής του ΑΠΘ σε διεθνή δίκτυα
		7.3. Βελτιστοποίηση των συνεργασιών του ΑΠΘ με ξένα ΑΕΙ
8	Κοινωνική Στρατηγική	
		8.1. Προαγωγή της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας
		8.2. Διάχυση των ερευνητικών αποτελεσμάτων
		8.3. Βελτιστοποίηση της συμμετοχής του ΑΠΘ σε δίκτυα φορέων
		8.4. Άνοιγμα της πανεπιστημιούπολης στην πόλη
		8.5. Δημιουργία δικτύων με την ομογένεια
		8.6. Δημιουργία δικτύων με τους αποφοίτους
9	Στρατηγική Φοιτητικής Μέριμνας	
		9.1. Ανάπτυξη ενός μοντέλου διαχείρισης των στεγαστικών αναγκών των φοιτητών
		9.2. Βελτιστοποίηση των υπηρεσιών της ΠΦΛ
		9.3. Γραφείο Συντονισμού και Ανάπτυξης των αθλητικών και των πολιτιστικών φοιτητικών δραστηριοτήτων
		9.4. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου παροχής υπηρεσιών υγείας προς τους φοιτητές και τα μέλη της κοινότητας του ΑΠΘ
		9.5. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου παροχής υπηρεσιών προς τα ΑΜΕΑ

Για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, το ΑΠΘ σχεδιάζει συγκεκριμένες δράσεις η επιτυχημένη ολοκλήρωση των οποίων αναμένεται να συμβάλλει στην επίτευξη αυτή. Για κάθε δράση που σχεδιάζεται είναι αναγκαία η καταγραφή της παρούσας κατάστασης, ποσοτικοποίηση του αποτελέσματος της δράσης και οι αναγκαίοι πόροι για την επιτυχή ολοκλήρωση κάθε δράσης. Η ανάπτυξη των παραπάνω στρατηγικών σε στόχους, δράσεις, μετρήσιμα αποτελέσματα και χρονοδιαγράμματα θα αναφέρεται τόσο σε επίπεδο Ιδρύματος, όσο και σε επίπεδο ακαδημαϊκών μονάδων (Σχολές και Τμήματα). Σε παράρτημα αναφέρονται οι δείκτες που χρησιμοποιούνται ή θα χρησιμοποιηθούν για κάθε στρατηγικό στόχο.

Οι δράσεις που αναμένεται να αναληφθούν εκ μέρους του ΑΠΘ για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων έχουν χρονικό ορίζοντα το έτος 2022. Συνεπώς, η αξιολόγηση της στοχοθεσίας των επιμέρους δράσεων θα πρέπει να αξιολογηθεί με βάση τον χρονικό ορίζοντα και τους περιορισμούς που θέτουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

Που Βρίσκεται σήμερα το ΑΠΘ; Γενική Κατάσταση

Πριν από κάθε στοχοθεσία, είναι βασικό στην διαμόρφωση της στρατηγικής αρχιτεκτονικής να διαπιστώσει ο οργανισμός την κατάσταση στη οποία βρίσκεται σε σχέση με το όραμά του και την αποστολή του. Οι εκθέσεις της ΜΟΔΙΠ περιέχουν σημαντικό πληροφοριακό υλικό, τόσο σε επίπεδο ΑΠΘ όσο και σε επίπεδο μονάδων, πάνω στο οποίο μπορούμε να βασιστούμε και να διαμορφώσουμε ποσοτικά και ποιοτικά τους στρατηγικούς στόχους του ΑΠΘ και των μονάδων του. Επιπροσθέτως θα πρέπει να τεθούν και ορισμένα ερωτήματα σχετικά με την παρούσα κατάσταση του ΑΠΘ. Ενδεικτικά αναφέρουμε ορισμένους προβληματισμούς όπως ποια ήταν η στρατηγική, ποιες ήταν οι πολιτικές που υιοθετήθηκαν και ακολουθήθηκαν μέχρι τώρα και τι έχουν επιτύχει αυτές οι πολιτικές; Ειδικότερα:

- Εκπαίδευση. Υπάρχει στο ΑΠΘ εκπαιδευτική πολιτική, σε επίπεδο πανεπιστημίου, σχολής ή τμήματος; Πως σχεδιάζονται τα προγράμματα σπουδών, πως παρακολουθείται η πορεία του φοιτητή μέσα στο ΑΠΘ; Εάν ορισμένα τμήματα έχουν εφαρμόσει καλές πρακτικές, αυτές γίνεται προσπάθεια να γίνουν γνωστές και σε άλλα τμήματα έτσι ώστε να υιοθετηθούν και από αυτά; Πως παρακολουθούνται οι εξελίξεις στην αγορά εργασίας; Πως παρακολουθούνται οι εξελίξεις στην παγκόσμια ακαδημαϊκή κοινότητα;
- Έρευνα. Την ερευνητική πολιτική την ασκούν ο Πρύτανης και η Σύγκλητος στο πλαίσιο που έχει διαμορφωθεί από την στρατηγική του ΑΠΘ. Ο ΕΛΚΕ είναι ο μηχανισμός διεκπεραίωσης αυτής της πολιτικής. Η ερευνητική πολιτική που εφαρμόσθηκε μέχρι τώρα θεωρούμε ότι ήταν σπασμωδική. Τα τελευταία δέκα χρόνια δύο σημαντικές πρωτοβουλίες-πολιτικές εφάρμοσε το ΑΠΘ: α) η ίδρυση του ΚΕΔΕΚ και β) τα μικρά ερευνητικά έργα που χρηματοδότησε ο ΕΛΚΕ. Η ίδρυση ενός ερευνητικού κέντρου αποτελεί σημαντική πολιτική παρέμβαση. Όμως οι τομείς που θα ενταχθούν στο ΚΕΔΕΚ έχουν αξιολογηθεί με βάση τα κριτήρια αριστείας; Το ΑΠΘ βρίσκεται στη πρωτοπορία της έρευνας σε

αυτούς τους τομείς; Η δεύτερη σημαντική πολιτική για την ενίσχυση της έρευνας ήταν η παροχή υποτροφιών σε διδάκτορες, μεταδιδάκτορες, στην βασική έρευνα και στις κοινωνικές επιστήμες. Δόθηκαν από τον ΕΛΚΕ εκατοντάδες μικρά ερευνητικά έργα με συνολικό προϋπολογισμό εκατοντάδων χιλιάδων ευρώ. Πρέπει μετά από 4 χρόνια να αξιολογήσουμε αυτήν την πολιτική. Πόσες δημοσιεύσεις προέκυψαν από αυτά τα ερευνητικά; Σε ποια περιοδικά; Πόσες ερευνητικές προτάσεις κατατέθηκαν σε ανταγωνιστικά προγράμματα ως αποτέλεσμα των ερευνητικών έργων;

- Διεθνής ακτινοβολία. Μέχρι σήμερα η πολιτική διεθνοποίησης του ΑΠΘ βασίσθηκε στις διαπανεπιστημιακές συνεργασίες *ad hoc* χαρακτήρα με την μεσολάβηση ενδιαφερόμενων καθηγητών. Αυτές οι συνεργασίες δεν εντάχθηκαν σε μια στρατηγική του ΑΠΘ. Έτσι εκτός από τις επισκέψεις, δεν έχει προκύψει σημαντικό όφελος για το ΑΠΘ διότι το ίδρυμα δεν είχε θέσει σαφείς στόχους. Η πλέον ορατή διεθνής ακτινοβολία του ΑΠΘ αφορά την ερευνητική του δραστηριότητα καθώς το ΑΠΘ αποτελεί σημαντικό μέλος πολλών διεθνών ερευνητικών δικτύων. Όσον αφορά τη διεθνοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού αυτή είναι πολύ περιορισμένη και αφορά κυρίως τα τμήματα των ξένων φιλολογιών. Τέλος, η διεθνοποίηση του φοιτητικού πληθυσμού είναι επίσης πολύ μικρή και αφορά κυρίως τους φοιτητές που χρηματοδοτούνται από προγράμματα της ΕΕ.

1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στο πλαίσιο της στρατηγικής ακαδημαϊκής ανάπτυξης έχουν τεθεί οι στόχοι:

- 1.1. Διαρκής εκσυγχρονισμός της ακαδημαϊκής οργάνωσης
- 1.2. Εκσυγχρονισμός Προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών
- 1.3. Ανταγωνιστικότητα στα Μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών
- 1.4. Προγράμματα δια βίου μάθησης
- 1.5. Ποιότητα και αριστεία στην εκπαίδευση
- 1.6. Ίδρυση ξενόγλωσσων ΠΠΣ
- 1.7. Συμμετοχή στον θεσμό του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου

1.1. Διαρκής εκσυγχρονισμός της ακαδημαϊκής οργάνωσης

Το ΑΠΘ έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια τον εκσυγχρονισμό της ακαδημαϊκής του οργάνωσης. Η οικονομική κρίση που έπληξε την χώρα την τελευταία 5ετία έχει οδηγήσει στην συρρίκνωση των ανθρώπινου δυναμικού – καθηγητών και υποστηρικτικού προσωπικού- του ΑΠΘ με αποτέλεσμα να καθίσταται παραπάνω από αναγκαία η αναδιάρθρωση της ακαδημαϊκής οργάνωσης. Στο πλαίσιο της στρατηγικής για τον εκσυγχρονισμό της ακαδημαϊκής οργάνωσης για την περίοδο περιλαμβάνονται οι 5 δράσεις.

Δ.1.1.1 Σχολές-Τμήματα

Δ.1.1.2 Τομείς - Εργαστήρια

Δ.1.1.3. Διατμηματικά Προπτυχιακά προγράμματα σπουδών

1.2. Διαρκής Εκσυγχρονισμός Προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών

Με την ολοκλήρωση της εξωτερικής αξιολόγησης σε επίπεδο τμήματος, το σύνολο των τμημάτων του ΑΠΘ, λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα της αξιολόγησης, προχώρησαν στον εκσυγχρονισμό των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών. Για την επόμενη 5ετία το ΑΠΘ για τον περαιτέρω εκσυγχρονισμό των προπτυχιακών σπουδών θα αναλάβει τις παρακάτω δράσεις με στόχο τη συνεχή βελτίωση του επιπέδου σπουδών.

Δ.1.2.1. Περιοδική αξιολόγηση και αναθεώρηση Προπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών με βάση τις διεθνείς επιστημονικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις

Δ.1.2.2. Νέες μέθοδοι διδασκαλίας (εξ αποστάσεως, διαδικτυακή, κ.α.)

Δ.1.2.3. Επιλογή μαθημάτων από άλλα τμήματα

Δ.1.2.4. Εισαγωγή της πρακτικής άσκησης σε όλα τα προγράμματα σπουδών και για μεγαλύτερο αριθμό φοιτητών

Δ.1.2.5 Παρατηρητήριο παρακολούθησης αποφοίτων για μεταπτυχιακές σπουδές στα 100 καλύτερα πανεπιστήμια

Δ.1.2.6. Παρατηρητήριο παρακολούθησης απορρόφησης αποφοίτων στην αγορά εργασίας

Δ.1.2.7. Παρατηρητήριο μελέτης των αναγκών της αγοράς εργασίας

1.3. Ανταγωνιστικότητα στα Μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών

Για το συντονισμό και την καλύτερη παρακολούθηση των προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών ως προς την εναρμόνισή τους με τη στρατηγική του ιδρύματος και την επίτευξη των στόχων της ποιότητας και της αριστείας αναλαμβάνονται οι παρακάτω δράσεις.

- Δ.1.3.1. Σύσταση Επιτροπής Συντονισμού Μεταπτυχιακών Σπουδών και άμεση πρόταση στρατηγικής για τη δημιουργία ΠΜΣ
- Δ.1.3.2. Διατμηματική-διαπανεπιστημιακή συνεργασία, συνεργασία με ιδρύματα εξωτερικού, Erasmus mundus, για ίδρυση ΠΜΣ στο ΑΠΘ
- Δ.1.3.3. Ίδρυση ξενόγλωσσων μεταπτυχιακών προγραμμάτων
- Δ.1.3.4. Σταδιακή εισαγωγή της Αγγλικής ή/και άλλων ξένων γλωσσών σε υφιστάμενα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών
- Δ.1.3.5. Πραγματοποίηση προγραμμάτων του ΑΠΘ στο εξωτερικό είτε αυτόνομα είτε σε συνεργασία με τοπικά πανεπιστήμια πχ. Ρωσία, ΗΠΑ, Κίνα
- Δ.1.3.6. Μελέτη των τάσεων στην διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα-MOOCs
- Δ.1.3.7. Σχεδιασμός για την προσέλκυση ξένων φοιτητών στα ΠΜΣ του ΑΠΘ (συμμετοχή σε εκθέσεις, διαδίκτυο κ.α.)
- Δ.1.3.8. Αμειβόμενοι υποψήφιοι διδάκτορες από συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα, υποτροφίες χρηματοδοτούμενες από ερευνητικά προγράμματα κ.α.
- Δ.1.3.9. Μελέτη των τάσεων της Ελληνική Κοινωνίας και Οικονομίας
- Δ.1.3.10. Προσφορά μεταπτυχιακών προγραμμάτων σε στελέχη οργανισμών
- Δ.1.3.11. Δικτύωση με Επιμελητήρια κλπ.
- Δ.1.3.12. Διδάσκοντες από οργανισμούς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο

1.4. Ανταγωνιστικά Προγράμματα Δια Βίου Μάθησης

Στην περίοδο του 2019-2022 το ΑΠΘ θα προχωρήσει στην θεσμική ίδρυση, οργάνωση & ενίσχυση της Σχολής Δια Βίου Μάθησης και την εγκατάστασή της σε αυτοτελές κτίριο. Παράλληλα, στόχο θα αποτελέσει η αύξηση των προσφερόμενων προγραμμάτων, το άνοιγμα στην τοπική κοινωνία και ο διεθνής προσανατολισμός. Ειδικότερα, αναλαμβάνονται οι δράσεις.

- Δ1.4.1. Εκπόνηση του Master Plan 10ετίας της Σχολής Δια Βίου Μάθησης
- Δ.1.4.2. Οργάνωση, στελέχωση της Σχολής και καθιέρωση διαδικασιών
- Δ.1.4.3. Αξιοποίηση χώρων του ιδρύματος για την εγκατάσταση της Σχολής
- Δ.1.4.4. Προγράμματα από όλες τις Σχολές
- Δ.1.4.5. Προγράμματα που αφορούν την ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας –κοινωνίας
- Δ.1.4.6. Εξατομικευμένα προγράμματα για φορείς, επιχειρήσεις κοκ (ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα)
- Δ.1.4.7. Αγγλόφωνα προγράμματα για αλλοδαπούς

1.5. Ποιότητα και αριστεία στην εκπαίδευση

Η συνεχής προσπάθεια του ιδρύματος, των σχολών και των τμημάτων για την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης προς τους προπτυχιακούς, μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς φοιτητές αντανακλάται τόσο στο υψηλό ποσοστό αποδοχής τους από επιχειρήσεις και οργανισμούς του εξωτερικού όσο και από σημαντικά πανεπιστήμια του εξωτερικού για μεταπτυχιακές και διδακτορικές σπουδές. Η δημιουργία της ΜΟΔΙΠ και η αξιολόγηση έχουν βοηθήσει ώστε να γίνουν περισσότερο κατανοητές οι όποιες αδυναμίες και στην συνέχεια να αναληφθούν δράσεις για την αντιμετώπιση των αδυναμιών αυτών ώστε στο ΑΠΘ να βαδίζει προς το δρόμο του οράματος για ένα Άριστο πανεπιστήμιο. Ειδικότερα στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού 2019-2022 θα αναληφθούν οι παρακάτω δράσεις για την βελτίωση της ποιότητας και την ενίσχυση της αριστείας στην εκπαίδευσης.

Δ.1.5.1. Παρακολούθηση και αξιοποίηση δεδομένων ΜΟΔΙΠ (ακαδημαϊκά στατιστικά) και κατασκευή και παρακολούθηση συγκεκριμένων δεικτών(πχ διάρκεια φοίτησης κοκ)

Δ.1.5.2 Συστηματική παρακολούθηση αξιολογήσεων φοιτητών, καθηγητών και παρουσίαση ενεργειών και συμπερασμάτων

Δ.1.5.3 Συστηματική παρακολούθηση εσωτερικών και εξωτερικών εκθέσεων αξιολόγησης και παρουσίαση ενεργειών και συμπερασμάτων-

Δ.1.5.4. Συστηματική παρακολούθηση αναθεωρήσεων προγραμμάτων σπουδών

Δ.1.5.5. Ίδρυση Γραφείου Υποστήριξης Διδασκαλίας, άρθρα 51 και 52 του Ν.4009/2011

Δ.1.5.6. Παρακολούθηση δείγματος φοιτητών

Δ.1.5.7. Παρατηρητήριο παρακολούθησης πορείας φοιτητών από ευπαθείς ομάδες

Δ.1.5.8. Σύστημα υποστήριξης ομηλίκων (tutoring)

Δ.1.5.9. Θεσμός Συμβούλου Καθηγητή

Δ.1.5.10. Θεσμός Συνηγόρου Φοιτητή

Δ.1.5.11. Πειραματικές Δράσεις σε συγκεκριμένα Τμήματα ή μαθήματα για: ηλεκτρονική αυτοαξιολόγηση, ηλεκτρονικές εξετάσεις, ηλεκτρονικά συγγράμματα, exit interview (όπως Τμήμα Πληροφορικής ΑΠΘ)

Δ.1.5.12. Εφαρμογή ακαδημαϊκού ημερολογίου ΑΠΘ

Δ.1.5.13. Ενίσχυση-πλήρης αξιοποίηση προγράμματος Φοιτητολογίου

Δ.1.5.14. Βραβεία Αριστείας στην εκπαίδευση (πχ καλύτερου δασκάλου ανά Σχολή ή ανά Τμήμα, φοιτητικών επιδόσεων, καλύτερης διπλωματικής κ.ο.κ.)

1.6. Ίδρυση ξενόγλωσσων ΠΠΣ

Η πολυθεματικότητα και η διατμηματική συνεργασία που διακρίνουν το ΑΠΘ, η θέση και η φήμη του στον ευρωπαϊκό χώρο, αλλά και στο ευρύτερο διεθνές περιβάλλον, θα του επιτρέψουν να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που προσφέρει το νέο θεσμικό πλαίσιο, προκειμένου αρχικά να ιδρύσει ξενόγλωσσα Προγράμματα Σπουδών.

Δ.1.6.1. Ίδρυση ξενόγλωσσων ΠΠΣ

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Η στρατηγική του ΑΠΘ για την ανάπτυξη της έρευνας θα είναι **οριζόντια** ή **επιλεκτική**, δηλαδή, θα επιλεγούν ορισμένοι επιστημονικοί τομείς στους οποίους το ΑΠΘ ενδεχομένως έχει ορισμένα στοιχεία αριστείας; Ποιοι είναι οι τομείς που πρέπει να υποστηριχθούν; Θα δοθεί έμφαση τόσο στην εφαρμοσμένη όσο και στην βασική έρευνα; Στην πρώτη περίπτωση αναλαμβάνονται δράσεις από τις οποίες όλοι μπορούν να ωφεληθούν και αφήνουμε τους καθηγητές να δείξουν την κατεύθυνση. Για παράδειγμα, η δημιουργία του γραφείου υποστήριξης στην συγγραφή ερευνητικών προτάσεων μπορεί να βοηθήσει όλους τους καθηγητές του ΑΠΘ. Ποιοι τελικά θα προσφύγουν σε αυτό και ποιοι θα πάρουν πρόγραμμα αποτελεί στοιχείο ποιότητας του ερευνητή. Λειτουργεί, περίπου, όπως η αγορά. Εάν δεν έχεις καλό προϊόν να πουλήσεις δεν πουλάς και κλείνεις.

Η πρόταση μπορεί να είναι **εκλεκτιστική**: οριζόντιες δράσεις για όλους και πολιτική για την προώθηση των τομέων αριστείας.

Προτεινόμενοι Στρατηγικοί Στόχοι 2019—2022:

- 2.1. Σύγκλιση της έρευνας του ΑΠΘ προς των αντίστοιχων κορυφαίων Πανεπιστημίων διεθνώς
- 2.2. Αύξηση της χρηματοδότησης της έρευνας
- 2.3. Ισόρροπη υποστήριξη όλων των μορφών έρευνας (βασική/εφαρμοσμένη/ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες/ΣΚΤ)
- 2.4. Προώθηση της ποιότητας και της αριστείας

2.1. Σύγκλιση της έρευνας του ΑΠΘ προς των αντίστοιχων κορυφαίων Πανεπιστημίων διεθνώς

Η ερευνητική επίδοση ενός ακαδημαϊκού ιδρύματος αποτελεί τον βασικότερο δείκτη που χρησιμοποιούν οι διεθνείς οργανισμοί όταν κατασκευάζουν τις διεθνείς κατατάξεις. Στον σχεδιασμό επομένως της ερευνητικής στρατηγικής του ιδρύματος θα χρησιμοποιηθούν οι υπάρχοντες πόροι ώστε να βελτιωθεί η ερευνητική επίδοση του ΑΠΘ και κατά συνέπεια η θέση του στις διεθνείς αξιολογήσεις. Ειδικότερα, προτείνεται η αλλαγή της πολιτικής σχετικά με τις ερευνητικές υποτροφίες του ΕΛΚΕ. Να περάσει το ΑΠΘ στην παροχή κινήτρων για βελτίωση της ποιότητας των δημοσιεύσεων.

Οι δράσεις που προτείνονται.

Δ 2.1.1. *Benchmarking approach* – κίνητρα σε ερευνητές για δημοσίευση σε περιοδικά με υψηλότερο *impact factor* και αυξημένο αριθμό δημοσιεύσεων

Δ.2.1.2. Βραβεία ερευνητικής επίδοσης (πχ καλύτερου ερευνητή ανά ερευνητική περιοχή του *Horizon 2022*)

Δ.2.1.3. *Benchmarking approach* – κίνητρα σε ερευνητές για δημοσίευση σε επιστημονικούς τομείς που δεν δημοσιεύουν σε περιοδικά που περιλαμβάνονται στο *web of science* ή στην *scopus* πχ. Τέχνες, Νομική, Φιλοσοφική

Δ.2.1.4. Συστηματική παρακολούθηση και δημοσίευση της διαχρονικής εξέλιξης των δεικτών ανά Σχολή/Τμήμα

Δ.2.1.5. Βελτίωση θέσης κάθε Σχολής και Τμήματος στις διεθνείς κατατάξεις

Δ.2.1.6. Δημιουργία εργαστηρίου για την καθοδήγηση νέων μεταπτυχιακών και διδακτορικών φοιτητών για την προετοιμασία δημοσιεύσεων

Δ.2.1.7. Δημιουργία υπηρεσίας επιμέλειας επιστημονικών κειμένων (*editing*) για τους υποψήφιους διδάκτορες.

Δ.1.8. Υποστήριξη διεπιστημονικών συνεργασιών και δημιουργία χώρων διεπιστημονικής εργαστηριακής έρευνας

Δ.1.9. Υποστήριξη της κινητικότητας των ερευνητών (νέων και έμπειρων) για αύξηση των διεθνών συνεργασιών.

2.2. Ανάπτυξη της χρηματοδότησης της έρευνας

Βασικό πυλώνα της ερευνητικής στρατηγικής του ΑΠΘ αποτελεί η πολιτική για την αύξηση της συμμετοχής του ΑΠΘ σε ανταγωνιστικά ερευνητικά προγράμματα της ΕΕ και άλλων διεθνών οργανισμών αλλά και τα αντίστοιχα της ΓΓΕΤ. Ταυτόχρονα, αυξημένη χρηματοδότηση μπορεί να προέλθει από ιδιωτικά ερευνητικά προγράμματα και την παροχή υπηρεσιών προς επιχειρήσεις και οργανισμούς. Για την επίτευξη αυτών των στόχων το ΑΠΘ αναλαμβάνει στο πλαίσιο της ερευνητικής στρατηγικής του τις παρακάτω δράσεις.

Δ.2.2.1. Ενίσχυση της υπηρεσίας ενημέρωσης για ανοικτές προσκλήσεις με εστίαση σε προσκλήσεις για νέους ερευνητές

Δ.2.2.2. Διαχείριση ερευνητικών έργων από ερευνητές μη-μέλη ΔΕΠ (ομότιμους και άλλες κατηγορίες προσωπικού), καθώς και από μη-μέλη του ΑΠΘ.

Δ.2.2.3. Οικονομική ενίσχυση νέων ερευνητών (υποτροφίες υποψηφίων διδακτόρων και νέων μετα-διδακτόρων)

Δ.2.2.4. Υπαγωγή της ερευνητικής δραστηριότητας σε καθεστώς παρόμοιο των ευρωπαϊκών έργων (χωρίς ΦΠΑ)

Δ. 2.2.5. Προώθηση των διεπιστημονικών δικτύων έρευνας

Δ. 2.2.6. Βελτίωση της επικοινωνίας στη δημοσιοποίηση προκηρύξεων

Δ.2.2.7. Ενίσχυση της συνεργασίας με φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέας στη συγγραφή και την υλοποίηση προτάσεων

Δ.2.2.8. Ανάπτυξη πιστοποιημένων εργαστηρίων παροχής υπηρεσιών

Δ.2.2.9. Ενίσχυση της μεταφοράς τεχνογνωσίας προς την ελληνική βιομηχανία μέσω εκπόνησης διδακτορικών διατριβών

Δ.2.2.10. Υποστήριξη Καθηγητών στην προετοιμασία και διεκδίκηση προτάσεων

2.3. Ανάπτυξη όλων των μορφών έρευνας (βασική/εφαρμοσμένη/ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες/ΣΚΤ)

Η ισόρροπη ανάπτυξη της έρευνας στο ΑΠΘ απαιτεί και δράσεις που θα βοηθήσουν τους επιστημονικούς τομείς των ανθρωπιστικών και κοινωνικών επιστημών και των τεχνών να βελτιώσουν ακόμη περισσότερο την ερευνητική τους επίδοση. Στο πλαίσιο λοιπόν της ερευνητικής στρατηγικής του ΑΠΘ αναλαμβάνονται δράσεις όπως αυτές παρουσιάζονται στην παραπάνω ενότητα που θα ενισχύουν τις επιστημονικές περιοχές. Επιπλέον

για την ενίσχυση της βασικής και εφαρμοσμένης έρευνας αναλαμβάνονται οι παρακάτω δράσεις με στόχο την έρευνα σε επίπεδο αριστείας.

Δ.2.3.1. Ανάπτυξη του Κέντρου Διεπιστημονικής Έρευνας και Καινοτομίας (ΚΕΔΕΚ)

Δ.2.3.2. Ανάπτυξη κέντρων αριστείας έρευνας στις Σχολές του ΑΠΘ.

Δ.2.3.3. Μεταδιδακτορικές υποτροφίες

Δ.2.3.4. Ειδικές δράσεις υποστήριξης των διεθνών ερευνητικών συνεργασιών

Δ.2.3.5. Ειδικές δράσεις υποστήριξης στην προετοιμασία προτάσεων από ομάδες ανθρωπιστικών και κοινωνικών επιστημών και της Σχολής Καλών Τεχνών.

2.4 Ποιότητα και αριστεία στην έρευνα

Οι δράσεις που προτείνονται για την επίτευξη του στόχου της ποιότητας και τη αριστείας είναι

Δ.4.1. Διεύρυνση διαπιστευμένων, πιστοποιημένων εργαστηρίων και εργαστηρίων παροχής υπηρεσιών

Δ.4.2. Ενοποίηση, διεύρυνση και βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών διαχείρισης ερευνητικών έργων (ResCom)

Δ.4.3. Δημιουργία «ανοιχτών δεδομένων» (open access)

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι κινητήριες δυνάμεις της αλλαγής της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, που παρουσιάσθηκαν στην εισαγωγή και ειδικά η ραγδαία εξέλιξη της ψηφιακής τεχνολογίας, οδηγούν αναπόφευκτα στην αλλαγή του οργανωσιακού συστήματος του ΑΠΘ. Ταυτόχρονα η περιορισμένη κρατική χρηματοδότηση και ο προβλεπόμενος σημαντικός περιορισμός προσλήψεων διοικητικού προσωπικού (και εκπαιδευτικού) επιτείνουν την ανάγκη για ριζική μεταβολή του οργανωσιακού συστήματος του ΑΠΘ προκειμένου αυτό να αντιμετωπίσει τις μελλοντικές προκλήσεις και να ανταποκριθεί στο ρόλο του ως ατμομηχανή της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της πόλης, της περιφέρειας και της χώρας.

Οι στρατηγικοί στόχοι που θέτει το ΑΠΘ στο επίπεδο της Οργανωτικής Ανάπτυξης είναι οι ακόλουθοι

- 3.1. Στρατηγική διοίκηση
- 3.2. Οργανωτικός και διοικητικός εκσυγχρονισμός
- 3.3. Σύγχρονη Διοίκηση ανθρώπινων πόρων
- 3.4. Βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας

3.1. Ανάπτυξη Στρατηγικής Διοίκησης

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω και τις εξελίξεις σε εθνικό και διεθνές περιβάλλον το ΑΠΘ προχωρεί σε αλλαγή παραδείγματος με την υιοθέτηση της στρατηγικής διοίκησης, η οποία θα στηρίζεται σε σύγχρονα εργαλεία του μάνατζμεντ, ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του ιδρύματος. Ειδικότερα για την περίοδο 2019-2022 υιοθετούνται οι δράσεις

- Δ.3.1.1. Καθορισμός στρατηγικών, στόχων, δράσεων του ιδρύματος
- Δ.3.1.2. Εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων των Σχολών/ Τμημάτων / διοικητικών μονάδων
- Δ.3.1.3. Παρακολούθηση υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδίου – χρονοδιάγραμμα – milestones
- Δ.3.1.4 Κατάρτιση εσωτερικού κανονισμού του ιδρύματος συμβατού με το στρατηγικό σχέδιο.
- Δ.3.1.5. Κατάρτιση εσωτερικού κανονισμού Σχολών και Τμημάτων
- Δ.3.1.6. Στρατηγική κτιριακών και χωροταξικών υποδομών
- Δ.3.1.7. Περιβαλλοντική πολιτική

3.2 Οργανωτικός και διοικητικός εκσυγχρονισμός

Για τον οργανωτικό και διοικητικό εκσυγχρονισμό του ΑΠΘ απαιτούνται οι ακόλουθες δράσεις:

- Δ.3.2.1. Σχεδιασμός της νέας οργανωτικής δομής που να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του διεθνούς και εθνικού περιβάλλοντος
- Δ.3.2.2. Ανακατανομή θέσεων στις ακαδημαϊκές και διοικητικές μονάδες
- Δ.3.2.3. Ανάπτυξη του καθηκοντολογίου και προσοντολογίου του διοικητικού προσωπικού για την κάλυψη θέσεων προϊσταμένων
- Δ.3.2.4. Θέσπιση και απλοποίηση διαδικασιών εκτέλεσης εργασιών

Δ.3.2.5. Ανάπτυξη Ολοκληρωμένου Πληροφορικού συστήματος (πχ ηλεκτρονικές ροές εγγράφων, διαδικασιών, ψηφιακή υπογραφή, ηλεκτρονικές προμήθειες)

Δ.3.2.6. Συμμετοχή στη διαδικασία απόκτησης πιστοποιητικού Ποιότητας

Δ.3.2.7. Διαφάνεια και Λογοδοσία στα αρμόδια όργανα

Δ.3.2.8. Σύστημα παρακολούθησης δραστηριότητας των Επιτροπών

Δ.3.2.9. Λειτουργία της Διοίκησης σε καταστάσεις κρίσεων

3.3. Σύγχρονη Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων

Σύμφωνα με όλες τις ενδείξεις, για την περίοδο του στρατηγικού σχεδιασμού δεν αναμένεται να υπάρξει νέο προσωπικό με την διαδικασία των προσλήψεων. Αντίθετα λόγω των αυτοδίκαιων αποχωρήσεων, αναμένεται περαιτέρω μείωση όλων των κατηγοριών του προσωπικού. Επομένως, το ΑΠΘ πρέπει να εφαρμόσει μια σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινων πόρων έτσι ώστε να καλύπτονται όσο το δυνατόν καλύτερα τα δημιουργούμενα κενά, να βελτιώνεται η ποιότητα του προσωπικού για να ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις και να εφαρμόσει μια πολιτική επιλεκτικών μετατάξεων και μετακλήσεων έτσι ώστε, σε συνδυασμό με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, να ανταποκριθεί το ίδρυμα στις νέες συνθήκες. Ειδικότερα προτείνονται οι παρακάτω δράσεις.

Δ.3.3.1. Μετακλήσεις μελών ΔΕΠ από άλλα Πανεπιστήμια (εσωτερικού –εξωτερικού)

Δ.3.3.2. Μετατάξεις από Μέση Εκπαίδευση

Δ.3.3.3. Μετατάξεις από άλλους φορείς του δημοσίου

Δ.3.3.4. Ανάπτυξη Προσωπικού (Επιμόρφωση, Job rotation, Εκπαιδευτικές άδειες)

Δ.3.3.5. Υποκίνηση-Ενδυνάμωση (Κίνητρα-Ανταμοιβές)

Δ.3.3.6. Αξιολόγηση απόδοσης (Σύστημα –κριτήρια αξιολόγησης)

Για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας αναλαμβάνονται οι παρακάτω δράσεις

Δ.3.3.7. Ανάπτυξη του Γραφείου Τεχνικού Ασφάλειας και Υγιεινής της Εργασίας

Δ.3.3.8. Γραφείο Έμφυλης βίας

Δ.3.3.9. Γραφείο/Διαμεσολαβητής για τους εργαζομένους στο ΑΠΘ

3.4. Βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας

Βελτίωση της Καθαριότητας και της Φύλαξης με δράσεις όπως:

Δ.3.4.1. Εργολαβίες καθαριότητας και φύλαξης (2-ετείς ή 3-ετείς συμβάσεις)

Δ.3.4.2. Συνεργασία με όμορους Δήμους για τη βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας στο κεντρικό και τα άλλα Campuses

Δ.3.4.3. Εξειδικευμένες υπηρεσίες και άτομα

Δ.3.4.4. Διαρκής συνεργασία με αρμόδιους φορείς της Πολιτείας

Δ.3.4.5.Οργάνωση Γραφείου Εποπτείας Εργολαβιών

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Για να είναι οικονομικά βιώσιμο το ΑΠΘ, σύμφωνα και με μελέτη για τις ανάγκες των τμημάτων, απαιτούνται περίπου 25 εκατ. ευρώ ετησίως, έτσι ώστε να χρηματοδοτείται και ένα σχέδιο καλής συντήρησης και ανάπτυξης των υποδομών. Τα δημόσια οικονομικά κατά την επόμενη περίοδο δεν αναμένεται να βελτιωθούν και κατά συνέπεια δεν αναμένεται αυξημένη χρηματοδότηση του δημόσιου προϋπολογισμού του ΑΠΘ. Πρέπει επομένως να βρεθούν και άλλες λύσεις για να επιβιώσει το ΑΠΘ.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδίου έχουν τεθεί οι παρακάτω ενδιάμεσοι στόχοι:

- 4.1. Εκσυγχρονισμός της οικονομικής διαχείρισης
- 4.2. Βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των πόρων του ΕΛΚΕ
- 4.3. Βελτιστοποίηση της αξιοποίησης της περιουσίας του ΑΠΘ
- 4.4. Βελτιστοποίηση της αξιοποίησης της περιουσίας των κληροδοτημάτων
- 4.5. Νέες χρηματοδοτικές πηγές

4.1. Εκσυγχρονισμός της οικονομικής διαχείρισης

Στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της οικονομικής διαχείρισης επιδιώκεται ο εξορθολογισμός των δαπανών με προϋπολογισμό – απολογισμό σε όλα τα επίπεδα καθώς και των εργολαβιών και προμηθειών. Ειδικότερα, οι αντίστοιχες δράσεις περιλαμβάνουν.

- Δ.4.1.1. Κατάρτιση προϋπολογισμού σε επίπεδο μονάδας
- Δ.4.1.2. Ηλεκτρονική καταγραφή αιτημάτων χρηματοδότησης και ιεράρχηση αυτών από τα όργανα της μονάδας (όχι από τον Πρύτανη)
- Δ.4.1.3. Ολοκλήρωση της μηχανογράφησης της Οικονομικής Υπηρεσίας
- Δ.4.1.4. Απλούστευση/ Σύντμηση διαγωνιστικών διαδικασιών
- Δ.4.1.5. Προκήρυξη ηλεκτρονικών διαγωνισμών και διαγωνισμών με κατάλογο
- Δ.4.1.6. Διασφάλιση Ποιότητας Προμηθειών και Έργων Προμηθειών και Έργων
- Δ.4.1.7. Προγραμματικές συμφωνίες με δήμους και περιφέρειες για ανταλλαγή υπηρεσιών σε είδος (πράσινο, parking, κα)

4.2. Βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των πόρων του ΕΛΚΕ

4.3. Βελτιστοποίηση της αξιοποίησης της περιουσίας του ΑΠΘ

Η Εταιρείας Αξιοποίησης Περιουσίας, αρμόδια για την εκμετάλλευση της περιουσίας του ΑΠΘ, βρίσκεται σε πορεία αναδιοργάνωσης μετά από μια περίοδο κάκιστης διαχείρισης. Με την εξυγίανση της ΕΑΔΠ θα είναι

δυνατόν αυτή να καλύπτει δαπάνες προς όφελος του ΑΠΘ και μετά από απόφαση της Διοίκησης και της Συγκλήτου του ΑΠΘ περίπου 500 χιλ. ευρώ ετησίως αποκλειστικά με τις τρέχουσες οικονομικές δράσεις της ΕΑΔΠ. Για την επίτευξη αυτού του στόχου αναλαμβάνονται οι παρακάτω δράσεις.

Δ.4.3.1. Εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου

Δ.4.3.2. Συγκεκριμένοι ποσοτικοί στόχοι κάθε χρόνο, π.χ. απόδοση ιδίων κεφαλαίων

Δ.4.3.3. Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ

Δ.4.3.4. Αξιοποίηση του Μανδαλίδειου στην Παραλία μέσω μακροχρόνιας μίσθωσης

Δ.4.3.5. Ολοκλήρωση της καταγραφής της ακίνητης περιουσίας

Δ.4.3.6. Ένταξη στο κτηματολόγιο (όπου απαιτείται)

Δ.4.3.7. Εκτίμηση της οικονομικής αξίας της περιουσίας

4.4. Βελτιστοποίηση της αξιοποίησης της περιουσίας των κληροδοτημάτων

Το ΑΠΘ διαθέτει μια μεγάλη περιουσία υπό μορφή κληροδοτημάτων. Αυτή η περιουσία αξιοποιείται για την επίτευξη των στόχων των κληροδοτημάτων, πχ υποτροφίες. Η μελλοντική πορεία θα βελτιστοποιηθεί μέσω των παρακάτω δράσεων.

Δ.4.4.1. Εκτίμηση της οικονομικής αξίας της περιουσίας

Δ.4.4.2. Έκθεση για την καλύτερη αξιοποίηση της περιουσίας κάθε κληροδοτήματος

4.5. Νέες χρηματοδοτικές ευκαιρίες

Για την εύρεση νέων χρηματοδοτικών πηγών προτείνονται οι παρακάτω δράσεις.

Δ. 4.5.1. Διαχείριση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας

Δ. 4.5.2 Δημιουργία Χρηματοδοτούμενων Εδρών

Δ. 4.5.3 Συνεργασία με ιδρύματα για συγκεκριμένα έργα (πχ. Βιβλιοθήκη Φιλοσοφικής Σχολής, Κτίριο καλών τεχνών)

Δ.4.5.4. Μακροχρόνιος δανεισμός για την αποπεράτωση των ημιτελών κτιρίων και την ανακαίνιση κτιρίων του ΑΠΘ για την εγκατάσταση τμημάτων

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ

Στόχος είναι η εγκατάσταση όλων των τμημάτων σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις. Αποτέλεσμα θα είναι η σημαντική εξοικονόμηση από την καταβολή ενοικίων που το ανέρχονται ετησίως στα 1,2 εκατομμύρια ευρώ περίπου ετησίως. Ταυτόχρονα η πολεοδομική τακτοποίηση των κτιριακών εγκαταστάσεων του ΑΠΘ θα δώσει την δυνατότητα βελτίωσης και των υπάρχοντων υποδομών.

Στρατηγικοί στόχοι 2019-2022:

5.1. Εγκατάσταση όλων των ακαδημαϊκών μονάδων σε ιδιόκτητα κτίρια

5.2. Αξιοποίηση-εκσυγχρονισμός των κτιριακών και τεχνολογικών υποδομών

5.3. Βελτιστοποίηση της χρήσης των εκπαιδευτικών υποδομών

5.4.Αξιοποίηση των λοιπών υποδομών (πχ. Βιβλιοθήκη, Εστίες, ΠΦΛ, Γυμναστήριο, Δάση, κατασκήνωση Καλάνδρας, κτλ)

5.1. Εγκατάσταση όλων των ακαδημαϊκών μονάδων σε ιδιόκτητα κτίρια

Για την εγκατάσταση όλων των ακαδημαϊκών μονάδων του ΑΠΘ σε ιδιόκτητα κτίρια απαιτούνται οι παρακάτω δράσεις.

- Δ.5.1.1. Ολοκλήρωση του κτιρίου φυτικής παραγωγής
- Δ.5.1.2. Συντήρηση, ανακαίνιση και ολοκλήρωση των κτιρίων Δασολογίας στο Φοίνικα
- Δ.5.1.3. Συντήρηση, αποκατάσταση και ανακαίνιση του κτιρίου της Γεωπονοδασολογικής Σχολής στην πανεπιστημιούπολη
- Δ.5.1.4. Δημιουργία της νέας βιβλιοθήκης της Φιλοσοφικής Σχολής
- Δ.5.1.5. Στέγαση της Σχολής Δια Βίου Μάθησης σε ιδιόκτητο κτίριο
- Δ.5.1.6. Ολοκλήρωση των κτιριακών εγκαταστάσεων της Σχολής Καλών Τεχνών
- Δ.5.1.7 Ολοκλήρωση της πτέρυγας της Πολυτεχνικής Σχολής (κτίριο Ε)
- Δ.5.1.8. Σχεδιασμός Αξιοποίησης ημιτελούς κτιρίου "Παραπληγικών" και εφαρμογή επιλεγμένων προτάσεων

5.2. Αξιοποίηση - εκσυγχρονισμός των κτιριακών και τεχνολογικών υποδομών

Τα κτίρια του ΑΠΘ αν και αξιόλογης αρχιτεκτονικής έχουν υποστεί σημαντικές φθορές και κρίνεται αναγκαία μια σημαντική επένδυση για την συντήρηση και ανακαίνισή τους. Έτσι αναλαμβάνονται οι παρακάτω δράσεις.

- Δ.5.2.1. Διάγραμμα Δόμησης της πανεπιστημιούπολης
- Δ.5.2.2. Τροποποίηση πολεοδομικού κανονισμού ΑΠΘ
- Δ.5.2.3. Νομιμοποίηση αυθαιρέτων κτισμάτων
- Δ.5.2.4. Τεχνικά έργα για εξοικονόμηση δαπανών με εκμετάλλευση εθνικών ή ευρωπαϊκών προγραμμάτων
- Δ.5.2.5. Ολοκλήρωση σύνδεσης με το δίκτυο φυσικού αερίου ή άλλων μορφών θέρμανσης, όπου δεν έχει γίνει (τηλεθέρμανση Σέρρες)
- Δ.5.2.6. Τεχνικά έργα περιβαλλοντικής & αισθητικής βελτίωσης
- Δ.5.2.7. Έργα ενίσχυσης υγιεινής και ασφάλειας (πχ. πυρασφάλεια)
- Δ.5.2.8. Σταδιακή συντήρηση των υποδομών (αναβάθμιση αιθουσών, ηλεκτρικών υποσταθμών, αναβάθμιση και πιστοποίηση ανελκυστήρων)
- Δ.5.2.9. Βελτίωση βιώσιμης κινητικότητας και προσβασιμότητας (ανελκυστήρες ΑμεΑ, αναβατόρια κλίμακας ΑμεΑ, ράμπες ΑμεΑ, ηλεκτρονικός έλεγχος εισόδου - εξόδου)

5.3. Βελτιστοποίηση της χρήσης των εκπαιδευτικών υποδομών

Δ.5.4.1. Ολοκλήρωση του συστήματος GIS

Δ.5.4.2. Εφαρμογή πανεπιστημιακού Αιθουσιολογίου του συστήματος GIS

5.4. Αξιοποίηση των λοιπών υποδομών (π.χ. Βιβλιοθήκη, Εστίες, ΠΦΛ, Γυμναστήριο, Δάση, Κατασκήνωση Καλάνδρας, κτλ)

Δ.5.3.1. Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη Συστήματος βιβλιοθηκών ΑΠΘ (Ενιαία βιβλιοθήκη Φιλοσοφικής)

Δ. 5.3.2. Εξορθολογισμός της λειτουργίας των ΦΕ (Άμεσο ξεκαθάρισμα σχέσεων ΑΠΘ και ΙΝΕΔΙΒΙΜ με την μεταφορά όλων των πόρων στο ΑΠΘ, Κανονισμός λειτουργίας, Απομάκρυνση όλων των καταληψιών, στελέχωση)

Δ.5.3.3. Αδειοδότηση της κατασκήνωσης της Καλάνδρας

Δ.5.3.4. Εκσυγχρονισμός λειτουργίας ΠΦΛ

Δ.5.3.5. Εκσυγχρονισμός λειτουργίας Πανεπιστημιακών Δασών

Δ.5.3.6. Εκσυγχρονισμός λειτουργίας Πανεπιστημιακού Αγροκτήματος

Δ.5.3.7. Εκσυγχρονισμός Πανεπιστημιακού Γυμναστηρίου

Δ.5.3.8. Εκσυγχρονισμός υποδομών ΣΕΦΑΑ (Κολυμβητήριο και παγοδρόμιο)

6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ενώ το ΑΠΘ βρίσκεται αρκετά ψηλά στις λίστες αξιολογήσεων (κυρίως λόγω του ερευνητικού έργου των καθηγητών του) η εικόνα που έχει διαμορφωμένη η κοινωνία για το ΑΠΘ είναι της υποβάθμισης και της αντιαισθητικότητας. Αυτή η κακή κατάσταση των υποδομών πρέπει να αλλάξει σύντομα και να αντανakλά επιτέλους την ποιότητα της διδασκαλίας και της έρευνας του ΑΠΘ. Επιπλέον, το ΑΠΘ δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως φιλικό προς το περιβάλλον και ειδικά ως προς την κατανάλωση της ενέργειας.

Έτσι, στρατηγικοί στόχοι του ΑΠΘ για το περιβάλλον είναι:

6.1. Μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του ΑΠΘ

6.2. Αισθητική και αρχιτεκτονική αναβάθμιση της πανεπιστημιούπολης

6.1. Μείωση του ενεργειακού περιβαλλοντικού αποτυπώματος του ΑΠΘ

Η μείωση του ενεργειακού περιβαλλοντικού αποτυπώματος του ΑΠΘ θα επιδιωχθεί με τις παρακάτω δράσεις

Δ.6.1.1. Ενεργειακή αναβάθμιση των κτιριακών υποδομών (π.χ. θερμομονώσεις, φυτεμένα δώματα, ηλιοπροστασία)

Δ.6.1.2. Μετάβαση στον φωτισμό χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης σε όλους τους χώρους (κυρίως αντικατάσταση προβολέων και λαμπτήρων πυρακτώσεων υψηλής κατανάλωσης)

Δ.6.1.3. Μείωση της κίνησης και της στάθμευσης των αυτοκινήτων στο κεντρικό campus με τη διαμόρφωση νέων χώρων στάθμευσης και την ενθάρρυνση της χρήσης μέσων μαζικής μεταφοράς (MMM), ποδηλάτων και εναλλακτικών μέσων μετακίνησης (π.χ. σχεδιασμός ολοκληρωμένου δικτύου πρόσβασης, διέλευσης, περιπάτου και ποδηλατοδρόμου εντός του campus και σύνδεσή του με την πόλη, διέλευση MMM μέσα από το campus)

Δ.6.1.4. Διαχείριση αστικών και επικίνδυνων αποβλήτων (π.χ. δημιουργία εργαστηρίου διαχείρισης διαλυτών)

Δ.6.1.5. Ολοκληρωμένη διαδικασία ανακύκλωσης (π.χ. βελτίωση των επιμέρους προγραμμάτων συλλογής, κομποστοποίηση φυτικών υπολειμμάτων)

Δ.6.1.6. Διαχείριση και αξιοποίηση υπόγειων υδάτων στο campus (κατασκευή έργων υποδομής, όπως δεξαμενών αποθήκευσης, αγωγών συλλογής και διάθεσης, διαχωρισμός δικτύων στα κτίρια)

Δ.6.1.7. Αύξηση βιοποικιλότητας και εισαγωγή καινοτόμων μορφών πρασίνου και αστικής γεωργίας στο campus (π.χ. κατάλληλη διαχείριση του πρασίνου για αύξηση της βιοποικιλότητας, φυτεμένα δώματα, κάθετοι κήποι, κήποι βροχής, θεματικοί κήποι, βελτίωση του συστήματος τεχνητών φωλιών για πουλιά, οπωρώνες, αμπελώνες, λαχανόκηποι)

Δ.6.1.8. Ευαισθητοποίηση - ενημέρωση - συμμετοχή (δημιουργία ομάδας εθελοντών, ορθές πρακτικές, εκδηλώσεις)

Δ.6.1.9. Ανάπτυξη και πιλοτική εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης Πανεπιστημίου (κατά ISO 14001 ή EMAS - πιλοτική εφαρμογή σε επιμέρους μονάδα του Πανεπιστημίου)

6.2. Αισθητική και αρχιτεκτονική αναβάθμιση της πανεπιστημιούπολης

Δ.6.2.1 Σημειακές προτάσεις ανασχεδιασμού του τοπίου και εγκαταστάσεων (δημιουργία εξωτερικών χώρων συγκέντρωσης, ανάπαυσης και αναψυχή σε Σχολές και Τμήματα, διαδραστικές εγκαταστάσεις τέχνης και περιβάλλοντος - υπαίθρια έκθεση γλυπτών)

Δ.6.2.2. Εφαρμογή επιλεγμένων προτάσεων του σχεδιασμού

Δ.6.2.3. Προστασία και ανάδειξη της αξιόλογης αρχιτεκτονικής της πανεπιστημιούπολης

7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όπως έγινε κατανοητό στην εισαγωγή αυτού του στρατηγικού σχεδίου, η συνεχώς αυξανόμενη διεθνοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελεί μια από την σημαντικότερες επιπτώσεις της εξέλιξης της παγκόσμιας οικονομίας και κοινωνίας. Καθίσταται επομένως αναγκαία συνθήκη για το ίδρυμα η συνέχιση και μάλιστα με περισσότερο εντατικό ρυθμό της πορείας που έχει χαράξει τα προηγούμενα χρόνια. Η διεθνοποίηση του ΑΠΘ θα επικεντρωθεί στην επίτευξη των παρακάτω τριών ενδιάμεσων στόχων.

- 7.1. Διεθνής διάσταση στην εκπαίδευση και την έρευνα
- 7.2. Βελτιστοποίηση της συμμετοχής του ΑΠΘ σε διεθνή δίκτυα
- 7.3. Βελτιστοποίηση των συνεργασιών του ΑΠΘ με ξένα ΑΕΙ

7.1. Διεθνής διάσταση στην εκπαίδευση και την έρευνα

Η διεθνής διάσταση στην εκπαίδευση και στην έρευνα προτείνεται να αναπτυχθεί μέσω των παρακάτω δράσεων

- Δ.7.1.1 Προγράμματα Study abroad
- Δ.7.1.2 Διοργάνωση ξενόγλωσσων θεματικών σεμιναρίων (θερινών-χειμερινών)
- Δ.7.1.3. Ενίσχυση αριθμού ξένων φοιτητών στα Προπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών
- Δ.7.1.4. Ενίσχυση αριθμού ξένων φοιτητών στα Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών
- Δ.7.1.5. Ενίσχυση αριθμού ξένων υποψήφιων Διδακτόρων
- Δ.7.1.6. Αριθμός ξένων καθηγητών που έρχονται με εκπαιδευτική άδεια στο ΑΠΘ
- Δ.7.1.7. Προσέλκυση ξένων καθηγητών στο ΑΠΘ

7.2. Βελτιστοποίηση της συμμετοχής του ΑΠΘ σε διεθνή δίκτυα

- Δ.7.2.1. Αύξηση του αριθμού των διεθνών συνεργασιών/συμφωνιών στην έρευνα
- Δ.7.2.2. Συμμετοχή σε Διεθνή δίκτυα

7.3. Βελτιστοποίηση των συνεργασιών του ΑΠΘ με ξένα ΑΕΙ

Ως προς τις συνεργασίες με άλλα ΑΕΙ και Ερευνητικά Κέντρα (εσωτερικού-εξωτερικού) προβλέπονται οι παρακάτω δράσεις.

- Δ.7.3.1. Πρωτόκολλα εκπαιδευτικής συνεργασίας
- Δ.7.3.2. Δημιουργία μηχανισμού αξιολόγησης των συνεργασιών

8. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το ΑΠΘ ως το μεγαλύτερο πανεπιστήμιο της χώρας και ως ένα πανεπιστήμιο υψηλού επιπέδου, οφείλει αφενός μεν να προσφέρει τις υπηρεσίες του προς την κοινωνία αλλά ταυτόχρονα να αποτελεί και ατμομηχανή της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της περιφέρειας και της χώρας. Τον στόχο αυτό θα τον επιτύχει το ΑΠΘ με την επιδίωξη των παρακάτω ενδιαμέσων στόχων.

- 8.1. Προαγωγή της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας
- 8.2. Διάχυση των ερευνητικών αποτελεσμάτων
- 8.3. Βελτιστοποίηση της συμμετοχής του ΑΠΘ σε δίκτυα φορέων
- 8.4. Άνοιγμα της πανεπιστημιούπολης στην πόλη
- 8.5. Δημιουργία δικτύων με την ομογένεια
- 8.6. Δημιουργία δικτύων με τους αποφοίτους

8.1. Προαγωγή της καινοτομίας και επιχειρηματικότητας

Το ΑΠΘ θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους ερευνητικούς κόμβους στην European Research Area ως προς την συμμετοχή σε όλα τα Framework Programs της ΕΕ. Παράλληλα, ο σημαντικός αριθμός δημοσιεύσεων των μελών του κατατάσσει το ΑΠΘ ερευνητικά σε υψηλές θέσεις παγκοσμίως, ειδικά σε επιστημονικές περιοχές που συνδέονται με την καινοτομία. Το βασικό πρόβλημα του ΑΠΘ ως προς την καινοτομία έγκειται στο ότι δεν είχε αναπτυχθεί ο μηχανισμός που θα διευκολύνει την μετάβαση από την γνώση στην καινοτομία, δηλαδή στην οικονομικά αξιοποιήσιμη γνώση. Οι λόγοι για αυτήν την αδυναμία είναι πολλοί, όπως, πχ η έλλειψη κουλτούρας καινοτομίας και επιχειρηματικότητας, ιδεολογικές αγκυλώσεις κ.α. Η προαγωγή της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας αναμένεται να βοηθήσει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη του ΑΠΘ αλλά και της τοπικής και εθνικής οικονομίας.

Για την ανάπτυξη κουλτούρας επιχειρηματικότητας στους φοιτητές και ερευνητές το ΑΠΘ επιδιώκει τις παρακάτω δράσεις

- Δ.8.1.1. Ενίσχυση των Δράσεων της Μονάδας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜΟΚΕ) με σκοπό την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, δικτύωση με τον επιχειρηματικό κόσμο
- Δ.8.1.2. Συνεργασία με φορείς για την ανάδειξη της Θεσσαλονίκης ως πόλου καινοτομίας και επιχειρηματικότητας

8.2. Διάχυση των ερευνητικών αποτελεσμάτων

Με την διάχυση των ερευνητικών αποτελεσμάτων αναμένεται το ΑΠΘ να παίξει τον σημαντικότερο ρόλο της ατμομηχανής της τοπικής, περιφερειακής και εθνικής οικονομίας σε μια εποχή σημαντικών και ραγδαίων μεταβολών όταν η δημιουργία της γνώσης αποτελεί το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Δ.8.2.1. Ενίσχυση του Γραφείου Διάχυσης Ερευνητικών Αποτελεσμάτων και Μεταφοράς Τεχνολογίας
- Δ.8.2.2. Συστηματική ξενόγλωσση παρουσίαση των αποτελεσμάτων έρευνας του ΑΠΘ

Δ.8.2.3 Ανάπτυξη κλίματος αξιοποίησης ερευνητικών αποτελεσμάτων

Δ.8.2.4. Συνεργασία με φορείς της πόλης για τη δημιουργία προθερμοκοιτίδας και θερμοκοιτίδας

Δ.8.2.5. Ενίσχυση δράσεων δημιουργίας τεχνοβλαστών και νεοφυών επιχειρήσεων (spin offs & start ups)

8.3. Βελτιστοποίηση της συμμετοχής του ΑΠΘ σε δίκτυα φορέων

Δ.8.3.1. Συνεργασία με τους φορείς της πόλης και της περιφέρειας

Δ.8.3.2. Οργάνωση επιστημονικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων στην πόλη και στην περιφέρεια

8.4. Άνοιγμα της πανεπιστημιούπολης στην πόλη

Δ.8.4.1. Επισκέψεις σχολείων στο ΑΠΘ

Δ.8.4.2 Πολιτιστικές και επιστημονικές δραστηριότητες στο ΑΠΘ ανοικτές στην πόλη

8.5. Δημιουργία δικτύων με την ομογένεια

Δ.8.5.1 Δημιουργία βάσης δεδομένων με συλλόγους και αποδήμους

Δ.8.5.2. Θερινά σχολεία για παιδιά αποδήμων - Καλάνδρα

Δ.8.5.3. Περιοδείες πολιτιστικών συγκροτημάτων του ΑΠΘ στην ομογένεια

8.6. Δημιουργία δικτύων με τους αποφοίτους

Δ.8.6.1 Συνεργασία με τον σύλλογο αποφοίτων του ΑΠΘ

9. ΦΟΙΤΗΤΙΚΗ ΜΕΡΙΜΝΑ

- 9.1. Ανάπτυξη ενός ενιαίου μοντέλου διαχείρισης των αναγκών στέγασης και σίτισης των φοιτητών
- 9.2. Βελτιστοποίηση των υπηρεσιών της ΠΦΛ
- 9.3. Γραφείο Συντονισμού και Ανάπτυξης των αθλητικών και των πολιτιστικών φοιτητικών δραστηριοτήτων
- 9.4. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου παροχής υπηρεσιών υγείας προς τους φοιτητές και τα μέλη της κοινότητας του ΑΠΘ
- 9.5. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου παροχής υπηρεσιών προς όλους τους φοιτητές και τους φοιτητές ΑΜΕΑ

9.1. Ανάπτυξη ενός μοντέλου διαχείρισης των στεγαστικών αναγκών των φοιτητών

Για την βελτίωση των συνθηκών στέγασης των φοιτητών το ΑΠΘ μπορεί να δημιουργήσει ένα μοντέλο το οποίο θα περιλαμβάνει τις παρακάτω δράσεις –διαδικασίες.

- Δ.9.1.1. Ανάπτυξη βάσης δεδομένων για τις Φοιτητικές Εστίες
- Δ.9.1.2. Δημιουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας για ενοικιάσεις διαμερισμάτων

9.2. Βελτιστοποίηση των υπηρεσιών της ΠΦΛ

- Δ.9.2.1. Έλεγχος πρόσβασης στις φοιτητικές παροχές της ΠΦΛ
- Δ.9.2.2. Ανακαίνιση των χώρων για ανταπόκριση στις σύγχρονες φοιτητικές ανάγκες (εγκατάσταση ομάδων κινηματογράφου-θεάτρου-μουσικής-φωτογραφίας κλπ.)

9.3. Γραφείο Συντονισμού και Ανάπτυξης των αθλητικών και των πολιτιστικών φοιτητικών δραστηριοτήτων

- Δ.9.3.1. Δημιουργία Γραφείου Συντονισμού Εθελοντικών Ομάδων
- Δ.9.3.2. Δημιουργία ηλεκτρονικού φοιτητικού φόρουμ για τη συζήτηση ζητημάτων καθημερινότητας και πολιτισμού
- Δ.9.3.3. Καταγραφή όλων των φοιτητικών ομάδων
- Δ.9.3.4 Ενίσχυση των Ομάδων εθελοντών
- Δ.9.3.5. Ενίσχυση των ομάδων πολιτισμού, αθλητισμού κοκ

9.4. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου παροχής υπηρεσιών υγείας προς τους φοιτητές και τα μέλη της κοινότητας του ΑΠΘ

- Δ.9.4.1. Γραφείο Προληπτικής Ιατρικής
- Δ.9.4.2. Εκσυγχρονισμός της παρεχόμενης Πρωτοβάθμιας Ιατρικής φροντίδας στους φοιτητές που είναι ασφαλισμένοι στο ΑΠΘ (γιατρός, ΚΕΣΥΨΥ)

9.5. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου παροχής υπηρεσιών προς τα ΑΜΕΑ

Δ.9.5.1.Τεχνικά έργα για βελτίωση βιώσιμης κινητικότητας και προσβασιμότητας

Δ.9.5.2. Ανάπτυξη στο πλαίσιο της Επιτροπής Κοινωνικής Πολιτικής και της Επιτροπής προσβασιμότητας κόμβου πληροφόρησης και υποστήριξης ΑΜΕΑ