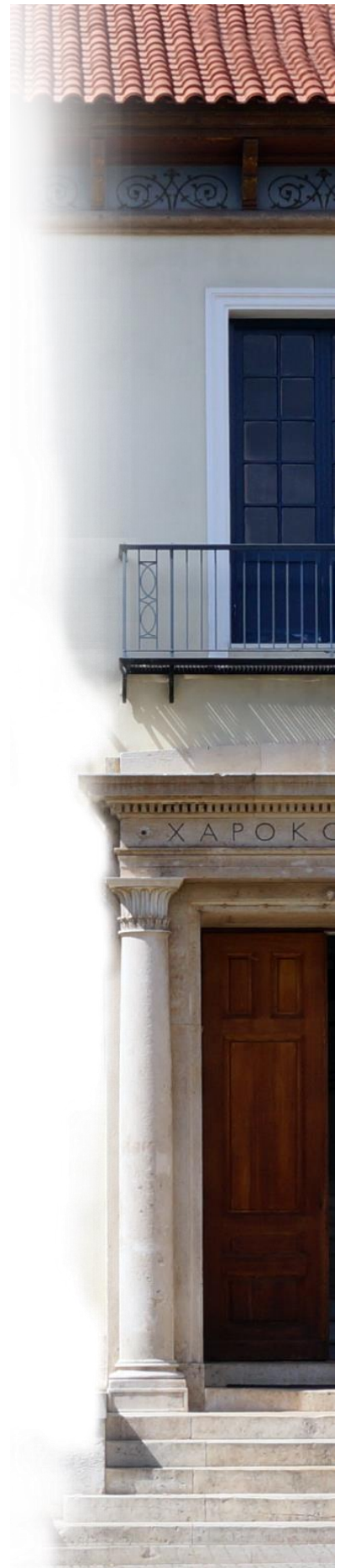


# Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Χαροκοπείου Πανεπιστημίου

Περίοδος 2021 -2024



## Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου Περίοδος 2021 -2024

Το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο ξεκίνησε την ιστορική του διαδρομή από το 1914 με την ίδρυση του ως Χαροκόπειος Σχολή, κληροδότημα του εθνικού ευεργέτη Παναγή Χαροκόπου. Ο ίδιος και η οικογένεια του μερίμνησε για την αγορά της έκτασης στην Καλλιθέα, όπου στεγάζεται και σήμερα, και την ανέγερση των αρχικών εγκαταστάσεων του. Το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, στην τρέχουσα μορφή του, ιδρύθηκε το 1990 και το 2020 συμπλήρωσε 30 χρόνια λειτουργίας. Με την ίδρυση του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου έλαβε σάρκα και οστά το «όραμα παιδείας» του Παναγή Χαροκόπου, το οποίο εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της εκπαίδευσης στα χρόνια του Ελευθερίου Βενιζέλου. Το Ίδρυμα δημιουργήθηκε, επιβίωσε και αναπτύχθηκε, διότι είχε δυνατότητες προοπτικής, διάρκειας και προσαρμογής. Ιδρύθηκε για να υπηρετήσει το όραμα του εκσυγχρονισμού του αναπτυσσόμενου Ελληνικού Κράτους και την συμπερίληψη λιγότερο προνομιούχων κοινωνικών ομάδων, όπως οι γυναίκες. Σήμερα συνεχίζει να υπηρετεί αποτελεσματικά τους στόχους της συμπερίληψης όλων και της βιώσιμης ανάπτυξης, διακρινόμενο για το ερευνητικό του αποτύπωμα αλλά και την ποιότητα των παρεχόμενων σπουδών στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς.

Το Πανεπιστήμιο έχει διαμορφώσει την ταυτότητά του εμπνεόμενο από την καινοτόμα προσέγγιση του Ιδρυτή του και καλλιεργεί σύγχρονα, διεπιστημονικά πεδία, τα οποία στοχεύουν στη βιώσιμη ανάπτυξη διασφαλίζοντας τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας ζωής του ανθρώπου/ Στο πλαίσιο αυτό ο επιστημονικός χάρτης του Ιδρύματος αποτυπώνεται στη λειτουργία τριών Σχολών: α) Σχολή Περιβάλλοντος, Γεωγραφίας και Εφαρμοσμένων Οικονομικών, β) Σχολή Επιστημών Υγείας και Αγωγής και γ) Σχολή Ψηφιακής Τεχνολογίας. Υπό την ακαδημαϊκή ομπρέλα των ανωτέρω Σχολών στο Πανεπιστήμιο λειτουργούν 4 Τμήματα: α) Οικονομίας και Βιώσιμης Ανάπτυξης και β) Γεωγραφίας, στην Σχολή Περιβάλλοντος, Γεωγραφίας και Εφαρμοσμένων Οικονομικών, γ) Επιστήμης Διαιτολογίας και Διατροφής στη Σχολή Επιστημών Υγείας και Αγωγής και δ) Πληροφορικής και Τηλεματικής στην Σχολή Ψηφιακής Τεχνολογίας, ενώ στο τέλος του 2020 προσφέρονται 6 προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών, ένα από αυτά διεθνές.

Το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο παρέχει υψηλού επιπέδου προγράμματα σπουδών. Είναι το πρώτο Πανεπιστήμιο στην Ελλάδα που ολοκλήρωσε τη διαδικασία πιστοποίησης το 2019, βαθμολογούμενο με πλήρη συμμόρφωση κεντρικά και για όλα τα Τμήματα του. Διακρίνεται επίσης για τις ερευνητικές του επιδόσεις, όπως αποτυπώνονται σε διεθνείς λίστες κατάταξης και βάσεις δεδομένων. Τοποθετώντας το στον ευρωπαϊκό χάρτη, χαρακτηρίζεται ως ένα μικρού μεγέθους, ερευνητικά προσανατολισμένο, Δημόσιο Πανεπιστήμιο.

Κατάφερε να ξεπεράσει τις αντιξοότητες από τη δραματική μείωση της χρηματοδότησης ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης της τελευταίας δεκαετίας, παρότι αυτή ανέκοψε το σχέδιο ακαδημαϊκής ανάπτυξης του, και προσαρμόστηκε με επιτυχία στις ιδιαίτερες συνθήκες που επέβαλε και επιβάλλει η πανδημία. Το Πανεπιστήμιο οφείλει να αναπτυχθεί με την υποστήριξη νέων Τμημάτων και προγραμμάτων σπουδών, να υποστηρίξει αποτελεσματικά τους/τις φοιτητές/τριες και τους/τις ερευνητές/τριες ως προς τη μετάβασή τους από τον ακαδημαϊκό χώρο την αγορά εργασίας, να επιδείξει μεγαλύτερη εξωστρέφεια και να ενισχύσει την διεθνοποίησή του.

## A. Υφιστάμενη κατάσταση (SWOT) και επιλογή στρατηγικής

Το Πανεπιστήμιο έχει διαρθρωθεί σε 3 Σχολές, που θεραπεύουν επιστημονικές περιοχές αιχμής, εναρμονισμένες πλήρως με την αναπτυξιακή πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την επόμενη περίοδο, που επικεντρώνεται στην πράσινη μετάβαση και τη βιώσιμη ανάπτυξη (Σχολή Περιβάλλοντος, Γεωγραφίας και Εφαρμοσμένων Οικονομικών), στην ψηφιακή τεχνολογία και δεξιότητες (Σχολή Ψηφιακής Τεχνολογίας) και στην προαγωγή της υγείας (Σχολή Επιστημών Υγείας και Αγωγής). Η περαιτέρω εξέλιξη σε καθεμιά από αυτές και ο συγκερασμός τους με την υποστήριξη διεπιστημονικών πεδίων συνδράμει καθοριστικά στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης, κυρίαρχο παράγοντα στην διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας ζωής του ανθρώπου και την ευημερία της κοινωνίας (βλέπε σχήμα 1). Επομένως, είναι καθοριστικής σημασίας να συνεχίσει να επικεντρώνει τις εκπαιδευτικές και ερευνητικές προσπάθειές του στις περιοχές αυτές. Συνεπώς, θα πρέπει να ενισχύσει τις υπάρχουσες Σχολές του με νέα Τμήματα και προγράμματα σπουδών, τόσο προπτυχιακά όσο και μεταπτυχιακά, ξενόγλωσσα και μη.



Σχήμα 1: Στόχος και επιστημονικές περιοχές που θεραπεύονται

Οι σπουδές στο Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, τόσο σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο, παρουσιάζουν σημαντική ζήτηση. Το Πανεπιστήμιο, που στεγάζεται στο κληροδότημα του Χαροκόπου έκτασης 20 στρεμμάτων στην Καλλιθέα και σε δύο κτίρια σε κοντινή απόσταση, διαθέτει υψηλού επιπέδου κτιριακές και εργαστηριακές υποδομές για την υποστήριξη των προγραμμάτων σπουδών του. Ο σχεδιασμός των Τμημάτων και κατ' επέκταση και η ανάπτυξη όλων των υποδομών (αίθουσες, εργαστήρια, εξοπλισμός) βασίζεται σε ένα εύλογο αριθμό εισακτέων, μικρότερο από 100 άτομα σε προπτυχιακό επίπεδο και 20 άτομα σε μεταπτυχιακό επίπεδο για όλα τα προγράμματα σπουδών. Βασισμένο σε αυτές τις αρχές για το σχεδιασμό προγραμμάτων σπουδών, στον οργανισμό του Πανεπιστημίου προβλέπεται η στελέχωση κάθε Τμήματος με 21 μέλη ΔΕΠ, στοχεύοντας σε αναλογία μελών ΔΕΠ/ φοιτητή (στα  $n$  έτη σπουδών) που δεν θα ξεπερνά το  $1/20$ . Οι πολιτικές αυτές εφαρμόστηκαν με επιτυχία στα 30 έτη λειτουργίας του, εξασφαλίζοντας υψηλό επίπεδο σπουδών, όπως αποτυπώθηκε στην πιστοποίηση όλων των προγραμμάτων σπουδών με πλήρη συμμόρφωση (full compliance) το 2019 και στα υψηλά ποσοστά αποφοίτησης. Στο Πανεπιστήμιο λειτουργούν τα ακόλουθα προγράμματα σπουδών:

- ✓ Προπτυχιακά (ιδρύθηκαν από το 1990 έως και το 2006)
  - Οικονομίας και Βιώσιμης Ανάπτυξης [πρώην Οικιακής Οικονομίας & Οικολογίας -ΦΕΚ μετονομασίας 5313/3-12-2020, τ. Β']
  - Επιστήμης Διαιτολογίας- Διατροφής
  - Γεωγραφίας

- Πληροφορικής και Τηλεματικής
- ✓ Μεταπτυχιακά (ιδρύθηκαν από το 2000 έως και το 2018)
  - Βιώσιμη Ανάπτυξη
  - Εφαρμοσμένη Διαιτολογία – Διατροφή
  - Εφαρμοσμένη Γεωγραφία και Διαχείριση του Χώρου
  - Εκπαίδευση και Πολιτισμός
  - Πληροφορική και Τηλεματική
  - Sustainable Tourism Development: Heritage, Environment, Society (ξενόγλωσσο)

Το Διεθνές Π.Μ.Σ. «Sustainable Tourism Development: Heritage, Environment, Society» λειτουργεί από το 2018 σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο της Σορβόνης και το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, με μέριμνα της Σχολής Περιβάλλοντος, Γεωγραφίας και Εφαρμοσμένων Οικονομικών.

Τα Τμήματα των Σχολών Επιστημών Υγείας και Αγωγής και Ψηφιακής Τεχνολογίας παρουσιάζουν υψηλή ζήτηση, όπως αποτυπώνεται στη βάση εισαγωγής και στην υψηλή σειρά προτίμησης των εισακτέων (στις πρώτες 5 επιλογές για την πλειονότητα των φοιτητών/τριών που εισάγονται στο Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής). Ο περιορισμός των μεταγραφών λειτουργεί θετικά για όλα τα Τμήματα του Πανεπιστημίου, που γίνονταν αποδέκτες μεγάλου (συχνά ανεξέλεγκτου) αριθμού μεταγραφών από Τμήματα της περιφέρειας. Σημειώνεται ότι, δεδομένου του αριθμού των εισακτέων, ο ανεξέλεγκτος αριθμός μεταγραφών επηρεάζει αρνητικά όλους τους δείκτες του Τμήματος υποδοχής, όπως έχει συμβεί στο παρελθόν με τα Τμήματα Γεωγραφίας, Πληροφορικής και Τηλεματικής και Επιστήμης Διαιτολογίας και Διατροφής.

Ο συνολικός φοιτητικός πληθυσμός (φοιτητές/φοιτήτριες όλων των κύκλων σπουδών) ξεπέρασε τις 4.000, ενώ αυξήθηκε, σύμφωνα με τα στοιχεία του 2020, κατά 33% σε σχέση με το 2016 και 100% σε σχέση με το 2012. Σε ότι αφορά τους/τις προπτυχιακούς/κές φοιτητές/τριες, ο αριθμός τους αυξήθηκε κατά 36%, ενώ το 75% των φοιτητών/τριών αποφοιτά μέσα σε  $n+2$  έτη. Το 30% του ενεργού φοιτητικού πληθυσμού αποτελούν μεταπτυχιακοί φοιτητές/τριες. Σημειώνεται ότι ο αριθμός των υποψηφίων διδακτόρων το 2020 αυξήθηκε κατά 25% σε σχέση με το 2016.

Με πρωτοβουλία των Τμημάτων, κάθε δύο χρόνια διεξάγεται μελέτη απορρόφησης των αποφοίτων στην αγορά εργασίας. Το ποσοστό απορρόφησης δεν είναι το ίδιο για όλα τα Τμήματα, παρόλα αυτά, όπως προκύπτει και από τα στοιχεία της αξιολόγησης, όλα τα Τμήματα διατηρούν σημαντικές συνεργασίες με παραγωγικούς φορείς, ενώ διαπιστώνεται η επάρκεια των γνώσεων των αποφοίτων σε ό,τι αφορά το επιστημονικό τους πεδίο.

Το Πανεπιστήμιο συμμετέχει ενεργά στο πρόγραμμα Erasmus από την ίδρυση του. Μέσα στην τελευταία πενταετία σημειώνεται αύξηση 20% των εισερχομένων φοιτητών/τριών σε ετήσια βάση, ενώ ο αριθμός αιτήσεων των εξερχομένων φοιτητών/τριών ξεπερνά σταθερά το 200% των διαθέσιμων θέσεων. Το Πανεπιστήμιο υποστηρίζει τους/τις εισερχόμενους/ες φοιτητές/τριες με μαθήματα στην αγγλική γλώσσα, ενώ συμμετέχει σε πλήθος συμφωνιών κινητικότητας ερευνητών/τριών πέραν του προγράμματος Erasmus και υποστηρίζει τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας στην αναζήτηση υποτροφιών.

Αναφορικά με την προοπτική ανάπτυξής του, η ανάλυση εφικτότητας της στρατηγικής του στόχευσης συνοψίζεται στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 2)



Σχήμα 2. Στρατηγική ανάπτυξης - Ανάλυση εφικτότητας (SWOT)

### Δυνατότητες (Strengths)

Η φυσιογνωμία του Πανεπιστημίου και οι επιδόσεις των Τμημάτων του, όπως περιγράφονται συνοπτικά παραπάνω, αποτελούν εγγύηση των δυνατοτήτων του. Όλα τα Τμήματα έχουν επάρκεια υποδομών και πόρων, πιστοποιημένα προγράμματα σπουδών, που διακρίνονται για την διεπιστημονικότητά τους, και εμπλέκονται σε διεθνή προγράμματα σπουδών. Σε ότι αφορά την έρευνα, έχουν καλές επιδόσεις, προεξέχοντας του Τμήματος Επιστήμης Διαιτολογίας και Διατροφής που διακρίνεται διεθνώς, και διαθέτουν ευρύ δίκτυο συνεργασιών στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Το Πανεπιστήμιο παρέχει ένα εξαιρετικό ακαδημαϊκό περιβάλλον που βασίζεται στη προσωποποιημένη αντιμετώπιση και επιτυχημένες υπηρεσίες υποστήριξης των φοιτητών/τριών του, που εξελίσσει διαρκώς. Το μικρό του μέγεθος και ο νεωτερικός χαρακτήρας του επιτρέπει ευελιξία στη λήψη αποφάσεων. Ένας από τους στρατηγικούς του στόχους επομένως είναι η διατήρηση και ενίσχυση της φυσιογνωμίας του.

### Αδυναμίες (Weaknesses)

Η βασικότερη από αυτές είναι η έλλειψη χώρων για την υλοποίηση νέων εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων. Το Πανεπιστήμιο στεγάζεται στο κτιριακό συγκρότημα του κληροδοτήματος, το οποίο έχει αδικαιολόγητα περιορισμένο συντελεστή δόμησης και κάλυψης σε σχέση με την γειτνιάζουσα έκταση του Δήμου Καλλιθέας. Το 2014 ολοκληρώθηκε η ανέγερση νέου ιδιόκτητου κτιρίου σε απόσταση 700 μέτρων από το κεντρικό κτίριο, όπου στεγάζεται το φοιτητικό εστιατόριο και το Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής. Καθώς οι δραστηριότητες των Τμημάτων αυξάνονται και διερευνάται η προοπτική ανάπτυξης του Πανεπιστημίου με την δημιουργία νέων Τμημάτων και προγραμμάτων σπουδών, η κτιριακή επέκταση είναι καθοριστικής σημασίας.

Η έλλειψη προσωπικού είναι κοινό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν όλα τα Πανεπιστήμια ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Το Πανεπιστήμιο εκμεταλλεύεται όλες τις δυνατότητες για μετατάξεις διοικητικού προσωπικού. Όσον αφορά το εκπαιδευτικό προσωπικό, με την ολοκλήρωση των διαδικασιών για την πρόσληψη μελών ΔΕΠ μετά και την τελευταία κατανομή θέσεων μελών ΔΕΠ από την Πολιτεία, θα υπάρχει επάρκεια σε όλα τα Τμήματα.

Το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο έχει συμπληρώσει 30 χρόνια επιτυχούς λειτουργίας. Παρόλα αυτά δεν έχει πετύχει τη συστηματική προβολή των επιτευγμάτων του και την διείσδυση στην κοινωνία στο μέτρο που αντιστοιχεί στο εύρος των δραστηριοτήτων του. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να αναπτύξει μια δομημένη στρατηγική αναγνωρισιμότητας και διείσδυσης, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει και αξιοποιώντας τα ηλεκτρονικά μέσα. Σημαντική είναι επίσης η συνεχής ενίσχυση της διεθνούς παρουσίας του Πανεπιστημίου.

### **Περιορισμοί (Threats)**

Ο βασικός περιορισμός είναι ότι το Πανεπιστήμιο, ως Δημόσιο Ίδρυμα, υπόκειται σε περιορισμούς στο πλαίσιο λειτουργίας του που εμποδίζουν την ανάπτυξη του (όπως πχ πλαίσιο λειτουργίας ΕΛΚΕ, παλιός οργανισμός – οργανόγραμμα, αδυναμία ενσωμάτωσης του μη μόνιμου προσωπικού στη διοίκηση), καθώς και το γεγονός ότι το ίδιο το πλαίσιο αυτό μεταβάλλεται συχνά. Περισσότερη ελευθερία στη διοίκηση, με σεβασμό στο υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας που τίθεται από την ρΠολιτεία, θα λειτουργούσε θετικά στις δυνατότητες ανάπτυξής του. Οι περιορισμοί αυτοί λαμβάνονται υπόψη στο σχέδιο ανάπτυξης.

### **Ευκαιρίες (Opportunities)**

Τα αντικείμενα που θεραπεύουν οι Σχολές του Πανεπιστημίου μπορούν να στοχεύσουν σε πραγματικές ελλείψεις στο χώρο της αγοράς εργασίας και της οικονομίας τα επόμενα χρόνια. Με βάση μελέτες και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και εγχώριες, όπως αποτυπώνεται από μελέτη του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΣΕΠΕ), η ζήτηση σε εξειδικευμένα στελέχη στο χώρο της Ψηφιακής Τεχνολογίας αναμένεται να δεκαπλασιαστεί μέσα στα επόμενα 15 χρόνια και θα αφορά τόσο την ανάπτυξη λογισμικού αλλά και την αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις. Σημαντικές είναι και οι προοπτικές εξέλιξης της απασχόλησης στο χώρο της προστασίας της υγείας και της ευζωίας. Η βιώσιμη ανάπτυξη και οι πράσινες δεξιότητες, στρατηγική αιχμής για την Ευρωπαϊκή Ένωση, που επίσης θεραπεύεται από τη Σχολή Περιβάλλοντος, Γεωγραφίας και Εφαρμοσμένων Οικονομικών, εξασφαλίζει θετικές προοπτικές στους/στις αποφοίτους της Σχολής. Το Πανεπιστήμιο έχει αποδείξει στην πράξη ότι μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστικά προγράμματα σπουδών με εγγυημένες προοπτικές απασχόλησης στην ελεύθερη αγορά.

Η διαθέσιμη χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την ανάπτυξη της χώρας αναμένεται να αυξηθεί τα επόμενα έτη και σε αυτήν εντάσσεται χρηματοδότηση και για τα Πανεπιστήμια. Ταυτόχρονα αυξάνεται και η χρηματοδότηση της έρευνας σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το Πανεπιστήμιο θα αποδείξει ότι συμμετέχει πετυχημένα σε ανταγωνιστικές διαδικασίες (στην Ελλάδα και το εξωτερικό) για τη διασφάλιση χρηματοδότησης, για την ενίσχυση υποδομών και έρευνας και άρα θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία αυτή. Σημειώνεται ότι σύμφωνα με στοιχεία του 2020 η χρηματοδότηση που συγκέντρωσε από ερευνητικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες ανέρχεται στο 400% της ετήσιας επιχορήγησης και στο 80% της συνολικής κρατικής χρηματοδότησης συμπεριλαμβανομένης της μισθοδοσίας. Το Πανεπιστήμιο έχει ήδη διεθνείς συνεργασίες, υποστηρίζει διεθνή προγράμματα σπουδών σε μεταπτυχιακό επίπεδο και υποδέχεται αλλοδαπούς φοιτητές/τριες. Αναβαθμίζοντας τις υπηρεσίες του προς τους/τις φοιτητές/τριες που έρχονται από το εξωτερικό, μπορεί να υποστηρίξει νέα προγράμματα σπουδών σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο. Αξιοποιώντας τη δυνατότητα προσέλκυσης φοιτητών/τριών από το εξωτερικό μπορεί να ενισχύσει περαιτέρω την ανάπτυξή του και να βελτιώσει την αναγνωρισιμότητά του σε διεθνές επίπεδο.

## **B. Ανάλυση στρατηγικών στόχων και δράσεων για την περίοδο 2021-2024**

Αξιοποιώντας τις δυνατότητες του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου, οικοδομώντας στα υπάρχοντα επιτεύγματα και στοχεύοντας στη βελτίωση των διαπιστωμένων αδυναμιών του, η στρατηγική ανάπτυξης του Πανεπιστημίου διαρθρώνεται γύρω από τις πέντε ακόλουθες αρχές. Οι αξίες αυτές εξειδικεύονται σε επιμέρους στόχους σε επίπεδο 4-ετίας για την περίοδο 2021-24, που μπορούν να επιτευχθούν με στοχευμένες δράσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και τους περιορισμούς που τίθενται από εξωτερικούς παράγοντες.

Επιδιώκουμε να είμαστε:

### ✓ *Διεθνές Πανεπιστήμιο (International University)*

Η ακαδημαϊκή ανάπτυξη του Πανεπιστημίου πρέπει να γίνεται με βάση διεθνή κριτήρια και προϋποθέσεις, στοχεύοντας στην λειτουργία του σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πλαίσιο. Η διασφάλιση της ποιότητας σπουδών και η συμμετοχή σε διεθνείς λίστες κατάταξης αποτελούν οδηγό στην κατεύθυνση αυτή. Η παροχή διεθνών προγραμμάτων σπουδών μέσα από στρατηγικές συνεργασίες με αναγνωρισμένα Ιδρύματα του εξωτερικού και η προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών/τριών αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης. Παράλληλα το Πανεπιστήμιο πρέπει να διευρυνθεί ενσωματώνοντας νέα Τμήματα στις υπάρχουσες Σχολές.

### ✓ *Ερευνητικό Πανεπιστήμιο (Research University)*

Στο Πανεπιστήμιο πραγματοποιείται εφαρμοσμένη έρευνα σε διαθεματικά πεδία. Χαρακτηρίζεται από εξαιρετικές ερευνητικές επιδόσεις και ακόμα μεγαλύτερες προοπτικές. Η διατήρηση των υψηλών ερευνητικών του επιδόσεων και η διασφάλιση χρηματοδότησης μέσα από ανταγωνιστικές διαδικασίες εξασφαλίζεται με την αποτελεσματική υποστήριξη της έρευνας σε θεσμικό και διαχειριστικό επίπεδο, ενώ παράλληλα απαιτούνται δράσεις για την προώθηση της αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας και την ενίσχυση της καινοτομίας.

### ✓ *Εξωστρεφές Πανεπιστήμιο (Extravert University)*

Το Πανεπιστήμιο έχει συμπληρώσει 30 χρόνια επιτυχούς λειτουργίας με εξαιρετικές επιδόσεις. Παρόλα αυτά η διείδυση στην ελληνική κοινωνία δεν είναι αυτή που αντιστοιχεί στον πλούτο και την ποιότητα των δραστηριοτήτων του. Το Πανεπιστήμιο οφείλει να ενισχύει τον κοινωνικό του αντίκτυπο και να συμβάλλει ουσιαστικά στην επίλυση προβλημάτων και προκλήσεων της κοινωνίας στηρίζοντας ταυτόχρονα τους/τις αποφοίτους του.

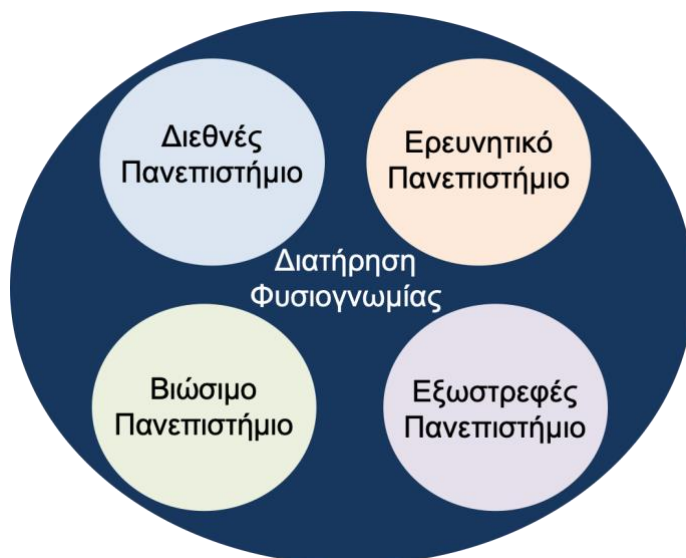
### ✓ *Βιώσιμο Πανεπιστήμιο (Sustainable University)*

Το Πανεπιστήμιο θα πρέπει να παίζει κυρίαρχο ρόλο και οδηγό των κοινωνικών εξελίξεων. Η βιώσιμη λειτουργία του αποτελεί καθοριστική προτεραιότητα, καθώς το όραμα του Πανεπιστημίου είναι η συμβολή στην προαγωγή των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης και στην διασφάλιση της ποιότητας της ζωής. Βασικός παράγοντας σε αυτό αποτελεί και η πλήρης υλοποίηση του Ψηφιακού Πανεπιστημίου μας. Η πράσινη και η ψηφιακή λειτουργία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής αυτής. Ο σεβασμός προς όλους, χωρίς διακρίσεις, και η ενίσχυση της συμμετοχής και της συμπερίληψης αποτελεί μια ακόμα όψη του Βιώσιμου Πανεπιστημίου.

Παράλληλα καθοριστικής σημασίας παραμένει:

- ✓ η Διατήρηση της φυσιογνωμίας του Πανεπιστημίου, η οποία αποτελεί βασικό παράγοντα της επιτυχίας του, επιδιώκοντας την άμβλυση ή και απάλειψη των αδυναμιών του.

Τα ανωτέρω συνοψίζονται στο σχήμα 3.



Σχήμα 3: Στρατηγικές Αξίες Ανάπτυξης

Προάγοντας αυτές τις αξίες, το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο ικανοποιεί το όραμα του Ιδρυτή του αλλά και της σημερινής ακαδημαϊκής του κοινότητας για μια σύγχρονη εκπαίδευση, ανοικτή προς όλους και επωφελή για την ελληνική κοινωνία ευρύτερα, ενώ παράλληλα πετυχαίνει τη στόχευση του για ακαδημαϊκή ανάπτυξη με ενίσχυση της αριστείας και διασύνδεση με τους/τις αποφοίτους του.

Οι βασικές στρατηγικές **αξίες** που έχουν αναδειχθεί για την ανάπτυξη του Πανεπιστημίου θα πρέπει να υπηρετηθούν από τους ακόλουθους **στόχους** κατά την περίοδο 2021-2024. Για την επίτευξη των **στόχων** αυτών, προγραμματίζονται **δράσεις** που στοχεύουν σε: α) βελτίωση υποδομών, β) θεσμικές παρεμβάσεις/ αλλαγές και γ) υπηρεσίες / διαδικασίες που εγκαθίστανται ή/και ενημερώνονται. Για την παρακολούθηση κάθε στόχου, χρησιμοποιούνται **δείκτες** από το σύνολο αυτών που έχουν προταθεί από την ΕΘΑΑΕ και καταγράφονται αναλυτικά οι επιμέρους δράσεις που υλοποιούνται σε ετήσια βάση.



## *1. Διεθνές Πανεπιστήμιο*

Το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο μας προσφέρει υψηλού επιπέδου προγράμματα εκπαίδευσης σε και στους τρεις κύκλους σπουδών, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Η εξαιρετικά επιτυχημένη ολοκλήρωση της διαδικασίας της πιστοποίησης τόσο για το Πανεπιστήμιο όσο και για τα Τμήματα αλλά και επιτυχημένη πορεία των μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών όλων των Τμημάτων αποτελεί την έμπρακτη απόδειξη της αναγνώρισης της ποιότητας των παρεχόμενων προγραμμάτων σπουδών. Παράλληλα, η στελέχωση και οργάνωση όλων των Τμημάτων διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία τους, καθιστώντας ώριμο το αίτημα του Πανεπιστημίου για την επέκταση των Σχολών, με τη δημιουργία νέων Τμημάτων και, δευτερευόντως, την υποστήριξη ξενόγλωσσων προγραμμάτων σπουδών. Επομένως για την περίοδο 2021-2024 διαμορφώνονται οι ακόλουθοι στόχοι:

### *✓ Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη και Διασφάλιση Ποιότητας Σπουδών*

Η σύνταξη αναλυτικών στρατηγικών σχεδίων ανάπτυξης των Σχολών με νέα Τμήματα και ξενόγλωσσα προγράμματα αποτελεί άμεση προτεραιότητα. Το Πανεπιστήμιο είναι ώριμο να υποβάλει στρατηγικό σχέδιο ακαδημαϊκής ανάπτυξης και να διεκδικήσει δυναμικά την ίδρυση νέων Τμημάτων.

### *✓ Διεθνοποίηση και προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών/τριών*

Στο Πανεπιστήμιο από το 2017 λειτουργεί ξενόγλωσσο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σε συνεργασία με τα Πανεπιστήμια της Σορβόνης και του Αιγαίου, στο οποίο εμπλέκονται τρία Τμήματα, ενώ αντίστοιχες πρωτοβουλίες για τη λειτουργία ξενόγλωσσων μεταπτυχιακών προγραμμάτων και θερινών σχολείων έχουν αναληφθεί από όλα τα Τμήματα. Οι δράσεις αυτές προγραμματίζεται να εντατικοποιηθούν. Προγραμματίζεται επίσης κεντρικά η συνδρομή της προσπάθειας διεθνοποίησης μέσω της στοχευμένης αναζήτησης εταίρων και τη διεθνή δικτύωση καθώς και μέσω της προσέλκυσης ξένων φοιτητών/τριών και την ενίσχυση της κινητικότητας όλων των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας.

### **Εξωτερικοί Κίνδυνοι - Περιορισμοί**

- Η απροσδόκητη αύξηση του φοιτητικού πληθυσμού (π.χ. λόγω μετεγγραφών) επηρεάζει την ποιότητα σπουδών.
- Η ακαδημαϊκή ανάπτυξη με την ίδρυση νέων Τμημάτων θα πρέπει να εγκριθεί από την πολιτεία και επηρεάζεται από το ευρύτερο πλαίσιο για την τριτοβάθμια εκπαίδευση.
- Η έλλειψη εθνικής πολιτικής προσέλκυσης αλλοδαπών φοιτητών/τριών δυσκολεύει επίσης την υλοποίηση του στόχου της διεθνοποίησης.

### **Παρακολούθηση**

- ✓ Ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων από τα Τμήματα/Σχολές.
- ✓ Δείκτες ΕΘΑΑΕ που σχετίζονται με την ακαδημαϊκή δραστηριότητα του Πανεπιστημίου και τη διεθνοποίηση.

### **Δράσεις**

Οι προτεινόμενες επιμέρους δράσεις για τη διασφάλιση των ανωτέρω στόχων περιλαμβάνουν:

## Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη – Διασφάλιση Ποιότητας Σπουδών:

- Ολοκλήρωση **στρατηγικού σχεδίου ακαδημαϊκής ανάπτυξης** ώστε κάθε μία από τις τρεις Σχολές του Πανεπιστημίου να αποτελείται από τρία Τμήματα. Επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
  - ✓ Σύνταξη αναλυτικών στρατηγικών σχεδίων ανάπτυξης Σχολών με νέα Τμήματα και ξενόγλωσσα προγράμματα. Τα σχέδια αυτά θα συνοδεύονται από πλήρη μελέτη για τις κτιριακές και εργαστηριακές υποδομές που απαιτούνται, καθώς και εναλλακτικούς τρόπους για την υλοποίησή τους. Δεδομένης της δυναμικής ανάπτυξης του Πανεπιστημίου και της επαρκούς στελέχωσης όλων των υπάρχοντων Τμημάτων του, ο μόνος περιοριστικός παράγοντας για τη ίδρυση νέων Τμημάτων την επόμενη τετραετία είναι οι κτιριακές υποδομές.
  - ✓ Υποστήριξη των Σχολών και Τμημάτων για το σχεδιασμό και λειτουργία ξενόγλωσσων προγραμμάτων σπουδών, με προτεραιότητα σε προγράμματα διδακτορικών σπουδών, μεταπτυχιακά και θερινά σχολεία, και τη συμμετοχή σε ένα τουλάχιστον από αυτά. Το Πανεπιστήμιο μπορεί να υποστηρίξει τις Σχολές του στην αναζήτηση συνεργασιών με Πανεπιστήμια του εξωτερικού πέραν της ΕΕ, συμμετέχοντας ενεργά και αξιοποιώντας πρωτοβουλίες της Πολιτείας για συνεργασίες, όπως αυτή που είναι σε εξέλιξη για τα Πανεπιστήμια των ΗΠΑ (US IIE initiative).
  - ✓ Λειτουργικός και βιώσιμος προγραμματισμός του αριθμού των εισακτέων, ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα σπουδών των φοιτητών/τριών λαμβάνοντας υπόψη τη φυσιογνωμία του Πανεπιστημίου και το σχεδιασμό των διαθέσιμων κτιριακών και εργαστηριακών υποδομών.
- Ενίσχυση της ΜΟΔΙΠ και της **διαδικασίας διασφάλισης της ποιότητας**. Οι επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
  - ✓ Συστηματική συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διεθνείς λίστες κατάταξης.
  - ✓ Υποστήριξη της διαδικασίας εσωτερικής αξιολόγησης σε κεντρικό επίπεδο, τόσο σε ό,τι αφορά τα Τμήματα, όσο και το Πανεπιστήμιο συνολικά, ώστε να απλοποιηθούν οι διαδικασίες και να δοθεί έμφαση στη συμμετοχή όλων στη διαδικασία αξιολόγησης και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για τη βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών και των παρεχομένων υπηρεσιών. Οι ενέργειες αυτές μπορούν να χρηματοδοτηθούν από σχετικό έργο που έχει εγκριθεί στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ για τη χρονική περίοδο 2020-2023
  - ✓ Θέσπιση κινήτρων βελτίωσης εκπαιδευτικής, ερευνητικής και διοικητικής προσφοράς. Προτείνεται να θεσμοθετηθούν βραβεία όπως Βραβείο εξαιρετης διδασκαλίας, Βραβείο εξαιρετης προσφοράς στην ανάπτυξη του Τμήματος, Βραβείο καλύτερης διπλωματικής/ διδακτορικής διατριβής.
  - ✓ Η προώθηση της υιοθέτησης ευέλικτων και σύγχρονων τρόπων διδασκαλίας, προσαρμοσμένων στις ιδιαίτερες συνθήκες της εποχής και στην ανάδειξη και ενσωμάτωση των νέων γνώσεων.

## Διεθνοποίηση και Προσέλκυση Αλλοδαπών φοιτητών/τριών

- Υποστήριξη **ξενόγλωσσων προγραμμάτων σπουδών**
  - ✓ Είναι σημαντικό να προωθηθούν ξενόγλωσσα προγράμματα σε γνωστικά αντικείμενα για τα οποία τα Τμήματα του Πανεπιστημίου έχουν ήδη ξεχωρίσει με τις επιτυχίες τους σε Εθνικό και Διεθνές επίπεδο. Για να γίνει αυτό με δεδομένο το περιορισμένο εκπαιδευτικό

δυναμικό των Τμημάτων, απαιτούνται συνέργειες διεπιστημονικές, αξιοποίηση των νέων ερευνητών/τριών που έχουν αποφοιτήσει από το Πανεπιστήμιο, πολλοί από τους οποίους έχουν ξεκινήσει την ερευνητική τους σταδιοδρομία σε διακεκριμένα Πανεπιστήμια και Ερευνητικά κέντρα του εξωτερικού και ευρύτερη δικτύωση με Πανεπιστήμια και Ερευνητικά κέντρα στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Στα πλαίσια αυτά προτείνεται ο σχεδιασμός και ανάπτυξη δια-τμηματικών, δι-ϊδρυματικών ή διακρατικών προγραμμάτων με διεπιστημονικό χαρακτήρα, καθώς και η αξιοποίηση της πρωτοβουλίας «Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια».

- ✓ Διοργάνωση σύντομων προγραμμάτων, όπως τα θερινά σχολεία σε συνεργασία με Πανεπιστήμια του εξωτερικού με τη συμμετοχή φοιτητών/τριών του Ιδρύματος αλλά και φιλοξενούμενων φοιτητών/τριών. Στο πλαίσιο των σύντομων προγραμμάτων θα αποδίδονται στους/στις φοιτητές/τριες πιστωτικές μονάδες οι οποίες θα μπορούν να αναγνωριστούν στις σπουδές τους.
- Καθιέρωση πολιτικών προσέλκυσης αλλοδαπών φοιτητών/τριών επενδύοντας σε δύο άξονες
  - ✓ Συστηματική προβολή του Πανεπιστημίου και των δραστηριοτήτων του, όπως και των παρεχόμενων προγραμμάτων σπουδών σε διεθνές επίπεδο, αξιοποιώντας πλατφόρμες όπως η δράση Study in Greece.
  - ✓ Ανάπτυξη υπηρεσιών υποδοχής αλλοδαπών φοιτητών/τριών (σε ότι αφορά π.χ. τη στέγαση, τη σίτιση αλλά και τη διευκόλυνση τους σε διαδικαστικά ζητήματα) σε κεντρικό επίπεδο.

#### *Ενίσχυση κινητικότητας*

- Ανανέωση της συμμετοχής του Πανεπιστημίου στον χάρτη Erasmus 2021-2027 και αύξηση του αριθμού των μετακινούμενων. Επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
  - ✓ Διεύρυνση του δικτύου συνεργασιών που περιλαμβάνει 68 συμφωνίες.
  - ✓ Αύξηση χρηματοδότησης για μετακινήσεις φοιτητών/τριών στο εξωτερικό, διεύρυνση του θεσμού της Πρακτικής Άσκησης μέσω Erasmus Placement.
  - ✓ Συμμετοχή σε πρωτοβουλίες για κινητικότητα σε διεθνές επίπεδο μέσα από ομίλους κινητικότητας.
- Αύξηση του αριθμού των εισερχομένων ερευνητών/τριών και φοιτητών/τριών που φιλοξενεί το Πανεπιστήμιο. Επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
  - ✓ Παροχή προπτυχιακών μαθημάτων στην αγγλική γλώσσα για φιλοξενούμενους φοιτητές/τριες, καθώς μαθημάτων ελληνικής ως ξένη γλώσσα
  - ✓ Συστηματική ενημέρωση και αναζήτηση ευκαιριών χρηματοδότησης για μετακινήσεις φοιτητών/τριών και ερευνητών/τριών από και προς το εξωτερικό έξω από το πλαίσιο του Erasmus

## 2. Ερευνητικό Πανεπιστήμιο

Το Πανεπιστήμιο διακρίνεται για τις ερευνητικές επιδόσεις του και η ακαδημαϊκή του κοινότητα εξασφαλίζει τη χρηματοδότηση ερευνητικών έργων μέσα από ανταγωνιστικές διαδικασίες σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο. Για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και υποβοήθηση της έρευνας και την αξιοποίηση των παραγόμενων ερευνητικών αποτελεσμάτων διαμορφώνονται οι ακόλουθοι στόχοι για την περίοδο 2021-2024:

### ✓ Διατήρηση υψηλού επιπέδου ερευνητικών αποτελεσμάτων

Όσον αφορά στις ερευνητικές επιδόσεις, το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο κατατάσσεται σε υψηλές θέσεις σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο. Σημειώνεται ότι σύμφωνα με τα στοιχεία του 2020 η χρηματοδότηση που συγκέντρωσε από ερευνητικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες ανέρχεται στο 250% της ετήσιας επιχορήγησης και στο 80% της συνολικής κρατικής χρηματοδότησης συμπεριλαμβανομένης της μισθοδοσίας. Είναι σημαντικό να ενισχυθεί η έρευνα σε επίπεδο υποδομών, θεσμοθέτησης νέων πλαισίων για έρευνα, μεταδιδάκτορες και υποψήφιους/ιες διδάκτορες και να υιοθετηθούν αποτελεσματικότερες διαδικασίες διαχείρισης ερευνητικών έργων. Οι δομές και οι διαδικασίες για τη διαχείριση των ερευνητικών έργων πρέπει να διευκολύνουν τους/τις ερευνητές/τριες, ώστε να διασφαλιστεί η περαιτέρω ανάπτυξη της ερευνητικής δραστηριότητας. Παρότι το θεσμικό πλαίσιο, μετά την ένταξη των ΕΛΚΕ στους φορείς γενικής κυβέρνησης, έχει γίνει ασφυκτικό και οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι, πρέπει να διερευνηθούν εναλλακτικές λύσεις για την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του ΕΛΚΕ.

### ✓ Ενίσχυση της αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας

Η αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, δημιουργία τεχνοβλαστών, κ.ά.), τα σύγχρονα ερευνητικά εργαστήρια, καθώς επίσης και η εμπλοκή των φοιτητών και των ερευνών σε δράσεις καινοτομίας και επιχειρηματικότητας αποτελούν πλέον συστατικά στοιχεία ενός σύγχρονου Πανεπιστημίου. Βασική επιδίωξη είναι η δημιουργία και υποστήριξη των απαραίτητων υποδομών (Κέντρο Επιχειρηματικότητας, Γραφείο Μεταφοράς Τεχνολογίας) για την παροχή αυτών των υπηρεσιών στα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας και η συμμετοχή σε συνεργατικά διϊδρυματικά σχήματα για το σκοπό αυτό, ώστε να ωφεληθεί το Πανεπιστήμιο από την τεχνογνωσία άλλων Ιδρυμάτων.

### **Εξωτερικοί Κίνδυνοι - Περιορισμοί**

Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας, μετά την ένταξη των ΕΛΚΕ στους φορείς γενικής κυβέρνησης, έχει γίνει ασφυκτικό και απαιτεί περισσότερους διαθέσιμους πόρους.

### **Παρακολούθηση**

- ✓ Ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων από τα Τμήματα/Σχολές.
- ✓ Δείκτες ΕΘΑΑΕ που σχετίζονται με την αριστεία στην έρευνα και επιδόσεις του επιστημονικού προσωπικού, την ακαδημαϊκή δραστηριότητα του Πανεπιστημίου και την αξιοποίηση της παραγόμενης γνώσης.

### **Δράσεις**

Οι προτεινόμενες επιμέρους δράσεις για τη διασφάλιση των ανωτέρω στόχων περιλαμβάνουν:

### Διατήρηση υψηλού επιπέδου ερευνητικών αποτελεσμάτων

- **Ενίσχυση υποδομών, θεσμών και διαδικασιών για την έρευνα** με δράσεις οι οποίες περιλαμβάνουν:
  - ✓ Αναβάθμιση των ερευνητικών υποδομών.
  - ✓ Διαμόρφωση Ιδρυματικής ερευνητικής πολιτικής και στρατηγικής για την έρευνα στο Πανεπιστήμιο με βασικούς άξονες την προώθηση τόσο της ποιότητας όσο και της αριστείας, παρέχοντας τα κατάλληλα κίνητρα στους/στις ερευνητές/τριες.
  - ✓ Διαμόρφωση πολιτικών ανά Τμήμα για τη βελτίωση/διατήρηση των ερευνητικών επιδόσεων με τον καθορισμό μετρήσιμων συγκεκριμένων στόχων, με τη λογική της παρακολούθησης και της αυτοβελτίωσης, λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες συνθήκες υποδομών και χρηματοδότησης.
  - ✓ Εσωτερική υποστήριξη της ερευνητικής δραστηριότητας του Ιδρύματος με έμφαση στην ενίσχυση των νέων ερευνητών/τριών, μεταδιδακτόρων και υποψηφίων διδακτόρων.
  - ✓ Αύξηση του αριθμού υποψηφίων διδακτόρων και διδακτόρων με την υποστήριξη διδακτορικών που συνδέονται με το βιομηχανικό τομέα, τη θεσμοθέτηση υποτροφιών για υποψήφιους διδάκτορες σε κεντρικό επίπεδο και βραβείων για την προώθηση της αριστείας με χρηματοδότηση με ιδίους πόρους.
  - ✓ Ενίσχυση, δικτύωση και πιστοποίηση των υφιστάμενων εργαστηρίων του Πανεπιστημίου μας και θεσμοθέτηση νέων εργαστηρίων.
  - ✓ Δημιουργία Ερευνητικού Ινστιτούτου διατμηματικού χαρακτήρα για την ανάπτυξη συνεργειών με άλλα ΑΕΙ του εσωτερικού και του εξωτερικού, την προβολή του Πανεπιστημίου και τη δημιουργία κρίσιμης μάζας ερευνητών/τριών σε πρωτοποριακές επιστημονικές περιοχές.
  - ✓ Δικτύωση με θεσμούς της κοινωνίας και της Πολιτείας (π.χ. με μνημόνια και πρωτόκολλα συνεργασίας) για την από κοινού αναζήτηση ζητημάτων έρευνας που εξυπηρετούν πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας και της Πολιτείας.
- **Αποτελεσματικότερη διαχείριση της χρηματοδότησης της έρευνας** με δράσεις οι οποίες περιλαμβάνουν:
  - ✓ Προσέλκυση χορηγιών από ιδρύματα και ιδιωτικούς φορείς για ενίσχυση των υποδομών, χορήγηση υποτροφιών και υποστήριξη έργων ανάπτυξης στο Πανεπιστήμιο.
  - ✓ Διερεύνηση της δυνατότητας χορήγησης υποτροφιών από τον ΕΛΚΕ για διενέργεια έρευνας υψηλού επιπέδου σε διδακτορικό και μεταδιδακτορικό επίπεδο.
  - ✓ Αναδιοργάνωση της Επιτροπής Ερευνών και του ΕΛΚΕ. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί α) με την ενίσχυση των υποδομών και την απλοποίηση των διαδικασιών για τη διευκόλυνση του έργου των ερευνητών/τριών και καθηγητών/τριών, (β) με την υιοθέτηση πρακτικών άμεσης ή / και αυτοματοποιημένης διοικητικής εξυπηρέτησης και (γ) με την σταδιακή καθιέρωση καθολικής ψηφιακής εξυπηρέτησης των επιστημονικά υπευθύνων και των ερευνητών/τριών.
  - ✓ Τήρηση αυστηρών χρονικών πλαισίων μέσα στα οποία θα ολοκληρώνονται οι ενέργειες στην Επιτροπή Ερευνών, όπως η ανάρτηση των αποφάσεων ή η διεκπεραίωση των εντολών πληρωμής.
  - ✓ Συνεχής προσπάθεια για αλλαγή του υφιστάμενου ασφυκτικού νομοθετικού πλαισίου λειτουργίας των ΕΛΚΕ, το οποίο δυσχεραίνει σημαντικά την υλοποίηση έρευνας στα πανεπιστημιακά Ιδρύματα.

- ✓ Προβολή της ερευνητικής δραστηριότητας του Πανεπιστημίου (επανασχεδιασμός ιστοσελίδας ΕΛΚΕ, οργάνωση ενημερωτικών ημερίδων κ.λπ.).

#### *Ενίσχυση της αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας*

- Η αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, δημιουργία και για υποστήριξη τεχνοβλαστών, κ.ά.) με στόχο την αύξηση των εσόδων του Πανεπιστημίου και την επανεπένδυση στο Ίδρυμα. Για αυτό το λόγο βασική επιδίωξη αποτελεί η οργάνωση και λειτουργία **Κέντρου για την Βιώσιμη Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία με Γραφείο Μεταφοράς Τεχνολογίας**, από πόρους που έχουν εξασφαλιστεί από το πρόγραμμα ΕΣΠΑ για την περίοδο 2020-23. . Οι επιμέρους δράσεις του προγράμματος περιλαμβάνουν:
  - ✓ Κατάρτιση πολιτικής για τη διαχείριση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και ενίσχυση των μελών ΔΕΠ στη διαδικασία διεκδίκησης, υποβολής και διαχείρισης αυτών.
  - ✓ Υποστήριξη των φοιτητών/τριών και αποφοίτων του Ιδρύματος σε δράσεις επιχειρηματικότητας, όπως η συμμετοχή σε διαγωνισμούς και η επαφή με χρηματοδότες.
  - ✓ Υποστήριξη της ίδρυσης νεοφυών επιχειρήσεων με τη συμμετοχή ερευνητών/τριών του Ιδρύματος σε συνεργασία και με άλλους φορείς ή/και Ιδρύματα, που διαθέτουν σχετική τεχνογνωσία.

### 3. Εξωστρεφές Πανεπιστήμιο

Το Πανεπιστήμιο μας έχει συμπληρώσει 30 χρόνια επιτυχούς λειτουργίας, διαθέτει υψηλού επιπέδου προγράμματα σπουδών, όπως διαπιστώθηκε και κατά τη διαδικασία της πιστοποίησης και σημειώνει τεκμηριωμένα καλές επιδόσεις σε ότι αφορά στην παραγωγή και την αναγνώριση του ερευνητικού έργου. Παρόλα αυτά δεν έχει πετύχει τη συστηματική προβολή των επιτευγμάτων του και την διείσδυση στην κοινωνία στο μέτρο που αντιστοιχεί στο εύρος των δραστηριοτήτων του. Στο πλαίσιο αυτό το Πανεπιστήμιο πρέπει να αναπτύξει μια δομημένη στρατηγική διείσδυσης και αξιοποίησης ηλεκτρονικών μέσων και εργαλείων, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει. Για την περίοδο 2021-2024 διαμορφώνονται δράσεις για:

- ✓ την ενίσχυση διασύνδεσης με την αγορά εργασίας
- ✓ την ενίσχυση διασύνδεσης με την κοινωνία

#### Εξωτερικοί Κίνδυνοι - Περιορισμοί

Δεν έχουν αναγνωρισθεί.

#### Παρακολούθηση

- ✓ Ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων από τα Τμήματα/Σχολές, Γραφείο Πρακτικής Άσκησης, Γραφείο Διασύνδεσης.
- ✓ Δείκτες ΕΘΑΑΕ που σχετίζονται με τη διασύνδεση μεταξύ της ακαδημαϊκής δραστηριότητας του Πανεπιστημίου, της αγοράς εργασίας και της κοινωνίας.

#### Δράσεις

Οι προτεινόμενες επιμέρους δράσεις για τη διασφάλιση των ανωτέρω στόχων περιλαμβάνουν:

#### Ενίσχυση διασύνδεσης με την αγορά εργασίας

- **Υποστήριξη των φοιτητών/τριών και αποφοίτων στη πρόσβαση στην αγορά εργασίας.** Οι επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
  - ✓ Ενίσχυση πρακτικής άσκησης (διερεύνηση χρονικής διεύρυνσης της με σκοπό την ενίσχυση παραγωγής ουσιαστικού έργου στον οργανισμό υποδοχής και των συνεπαγόμενων προοπτικών συνέχισης της συνεργασίας φορέα-φοιτητών/τριών), καθώς και της δικτύωσης μέσω επικοινωνίας με διάφορα Επιμελητήρια για την επιλογή φοιτητών/τριών από τα Τμήματα μας στο πλαίσιο πρακτικής άσκησης
  - ✓ Ενίσχυση σύνδεσης με την αγορά εργασίας μέσω διοργάνωσης ημερίδων με πρόσκληση στελεχών της αγοράς.
  - ✓ Συμμετοχή σε δράσεις άλλων διεθνών φορέων όπως το Sustainable Development Solutions Network, που από πέρυσι επανενεργοποιήθηκε δυναμικά η συμμετοχή μας
  - ✓ Συστηματική παρακολούθηση της επαγγελματικής πορείας των αποφοίτων στην αγορά εργασίας από το Γραφείο Διασύνδεσης (προβλέπεται να χρηματοδοτηθεί για το σκοπό αυτό από το ΕΣΠΑ την περίοδο 2020-23).
- **Προώθηση της λειτουργίας του Κέντρου Επιμόρφωσης και Δια Βίου Μάθησης (ΚΕΔΙΒΙΜ),** με την οργάνωση και η εποπτεία δραστηριοτήτων και δομών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και δια βίου μάθησης (θερινά σχολεία, πιστοποιημένα προγράμματα επιμόρφωσης, σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων εξ' αποστάσεως).

## Ενίσχυση διασύνδεσης με την κοινωνία

- ✓ **Ενίσχυση του προφίλ του Πανεπιστημίου στους/στις μαθητές/μαθήτριες**
  - ✓ Συστηματική και οργανωμένη **ενημέρωση σχολείων**, φορέων προετοιμασίας μαθητών για τις προοπτικές των φοιτητών/τριών που σπουδάζουν στα Τμήματα μας (συμμετοχή στη διαδικασία "Επαγγελματικού προσανατολισμού" Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης)
  - ✓ Οργάνωση στοχευμένων ημερίδων πληροφόρησης και μαθητικών διαγωνισμών σε αντικείμενα που σχετίζονται με τα Τμήματα του Πανεπιστημίου, καθώς και συμμετοχή σε δίκτυα διασύνδεσης του Πανεπιστημίου με τα σχολεία
- **Ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας του Πανεπιστημίου** σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Οι επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
  - ✓ Υποστήριξη πολιτικής προβολής για τη συστηματική ανάδειξη της εικόνας και ταυτότητας του Πανεπιστημίου
  - ✓ Ενίσχυση της παρουσίας του Πανεπιστημίου στο Διαδίκτυο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
  - ✓ Υπογραφή συμφωνιών συνεργασίας με παραγωγικούς, κρατικούς και πολιτιστικούς φορείς και κοινωφελή ιδρύματα και συνδιοργάνωση εκδηλώσεων.
  - ✓ Ενίσχυση του δικτύου διεθνών συνεργατών, με την περαιτέρω αξιοποίηση συμφώνων συνεργασίας με υψηλού κύρους Ιδρύματα του εξωτερικού με στόχο την ανταλλαγή ερευνητών/τριών και φοιτητών/τριών και την συμμετοχή σε ερευνητικές πρωτοβουλίες. Περαιτέρω ενίσχυση της συστηματικής διοργάνωσης και φιλοξενίας εθνικών και διεθνών συνεδρίων, ημερίδων και εκδηλώσεων. Σημειώνεται ότι κατά την περίοδο των τριών τελευταίων ετών διοργανώνονται ετησίως κατά μέσο 2 με 3 διεθνή συνέδρια στο Πανεπιστήμιο και 8 με 10 εθνικά συνέδρια και ημερίδες.
  - ✓ Υποστήριξη της διοργάνωσης θερινών σχολείων στις εγκαταστάσεις του Ιδρύματος.
  - ✓ Οργάνωση σειράς εκδηλώσεων για τα 30 έτη λειτουργίας του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς της πανδημίας.



#### 4. Βιώσιμο Πανεπιστήμιο

Το Πανεπιστήμιο χαρακτηρίζεται από ένα εξαιρετικό ακαδημαϊκό περιβάλλον (με την υλική αλλά και την άυλη έννοια) που προάγει στην πράξη τον σεβασμό προς το χώρο αλλά κυρίως προς όλα τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας, και πρώτιστα προς τους/τις φοιτητές/τριες και ερευνητές/τριες που δραστηριοποιούνται ακαδημαϊκά σε αυτό. Διατηρεί ένα περιβάλλον προαγωγής της διδασκαλίας και της έρευνας αλλά και του ελεύθερου διαλόγου προάγοντας τον αλληλοσεβασμό. Για την περίοδο 2021-2024 διαμορφώνονται δράσεις για:

##### ✓ *Βιώσιμη λειτουργία (Sustainable operation)*

✓ Έχοντας υπόψη ότι το Πανεπιστήμιο πρέπει να είναι ένα «πράσινο» Πανεπιστήμιο, ολοκληρώθηκαν η αντικατάσταση του πετρελαίου στη θέρμανση από φυσικό αέριο, αντικαταστάθηκαν/αναβαθμίστηκαν σε μεγάλο ποσοστό οι εγκαταστάσεις κλιματισμού, ενώ έχουν αντικατασταθεί και οι λαμπτήρες φωτισμού με LED σε όλες τις εγκαταστάσεις του Πανεπιστημίου. Οι ενέργειες αυτές διασφαλίζουν πέρα από τη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης και την παροχή επίσης ενός καλύτερου περιβάλλοντος εργασίας και φοίτησης για τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας. Η πολιτική για την εξοικονόμηση της κατανάλωσης ενέργειας πρέπει να ολοκληρωθεί, ενώ παράλληλα να εμπεδωθεί κουλτούρα προώθησης της βιωσιμότητας. *Ψηφιακό Πανεπιστήμιο (Digital University)*

Βιώνοντας την πρόσφατη πανδημία και αξιοποιώντας την εμπειρία από αυτή, είναι σημαντική η υλοποίηση του «ψηφιακού» Πανεπιστημίου. Το ίδρυμα έχει ως στόχο την παροχή της μεγάλης πλειοψηφίας των υπηρεσιών του ψηφιακά, υιοθετώντας στο πλαίσιο του εφικτού μία ενιαία ψηφιακή πλατφόρμα η οποία θα αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του συνόλου της ακαδημαϊκής κοινότητας με ηλεκτρονικό τρόπο, στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών και την οικονομία κλίμακας σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό των διοικητικών υπηρεσιών του Πανεπιστημίου.

##### ✓ *Ενσωμάτωση και ενδυνάμωση όλων των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας*

Το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο είναι από τα πρώτα Πανεπιστήμια στα οποία λειτούργησε δομή συμβουλευτικής όλων των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας και ειδικά των φοιτητών/τριών. Το Κέντρο Συμβουλευτικής είναι στελεχωμένο με μόνιμο προσωπικό. Από το 2017 όλες οι υπηρεσίες για τους/τις φοιτητές/τριες στεγάζονται σε ξεχωριστό χώρο στο κεντρικό κτιριακό συγκρότημα, το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φοιτητών/τριών. Η προσπάθεια για τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους/τις φοιτητές/τριες και της εξάλειψης διακρίσεων και ανισοτήτων πρέπει να είναι συνεχής.

#### **Εξωτερικοί Κίνδυνοι - Περιορισμοί**

Δεν έχουν αναγνωρισθεί.

#### **Παρακολούθηση**

- ✓ Ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων από όλες τις υπηρεσίες.
- ✓ Δείκτες ΕΘΑΑΕ που σχετίζονται με το Πανεπιστημιακό περιβάλλον.

#### **Δράσεις**

Οι προτεινόμενες επιμέρους δράσεις για τη διασφάλιση των ανωτέρω στόχων περιλαμβάνουν:

##### *Βιώσιμη λειτουργία (SSustainable Operation)*

- Την **ολοκλήρωση πολιτικών βιώσιμης λειτουργίας**. Επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:

- ✓ Σύσταση Επιτροπής για παρακολούθηση και προώθηση βιωσιμότητας
- ✓ Προώθηση πολιτικών κυκλικής οικονομίας
- ✓ Προώθηση του «πράσινου» Πανεπιστημίου (βελτίωση ενεργειακής απόδοσης κτιρίων, μείωση κατανάλωσης ενέργειας, δράσεις ενημέρωσης, αποτίμηση φυσικού κεφαλαίου).
- ✓ Καταγραφή, ποσοτικοποίηση και χαρτογράφηση χώρων πρασίνου και κοινωνικών οφελών τους καθώς και μέτρηση της απόδοσης των μέτρων ενεργειακής αναβάθμισης
- ✓ Σχέδιο αναβάθμισης κτιριακών υποδομών. Το κτίριο επί της οδού Ομήρου 9, είναι κατηγορίας Β, δηλ. υψηλής ενεργειακής επίδοσης. Τα κτίρια επί της οδού Ελ. Βενιζέλου 70, έχουν φτωχές ενεργειακές επιδόσεις. Για την ενεργειακή τους αναβάθμιση σε κατηγορία Β, κατατέθηκε πρόταση για χρηματοδότηση από το ΕΣΠΑ

#### *Ψηφιακό Πανεπιστήμιο (Digital University)*

- Υλοποίηση του **Ψηφιακού Πανεπιστημίου**, παρέχοντας ηλεκτρονικά όλες τις υπηρεσίες προς τους/τις φοιτητές/τριες και τα υπόλοιπα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας. Επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
  - ✓ Υποστήριξη του 100% των υπηρεσιών προς φοιτητές/τριες με την πλήρη ένταξη και των υπηρεσιών φοιτητικής μέριμνας που παρέχονται κεντρικά από το Πανεπιστήμιο.
  - ✓ Υποστήριξη σημαντικού ποσοστού διοικητικών υπηρεσιών.
  - ✓ Διασύνδεση με εξωτερικά συστήματα (πχ ΕΘΑΑΕ, Εύδοξος).
  - ✓ Μηχανισμός διαχείρισης και ανανέωσης ιστοτόπων.
  - ✓ Υποστήριξη υβριδικής διδασκαλίας και σύνθεσης ηλεκτρονικών μαθημάτων (MOOCS) αξιοποιώντας υποδομές και εμπειρία τηλεκατάρτισης.

#### *Ενσωμάτωση και ενδυνάμωση όλων των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας:*

- **Ενίσχυση δομών** για την ενσωμάτωση και την ενδυνάμωση και **ανάπτυξη των σχετικών παρεχομένων υπηρεσιών** προς τους/τις φοιτητές/τριες και ερευνητές/τριες. Οι επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
  - ✓ Σύσταση Επιτροπής για την Ισότητα των Φύλων και υλοποίηση σχεδίου δράσης για την προώθηση της ισότητας των φύλων.
  - ✓ Επικαιροποίηση και παρακολούθηση πολιτικής προσβασιμότητας και υποστήριξης ΑμεΑ
  - ✓ Λειτουργία του Κέντρου Ξένων Γλωσσών με στόχο την αναβάθμιση της διδασκαλίας ξένων γλωσσών για τους/τις φοιτητές/τριες του Πανεπιστημίου με τρόπο ευέλικτο και χωρίς περιορισμούς, ώστε να υποστηρίζεται η συμμετοχή τους σε διαδικασία πιστοποίησης γνώσης ξένης γλώσσας σε διαφορετικά επίπεδα.
  - ✓ Οργάνωση υπηρεσίας για τη συστηματική διευκόλυνση των φοιτητών/τριών στην αναζήτηση στέγης, αξιοποιώντας καταρχήν το ενοικιαζόμενο απόθεμα στους όμορους Δήμους, με έμφαση στους/στις νεοεισερχόμενους φοιτητές/τριες.
  - ✓ Αποτελεσματικότερη υποστήριξη φοιτητών/τριών με ιδιαίτερες ανάγκες, καθώς και αλλοδαπών φοιτητών/τριών σε θέματα που άπτονται της καθημερινότητας, αξιοποιώντας το Κέντρο Συμβουλευτικής και τη δράση Study in Greece, αλλά και συντονίζοντας και ενισχύοντας τις εθελοντικές πρωτοβουλίες του Συλλόγου Φοιτητών.
  - ✓ Ενίσχυση των πολιτιστικών και αθλητικών δραστηριοτήτων των φοιτητών/τριών.
  - ✓ Εμπέδωση του θεσμού «Συμβούλου Σπουδών» σε επίπεδο καθημερινότητας.
  - ✓ Αναβάθμιση και επέκταση των αρμοδιοτήτων του Κέντρου Συμβουλευτικής του Πανεπιστημίου, ώστε να συντονίζει και α) τη λειτουργία Γραφείου Υποστήριξης της

Διδασκαλίας και της Μάθησης, με στόχο την επιμόρφωση και στήριξη των διδασκόντων/ουσών για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, β) την υποστήριξη φοιτητών ΑμεΑ και γ) τις δράσεις ενσωμάτωσης και ενδυνάμωσης των μελών της Πανεπιστημιακής κοινότητας που μπορεί να χρειάζονται στήριξη.

- Περαιτέρω **ενίσχυση της κοινωνικής προσφοράς του Πανεπιστημίου**. Οι επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
  - ✓ Ενίσχυση των δράσεων εθελοντισμού που σχετίζονται με θέματα που αφορούν την Ποιότητα Ζωής και την Βιώσιμη Ανάπτυξη σε συνεργασία με τους/τις φοιτητές/τριες και τους αποφοίτους του Ιδρύματος, καθώς και κοινωνικούς εταίρους. Ενθάρρυνση συμμετοχής των φοιτητών/τριών σε δημιουργικούς ομίλους και εθελοντικές προσπάθειες υποστήριξης του Πανεπιστημίου (π.χ στελέχωση γραφείου τεχνικής υποστήριξης σε θέματα υπολογιστών), σε πρωτοβουλίες ανάδειξης και αντιμετώπισης κοινωνικών θεμάτων (παχυσαρκία, φτώχεια, μονογονεϊκές οικογένειες, σε Κοινωφελή Ιδρύματα, περιβάλλον, ανακύκλωση, προσφυγικό).
  - ✓ Οργάνωση και συνδιοργάνωση εκδηλώσεων πολιτισμού. Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με το Μουσείο Ηρακλειδών έκθεση για το έργο του Escher με υλικό του Μουσείου στους χώρους του Πανεπιστημίου την προηγούμενη ακαδημαϊκή χρονιά. Είχε επίσης προγραμματιστεί έκθεση ζωγραφικής με πρωτότυπα έργα στο πλαίσιο των εκδηλώσεων για τα 30 έτη λειτουργίας του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου, που αναβλήθηκε για την επόμενη χρονιά εξαιτίας της πανδημίας.
- Η εμπέδωση **κουλτούρας αξιολόγησης και λογοδοσίας**. Οι επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
  - ✓ Αναβάθμιση της διαδικασίας εσωτερικής παρακολούθησης ποιότητας και ενίσχυση της διάχυσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.
  - ✓ Διαμόρφωση στόχων αυτοβελτίωσης σε όλα τα επίπεδα και παρακολούθηση αυτών.
  - ✓ Δημοσιοποίηση επιτευγμάτων και δράσεων του Πανεπιστημίου σε όλα τα επίπεδα με συστηματικό τρόπο.
  - ✓ Διασφάλιση της θεσμικής ενεργούς συμμετοχής των φοιτητών/τριων όλων των κύκλων σπουδών στα θεσμικά όργανα του Πανεπιστημίου και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

## 5. Διατήρηση Φυσιογνωμίας του Πανεπιστημίου

Το Πανεπιστήμιο έχει διασφαλίσει τη βιωσιμότητα των Τμημάτων του και των προγραμμάτων σπουδών με την επάρκεια υποδομών αλλά και στελεχιακού δυναμικού για τη λειτουργία τους. Τα Τμήματα διαθέτουν επάρκεια αιθουσών, εργαστηρίων και πολυμεσικού εξοπλισμού για την κάλυψη των αναγκών τους, ενώ υπάρχει μέριμνα για τη συντήρηση των υποδομών. Όλα τα προγράμματα σπουδών, προπτυχιακά και μεταπτυχιακά, υποστηρίζονται κεντρικά από υποδομές για σύγχρονη και ασύγχρονη εκπαίδευση, ενώ παρέχεται υποχρεωτικά ηλεκτρονικό υλικό για όλα τα μαθήματα όλων των προγραμμάτων σπουδών.

Είναι απαραίτητο να συνεχιστεί η προσπάθεια για τη συνεχή βελτίωση της καθημερινότητας όλων των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας καθώς και η διασφάλιση του υψηλού επιπέδου σπουδών, όπως τεκμηριώνεται από την εξαιρετική βαθμολογία κατά την πιστοποίηση τόσο του Πανεπιστημίου όσο και όλων των Τμημάτων του.

Για την περίοδο 2021-2024 διαμορφώνονται δράσεις για την επίτευξη των ακόλουθων στόχων:

### ✓ *Επέκταση κτιριακών υποδομών*

Η κτιριακή επέκταση του Πανεπιστημίου κρίνεται απαραίτητη για την περαιτέρω ακαδημαϊκή του ανάπτυξη, καθώς οι υπάρχοντες χώροι δεν επαρκούν για την επέκταση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων και προφανώς δεν μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικά νέες. Οι δυνατότητες επέκτασης πρέπει να διερευνηθούν σε δύο άξονες: α) με την αγορά ή ενοικίαση κτιρίου σε κοντινή απόσταση για την υποστήριξη εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων, ώστε να καλυφθούν οι άμεσες ανάγκες του Πανεπιστημίου και β) με την έναρξη της διαδικασίας για την αλλαγή του συντελεστή δόμησης και την επακόλουθη κτιριακή επέκταση στο χώρο του κληροδοτήματος.

### ✓ *Διατήρηση αρτιότητας υποδομών*

Το Πανεπιστήμιο διαθέτει επάρκεια εργαστηριακού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού. έχει εξασφαλίσει την αλλαγή των υπολογιστών όλων των εργαστηρίων υπολογιστών σε επίπεδο 5ετίας (όλα τα τμήματα έχουν τουλάχιστον ένα εργαστήριο προσωπικών υπολογιστών), ενώ με την προμήθεια εργαστηριακού εξοπλισμού από το ΠΔΕ και ανταγωνιστικά προγράμματα υπάρχει επάρκεια εργαστηριακού εξοπλισμού για όλα τα Τμήματα. Το Πανεπιστήμιο καλείται να υλοποιήσει πρόγραμμα ανανέωσης του εξοπλισμού για να διατηρήσει την επάρκεια του και την ενίσχυση των ερευνητικών υποδομών του.

### ✓ *Βελτίωση επιπέδου υπηρεσιών*

Για την βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών απαιτείται η αναδιάρθρωση και ενίσχυση των διοικητικών υπηρεσιών του. Ο ισχύων οργανισμός του Πανεπιστημίου και οι οργανικές θέσεις προσωπικού που προβλέπει έχουν πια ξεπεραστεί από τις σύγχρονες ανάγκες του. Παρότι από το 2014 και μετά έχουν κατατεθεί στο αρμόδιο Υπουργείο κατά περιόδους νέοι οργανισμοί, με πρόβλεψη για περισσότερες οργανικές μονάδες και θέσεις προσωπικού, εντούτοις η προσπάθεια για ένα σύγχρονο οργανισμό δεν έχει τελεσφορήσει για τα Πανεπιστήμια. Το Πανεπιστήμιο στην προσπάθειά του να ανταποκριθεί στις τρέχουσες απαιτήσεις προχώρησε στην αναδιαμόρφωση του υπάρχοντος οργανισμού δύο φορές την τελευταία περίοδο, ώστε να δημιουργηθεί ανεξάρτητο Τμήμα Φοιτητικής Μέριμνας, στο οποίο εντάσσονται όλες οι υπηρεσίες προς τους/τις φοιτητές/τριες, να ενσωματωθεί η ΜΟΔΙΠ και το Γραφείο Συνηγόρου του Φοιτητή, να αναδιαμορφωθούν οι Οικονομικές και Τεχνικές Υπηρεσίες, να προσαρμοστεί στις σύγχρονες

συνθήκες το Τμήμα Ηλεκτρονικών Υποδομών και Υπηρεσιών, να ενσωματωθούν αρμοδιότητες για την διαχείριση υποδομών ΑμεΑ και πολιτικών φιλικών στο περιβάλλον, καθώς και να εκσυγχρονιστεί η δομή των Διοικητικών Υπηρεσιών. Η προσπάθεια αυτή πρέπει να ολοκληρωθεί με την περαιτέρω αναδιάρθρωση υπηρεσιών, που παίζουν καθοριστική σημασία στην ανάπτυξη του, όπως ο ΕΛΚΕ, το Κέντρο Πληροφορικής και Δικτύων, οι υπηρεσίες Ακαδημαϊκών Θεμάτων, η ΜΟΔΙΠ και η Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης. Ταυτόχρονα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την ενίσχυση της στελέχωσης αξιοποιώντας όλα τα διαθέσιμα μέσα, όπως η κινητικότητα.

#### **Εξωτερικοί Κίνδυνοι - Περιορισμοί**

- Η απροσδόκητη αύξηση του φοιτητικού πληθυσμού (πχ λόγω μετεγγραφών) επηρεάζει την επάρκεια κτιριακών υποδομών
- Η ανανέωση οργανισμού και εσωτερικού κανονισμού περιορίζεται από το κανονιστικό πλαίσιο
- Η πρόσληψη μόνιμου προσωπικού (ακαδημαϊκού και διοικητικού) αποφασίζεται κεντρικά από την Πολιτεία
- Η επέκταση των κτιριακών υποδομών εγκρίνεται από την Πολιτεία και οι προτεραιότητες τίθενται ανάλογα με τη διαθέσιμη χρηματοδότηση

#### **Παρακολούθηση**

- ✓ Ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων από όλες τις υπηρεσίες
- ✓ Δείκτες ΕΘΑΑΕ που σχετίζονται με το Πανεπιστημιακό περιβάλλον

#### **Δράσεις**

Οι προτεινόμενες επιμέρους δράσεις για τη διασφάλιση των ανωτέρω στόχων περιλαμβάνουν:

##### **• Ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης επέκτασης κτιριακών υποδομών**

Σε ότι αφορά το κληροδοτήμα του Χαροκόπου στο οποίο στεγάζεται κυρίως το Πανεπιστήμιο, πραγματοποιήθηκε συστηματική προσπάθεια για την αποτύπωση όλων των χώρων, και την νομιμοποίηση τους όπου χρειάζεται, η οποία βρίσκεται στο στάδιο της ολοκλήρωσης. Για όλα τα κτίρια του Πανεπιστημίου έχουν πραγματοποιηθεί οι απαραίτητες ενέργειες, μελέτες και εργασίες για την έκδοση ενεργειακών πιστοποιητικών, όπως επίσης και την έκδοση πιστοποιητικών πυρασφάλειας. Πραγματοποιήθηκαν επίσης εργασίες για την βελτίωση της ηχητικής των αιθουσών και της αίθουσας τελετών, ενώ ολοκληρώθηκε και η ανακαίνιση του κεντρικού αμφιθεάτρου.

Σε ότι αφορά την κτιριακή επέκταση του Πανεπιστημίου έχουν δρομολογηθεί οι ακόλουθες δράσεις:

- ✓ Διερεύνηση αγοράς κτιρίου σε κοντινή απόσταση για την υποστήριξη εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες σε βραχυπρόθεσμη βάση. Για την ενέργεια αυτή μπορούν να αξιοποιηθούν πόροι από το ΠΔΕ.
  - ✓ Έναρξη της διαδικασίας για την αλλαγή του συντελεστή δόμησης και κτιριακή επέκταση στο χώρο του κληροδοτήματος. Η ενέργεια αυτή πρέπει να σχεδιαστεί μακροπρόθεσμα και περιλαμβάνει σειρά τεχνικών και τυπικών διαδικασιών, που μπορεί να καθυστερήσουν την ολοκλήρωση της. Στο πλαίσιο αυτό πέρα από την προσπάθεια αύξησης του συντελεστή δόμησης, διερευνάται και η πλήρης αξιοποίηση υπάρχουσας διαθέσιμης κάλυψης μετά την ολοκλήρωση νομιμοποίησης κτισμάτων.
- 
- **Συντήρηση υφιστάμενων υποδομών.** Επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
    - ✓ Ολοκλήρωση αναβάθμισης υποδομών πυρασφάλειας.

- ✓ Συντήρηση/ αναβάθμιση ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων και κλιματισμού.
  - ✓ Συντήρηση κτιρίων εξωτερικά και εσωτερική αναδιαμόρφωση.
  - ✓ Ανανέωση και εφαρμογή σχεδίου εκκένωσης.
  - ✓ Μελέτη και παρεμβάσεις για την αποτροπή εργασιακού κινδύνου με έμφαση στις εργαστηριακές υποδομές.
- **Ψηφιακές υποδομές.** Έχουν προγραμματιστεί οι ακόλουθες δράσεις:
    - ✓ Η συνεχής αναβάθμιση των υποδομών με την ολοκλήρωση αναβάθμισης δικτυακής υποδομής και την παρακολούθηση και υποστήριξη της πολιτικής αντικατάστασης προσωπικών υπολογιστών σε επίπεδο 5ετίας.
    - ✓ Την εγκαθίδρυση νέων υπηρεσιών διαχείρισης που περιλαμβάνουν:
      - Λειτουργία ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης αιτημάτων υποστήριξης (HelpDesk).
      - Μελέτη και εφαρμογή σχεδίου ασφαλείας για τις ψηφιακές υποδομές.
      - Μέτρηση της απόδοσης των μέτρων αναβάθμισης των ηλεκτρονικών υποδομών και υπηρεσιών.
  - **Βελτίωση αποτελεσματικότητας διοικητικών υπηρεσιών.** Έχουν προγραμματιστεί οι ακόλουθες δράσεις:
    - ✓ Αναβάθμιση προσφερόμενων υπηρεσιών με την ηλεκτρονική τους υποστήριξη.
    - ✓ Επικαιροποίηση δομής και υποστηριζόμενων διαδικασιών.
    - ✓ Προτεραιότητα σε υπηρεσίες που έχουν μεγαλύτερη επικοινωνία με το κοινό.
    - ✓ Εφαρμογή διαδικασίας αξιολόγησης σε όλες τις κατηγορίες προσωπικού (ΙΔΟΧ, κ.λπ.)
  - **Ενίσχυση ανθρώπινου δυναμικού – Στελέχωση**

Στις υπηρεσίες του Πανεπιστημίου υπηρετούν 36 άτομα στο τέλος του 2020 μόνιμο προσωπικό και 18 ΙΔΟΧ που χρηματοδοτούνται από έργα ΕΣΠΑ και πόρους του Πανεπιστημίου. Η μετατροπή των συμβάσεων του μη μόνιμου προσωπικού σε ΙΔΟΧ αποτέλεσε μια θετική αλλαγή, που οδηγεί στην αποδοτικότερη αξιοποίηση του προσωπικού αλλά και στη μείωση του κόστους. Ολοκληρώθηκαν 3 μετατάξεις από την πρόσκληση του 2015, ενώ 3 ακόμα στελέχη μετατάχθηκαν από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση με ανάλογη διαδικασία. Το Πανεπιστήμιο στοχεύει στην:

- ✓ Ολοκλήρωση της διαδικασίας μετατάξεων.
- ✓ Συμμετοχή στην κινητικότητα για μετατάξεις και αποσπάσεις.

Μετά την απόδοση 19 νέων οργανικών θέσεων μελών ΔΕΠ από την Πολιτεία, έχουν καλυφθεί οι 79 θέσεις από τις 84 που προβλέπονται στον οργανισμό του Πανεπιστημίου. Την περίοδο 2016-2020 κενώθηκαν 7 θέσεις μελών ΔΕΠ. Με τη συμπλήρωση του οργανογράμματος (συνολικά 84 μέλη ΔΕΠ ισοκατανομημένα στα Τμήματα), μπορεί να επιτευχθεί ο αρχικός στόχος του Πανεπιστημίου για αναλογία διδασκόντων/φοιτητών μικρότερη του 1/20, σε όλα τα Τμήματα (καταρχήν σε επίπεδο των 4 πρώτων ετών φοίτησης) εκτός από το Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής που υποδέχεται σταθερά τα τελευταία χρόνια 150 νεοεισερχόμενους φοιτητές/τριες. Το Πανεπιστήμιο πρέπει να ενισχυθεί με ΕΔΙΠ και ΕΤΕΠ για την περαιτέρω κάλυψη των αναγκών των υπάρχοντων Τμημάτων.

Συνοψίζοντας, η περαιτέρω ανάπτυξη του Πανεπιστημίου είναι απαραίτητη για την εμπέδωση του ως ένα εξωστρεφές εκπαιδευτικό και ερευνητικό κέντρο υψηλής αριστείας σε ότι αφορά τη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Πέρα από την ενδυνάμωση των δραστηριοτήτων του η ανάπτυξη αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει και την επέκταση των προγραμμάτων σπουδών των Σχολών του. Στην προσπάθεια αυτή σημαντικό ρόλο παίζουν στρατηγικές συνεργασίες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο αλλά και η δημιουργία νέων Τμημάτων (σχήμα 4).



Σχήμα 4: Οπτική Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου

Όλοι οι δράσεις που σχεδιάζονται θα πρέπει να υπηρετούν τη στόχευση αυτή και να ευθυγραμμίζονται με τις αξίες του Πανεπιστημίου, που αποτυπώνουν την αφοσίωση της ακαδημαϊκής κοινότητας στην επιδίωξη για ένα διεθνές, ερευνητικό, εξωστρεφές και βιώσιμο Πανεπιστημίου που θα διατηρεί τη φυσιογνωμία του, που του επέτρεψε να αναπτυχθεί και να αναδειχθεί.