

Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Χαροκοπείου Πανεπιστημίου Περίοδος 2024 -2028

Εγκρίθηκε στην με αρ. 6η/06-11-2024 Συνεδρίαση του Συμβουλίου Διοίκησης



Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Χαροκοπείου Πανεπιστημίου

Περίοδος 2024 -2028

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 2024 συμπλήρωσε 34 χρόνια λειτουργίας. Με την ίδρυση του Χαροκοπείου 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 Ίδρυτή 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 Ίδρυματος 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.

Στο Πανεπιστήμιο, προσφέρονται **9 προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών**, ένα από αυτά διεθνές, ενώ από το ακαδημαϊκό έτος **2025-2026 θα προσφέρονται 10**. Το Τμήμα Οικονομίας και Βιώσιμης προσφέρει τα ακόλουθα ΠΜΣ: Βιώσιμη Ανάπτυξης, Εκπαίδευση και Πολιτισμός και το Διακρατικό, Διιδρυματικό και Διατμηματικό ΠΜΣ (Δ.Δ.Δ.Π.Μ.Σ.) «Sustainable Tourism Development: Heritage, Environment, Society» (Ανάπτυξη Αειφόρου Τουρισμού: Πολιτισμική Κληρονομιά, Περιβάλλον, Κοινωνία). Το Τμήμα Γεωγραφίας προσφέρει τα ακόλουθα ΠΜΣ: Εφαρμοσμένη Γεωγραφία και Διαχείριση του Χώρου, ενώ από το ακαδημαϊκό έτος 2025-2026 θα λειτουργήσει και το **νέο** ΠΜΣ Κλιματική Κρίση, Κίνδυνοι και Καταστροφές, που θα αντικαταστήσει το προηγούμενο. Το Τμήμα Επιστήμης

Διαιτολογίας - Διατροφής προσφέρει το ΠΜΣ Εφαρμοσμένη Διαιτολογία-Διατροφή και από το ακαδημαϊκό έτος 2025-2026 θα μπορούσε να λειτουργήσει και το **νέο** ξενόγλωσσο ΠΜΣ Public Health and Nutrition. Το Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής προσφέρει τα ακόλουθα ΠΜΣ: Πληροφορική και Τηλεματική, Διδρυματικό ΠΜΣ Ψηφιακές Υπηρεσίες Υγείας και Αναλυτική, Εφαρμοσμένη Πληροφορική, Επιστήμη των Υπολογιστών και Πληροφορική και το **νέο** ΠΜΣ Προηγμένες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Εφαρμογές (από το ακαδημαϊκό έτος 2025-2026), το οποίο θα αντικαταστήσει το ΠΜΣ Πληροφορική και Τηλεματική.

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 στην 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, όπως αυτό φαίνεται από την άνοδο των βάσεων εισαγωγής τα τελευταία χρόνια και από την διαρκή ζήτηση των θέσεων στα μεταπτυχιακά μας προγράμματα. 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, 80-110 άτομα σε προπτυχιακό επίπεδο και 20-30 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 ν έτη σπουδών) που δεν θα ξεπερνά το 1/25. 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 το 2019 και στα υψηλά ποσοστά αποφοίτησης.

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-Διατροφής.

Ο συνολικός **φοιτητικός πληθυσμός** (φοιτητές/τριες όλων των κύκλων σπουδών) ξεπέρασε τις 4.000 το 2019, πραγματοποιώντας αύξηση κατά 33% σε σχέση με το 2016 ενώ σύμφωνα με τα στοιχεία του 2023 ξεπέρασε τις 4300 συνολικά. Σε ότι αφορά τους/τις προπτυχιακούς/κές φοιτητές/τριες, ενώ το 75% αποφοιτά μέσα σε ν+2 έτη, μόλις το 25% αποφοιτά στα ν έτη. Το 30% του ενεργού φοιτητικού πληθυσμού αποτελούν μεταπτυχιακοί φοιτητές/τριες. Σημειώνεται ότι ο αριθμός των υποψηφίων διδασκτόρων το 2023 αυξήθηκε κατά 5% σε σχέση με το 2020.

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)

Δυνατά σημεία (Strengths)

Η φυσιογνωμία του Πανεπιστημίου και οι ακαδημαϊκές και ερευνητικές επιδόσεις των Τμημάτων του, 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, και διαθέτουν ευρύ δίκτυο συνεργασιών στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Το Πανεπιστήμιο παρέχει ένα ποιοτικό ακαδημαϊκό περιβάλλον που βασίζεται στη προσωποποιημένη αντιμετώπιση, με 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.**

Επιμέρους δυνατότητες

Εκπαίδευση

- ◊ Υψηλή βαθμολογία αξιολόγησης των μελών ΔΕΠ από το φοιτητικό δυναμικό.

- ◇ Μαθησιακή υποστήριξη φοιτητ(ρι)ών με μαθησιακές δυσκολίες και αναπηρίες.
- ◇ Πτυχιακή εργασία και πρακτική άσκηση που δίνουν την δυνατότητα εξοικείωσης των φοιτητών/τριών με πραγματικά εργασιακά ή/και ερευνητικά περιβάλλοντα.
- ◇ Αυξανόμενος αριθμός υποψηφίων διδασκτόρων (Υ/Δ) και αποφοίτων.
- ◇ Δυνατότητες συμμετοχής σε ερευνητικά έργα σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης.
- ◇ Διεθνή προγράμματα σπουδών.
- ◇ Λειτουργία του Κέντρου Υποστήριξης, Διδασκαλίας και Μάθησης (ΚΕΔΙΜΑ)
- ◇ Λειτουργία του θεσμού «Hua 4 You» με στόχο την υποστήριξη φοιτητών/τριών με μαθησιακές δυσκολίες από τους συμφοιτητές/τριές τους.

Έρευνα & Χρηματοδότηση

- ◇ Αύξηση του όγκου και της απήχησης του ερευνητικού έργου.
- ◇ Ενίσχυση της χρηματοδότησης από έργα έρευνας και ανάπτυξης.
- ◇ Προμήθεια καινοτόμου τεχνολογικού εξοπλισμού
- ◇ Δημιουργία Ερευνητικών Ινστιτούτων Δια-τμηματικού χαρακτήρα, στο πλαίσιο του Πανεπιστημιακού Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας. **ΠΑ.Κ.Ε.Κ. Χ.Π. «Ευανθία Πετρούτση - Χαροκόπου»**. Υποστήριξη δράσεων για ίδρυση νέων Ερευνητικών Ινστιτούτων.

Εξωστρέφεια και Διεθνοποίηση

- ◇ Λειτουργία Αγγλόφωνου Διυδρυματικού/Διατμηματικού ΠΜΣ.
- ◇ Προσφορά αγγλόφωνων μαθημάτων στα ΠΠΣ και ΠΜΣ.
- ◇ Υψηλός αριθμός εισερχόμενων φοιτητ(ρι)ών ERASMUS.
- ◇ Διεθνής συμβουλευτική επιτροπή.
- ◇ Ενεργές σελίδες σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Αδυναμίες (Weaknesses)

Η βασικότερη από αυτές είναι 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. Επιπλέον η πρόταση **νέου οργανογράμματος** που αναμένεται να κατατεθεί σύντομα στο ΥΠΑΙΘΑ έρχεται να θεραπεύσει την χαμηλή αναλογία διοικητικού προσωπικού με μέλη ΔΕΠ και **αποτελεί έναν από τους βασικούς Στρατηγικούς Στόχους του Πανεπιστημίου.**

Η **έλλειψη χώρων** για την υλοποίηση νέων εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων φαίνεται ότι θα αντιμετωπιστεί, αλλά όχι εξολοκλήρου, με την αγορά του κτιρίου που πραγματοποιήθηκε τον Ιούλιο 2024 στον Ταύρο και προβλέπεται να παραδοθεί στις αρχές του 2026. Το Πανεπιστήμιο στεγάζεται στο κτιριακό συγκρότημα του κληροδοτήματος, το οποίο έχει αδικαιολόγητα περιορισμένο συντελεστή δόμησης και κάλυψης σε σχέση με την γεινιάζουσα 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.

Επιμέρους αδυναμίες στα τμήματα είναι:

Εκπαίδευση

- ◇ Χαμηλή βάση εισαγωγής στα τμήματα Γεωγραφίας και ΟΒΑ.
- ◇ Το χαμηλό ποσοστό των φοιτητών/τριών που ολοκληρώνουν τις σπουδές τους στο ν χρόνο σε σχέση με το μέσο όρο των Πανεπιστημίων και σε ορισμένες περιπτώσεις η μεγάλη διάρκεια ολοκλήρωσης των διδακτορικών διατριβών.
- ◇ Ένας μικρός αριθμός ΥΔ είναι κάτοχοι υποτροφίας ή απασχολούνται σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα.

Έρευνα

- ◇ Στην έρευνα μειονέκτημα είναι η έλλειψη μηχανισμού υποστήριξης συγγραφής προτάσεων.
- ◇ Μεγάλη τυπική απόκλιση στη χρηματοδότηση ανά μέλος ΔΕΠ
- ◇ Μη συστηματική καλλιέργεια συνεργιών μεταξύ των μελών των Τμημάτων.
- ◇ Δεν υπάρχουν θεσμοθετημένα ερευνητικά εργαστήρια σε όλα τα Τμήματα.

Εξωστρέφεια-Σύνδεση με την Κοινωνία και Διεθνοποίηση

- ◇ Ανεπαρκής προβολή των προγραμμάτων σπουδών του Τμήματος.
- ◇ Μειωμένη αλληλεπίδραση με την τοπική κοινωνία και μη συστηματική διάχυση/αλληλεπίδραση με σχολεία και άλλους φορείς.
- ◇ Μικρός αριθμός προσφερόμενων προγραμμάτων δια βίου μάθησης, εξαιτίας της μη ικανοποιητικής λειτουργίας του ΚΕΔΙΒΙΜ.
- ◇ Περιορισμένη προσφορά ξενόγλωσσων μαθημάτων στα Αγγλικά.

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 Πολιτεία, θα λειτουργούσε θετικά στις δυνατότητες ανάπτυξής του. Οι περιορισμοί αυτοί λαμβάνονται υπόψη στο σχέδιο ανάπτυξης.

Επιμέρους περιορισμοί

- ◇ Λιμνάζοντες φοιτητές/τριες λόγω της υψηλής ζήτησης από την αγορά εργασίας - δημιουργείται αντικίνητρο για την ολοκλήρωση των σπουδών.
- ◇ Πλημμελής παρακολούθηση των μαθημάτων ή/και εγκατάλειψη των σπουδών λόγω οικονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν πολλοί φοιτητές/τριες.

- ◇ Απώλειες προσωπικού (μέλη ΔΕΠ) σε άλλα ιδρύματα ή στην αγορά εργασίας.
- ◇ Προβλήματα σχετικά με την επαρκή συντήρηση/βιωσιμότητα του τεχνολογικού εξοπλισμού και την εκμετάλλευση ερευνητικών αποτελεσμάτων.

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 2023 η χρηματοδότηση που συγκέντρωσε από ερευνητικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες ανέρχεται περίπου στο 500% της ετήσιας επιχορήγησης και στο 90% 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.

Η ύπαρξη Θερινών Σχολείων που απευθύνονται σε μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς φοιτητές/τριες αυξάνει το κύρος και την εξωστρέφεια των ΠΜΣ και ΠΠΣ. Η προσφορά ξενόγλωσσου ΠΜΣ στα Αγγλικά - και η δυνατότητα εκπόνησης διατριβών με συνεπίβλεψη

με μέλη ΔΕΠ ελληνικών και αλλοδαπών ΑΕΙ θα δημιουργήσει συνέργειες με Ευρωπαϊκές ομάδες, νέα έσοδα και θα προσελκύσει αλλοδαπούς φοιτητές/τριες. Η προσφορά προγραμμάτων δια βίου μάθησης μέσω ΚΕ.ΔΙ.ΒΙ.Μ. που αφορούν τόσο τους/τις αποφοίτους (π.χ. πιστοποιήσεις) όσο και το ευρύ κοινό θα ενισχύσει την αναγνωρισιμότητα του Πανεπιστημίου και θα βοηθήσει στην αύξηση της ζήτησης των Τμημάτων. Τέλος η συμμετοχή σε συμμαχία Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων, αλλά και η προετοιμασία των Σχολών στην προοπτική του κοινού Ευρωπαϊκού πτυχίου θα συμβάλλει στην περαιτέρω Διεθνοποίηση του Ιδρύματος.

B. Ανάλυση στρατηγικών στόχων και δράσεων για την περίοδο 2024-2028

Αξιοποιώντας τις δυνατότητες του Χαροκοπείου 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 2024-28, 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 34 χρόνια επιτυχούς λειτουργίας με εξαιρετικές επιδόσεις. Παρόλα αυτά η διείσδυση 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 τις/τους 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. 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 2024-2028. 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. Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη - Διεθνές Πανεπιστήμιο

Το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο προσφέρει υψηλού επιπέδου προγράμματα εκπαίδευσης 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 η επιτυχημένη πορεία των μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών όλων των Τμημάτων, όπως αυτή τεκμαίρεται από την σταθερή ζήτηση από αποφοίτους, 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, την υποστήριξη **ξενόγλωσσων προγραμμάτων σπουδών**. Επομένως για την περίοδο 2024-2028 διαμορφώνονται οι ακόλουθοι στόχοι:

✓ Διεθνές Πανεπιστήμιο - Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη

Μετά την κατάθεση αναλυτικών στρατηγικών σχεδίων ανάπτυξης των Σχολών, το Πανεπιστήμιο είναι ώριμο να διεκδικήσει δυναμικά την **ίδρυση νέων Τμημάτων και ξενόγλωσσων προγραμμάτων, καταρχήν μεταπτυχιακών και ακολούθως προπτυχιακών σπουδών**.

✓ Διασφάλιση Ποιότητας Σπουδών

Το Πανεπιστήμιο στοχεύει στην ενδυνάμωση των διαδικασιών ποιότητας σπουδών, για την διατήρηση και ενίσχυση των επιδόσεων του στην αξιολόγηση των προγραμμάτων σπουδών του και των υπηρεσιών του τόσο από την ακαδημαϊκή κοινότητα αλλά και από εξωτερικούς φορείς (πιστοποίηση σύμφωνα με τις Αρχές και Κατευθυντήριες Οδηγίες για τη Διασφάλιση Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης (ESG) και διεθνείς κατατάξεις)

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 το Υπουργείο και επηρεάζεται από το ευρύτερο πλαίσιο για την τριτοβάθμια εκπαίδευση.

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 δύο Τμήματα. Επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
 - ✓ Τα αναλυτικά στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης αναμένεται να συνοδευτούν 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 υπαρχόντων 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 (Pharos Summit 2024).
 - ✓ Επιδίωξη σύναψης Μνημονίων Συνεργασίας με αναγνωρισμένου κύρους Ιδρύματα του εξωτερικού - Δράσεις ενημέρωσης των δραστηριοτήτων του Ιδρύματος σε διεθνές επίπεδο
- **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 παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι ενέργειες αυτές μπορούν να χρηματοδοτηθούν στο πλαίσιο της πρόσκλησης με τίτλο «Υποστήριξη και λειτουργία της Οργανωτικής Διάρθρωσης των ΑΕΙ (Μονάδες Υποστήριξης Φοιτητών) και ανεξάρτητων λειτουργικών μονάδων (Μονάδες Διασφάλισης Ποιότητας και Στρατηγικού Σχεδιασμού)» (ΕΚΠ36, ΟΠΣ 11416/ 30-9-24).
 - ✓ Θέσπιση κινήτρων βελτίωσης εκπαιδευτικής, ερευνητικής και διοικητικής προσφοράς.

Προτείνεται να θεσμοθετηθούν βραβεία όπως Βραβείο εξάιρετης διδασκαλίας, Βραβείο εξάιρετης 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. Ενίσχυση του ΚΕΔΙΜΑ και συστηματική συμμετοχή των μελών ΔΕΠ σε αυτό.

2. Ερευνητικό Πανεπιστήμιο

Το Πανεπιστήμιο διακρίνεται για τις ερευνητικές επιδόσεις 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 2024-2028:

✓ 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 2023 η χρηματοδότηση που συγκέντρωσε από ερευνητικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες ανέρχεται στο 500% της ετήσιας επιχορήγησης και στο 90% 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. Θα πρέπει επίσης 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 φοιτητ(ρι)ών και των ερευνών σε δράσεις καινοτομίας και επιχειρηματικότητας αποτελούν πλέον συστατικά στοιχεία ενός σύγχρονου Πανεπιστημίου. Βασική επιδίωξη είναι η 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 Δι-ϊδρυματικά σχήματα για το σκοπό αυτό, ώστε να ωφεληθεί το Πανεπιστήμιο από την τεχνογνωσία άλλων Ιδρυμάτων. Επιπλέον η θεσμοθέτηση νέων εργαστηρίων και η διαπίστευση των υπαρχόντων θα βοηθήσει στην αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων .

Εξωτερικοί Κίνδυνοι - Περιορισμοί

Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας, μετά την ένταξη των ΕΛΚΕ στους φορείς γενικής κυβέρνησης, έχει γίνει ασφικτικό 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 διδασκόντων.
 - ✓ Αύξηση του αριθμού υποψηφίων διδασκόντων και διδασκόντων 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 Ερευνητικών Ινστιτούτων Δια-τμηματικού χαρακτήρα, στα πλαίσια του **ΠΑ.Κ.Ε.Κ. Χ.Π. «Ευανθία Πετρούτση - Χαροκόπου»**, 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. Το ΠΑ.Κ.Ε.Κ. ήδη φιλοξενεί το Ερευνητικό Ινστιτούτο με τίτλο «Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Καταπολέμηση της Παχυσαρκίας» το οποίο χρηματοδοτείται από τη UNICEF – «Addressing Child Obesity: Strengthening primary, secondary and tertiary prevention».
 - ✓ 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 (οργάνωση ενημερωτικών ημερίδων κ.λπ.).

Ενίσχυση της αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας

- Η αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, δημιουργία και για υποστήριξη τεχνολογιών, κ.ά.) με στόχο την αύξηση των εσόδων του Πανεπιστημίου και την επανεπένδυση στο Ίδρυμα. Για αυτό το λόγο βασική επιδίωξη αποτελεί η ενίσχυση της λειτουργίας του **Κέντρου για την Βιώσιμη Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία με Γραφείο Μεταφοράς Τεχνολογίας**, από πόρους που έχουν εξασφαλιστεί από το πρόγραμμα ΕΣΠΑ για την περίοδο 2021-27. 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 φοιτητ(ρι)ών 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 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 2024-2028 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 στο πλαίσιο πρακτικής άσκησης.

- ✓ Ενίσχυση σύνδεσης με την αγορά εργασίας μέσω διοργάνωσης ημερίδων με πρόσκληση στελεχών της αγοράς.
 - ✓ Ενίσχυση των βιομηχανικών διδακτορικών και γενικότερα ενημέρωση της πανεπιστημιακής κοινότητας για αξιοποίηση των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητα όπως το Trust your stars, Πανεπιστήμια Αριστείας, Διεθνοποίηση.
 - ✓ Συμμετοχή σε δράσεις άλλων διεθνών φορέων όπως το Sustainable Development Solutions Network, που πρόσφατα ενεργοποιήθηκε.
 - ✓ Συστηματική παρακολούθηση της επαγγελματικής πορείας των αποφοίτων στην αγορά εργασίας από το Γραφείο Διασύνδεσης (προβλέπεται να χρηματοδοτηθεί για το σκοπό αυτό με τίτλο «Υποστήριξη και λειτουργία της Οργανωτικής Διάρθρωσης των ΑΕΙ (Μονάδες Υποστήριξης Φοιτητών) και ανεξάρτητων λειτουργικών μονάδων (Μονάδες Διασφάλισης Ποιότητας και Στρατηγικού Σχεδιασμού)» (ΕΚΠ36, ΟΠΣ 11416/30-9-24).
- **Πρώθηση της λειτουργίας του Κέντρου Επιμόρφωσης και Δια Βίου Μάθησης (ΚΕΔΙΒΙΜ),** με την οργάνωση και την 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/τριες**

- ✓ Συστηματική και οργανωμένη **ενημέρωση σχολείων**, φορέων προετοιμασίας μαθητών/τριών για τις προοπτικές των φοιτητών/τριών που σπουδάζουν στα Τμήματα (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.

Μέσω των ανωτέρω επιδιώκεται η ενίσχυση της εξωστρέφειας του Ιδρύματος της διάχυσης των «ακαδημαϊκών» του προϊόντων και την έλξη μεγαλύτερου ενδιαφέροντος των υποψηφίων φοιτητών/τριών για επιλογή των Τμημάτων του Πανεπιστημίου κατά τη συμπλήρωση του μηχανογραφικού τους στο τέλος των σπουδών τους στη Β/θμια Εκπαίδευση.

- **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. Συνεργασία και εμπλοκή με φορείς της Κοινωνίας των πολιτών.
 - ✓ 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.

4. Διεθνές Πανεπιστήμιο

Το Πανεπιστήμιο έχει συνάψει διμερείς συμφωνίες με μια σειρά αλλοδαπών ιδρυμάτων έτσι ώστε να προωθηθεί η κινητικότητα διδασκόντων, διοικητικών υπαλλήλων και φοιτητών/τριών. Στόχος είναι επίσης η άρση εμποδίων και η προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών και ερευνητών. Στο πλαίσιο της Διεθνοποίησης, το Πανεπιστήμιο προωθεί ακόμη τα ξενόγλωσσα μαθήματα σε συνεργασία με άλλα πανεπιστήμια όπως και τα ξενόγλωσσα μεταπτυχιακά και προπτυχιακά.

Για την περίοδο 2024-2028 διαμορφώνονται οι ακόλουθοι στόχοι:

✓ Διεθνοποίηση και προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών/τριών

Στο Πανεπιστήμιο από το 2017 λειτουργεί ξενόγλωσσο Διακρατικό, Διαπανεπιστημιακό και

Διατμηματικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών σε συνεργασία με τα Πανεπιστήμια της Σορβόνης και του Αιγαίου, στο οποίο εμπλέκονται τρία Τμήματα του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου. Επίσης, έχει ιδρυθεί το ξενόγλωσσο ΠΜΣ Δημόσια Υγεία και Διατροφή του Τμήματος Επιστήμης Διαιτολογίας-Διατροφής. Πρωτοβουλίες για τη **λειτουργία ξενόγλωσσων μεταπτυχιακών προγραμμάτων και θερινών σχολείων** έχουν αναληφθεί από όλα τα Τμήματα. Οι δράσεις αυτές προγραμματίζεται να εντατικοποιηθούν.

Εξωτερικοί Κίνδυνοι - Περιορισμοί

- Η έλλειψη εθνικής πολιτικής προσέλκυσης αλλοδαπών φοιτητών/τριών δυσκολεύει την υλοποίηση του στόχου της διεθνοποίησης.

Παρακολούθηση

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

Δράσεις

Οι προτεινόμενες επιμέρους δράσεις για τη διασφάλιση του ανωτέρω στόχου περιλαμβάνουν:

A. Διεθνοποίηση

- **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.
 - ✓ 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.

Αξιοποίηση της δράσης «**Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια**» (πρωτοβουλία της ΕΕ που αποσκοπεί στη δημιουργία συμμαχιών μεταξύ ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης από όλη την Ευρώπη, προς όφελος των φοιτητών, του προσωπικού και της κοινωνίας. Υλοποιείται κυρίως μέσω χρηματοδότησης από το ERASMUS+.), καθώς και η συμμετοχή στο νέο κοινό Ευρωπαϊκό πτυχίο.

- 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 >110 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 και 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

B. Προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών/τριών

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.

5 . 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 2024-2028 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. Για την Ενεργειακή Αναβάθμιση, Εξοικονόμηση Ενέργειας και Αξιοποίηση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας στο Κεντρικό Κτίριο και στο Κτίριο της Βιβλιοθήκης του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου, έχει ολοκληρωθεί ο διαγωνισμός με προϋπολογισμό 1.8 εκατομμύρια Ευρώ και το έργο θα ξεκινήσει σύντομα. Στα πλαίσια του έργου θα γίνει αντικατάσταση των υφιστάμενων κουφωμάτων και υαλοπινάκων στο νεοκλασικό τμήμα. Επιπλέον προβλέπεται εγκατάσταση αυτόματου συστήματος για τον έλεγχο λειτουργίας της εγκατάστασης ψύξης-θέρμανσης-αερισμού. Στην Βιβλιοθήκη θα γίνει αντικατάσταση της υπάρχουσας Κεντρικής Κλιματιστικής Μονάδας (ΚΚΜ) με νέα ΚΚΜ η οποία διαθέτει εναλλάκτη για την εξοικονόμηση ενέργειας στη διαχείριση του νωπού αέρα. Επιπλέον θα γίνει εγκατάσταση ενός φωτοβολταϊκού συστήματος, στην ελεύθερη επιφάνεια του δώματος συνολικής ισχύος 24,8kW. 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. Εγκατάσταση ενός νέου ηλεκτροπαραγωγού ζεύγους (γεννήτρια) στις κεντρικές εγκαταστάσεις της Ελ. Βενιζέλου 70. Αυτή η δεύτερη γεννήτρια, θα λειτουργεί παράλληλα με την πρώτη, η οποία πλέον λειτουργεί πολύ πάνω από την ισχύ της. Η δεύτερη γεννήτρια μπορεί να αναλάβει τις ανάγκες του κτιρίου της Βιβλιοθήκης και Κέντρου Πληροφόρησης.

✓ 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. Από το 2023 έγινε ίδρυση του ΚΕΔΙΜΑ με στόχο την εκπαίδευση του διδακτικού προσωπικού για την βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και την αντιμετώπιση των περιπτώσεων ατόμων με μαθησιακές δυσκολίες.

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 (Sustainable Operation)

- **Την ολοκλήρωση πολιτικών βιώσιμης λειτουργίας.** Επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:
 - ✓ Ενίσχυση της 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, υλοποιείται πρόταση χρηματοδοτούμενη από το ΕΣΠΑ.
- ✓ Στα πλαίσια της εγκεκριμένης χρηματοδότησης ύψους **955.620 Ευρώ**, από το τομεακό πρόγραμμα ανάπτυξης του ΥΠΕΠΘ, με τίτλο «**Εκσυγχρονισμός, ανακαινίσεις και αναβαθμίσεις κτηρίων και λοιπών υποδομών του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου**» προβλέπονται οι ακόλουθες δράσεις: Μελέτη ανέγερσης κτιρίου, αντικατάσταση υφιστάμενου συστήματος κλιματισμού του κτιρίου του τμήματος Πληροφορικής και Τηλεματικής επί της οδού Ομήρου 9 στον Ταύρο, εγκατάσταση δικτύων πυροπροστασίας στο κεντρικό κτήριο (Α & Β κτήρια) του πανεπιστημίου επί της οδού Ελ Βενιζέλου 70 στην Καλλιθέα; αντικατάσταση υγραμόνωσης δώματος και αποκατάσταση εξωτερικής τοιχοποιίας του κτιρίου Β του Πανεπιστημίου; αντικατάσταση ανοιγμάτων σε κτίρια του Πανεπιστημίου.

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.
 - ✓ Αναβάθμιση και ολοκλήρωση διασυνδέσεων με εξωτερικά συστήματα
 - ✓ Μηχανισμός διαχείρισης και ανανέωσης ιστοτόπων.
 - ✓ Ανάπτυξη ηλεκτρονικού αιθουσολογίου και ψηφιακού προγράμματος μαθημάτων
 - ✓ Υποστήριξη υβριδικής διδασκαλίας και σύνθεσης ηλεκτρονικών μαθημάτων αξιοποιώντας υποδομές και εμπειρία τηλεκπαίδευσης.
 - ✓ Αναβάθμιση και ολοκλήρωση διασυνδέσεων με εσωτερικά/εξωτερικά συστήματα και τρίτους φορείς (π.χ. Taxis / gov.gr).
 - ✓ Περαιτέρω αξιοποίηση τεχνολογιών υπολογιστικού νέφους (cloud) που παρέχονται από την ΕΔΥΤΕ ή και από τρίτους φορείς.
 - ✓ Υιοθέτηση διαδικασιών καταγραφής και εξυπηρέτησης αιτημάτων μέσω πλατφόρμας

Helpdesk και σε άλλες διοικητικές υπηρεσίες.

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:
 - ✓ Επικαιροποίηση και παρακολούθηση πολιτικής προσβασιμότητας και υποστήριξης ΑμεΑ
 - ✓ Ενίσχυση της λειτουργίας 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.
- 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, περιβάλλον, ανακύκλωση, προσφυγικό). Για την υλοποίηση των παραπάνω, υποστηρίζονται οι

εθελοντικές ομάδες **GreenHua** για την προώθηση περιβαλλοντικών δράσεων, **HUA4You** για την υποστήριξη φοιτητών/τριών με προβλήματα αναπηρίας και μαθησιακές δυσκολίες και **Google Developer Student Club** για την ανάπτυξη προγραμματιστικών δεξιοτήτων

✓ **Οργάνωση και συνδιοργάνωση εκδηλώσεων πολιτισμού.**

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.

6. Διατήρηση Φυσιογνωμίας του Πανεπιστημίου- Διασφάλιση Ποιότητας

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.

Επιστέγασμα των στρατηγικών αξιών του Πανεπιστημίου είναι η διασφάλιση της ποιότητας στο σύνολο των δραστηριοτήτων του. Στο Πανεπιστήμιο εφαρμόζεται Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας πιστοποιημένο με πλήρης συμμόρφωση από την Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (2018) ενώ αναμένει την εκ νέου πιστοποίηση του Εσωτερικού

Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και την πιστοποίηση των Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών του (ΠΜΣ σε λειτουργία και νέων ΠΜΣ) και του ΚΕΔΙΒΙΜ.

Περαιτέρω, το Πανεπιστήμιο είναι σε διαδικασία επανυποβολής πρότασης πιστοποίησης για τα Προγράμματα Προπτυχιακών Σπουδών, τα οποία επίσης έχουν πιστοποιηθεί το 2019 με πλήρης συμμόρφωση.

Για την περίοδο 2024-2028 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 υλοποιηθούν σε δύο άξονες: **α)** με την εποπτεία της αναδιαμόρφωσης του νέου κτιρίου, που αγοράστηκε πρόσφατα στον Ταύρο, για την υποστήριξη εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων, ώστε να καλυφθούν οι άμεσες ανάγκες του Πανεπιστημίου **β)** με την έναρξη της διαδικασίας για την αλλαγή του συντελεστή δόμησης και την επακόλουθη κτιριακή επέκταση στο χώρο του κληροδοτήματος και **γ)** με την αξιοποίηση της ολοκλήρωσης της διαδικασίας νομιμοποίησης των υπαρχόντων κτισμάτων στο κεντρικό «campus» του Πανεπιστημίου και την μελέτη ανέγερσης κτιρίου επί της οδού Ελ Βενιζέλου 70 στην Καλλιθέα. Το τελευταίο θα μελετηθεί με την πρόσφατη έγκριση χρηματοδότησής από το τομεακό πρόγραμμα ανάπτυξης του ΥΠΑΙΘΑ.

✓ **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 προσπάθεια του να ανταποκριθεί στις τρέχουσες απαιτήσεις προετοιμάζει σχέδιο για την **αναδιαμόρφωση του υπάρχοντος οργανισμού**, για να προσαρμοστούν στις σύγχρονες συνθήκες η δομή των Διοικητικών Υπηρεσιών, οι Οικονομικές και Τεχνικές Υπηρεσίες, καθώς και το Τμήμα Ηλεκτρονικών Υποδομών και Υπηρεσιών και να ενσωματωθούν αρμοδιότητες για την διαχείριση υποδομών ΑμεΑ και πολιτικών φιλικών στο περιβάλλον. 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. Ενίσχυση της νέας Δομής Υποστήριξης Προσωπικού και Φοιτητικού Πληθυσμού «**ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΜΑΡΙΔΑΚΗ-ΚΑΣΣΩΤΑΚΗ**». Η Δομή αυτή περιλαμβάνει τρία Κέντρα: Κέντρο Ψυχολογικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης (**ΚΕ.ΨΥ.Σ.Υ**), Κέντρο Υποστήριξης Διδασκαλίας και Μάθησης (**ΚΕ.ΔΙ.ΜΑ.**) και Κέντρο Διασφάλισης και Ενίσχυσης της Ισότητας (**ΚΕ.Δ.ΕΝ.Ι**). Στο τελευταίο εντάσσονται η Επιτροπή Ισότητας των Φύλων και καταπολέμησης των διακρίσεων (ΕΙΦ), Η Επιτροπή Ισότητας Πρόσβασης Ατόμων με Αναπηρία και Ατόμων με Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες (ΕΙΠΑμΕΑ), Ο Συνήγορος του Φοιτητή (ΣΦ) και Το Τμήμα Συντήρησης Εγκαταστάσεων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και Προσβασιμότητας Ατόμων με Αναπηρία. Ταυτόχρονα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την ενίσχυση της διοικητικής στελέχωσης της εν λόγω δομής αξιοποιώντας όλα τα διαθέσιμα εργαλεία, όπως η κινητικότητα.

Ειδικότερα στο ΚΕ.ΔΙ.ΜΑ. προγραμματίζονται επιμορφωτικές δράσεις με υποστηρικτικό, συμβουλευτικό και καθοδηγητικό χαρακτήρα προς όλους τους διδάσκοντες, συναντήσεις για τη διάχυση καλών πρακτικών και επίλυση θεμάτων που προκύπτουν στην εκπαιδευτική διαδικασία, ενημερώσεις των διδασκόντων για τους τρόπους χρήσης και ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία καθώς και συνεργασίες με άλλα ελληνικά και διεθνή Ιδρύματα για την μεταφορά και ανταλλαγή τεχνογνωσίας.

✓ Διασφάλιση Ποιότητας

Επιμέρους δράσεις διασφάλισης ποιότητας έχουν ήδη ενταχθεί στις ανωτέρω στρατηγικές προτεραιότητες, περαιτέρω όμως για την περίοδο 2024-2028 διαμορφώνονται και οι ακόλουθοι στόχοι:

- ✓ η πιστοποίηση των Προγραμμάτων Διδακτορικών Σπουδών
- ✓ η διατήρηση υψηλού βαθμού ικανοποίησης της ακαδημαϊκής κοινότητας από το περιβάλλον και τις υποδομές - υπηρεσίες και η βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους
- ✓ Ενίσχυση υποδομών και διαδικασιών για την παρακολούθηση ποιότητας σπουδών

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
- Η μειωμένη συμμετοχή της ακαδημαϊκής κοινότητας στα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της ΜΟΔΙΠ

Παρακολούθηση

- ✓ Ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων από όλες τις υπηρεσίες
- ✓ Δείκτες ΕΘΑΑΕ που σχετίζονται με το Πανεπιστημιακό περιβάλλον
- ✓ Συγκριτική αξιολόγηση της διαχρονικής εξέλιξης των δεικτών επίδοσης και επιτευγμάτων της ΕΘΑΑΕ
- ✓ Ετήσιες εκθέσεις εσωτερικής αξιολόγησης

Επιμέρους δράσεις περιλαμβάνουν:

Συντήρηση υφιστάμενων υποδομών.

- ✓ 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:

- ο Μελέτη και εφαρμογή σχεδίου ασφαλείας για τις ψηφιακές υποδομές.
- ο 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 Διοικητικές Υπηρεσίες του Πανεπιστημίου υπηρετούν 36 άτομα στο τέλος του 2023 μόνιμο προσωπικό και 35 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 2 μετατάξεις από την πρόσκληση του 2021-22, ενώ 3 ακόμα στελέχη μετατάχθηκαν από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση με ανάλογη διαδικασία. Το Πανεπιστήμιο στοχεύει στην:

- ✓ Ολοκλήρωση της διαδικασίας μετατάξεων ή /και κινητικότητας διαθέτοντας μία κενή θέση Διοικητικού προσωπικού από πρόσφατη αφυπηρέτηση συναδέλφου.
- ✓ Συμμετοχή στην κινητικότητα για αποσπάσεις.
- ✓ Μετατροπή θέσεων ΕΤΕΠ (δεδομένου ότι δεν υπάρχει δημοσιονομική επιβάρυνση) σε ΠΕ Διοικητικού/Οικονομικού.

Σχετικά με το εκπαιδευτικό προσωπικό, έχουν καλυφθεί οι 75 θέσεις ΔΕΠ από τις 84 που προβλέπονται στον οργανισμό του Πανεπιστημίου. Μεγάλη διαθεσιμότητα σε κενές θέσεις παρατηρούνται κυρίως στα ΕΤΕΠ, με μόλις 11 από τις 57 διαθέσιμες οργανικές θέσεις να έχουν καλυφθεί, ενώ και για τις θέσεις ΕΔΙΠ παραμένουν αδιάθετες 12 από τις 29 θέσεις του οργανογράμματος. Με τη συμπλήρωση του οργανογράμματος σε εκπαιδευτικό προσωπικό, μπορεί να επιτευχθεί ο αρχικός στόχος του Πανεπιστημίου για αναλογία διδασκόντων/φοιτητών/τριών 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 . 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.