



**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ
ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
2006 - 2015**

ΣΥΝΟΨΗ

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2006

Γενικά

Το παρόν κείμενο αποτελεί συνοπτική παρουσίαση της δομής και των βασικών σημείων του *Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου Ανάπτυξης* (ΣΕΣΑ) του Α.Π.Θ. για τη χρονική περίοδο 2006-2015, που εκπονήθηκε από ομάδα μελών Δ.Ε.Π. με επιστημονικό υπεύθυνο τον Πρύτανη του Α.Π.Θ. καθηγητή κ. Ιωάννη Αντωνόπουλο.

Μεθοδολογία υλοποίησης του έργου

Ακολουθώντας τη διεθνώς καθιερωμένη επιστημονική μεθοδολογία και πρακτική, η εκπόνηση του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου Ανάπτυξης αναπτύχθηκε στις παρακάτω τρεις φάσεις:

Α - Στρατηγική ανάλυση: Η πρώτη φάση περιέλαβε την αποτύπωση και κριτική επισκόπηση της σημερινής κατάστασης του Πανεπιστημίου (εσωτερική ανάλυση) και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του Ιδρύματος (ανάλυση περιβάλλοντος). Η εσωτερική ανάλυση κατέληξε στον εντοπισμό των ισχυρών σημείων και των αδυναμιών του Α.Π.Θ., ενώ η ανάλυση περιβάλλοντος στην αναγνώριση των σημερινών ευκαιριών και αναμενόμενων απειλών. Τα στοιχεία αυτά συνδυάστηκαν στην ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), με την οποία ολοκληρώθηκε η στρατηγική ανάλυση. Κατά την πρώτη φάση αξιοποιήθηκε ιδιαίτερα η έκθεση αυτό-αξιολόγησης του Α.Π.Θ., η οποία συντάχθηκε το 2001 στα πλαίσια της συμμετοχής του Πανεπιστημίου στο Πρόγραμμα της EUA, καθώς και στο προηγούμενο ΣΕΣΑ 2002-2010.

Β - Διαμόρφωση στρατηγικής: Τα συμπεράσματα της πρώτης φάσης συνδυάστηκαν με την αποστολή και το όραμα του Πανεπιστημίου, προκειμένου να διαμορφωθούν οι κατάλληλες στρατηγικές και πολιτικές για την περίοδο 2006-2015. Ελήφθησαν ιδιαίτερα υπόψη το ΣΕΣΑ 2002-2010, οι αποφάσεις της Συγκλήτου για την επιθυμητή ακαδημαϊκή συγκρότηση του Α.Π.Θ., η πρόταση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού του Α.Π.Θ., η οποία συντάχθηκε το 2000, οι συνεντεύξεις με στελέχη του Α.Π.Θ. και οι εκπεφρασμένες πολιτικές του Πανεπιστημίου για διάφορους τομείς της δραστηριότητάς του.

Γ - Διαμόρφωση επιχειρησιακού σχεδίου ανάπτυξης: Κατά την τρίτη φάση διαμορφώθηκε η επιχειρησιακή συνιστώσα του στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης του Πανεπιστημίου, η οποία στην ουσία αποτελεί τη συστηματοποίηση των βημάτων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Για καθαρά πρακτικούς λόγους (αδυναμία ασφαλών μακροπρόθεσμων προβλέψεων, ανάγκη διατήρησης ευελιξίας) το επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξης έχει σαφέστερη μορφή (δηλαδή προβλέπονται συγκεκριμένες δράσεις) για το διάστημα 2006-2010, ενώ είναι λιγότερο λεπτομερές κατά το μέρος του που αφορά το χρονικό διάστημα 2011-2015.

Α – Συμπεράσματα Στρατηγικής Ανάλυσης

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά συμπεράσματα της στρατηγικής ανάλυσης. Το σύμβολο + υποδηλώνει συσχέτιση μεταξύ των ισχυρών σημείων/αδυναμιών και των ευκαιριών/απειλών και σηματοδοτεί την σκοπιμότητα ανάληψης κατάλληλης δράσης.

Στρατηγική ανάλυση – Πίνακας ανάλυσης SWOT

	Ευκαιρίες						Απειλές					
	Επιχειρησιακή	Προσβασιμότητα	Προσβασιμότητα	Προσβασιμότητα	Προσβασιμότητα	Προσβασιμότητα	Προσβασιμότητα	Προσβασιμότητα	Προσβασιμότητα	Προσβασιμότητα	Προσβασιμότητα	
Ισχυρά σημεία												
Επιχειρησιακή	+	+	+	+	+							
Προσβασιμότητα					+		+		+	+		
Προσβασιμότητα	+						+					
Προσβασιμότητα		+	+	+			+	+				
Προσβασιμότητα	+	+		+	+	+	+					+
Προσβασιμότητα	+	+										
Προσβασιμότητα				+								
Προσβασιμότητα	+	+			+		+	+		+	+	+
Προσβασιμότητα				+			+					
Αδυναμίες												
Προσβασιμότητα						+		+	+			
Προσβασιμότητα			+		+	+	+	+			+	
Προσβασιμότητα						+						
Προσβασιμότητα												+
Προσβασιμότητα						+						
Προσβασιμότητα			+		+	+						
Προσβασιμότητα	+					+	+					
Προσβασιμότητα	+	+				+	+			+		+
Προσβασιμότητα		+		+								
Προσβασιμότητα				+		+			+			

B - Αποτελέσματα Διαμόρφωσης Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής του Ιδρύματος περιλαμβάνει κατά σειρά τα ακόλουθα:

- Διατύπωση αποστολής και οράματος του Πανεπιστημίου.
- Καθορισμός των στρατηγικών στόχων με βάση τη στρατηγική ανάλυση και σε αρμονία με την αποστολή και το όραμα του Ιδρύματος.

- Διαμόρφωση στρατηγικών και πολιτικών για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.

Η **αποστολή** του Α.Π.Θ. απορρέει κυρίως από τη σχετική νομοθεσία, η οποία προδιαγράφει την αποστολή όλων των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης. Αυτό που εκ των πραγμάτων διαφοροποιεί την αποστολή του Α.Π.Θ. από όλα τα άλλα Ελληνικά Πανεπιστήμια είναι η ευρύτητά του, όσον αφορά τις επιστημονικές περιοχές που καλύπτει και η παράδοση που έχει δημιουργήσει στη διαμόρφωση του σύγχρονου πολίτη και στη διασφάλιση της Παιδείας ως κοινωνικού δημόσιου αγαθού.

Το **όραμα** του Α.Π.Θ. εκφράζεται ως εξής: «Όραμα όλων μας είναι το Πανεπιστήμιό μας να εξελιχθεί σε κέντρο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και έρευνας της Ν. Α. Ευρώπης και σε ένα από τα πρωτοπόρα Πανεπιστήμια της Ευρώπης, στηριζόμενο στην πληρότητα της ακαδημαϊκής συγκρότησής του, στην παραγόμενη σ' αυτό πολύπλευρη γνώση, και στις ακαδημαϊκές σχέσεις που έχει ως τώρα αναπτύξει».

Για να διαμορφωθούν οι **στρατηγικές** του Ιδρύματος έπρεπε κατ' αρχήν να προσδιορισθούν οι βασικές επιλογές του όσον αφορά τα ακόλουθα τρία βασικά αναπτυξιακά ζητήματα:

1. Συνολικό μέγεθος των δραστηριοτήτων.
2. Τομείς δραστηριοποίησης.
3. Προσδιορισμός αναπτυξιακών προτεραιοτήτων μεταξύ των τομέων δραστηριότητας.

Η στρατηγική ανάλυση σε συνδυασμό με την αποστολή και το όραμα του Α.Π.Θ. οδηγούν στις εξής καταρχήν θέσεις και επιλογές σε σχέση με τα παραπάνω ζητήματα για το διάστημα 2006-2015:

1. Το μέγεθος των δραστηριοτήτων του Α.Π.Θ. αυξάνεται συνεχώς επί 80 χρόνια, ενώ οι υποδομές και το ανθρώπινο δυναμικό δυσκολεύονται να παρακολουθήσουν αυτή την ανάπτυξη και ήδη εμφανίζονται πολλές δυσλειτουργίες. Επομένως, το *συνολικό* μέγεθος του Α.Π.Θ., όπως εκφράζεται από το πλήθος των φοιτητών, είναι σκόπιμο να *σταθεροποιηθεί*, δηλαδή να μη διεκδικεί το Α.Π.Θ. περαιτέρω ποσοτική αύξηση του μεριδίου του στην προσφορά εκπαιδευτικών υπηρεσιών στη χώρα, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι όλες οι επιμέρους δραστηριότητές του πρέπει να παραμείνουν στα σημερινά τους επίπεδα (βλ. και θέση στο ζήτημα 3 παρακάτω). Συναφής υπόθεση εργασίας στη διαμόρφωση του ΣΕΣΑ είναι η παραδοχή ότι το Α.Π.Θ. δεν πρόκειται να διασπασθεί μέχρι το 2015 και ότι θα υπάρξει οργανωτικός και διοικητικός εκσυγχρονισμός του ώστε να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά παρά το μέγεθός του.
2. Το Πανεπιστήμιο δεν μπορεί παρά να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στους τομείς που απορρέουν από την αποστολή του ως Α.Ε.Ι., δηλαδή στις προπτυχιακές σπουδές, τις μεταπτυχιακές σπουδές, τη βασική και εφαρμοσμένη έρευνα και στον τομέα της δια βίου εκπαίδευσης. Με δεδομένη την ίδρυση του Διεθνούς (αγγλόφωνου) Πανεπιστημίου της Ελλάδας με έδρα τη Θεσσαλονίκη αφενός και λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμένους υλικούς και άυλους πόρους του Α.Π.Θ. αφετέρου, δεν κρίνεται ούτε σκόπιμο ούτε εφικτό να επεκταθεί το Α.Π.Θ. στην παροχή ξενόγλωσσης

πανεπιστημιακής εκπαίδευσης σε αλλοδαπούς φοιτητές, χωρίς να αποκλείεται προσφορά ξενόγλωσσων μαθημάτων σε φοιτητές Erasmus και ΠΜΣ.

3. Η προπτυχιακή εκπαίδευση έχει φθάσει σε επίπεδο κορεσμού υπό την έννοια του φοιτητικού υπερπληθυσμού στο Α.Π.Θ., ενώ αντίθετα η μεταπτυχιακή εκπαίδευση εμφανίζει αυξανόμενη ζήτηση και δημιουργεί ευκαιρίες για την ανάπτυξη της έρευνας. Αυξημένη είναι και η ζήτηση της δια βίου εκπαίδευσης και της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, που δημιουργούν ευκαιρίες ανάπτυξης σε σχολές και τμήματα του Α.Π.Θ., ιδιαίτερα αυτά των θεωρητικών λεγόμενων σπουδών. Η εφαρμοσμένη έρευνα κινείται σε ικανοποιητικά επίπεδα και έχει αρκετές ευκαιρίες ανάπτυξης, ενώ η βασική έρευνα εμφανίζει σχετική υστέρηση. Κατά συνέπεια είναι σκόπιμος ο περιορισμός του αριθμού των προπτυχιακών φοιτητών με ταυτόχρονη αύξηση της ευελιξίας των προπτυχιακών σπουδών (νέες θεματολογίες σε αναδυόμενους επιστημονικούς τομείς), η περαιτέρω ανάπτυξη των μεταπτυχιακών σπουδών με διατμηματικά και διαπανεπιστημιακά προγράμματα και συνεργασίες με ιδρύματα της αλλοδαπής και η ενίσχυση της βασικής έρευνας. Τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην έρευνα, προτεραιότητα αποτελεί η επίτευξη και διασφάλιση υψηλού επιπέδου ποιότητας, που προϋποθέτει βέβαια και ανάλογη ποιότητα υποδομών και προγραμμάτων.

Οι παραπάνω βασικές στρατηγικές επιλογές περιγράφουν τη γενική κατεύθυνση του Πανεπιστημίου για τα επόμενα χρόνια, αλλά δεν προσδιορίζουν κατά συγκεκριμένο τρόπο τις στρατηγικές ανά τομέα, οι οποίες είναι αναγκαίες για τη χάραξη μιας σαφούς και συνεκτικής δράσης.

Οι συγκεκριμένες **στρατηγικές** που προτείνονται καλύπτουν 6 διαστάσεις του Ιδρύματος ως εξής:

1. **Οργάνωση και διοίκηση.** Το Α.Π.Θ. θεωρεί περιοχή προτεραιότητας τον οργανωτικό-διοικητικό του εκσυγχρονισμό, τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων του και την αποτελεσματικότερη διαχείριση της περιουσίας και των εσόδων του. Έτσι, θα βελτιώσει τη λειτουργία του, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις υποδομές του, αντιμετωπίζοντας στο μέτρο του δυνατού το πρόβλημα της ανεπαρκούς κρατικής χρηματοδότησης.
2. **Εκπαίδευση.** Το Α.Π.Θ. θα αξιοποιήσει τις δυνατότητές του και τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται για να ανανεώσει και διευρύνει τα προγράμματα σπουδών που προσφέρει, καλύπτοντας αναδυόμενους επιστημονικούς τομείς και χρησιμοποιώντας νέες μεθόδους εκπαίδευσης που στηρίζονται στις σύγχρονες τεχνολογίες.
3. **Έρευνα.** Το Α.Π.Θ. θα επιδιώξει την παράλληλη και ισότιμη ανάπτυξη της εφαρμοσμένης και βασικής έρευνας, με αποτελεσματική παρουσία στα εθνικά και κοινοτικά ανταγωνιστικά προγράμματα έρευνας και με οργανωμένο σύστημα υποστήριξης της βασικής έρευνας, ιδιαίτερα σε πόλους ερευνητικής αριστείας και σε διεπιστημονικά πεδία.

4. **Σύνδεση με το κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον.** Το Α.Π.Θ. θα διευρύνει τη διασύνδεσή του με το κοινωνικό και οικονομικό του περιβάλλον, αναπτύσσοντας συνεργασίες με παραγωγικούς φορείς της περιοχής και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες για την αναβάθμιση του κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος και την επίλυση πραγματικών προβλημάτων.
5. **Ευρωπαϊκή διάσταση.** Το Α.Π.Θ. θα αποκτήσει σαφέστερο Ευρωπαϊκό προσανατολισμό, αναπτύσσοντας στενότερη συνεργασία με κορυφαία Πανεπιστήμια της Ευρώπης στα πλαίσια του ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης, επιδιώκοντας μεγαλύτερη συμμετοχή σε προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και διεκδικώντας ηγετικό ρόλο στο χώρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.
6. **Ποιότητα.** Κεντρικό και καθοδηγητικό ρόλο στην ανάπτυξη του Α.Π.Θ. αποκτά η έννοια της διασφάλισης και συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας σε όλους τους τομείς λειτουργίας του Πανεπιστημίου.

Η κάθε μία από τις παραπάνω έξι στρατηγικές αναλύεται περαιτέρω σε **πολιτικές**, λαμβάνοντας υπόψη και τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT. Για τη διευκόλυνση της αντιστοίχισης πολιτικών με στρατηγικές, η ανάλυση αυτή παρουσιάζεται με έναν κωδικό που αποτελείται από δύο πεδία. Το πρώτο πεδίο αντιστοιχεί στον αύξοντα αριθμό της στρατηγικής και το δεύτερο στον αύξοντα αριθμό της επιμέρους πολιτικής. Οι συνολικά 16 πολιτικές διατυπώνονται ως εξής:

1.1: Οργανωτικο-διοικητικός εκσυγχρονισμός

Πολιτική και προτεραιότητα ιδιαίτερης σημασίας για το Α.Π.Θ. αποτελεί η παράλληλη αξιοποίηση τόσο του ανθρώπινου δυναμικού του, όσο και των δυνατοτήτων που παρέχουν οι σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού της διοικητικής του οργάνωσης και των διοικητικών και ακαδημαϊκών λειτουργιών, με συνέργειες όπως επιμόρφωση, ανάπτυξη κινήτρων, αδιάβλητη αξιολόγηση, κ.α.

1.2: Οικονομικοί πόροι

Το Α.Π.Θ. θα επιδιώξει να μεγιστοποιήσει τα έσοδα που προέρχονται από τα ερευνητικά προγράμματα, τα κληροδοτήματα και τη διαχείριση της περιουσίας του, και να μεγιστοποιήσει τη διαχείρισή τους, ώστε να διασφαλίσει τους αναγκαίους οικονομικούς πόρους για τη βελτίωση της λειτουργίας του και την εκτέλεση της αποστολής του, χωρίς πάντως να αποκλίνει από το δημόσιο χαρακτήρα του και χωρίς να ξεχνά ότι μέρος της αποστολής του είναι η συμβολή στην ικανοποίηση των κοινωνικών, πολιτιστικών και αναπτυξιακών αναγκών της χώρας.

1.3: Κτιριακές Υποδομές - Εξοπλισμός

Πολιτική του Α.Π.Θ. είναι να επιδιώξει την εξασφάλιση των αναγκαίων κτιριακών υποδομών και εκείνου του επιπέδου εργαστηριακού εξοπλισμού και υποδομών βιβλιοθήκης, επικοινωνιών και δικτύων πληροφορικής, που είναι αναγκαία για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών, ερευνητικών και διοικητικών λειτουργιών του σε βαθμό συγκρίσιμο με τα ισχύοντα στα διακεκριμένα Ευρωπαϊκά πανεπιστήμια.

1.4: Μέριμνα φοιτητών και προσωπικού

Πολιτική του Α.Π.Θ. είναι η ενδυνάμωση της παρεχόμενης κοινωνικής μέριμνας για ολόκληρη την ακαδημαϊκή κοινότητα, με την υποστήριξη και επέκταση θεσμών, πρωτοβουλιών και δράσεων που συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής στο Πανεπιστήμιο και στην ανάπτυξη των δημιουργικών δυνατοτήτων και της προσωπικότητας των φοιτητών και του προσωπικού.

2.1: Προπτυχιακές σπουδές

Πολιτική του Α.Π.Θ. είναι να ενθαρρύνει και να ενισχύσει τις προσπάθειες όλων των Τμημάτων να προχωρήσουν σε τεκμηριωμένη αναμόρφωση των προγραμμάτων προπτυχιακών σπουδών και στον εκσυγχρονισμό των μεθόδων διδασκαλίας με αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, λαμβάνοντας ιδιαίτερα υπόψη τις διεθνείς εξελίξεις τόσο στους οικείους επιστημονικούς τομείς, όσο και στον τομέα της αξιολόγησης προγραμμάτων και διδακτικών μεθόδων.

2.2: Μεταπτυχιακές σπουδές

Πολιτική του Α.Π.Θ. είναι η μέριμνα για την ενίσχυση και ανάπτυξη των ήδη λειτουργούντων προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών και η δημιουργία νέων προγραμμάτων καινοτόμου και διεπιστημονικού χαρακτήρα, ενθαρρύνοντας ιδιαίτερα τις διατμηματικές, διαπανεπιστημιακές και διακρατικές συνεργασίες και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες που θα συμβάλλουν στην ενίσχυση του ερευνητικού και Ευρωπαϊκού χαρακτήρα του Α.Π.Θ.

2.3: Δια βίου εκπαίδευση

Πολιτική του Α.Π.Θ. είναι η υποστήριξη και υλοποίηση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης όχι μόνο σε τομείς στενά συνδεδεμένους με το οικονομικό του περιβάλλον, με αξιοποίηση των υφιστάμενων υποδομών αλλά και μέσω της δημιουργίας νέων υποδομών κατάλληλων για την υποστήριξη της εκπαίδευσης εξ αποστάσεως.

3.1: Βασική έρευνα

Πολιτική του Α.Π.Θ. είναι η δημιουργία πλαισίου για τη συστηματική ποιοτική και ποσοτική αναβάθμιση της βασικής έρευνας σε όλες τις επιστήμες και ιδιαίτερα τις ανθρωπιστικές, καθώς και η οργάνωση και ενίσχυση κέντρων ερευνητικής αριστείας.

3.2: Εφαρμοσμένη έρευνα

Πολιτική του Α.Π.Θ. είναι η ενίσχυση της εφαρμοσμένης έρευνας με την ανάπτυξη υποστηρικτικών μηχανισμών για τη διεξαγωγή της σε περιοχές προτεραιότητας που συμβάλουν στη βελτίωση τόσο του οικονομικού, όσο και του πολιτιστικού περιβάλλοντος με τη διάδοση των αποτελεσμάτων της και τη σωστή διαχείριση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας.

4.1: Διασύνδεση με το οικονομικό περιβάλλον

Πολιτική του Α.Π.Θ. θα συνεχίσει να είναι η επιδίωξη στενότερης διασύνδεσής του με το οικονομικό περιβάλλον μέσω της οργάνωσης και συνεχούς διεύρυνσης του συστήματος παροχής υπηρεσιών από εργαστήριά του, της ευρύτερης εφαρμογής του θεσμού της Πρακτικής Άσκησης, της ανάπτυξης προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης και της αποδοτικότερης συνεργασίας του Γραφείου Διασύνδεσης με τους παραγωγικούς φορείς για την ανάπτυξη συνεργασιών, την ενίσχυση επιχειρηματικών ιδεών και την προώθηση της απασχόλησης των πτυχιούχων του Α.Π.Θ.

4.2: Διασύνδεση με το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον

Το Α.Π.Θ. θα επεκτείνει τις δραστηριότητές του που σχετίζονται άμεσα με την αναβάθμιση του κοινωνικού και πολιτιστικού του περιβάλλοντος, ενισχύοντας συγκεκριμένες πρωτοβουλίες ενημέρωσης και ευαισθητοποίησής του κοινού σε μείζονα κοινωνικά θέματα, αναλαμβάνοντας δράσεις ανάδειξης του Ελληνικού Πολιτισμού και οργανώνοντας πολιτιστικές εκδηλώσεις σε συνεργασία με τους φορείς της πόλης.

5.1: Κινητικότητα ακαδημαϊκού προσωπικού – φοιτητών.

Επιδίωξη του Α.Π.Θ. θα αποτελεί η βελτίωση των προϋποθέσεων που θα επιτρέψουν την αύξηση της κινητικότητας των μελών Δ.Ε.Π. και των φοιτητών από και προς διακεκριμένα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όλων των Ευρωπαϊκών χωρών για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά και ερευνητικά προγράμματα και διεθνή συνέδρια.

5.2: Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Δίκτυα

Πολιτική του Α.Π.Θ. είναι η προώθηση ενεργειών που θα οδηγήσουν σε ευρύτερη και πιο ενεργό συμμετοχή του Πανεπιστημίου, συνολικά ή και μεμονωμένων ακαδημαϊκών του μονάδων σε δίκτυα Ευρωπαϊκών (και όχι μόνο) Πανεπιστημίων και σε Ευρωπαϊκά ερευνητικά δίκτυα αριστείας.

6.1: Ποιότητα στην εκπαίδευση

Το Α.Π.Θ. θεωρεί αναγκαία και υποστηρίζει τη σχεδίαση και συστηματική εφαρμογή στο σύνολο του Πανεπιστημίου διαδικασιών συνεχούς αξιολόγησης, διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας όλων των προγραμμάτων σπουδών, της εκπαιδευτικής διαδικασίας, της υλικοτεχνικής υποδομής και των υποστηρικτικών λειτουργιών, κατά τρόπο ανάλογο με τη διεθνή πρακτική.

6.2: Ποιότητα στην έρευνα

Το Α.Π.Θ. θεωρεί αναγκαία τη θέσπιση και εφαρμογή αξιόπιστου μηχανισμού αξιολόγησης, διασφάλισης και συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας της βασικής και εφαρμοσμένης έρευνας, αλλά και των διαδικασιών διαχείρισης των ερευνητικών προγραμμάτων και διάδοσης των αποτελεσμάτων τους για την αποτελεσματική παρουσία του Α.Π.Θ. στα εθνικά και κοινοτικά ανταγωνιστικά προγράμματα έρευνας.

6.3: Ποιότητα στη διοίκηση

Το Α.Π.Θ. θα μεριμνήσει για την ανάπτυξη και εφαρμογή διαδικασιών συνεχούς εσωτερικής αξιολόγησης, διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων διοικητικών υπηρεσιών, της οικονομικής διαχείρισης, της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, των χρησιμοποιούμενων υποδομών και εξοπλισμού, αλλά και της ποιότητας ζωής στο Πανεπιστήμιο.

Γ – Διαμόρφωση Επιχειρησιακού Σχεδίου Ανάπτυξης

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο Ανάπτυξης (ΕΣΑ) αποτελεί ολοκληρωμένο σύνολο συμπληρωματικών παρεμβάσεων σε διάφορους τομείς, έτσι ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν καταλυτικά για την ανάπτυξη του Πανεπιστημίου. Ειδικότερα, το επιχειρησιακό σχέδιο προβλέπει τη δραστηριοποίηση του Α.Π.Θ. σε 6 άξονες προτεραιότητας, που αντιστοιχούν στις στρατηγικές – διαστάσεις του Ιδρύματος και αναλύονται σε 16 μέτρα αντίστοιχα προς τις επιμέρους πολιτικές.

Το ΕΣΑ λαμβάνει σαφή και υλοποιήσιμη μορφή εξειδικεύοντας τα παραπάνω 16 μέτρα σε 48 συγκεκριμένα έργα με προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα και ρεαλιστικούς προϋπολογισμούς, το σύνολο των οποίων ταυτίζεται ανά έτος με την αντίστοιχα εκτιμώμενη διαθέσιμη χρηματοδότηση.

Ο συνολικός προϋπολογισμός του Επιχειρησιακού Σχεδίου για την περίοδο 2006-2015 ανέρχεται σε 235 εκατομμύρια ευρώ και κατανέμεται ανά άξονα προτεραιότητας ως εξής:

- ✓ Οργάνωση και διοίκηση 60,5% (περιλαμβάνει κτιριακές υποδομές και εξοπλισμό)
- ✓ Εκπαίδευση 11,1%
- ✓ Έρευνα 22,8%
- ✓ Σύνδεση με το κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον 3,2%
- ✓ Ευρωπαϊκή διάσταση του Πανεπιστημίου 0,7%
- ✓ Ποιότητα 1,7%

Η παραπάνω κατανομή των αναμενόμενων πόρων του Επιχειρησιακού Σχεδίου στους 6 άξονες προτεραιότητας δεν θα πρέπει να εκληφθεί ότι αποδίδει τη σχετική σημασία που έχουν για το Πανεπιστήμιο οι αντίστοιχες στρατηγικές κατευθύνσεις. Π.χ., αν και η βελτίωση της ποιότητας σε όλους τους τομείς αποτελεί στρατηγική επιλογή μέγιστης σημασίας, στο σχετικό άξονα παρεμβάσεων

αναλογεί μόλις το 1,7% του συνολικού προϋπολογισμού. Αυτού του είδους οι φαινομενικές «στρεβλώσεις» οφείλονται αφενός στη φύση των έργων κάθε μέτρου και αφετέρου στο γεγονός ότι παράλληλα με το ΕΣΑ που περιλαμβάνει **αναπτυξιακές** δράσεις, το Πανεπιστήμιο καλύπτει τις **λειτουργικές** του δαπάνες με εξίσου σημαντικά ποσά από άλλες πηγές, όπως η τακτική κρατική επιχορήγηση και τα χρηματοδοτούμενα ερευνητικά προγράμματα.

Τελικά σχόλια

Το Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο Ανάπτυξης του Α.Π.Θ. 2006-2015 αναμένεται να συμβάλει θετικά στην αναπτυξιακή πορεία του Α.Π.Θ. με διάφορους τρόπους, μεταξύ των οποίων είναι και οι εξής:

- Προάγει τη διαδικασία αποτύπωσης και τεκμηρίωσης όλων των δραστηριοτήτων του Ιδρύματος και βελτιώνει ουσιαστικά την αυτογνωσία του,
- Προκαλεί την ανάπτυξη νέων ιδεών για τη χάραξη στρατηγικής και τη στρατηγική διοίκηση του Πανεπιστημίου,
- Δρα ως εργαλείο για τη συνοχή του Ιδρύματος και την αξιόπιστη επικοινωνία του με το ΥΠΕΠΘ.
- Ενισχύει την Ευρωπαϊκή και διεθνή διάσταση στις δραστηριότητες του Πανεπιστημίου,
- Αυξάνει την έμφαση στη διασφάλιση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας των ακαδημαϊκών και διοικητικών λειτουργιών,

Το παρόν ΣΕΣΑ δεν θα πρέπει βέβαια να θεωρείται ούτε οριστικό ούτε δεσμευτικό για το Α.Π.Θ., αλλά ως μία σοβαρή προσέγγιση, η οποία θα υφίσταται συνεχώς επεξεργασία και είναι ανοικτή σε διορθωτικές παρεμβάσεις και βελτιώσεις. Άλλωστε, ένα Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο Ανάπτυξης με μεγάλο χρονικό ορίζοντα είναι ένα δυναμικό εργαλείο, το οποίο πρέπει να παρακολουθείται και να μεταβάλλεται συνεχώς, ώστε να διατηρεί την ευελιξία του και την προσαρμοστικότητά του στα συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα.

Καταλήγοντας, θεωρούμε απαραίτητο να επαναλάβουμε ένα γενικό σχόλιο θεμελιώδους σημασίας για το ΣΕΣΑ, όχι μόνο του Α.Π.Θ. αλλά γενικότερα οποιουδήποτε ελληνικού Α.Ε.Ι. Η περιορισμένη αυτοτέλεια του Πανεπιστημίου και το ασφυκτικό νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο είναι υποχρεωμένο να κινηθεί, επιβάλλει τόσους και τέτοιους περιορισμούς στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής του Πανεπιστημίου, ώστε η συμβολή του ΣΕΣΑ στην ανάπτυξη του Πανεπιστημίου να είναι επίσης περιορισμένη, καθώς η υλοποίησή του εξαρτάται εν πολλοίς από την πολιτική βούληση της Πολιτείας και τις επιμέρους αποφάσεις του ΥΠ.Ε.ΠΘ. Αυτή η αδυναμία έχει επισημανθεί και από τους ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες της EAU, κατά την αξιολόγηση του Α.Π.Θ. Αν η Πολιτεία δεν επιτρέψει μεγαλύτερη ελευθερία στρατηγικών κινήσεων στα Πανεπιστήμια, τότε η εκπόνηση του

ΣΕΣΑ θα αποφέρει δυστυχώς πολύ λιγότερα θετικά αποτελέσματα απ' ό,τι θα απέφερε σε καθεστώς ουσιαστικής αυτοτέλειας και πραγματικής αυτοδιοίκησης του Πανεπιστημίου.