

# ΕΝΟΤΗΤΑ 4

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

### ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

### ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# 4.0 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## 4.0 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

### 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ

### 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

### 4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

#### 4.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ -ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛ...

#### 4.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

#### 4.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙ...

#### 4.3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙ...

#### 4.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙ...

#### 4.3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙ...

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## 4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

### 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

### 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-PESTLE ANALYSIS

### 4.4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-CHECK SHEET-HISTOGRAM-...

## 4.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ

## 4.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ

### 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ

### 4.5.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ -ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΑ...

## 4.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ

*“Χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται, κάνοντας κύκλους.”*

**Joel Ross and Michael Kami**

## 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ

Η λέξη **Στρατηγική** χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στο βιβλίο του W.H Newman\*.

Ετυμολογικά ορίζεται από τη σύνθεση των λέξεων «**στρατός**» + «**άγω**» (οδηγώ, ηγούμαι) και έτσι είναι άμεσα συνδεδεμένη ως όρος με την στρατιωτική ή πολεμική τέχνη.

Το αξίωμα **του στρατηγού** στην αρχαία Ελλάδα εισήχθη με τη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη. 508 π.Χ. έως και το 507 π.Χ.

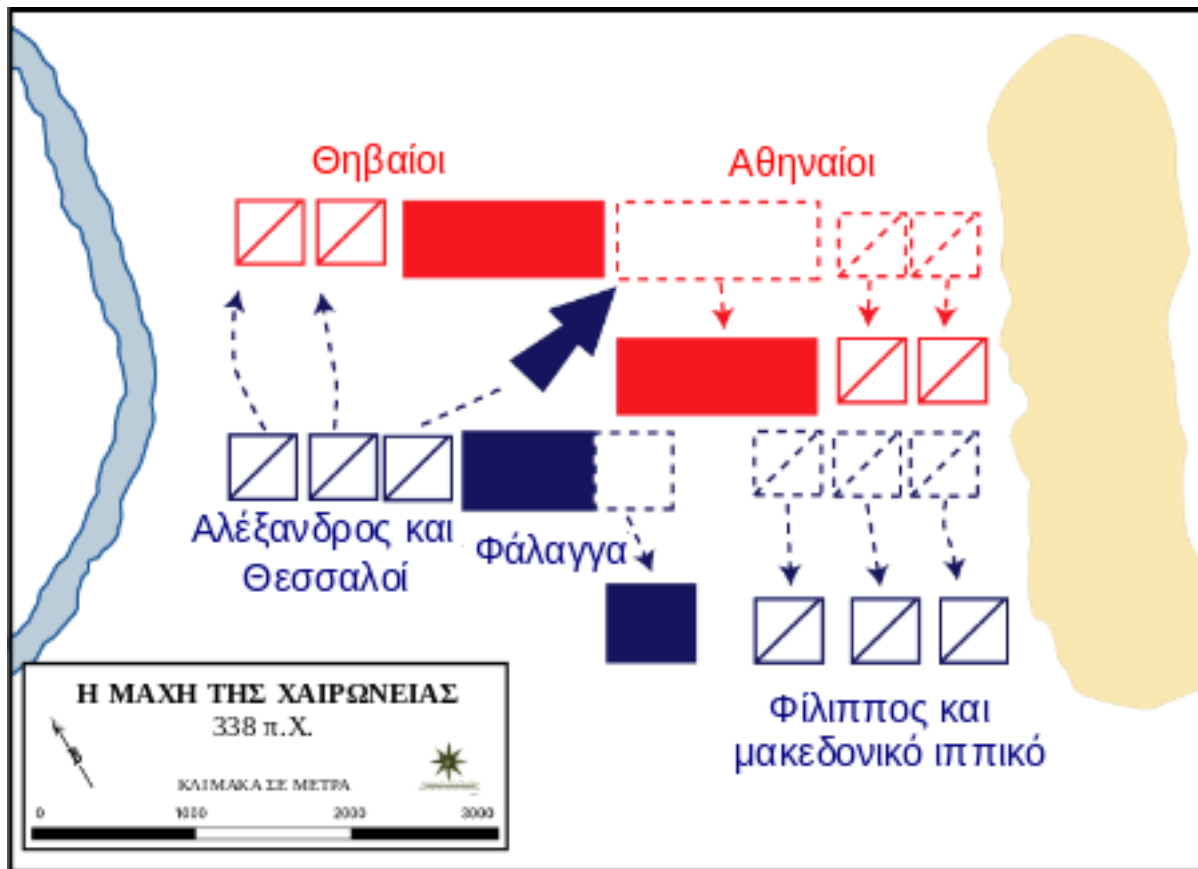
Στο βιβλίο Στρατηγική σκέψη και πρακτική ,2018, Καθηγητής Β. Παπαδάκης ως παράδειγμα εφαρμογής στρατηγικού σχεδίου αναφέρεται η **Μάχη της Χαιρώνειας, 338 π.Χ.**

\* Newman,W.H ,Administrative Action .The Techniques Of Organization and Management 1951

ΠΗΓΗ: Στρατηγική σκέψη και πρακτική, Καθ. Β. Παπαδάκης ,2018

M.Pitsika Chemist MSc/ Senior Management Advisor/ΑΠΘ 2023

## 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ



Ύστερα από την πάροδο αρκετού χρόνου στην πεδιάδα της Χαιρώνειας, η νίκη άρχισε να γέρνει προς το μακεδονικό στρατόπεδο χάρη στη σπουδαία τακτική που εφάρμοσε ο αρχηγός του.

Ο βασιλιάς Φίλιππος οπισθοχώρησε εκτελώντας παραπλανητικούς ελιγμούς που καταπύνησαν και παρέσυραν τους Αθηναίους αντιπάλους του. Οι φάλαγγες οπλιτών που είχαν τοποθετηθεί στο κέντρο αμφοτέρων των πλευρών συνεπλάκησαν. Πολλοί άνδρες έπεφταν νεκροί και τραυματίες, πράγμα που καθιστούσε αμφίρροπο τον αγώνα μεταξύ τους. Στο μεταξύ, αρκετοί Βοιωτοί και άλλοι συμμαχικοί οπλίτες έσπευσαν να συμβάλλουν στην καταδίωξη του αντίπαλου δεξιού άκρου.

Άμεσο αποτέλεσμα της κίνησης αυτής ήταν να δημιουργηθεί ένα ακάλυπτο κενό στη συμμαχική διάταξη, που εξέθετε επικίνδυνα του μαχητές του Ιερού Λόχου. Καθοριστική για την έκβαση της μάχης θεωρείται η συμβολή του ίδιου του Αλέξανδρου ο οποίος σε τούτη την κρίσιμη χρονική στιγμή, επιτέθηκε ορμητικά με το απόσπασμά του εναντίον του αποκομμένου Ιερού Λόχου και κατάφερε να φονεύσει πολλούς.

ΠΗΓΗ: Στρατηγική σκέψη και πρακτική, Καθ. Β. Παπαδάκης, 2018

## 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ

1. **Alfred Chandler:** Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών ενός Οργανισμού και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων.
2. **Andrews K.:** Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα του οργανισμού .
3. **Igor Ansoff:** Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του/ υπηρεσιών ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον.
4. **Hofer and Schendel:** Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Alfred\\_D.\\_Chandler\\_Jr](https://en.wikipedia.org/wiki/Alfred_D._Chandler_Jr)

<https://zlibrary.to/pdfs/the-concept-of-corporate-strategy>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Igor\\_Ansoff](https://en.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff)

<https://www.biblio.com/9780829902136>



## 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ

- Στρατηγική είναι :
- Σχεδιασμός για την επίτευξη της αποστολής του Οργανισμού και την ολοκλήρωση του οράματός του (ISO 21001:2018-Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use)
- Το σχέδιο επίτευξης μακροπρόθεσμου ή συνολικού στόχου (ISO 9001:2015)



**ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ , ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΙΔΡΥΜΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΣΔΠ) (ISO 21001:2018)**

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:en>

## 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ

**Η δήλωση πολιτικής του ΣΔΠ** πλαισιώνεται από την κουλτούρα του οργανισμού (το πλήρες σύνολο των πεποιθήσεων και των αξιών που καθορίζουν τη συμπεριφορά του) και από τις αρχές του ΣΔΠ.

Με τη σειρά της, η δήλωση πολιτικής του ΣΔΠ παρέχει το πλαίσιο για τη θέσπιση των στόχων του ΣΔΠ, οι οποίοι αναθεωρούνται περιοδικά για να διασφαλίζεται ότι η αποστολή του οργανισμού εκπληρώνεται αποτελεσματικά και αποδοτικά ενώ βαδίζει στη συνεχή πορεία προς την επίτευξη του οράματος του οργανισμού. Η συνάρθρωση αυτών των στοιχείων συνήθως ονομάζεται στρατηγική.

## 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ

Η υιοθέτηση ενός **Συστήματος Διοίκησης της Ποιότητας** είναι μια **στρατηγική απόφαση** για τον Οργανισμό, η οποία μπορεί να τον βοηθήσει να **βελτιώσει τις συνολικές του επιδόσεις και να δημιουργήσει μια ασφαλή βάση για πρωτοβουλίες που διασφαλίζουν την βιώσιμη ανάπτυξη του**

Τα **Εξωτερικά και Εσωτερικά ζητήματα** που επηρεάζουν τη λειτουργία του Οργανισμού, πρέπει να σχετίζονται με τη **Στρατηγική Κατεύθυνση του Οργανισμού**.

Η **Πολιτική Ποιότητας και οι Στόχοι Ποιότητας** πρέπει να είναι **συμβατοί με τη Στρατηγική Κατεύθυνση του Οργανισμού**.

Η **Πολιτική Ποιότητας** πρέπει να **υποστηρίζει τη Στρατηγική Κατεύθυνση του οργανισμού**.

Η **Ανώτατη Διοίκηση** πρέπει να **διασφαλίζει την καταλληλότητα, την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ευθυγράμμιση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας με τη Στρατηγική Κατεύθυνση του Οργανισμού**

## 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ

### Αναγκαιότητα Στρατηγικής

**Πραγματικότητα:** Πολλοί Οργανισμοί έχασαν την ηγετική τους θέση γιατί κάποιοι άλλοι εφάρμοσαν επιτυχημένες και ευέλικτες στρατηγικές.

**Όμως:** Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο **βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της.**

### Βασικότεροι λόγοι που συμβαίνει αυτό:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Η στρατηγική ορίζει τον οργανισμό και τη θέση του απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

## 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ



Η **Ανώτατη Διοίκηση** ενός Οργανισμού πρέπει να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη **διεργασία χάραξης στρατηγικής** για να πετύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η **Διεργασία χάραξης στρατηγικής** είναι η διεργασία που ακολουθούν τα διευθυντικά στελέχη για να επιλέξουν και να εφαρμόσουν μια σειρά από στρατηγικές που σκοπεύουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Η Επιτυχία οφείλεται κατά 10% στη διαμόρφωση και κατά 90% στην υλοποίηση**



Η **Διαμόρφωση Στρατηγικής** είναι το έργο επιλογής στρατηγικών ενώ η **εφαρμογή στρατηγικής** αφορά στην υλοποίηση των στρατηγικών όπου περιλαμβάνονται : ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η παροχή και η υποστήριξη προϊόντων και υπηρεσιών, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας των λειτουργιών καθώς και ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής ,των συστημάτων ελέγχου και της κουλτούρας του Οργανισμού.

Πηγή: Strategic management theory by Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones

# 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ

## ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ

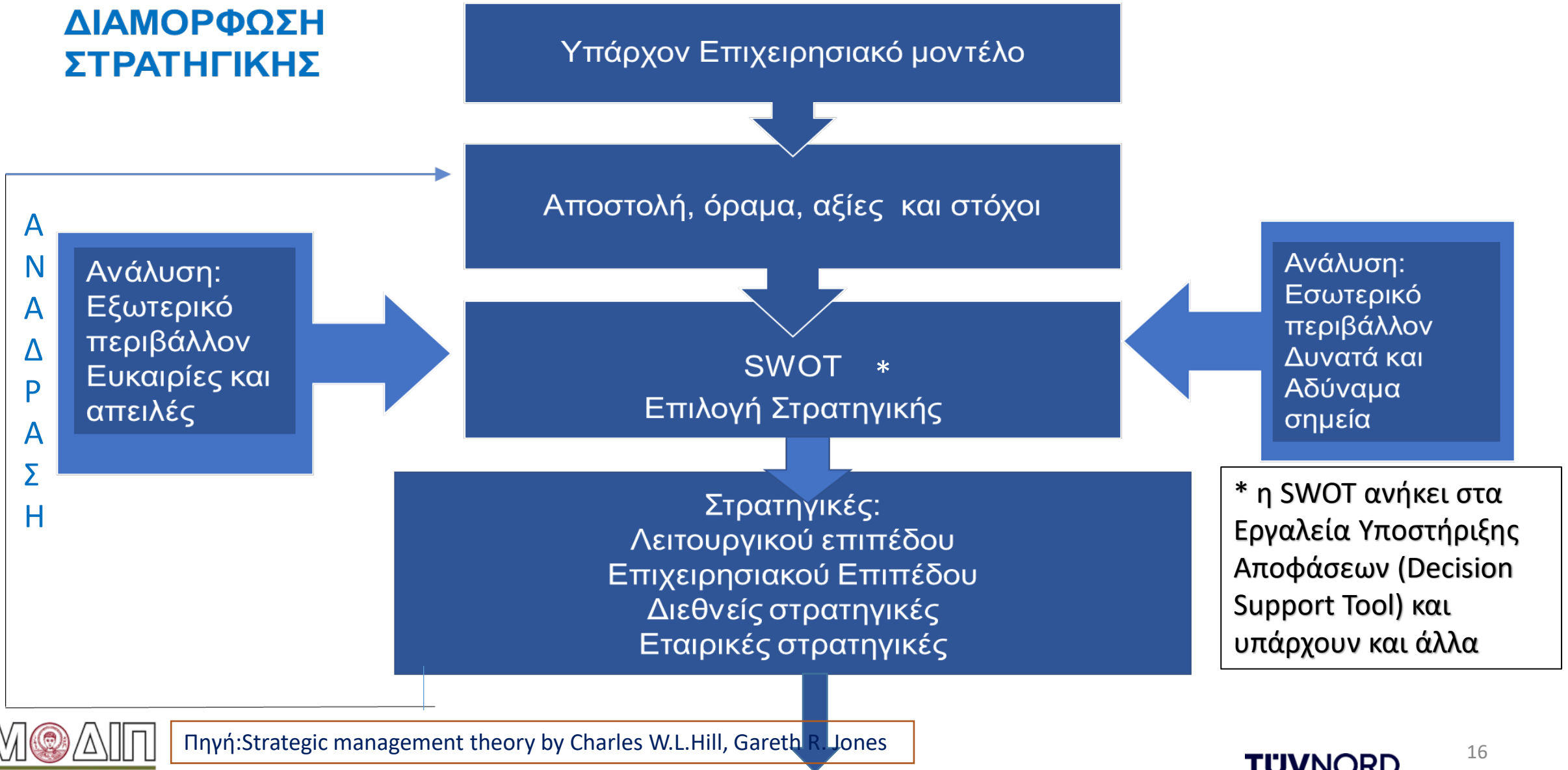






## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

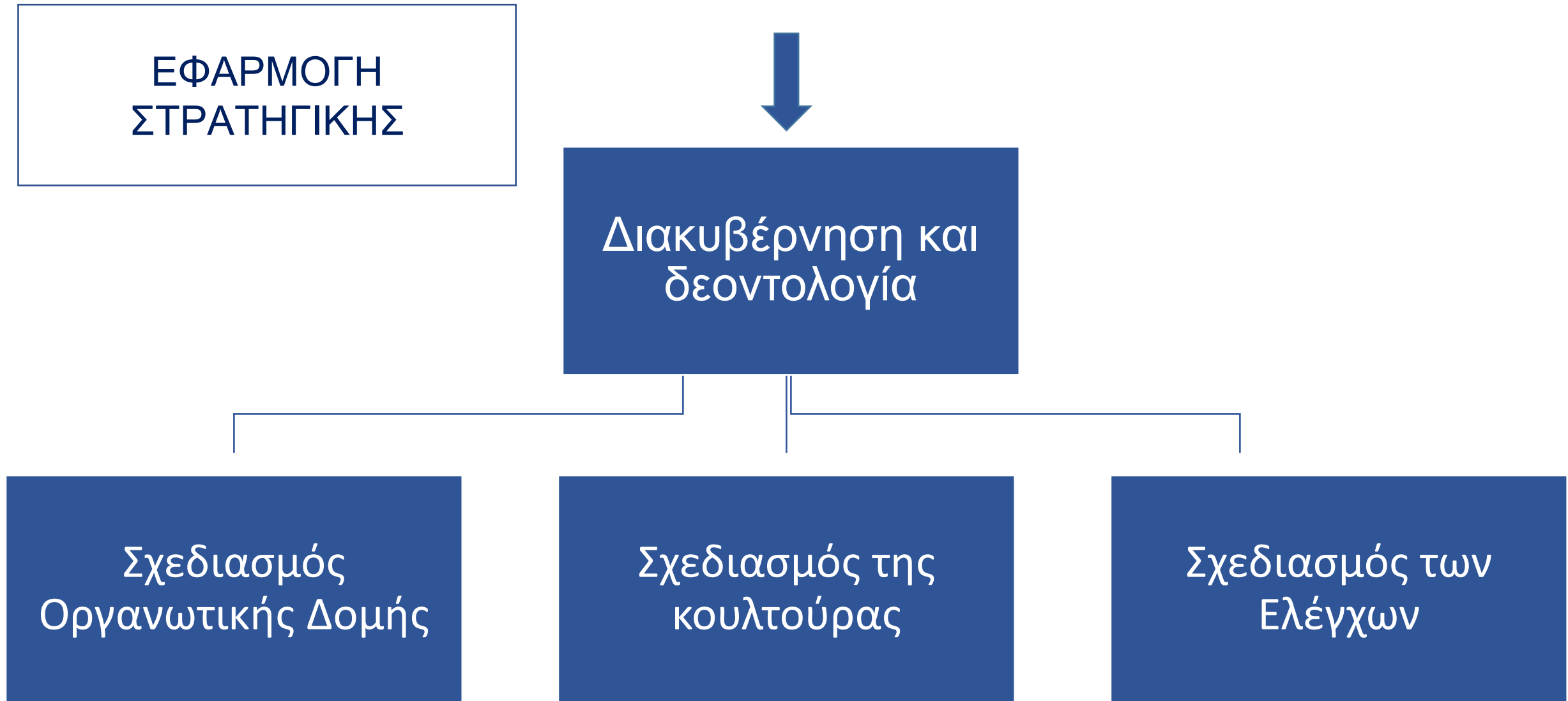
### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



Πηγή: Strategic management theory by Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones



## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ



## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

### Ο στρατηγικός σχεδιασμός βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη:

- Μόλις εφαρμοστεί μια στρατηγική, πρέπει να παρακολουθείται η υλοποίησή της για να προσδιοριστεί **ο βαθμός υλοποίησης των στρατηγικών σκοπών και στόχων.**
- Αυτές οι πληροφορίες και η γνώση επιστρέφονται σε εταιρικό επίπεδο μέσω **ανατροφοδότησης** και τα δεδομένα εισέρχονται για τον επόμενο βρόχο **διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής.**
- Τα κορυφαία στελέχη μπορούν στη συνέχεια να αποφασίσουν εάν θα επιβεβαιώσουν εκ νέου τις **υπάρχουσες στρατηγικές και στόχους** ή θα **προτείνουν αλλαγές για το μέλλον.**
- Για παράδειγμα, εάν ένας **στρατηγικός στόχος αποδειχθεί πολύ αισιόδοξος**, την επόμενη φορά, τίθεται **ένας πιο συντηρητικός στόχος.** Επιπλέον τα σχόλια μπορεί να αποκαλύψουν ότι **το επιλεγμένο επιχειρησιακό μοντέλο** δεν λειτουργεί, οπότε οι επικεφαλής μπορεί να **αναζητήσουν τρόπους να το αλλάξουν.**

## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

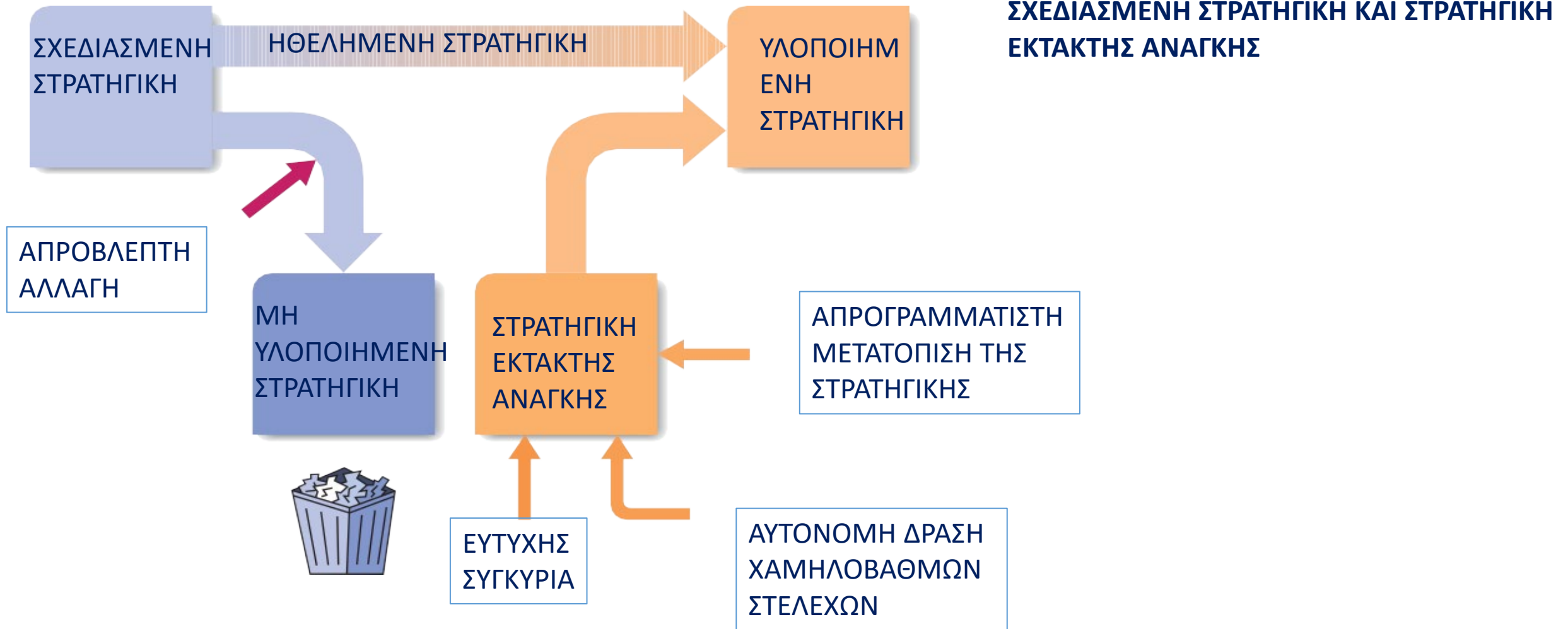
Το μοντέλο **ανάπτυξης στρατηγικής του Henry Mintzberg** παρέχει μια πιο περιεκτική άποψη για το τι είναι στην πραγματικότητα η στρατηγική.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η εφαρμοσμένη στρατηγική ενός οργανισμού είναι το προϊόν **οποιαδήποτε προγραμματισμένων στρατηγικών τίθενται στην πράξη** (οι σκόπιμες, ηθελημένες στρατηγικές του οργανισμού ) και τυχόν απρογραμμάτιστων αναδυόμενων στρατηγικών.

Κατά την άποψη του Mintzberg, **πολλές προγραμματισμένες στρατηγικές δεν εφαρμόζονται λόγω απρόβλεπτων αλλαγών στο περιβάλλον (δεν πραγματοποιούνται).**

**Οι στρατηγικές έκτακτης ανάγκης** είναι οι απρογραμμάτιστες αντιδράσεις σε απρόβλεπτες περιστάσεις. Αυτές προκύπτουν συνήθως από την αυτόνομη δράση χαμηλόβαθμων στελεχών του οργανισμού και που ασυνήθιστες ανακαλύψεις ή γεγονότα ή από μια απρογραμμάτιστη μετατόπιση της στρατηγικής από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη ως απάντηση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. **Δεν είναι το προϊόν επίσημων μηχανισμών σχεδιασμού από πάνω προς τα κάτω.**

## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ



Source: Adapted from H. Mintzberg and A. McHugh, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30. No 2, June 1985

## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

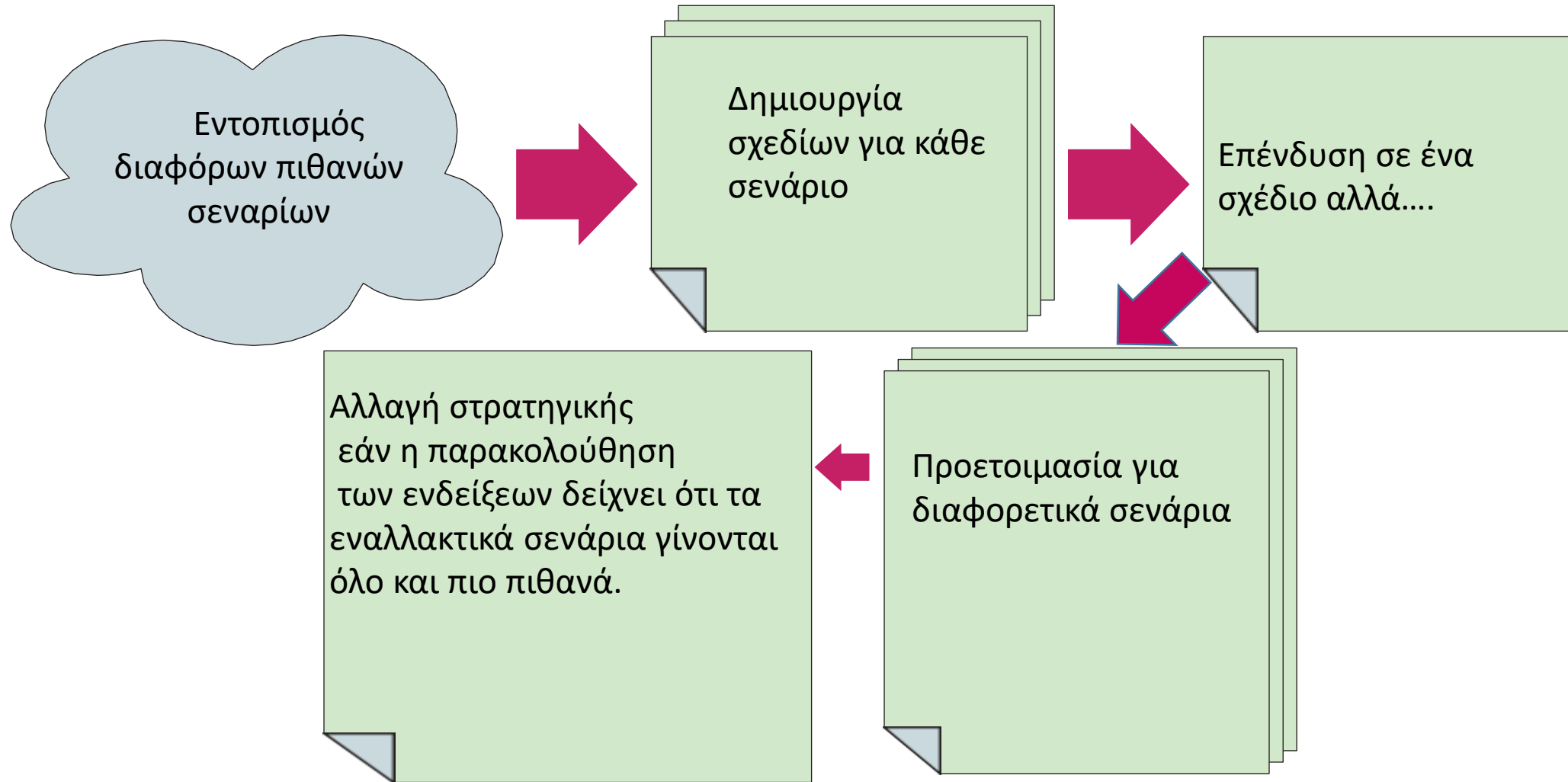
Ο σχεδιασμός σεναρίων στρατηγικής περιλαμβάνει τη διαμόρφωση σχεδίων που βασίζονται σε σενάρια για το μέλλον του τύπου «τι θα γίνει εάν».

Στο τυπική άσκηση σεναρίου-σχεδιασμού, κάποια σενάρια είναι αισιόδοξα και άλλα απαισιόδοξα. Ζητείται από ομάδες ανώτατων στελεχών να αναπτύξουν συγκεκριμένες στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν το καθένα σενάριο.

Ένα σύνολο δεικτών επιλέγονται για την παρακολούθηση των τάσεων και τον προσδιορισμό των Πιθανοτήτων να πραγματοποιηθεί κάποιο συγκεκριμένο σενάριο.

Η ιδέα είναι να επιτραπεί στα ανώτατα στελέχη να κατανοήσουν τη δυναμική και πολύπλοκη φύση του περιβάλλοντός τους, να σκεφτούν μέσω προβλημάτων με στρατηγικό τρόπο και να δημιουργήσουν μια σειρά στρατηγικών επιλογών, οι οποίες θα μπορούσαν να ακολουθηθούν σε διαφορετικές συνθήκες.

## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ



## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ



Εξ ορισμού, οι μη κερδοσκοπικοί Οργανισμοί όπως οι Δημόσιες υπηρεσίες, τα Πανεπιστήμια και τα Φιλανθρωπικά Ιδρύματα δεν λειτουργούν για να αποκτήσουν κέρδη.



Εκείνο όμως που αναμένεται για την αυτή κατηγορία των Οργανισμών είναι να χρησιμοποιούν αποδοτικά τους πόρους τους και να λειτουργούν αποτελεσματικά.



Επιπλέον τα διευθυντικά στελέχη τους πρέπει να θέτουν στόχους για να μετράνε τις επιδόσεις τους.

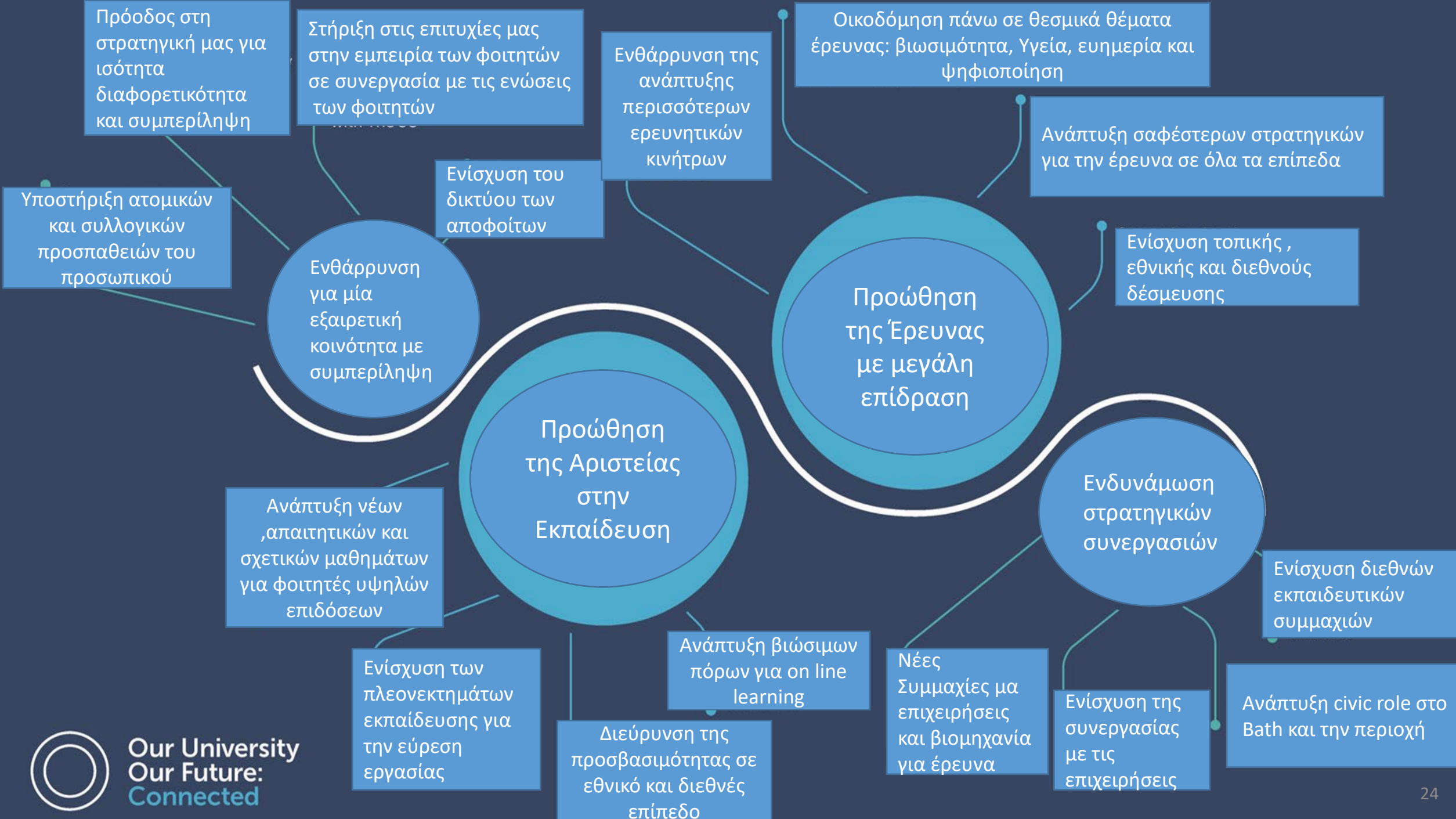


Για παράδειγμα ο στόχος για ένα Εκπαιδευτικό Οργανισμό μπορεί να είναι η κατάταξη των εκπαιδευτικών του προγραμμάτων μεταξύ των καλύτερων σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο.



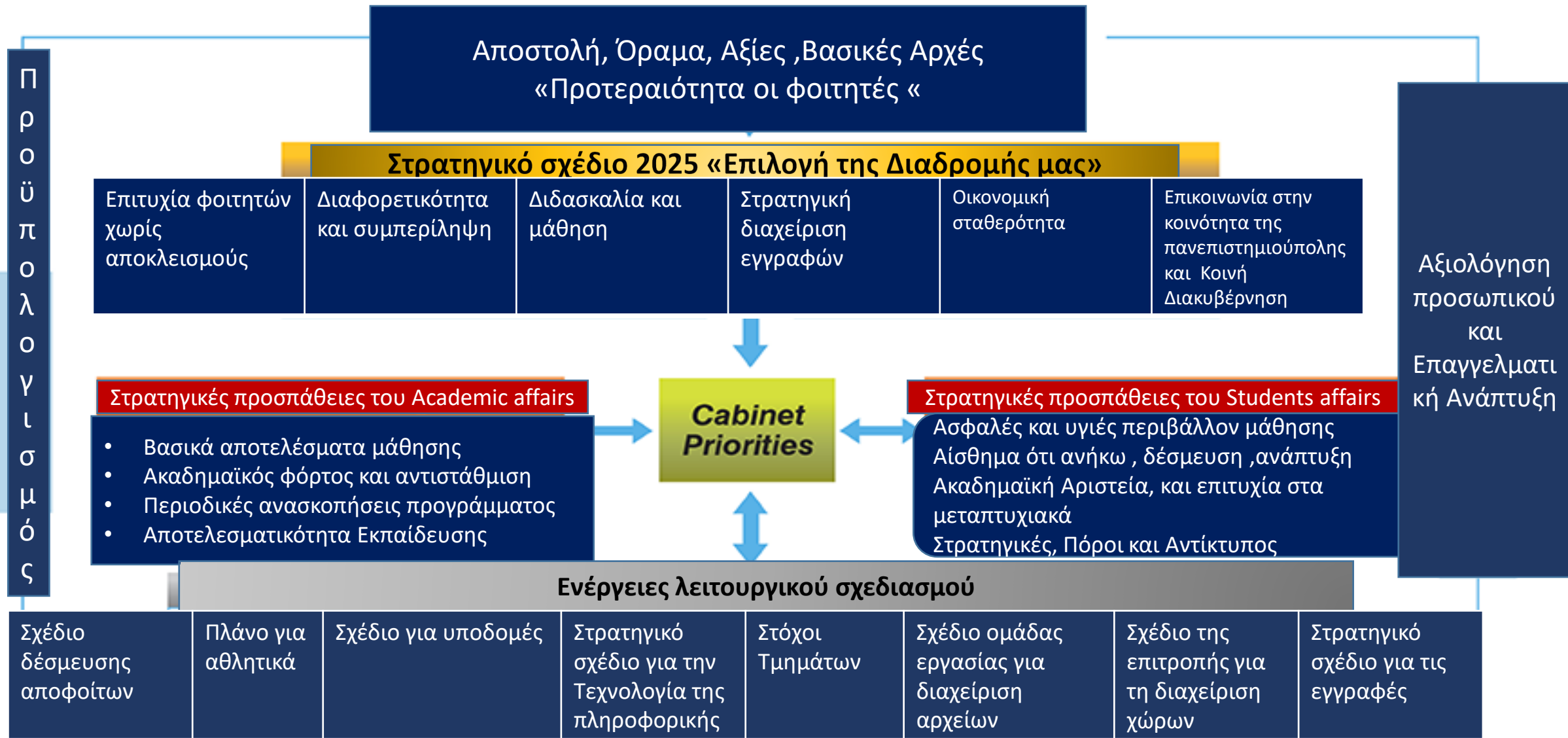
Τα διευθυντικά στελέχη των μη κερδοσκοπικών Οργανισμών πρέπει να σχεδιάζουν αποτελεσματικά τις στρατηγικές για να πετύχουν αντίστοιχους στόχους.







## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ



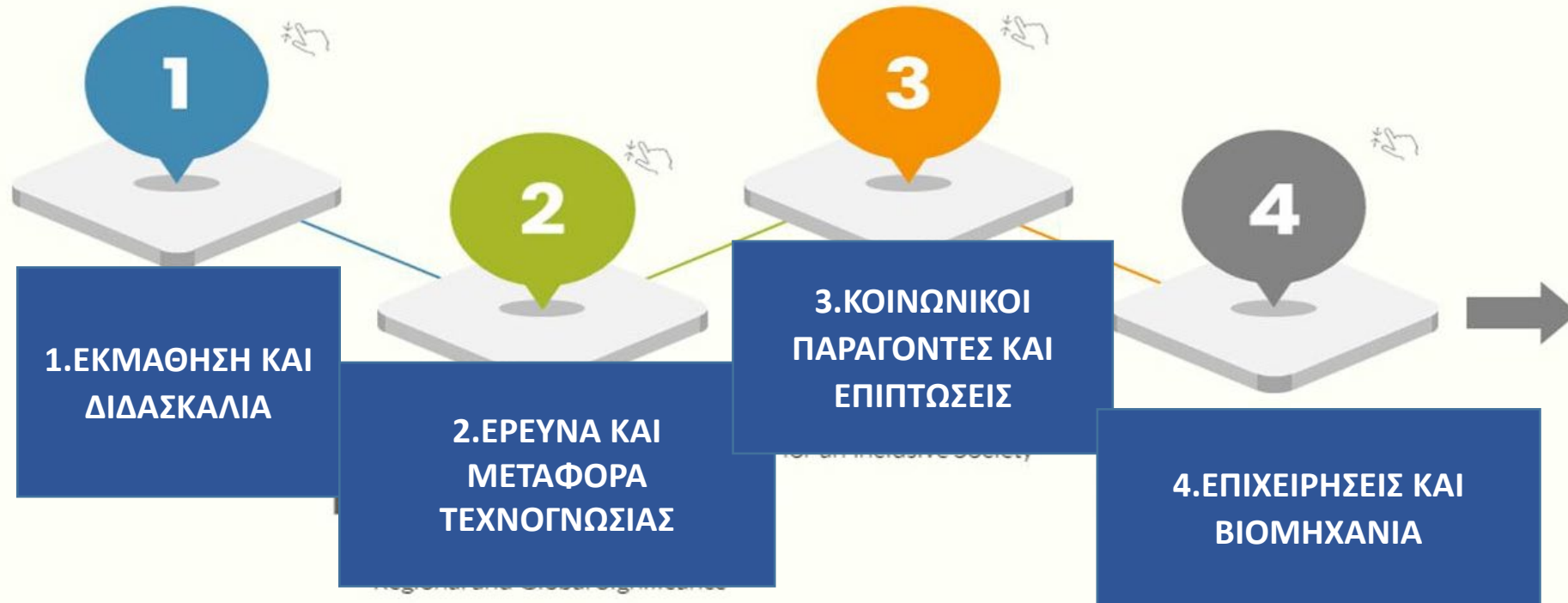
ΠΗΓΗ: September 2022: Stockton University's Cabinet Priorities & Divisional/Unit Goals: FY22 Updates; New Goals for FY23

## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

- <https://stockton.edu/president/documents/cabinet-priorities-fy21.pdf>
- Stockton University: Cabinet Priorities & Divisional/Unit Accomplishments for FY-21

## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

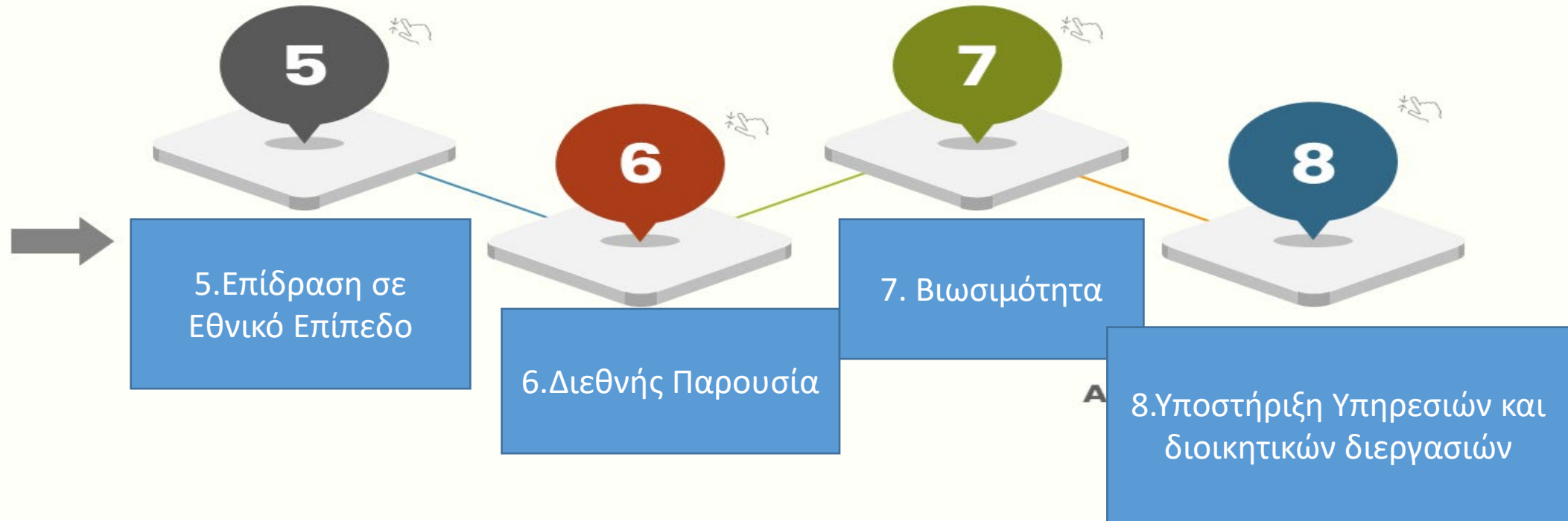
### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ -ΣΤΟΧΟΙ



<https://www.um.edu.mt/about/strategy/>

## 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ -ΣΤΟΧΟΙ



- ΣΥΖΗΤΗΣΗ
- ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ;

# 4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

## 4.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ -ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS on a European strategy for universities, Strasbourg, 18.1.2022, COM(2022) 16 final, {SWD(2022) 6 final}

ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 5ης Απριλίου 2022 σχετικά με τη δημιουργία γεφυρών για αποτελεσματική ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης(Κείμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ΕΟΧ) (2022/C 160/01)

Council conclusions on a European strategy empowering higher education institutions for the future of Europe, Brussels, 6 April 2022,(OR. en, fr), 7936/22, ANNEX



<https://education.ec.europa.eu/document/commission-communication-on-a-european-strategy-for-universities>

<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7936-2022-INIT/en/pdf>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022H0413%2801%29>

## 4.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ -ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### ΣΤΟΧΟΙ

- **Ενίσχυση της ευρωπαϊκής διάστασης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) και στην έρευνα:**

Εφαρμογή μιας σειράς εμβληματικών πρωτοβουλιών που θα αποτελέσουν για τη διακρατική συνεργασία ό,τι το Erasmus+ για την κινητικότητα των φοιτητών μέχρι σήμερα και το Horizon Europe για την άριστη έρευνα: την ορατή έκφραση μιας σαφώς ευρωπαϊκής προσέγγισης. Με τις αυξανόμενες ευθύνες των πανεπιστημίων για μια ανθεκτική Ευρώπη, χρειάζονται κατάλληλη οικονομική **στήριξη**.

- **Στήριξη των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης ώστε να είναι φάροι του ευρωπαϊκού τρόπου ζωής:**

Η Ανώτατη Εκπαίδευση και η έρευνα στην Ευρώπη υποστηρίζουν τον ευρωπαϊκό τρόπο ζωής μέσω της τριπλής εστίασής τους σε 1) ποιότητα και συνάφεια για δεξιότητες που είναι ανθεκτικές στο μέλλον, 2) πολυμορφία και ένταξη 3) δημοκρατικές πρακτικές, θεμελιώδη δικαιώματα και ακαδημαϊκές αξίες και ελευθερία της επιστημονικής έρευνας.



## 4.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ -ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

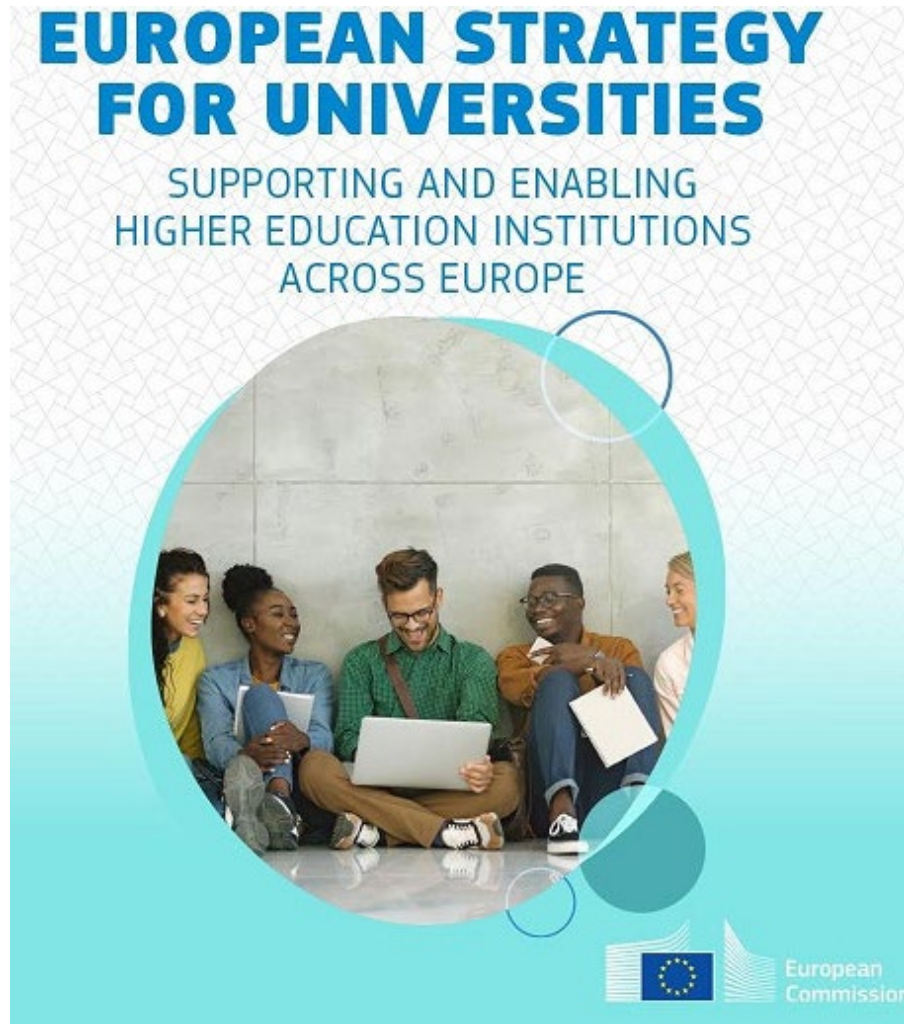
**Ενδυνάμωση των ως φορέων αλλαγής στη δίδυμη πράσινη και ψηφιακή μετάβαση:**

Υποστήριξη της πλήρους εμπλοκής των ΑΕΙ στις εκτυλισσόμενες πράσινες και ψηφιακές μεταβάσεις. Η Ευρωπαϊκή Ένωση θα επιτύχει το στόχο της να εφοδιάσει περισσότερους νέων και δια βίου εκπαιδευόμενους με ψηφιακές δεξιότητες και δεξιότητες για την πράσινη μετάβαση ή την ανάπτυξη πράσινων λύσεων μέσω τεχνολογικής και κοινωνικής καινοτομίας μόνο εάν ο τομέας ανώτατης εκπαίδευσης συμβάλει.

### Ενίσχυση των πανεπιστημίων ως κινητήριων μοχλών του παγκόσμιου ρόλου και της ηγετικής θέσης της ΕΕ:

- Μέσω της εμβάθυνσης της διεθνούς συνεργασίας εντός και εκτός Ευρώπης, να στηρίξουμε τα ΑΕΙ ώστε να γίνουν πιο εξωστρεφή και ανταγωνιστικά στην παγκόσμια σκηνή και να συμβάλουν στην ενίσχυση των συστημάτων Ανώτατης εκπαίδευσης στις χώρες εταίρους, σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές αξίες.
- Αυτό θα συμβάλει με τη σειρά του στην ενίσχυση της ελκυστικότητας της Ευρώπης όχι μόνο ως προορισμού σπουδών, αλλά και ως ελκυστικού παγκόσμιου εταίρου για συνεργασία στην εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία.

## 4.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ -ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ



<https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>

## 4.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ -ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### 1 Strengthen the European dimension in higher education and research

Bringing transnational cooperation to a higher level contributes to a culture of excellence and inclusion, a true European identity, and global competitiveness and attractiveness

1

Ενίσχυση της ευρωπαϊκής διάστασης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της έρευνας

Η προώθηση της διακρατικής συνεργασίας σε υψηλότερο επίπεδο συμβάλλει στην κουλτούρα αριστείας και συμπερίληψης , σε μία αληθινή ευρωπαϊκή ταυτότητα, σε διεθνή ανταγωνιστικότητα και ελκυστικότητα

<https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>

## 4.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ -ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### 2 Consolidate universities as lighthouses of our European way of life

**Strengthen quality and relevance for future-proof skills**

**Foster diversity, inclusiveness and gender equality**

**Promote and protect European democratic values**

### 2 Εδραίωση των πανεπιστημίων ως φάρων του ευρωπαϊκού τρόπου ζωής μας

**Ενίσχυση της ποιότητας και της συνάφειας για διαχρονικές δεξιότητες**

**Αποδοχή της διαφορετικότητας, συμπερίληψη και ισότητα των φύλων**

**Πρώθηση και προστασία των Ευρωπαϊκών Δημοκρατικών αξιών**



## 4.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ -ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

3

**Empower universities as key actors of change in the twin green and digital transitions**

**Develop skills, competences and technological innovation for the green and digital transition**

Universities are key actors for the green transition and for a more sustainable world. We need to make 'connected universities' a reality

3

Ενδυνάμωση των πανεπιστημίων ως βασικών παραγόντων αλλαγής στη διττή –πράσινη και ψηφιακή– μετάβαση,

Ανάπτυξη δεξιοτήτων, ικανοτήτων και τεχνολογικής καινοτομίας για την πράσινη και ψηφιακή μετάβαση

Τα πανεπιστήμια είναι καθοριστικοί παράγοντες για την πράσινη μετάβαση και μεγαλύτερη αειφορία, Πρέπει να κάνουμε τα «συνδεδεμένα πανεπιστήμια» πραγματικότητα

## 4.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ -ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

4

### Reinforce universities as drivers of Europe's global role and leadership

Universities are instrumental in building Europe's connections with the world

4

### Ενίσχυση των πανεπιστημίων για να οδηγήσουν τον παγκόσμιο και ηγετικό ρόλο της Ευρώπης

Τα πανεπιστήμια συμβάλλουν ουσιαστικά στην οικοδόμηση της σύνδεσης της Ευρώπης με τον κόσμο

<https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>

## 4.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Σύμφωνα με το Νόμο 4653/2020, άρθρο 7 ,για τη διαμόρφωση και υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση, το Ανώτατο Συμβούλιο εισηγείται στον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων:

α) το πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση,

β) τις προγραμματικές συμφωνίες του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων με το κάθε ΑΕΙ,

γ) την ίδρυση, συγχώνευση, κατάτμηση, κατάργηση, μετονομασία των ΑΕΙ και των επιμέρους ακαδημαϊκών μονάδων τους,

δ) προτάσεις για τη συνεχή διασφάλιση υψηλής ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση

ε) προτάσεις και μέτρα για την ενίσχυση της διεθνοποίησης των Α.Ε.Ι



## 4.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-Υ.ΠΑΙ.Θ.

Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων

Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2022

Στόχος 3: Ανώτατη Εκπαίδευση - Για ένα Αναβαθμισμένο Δημόσιο Πανεπιστήμιο

Δράσεις

### 4.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-Υ.ΠΑΙ.Θ.

<p>*Πρώτη εφαρμογή της χρηματοδότησης βάσει αντικειμενικών και ποιοτικών κριτηρίων</p>	<p>100% αξιολόγηση των Α.Ε.Ι. 2ο εξάμηνο 2022</p>	<p>Η πρώτη εφαρμογή της χρηματοδότησης των ΑΕΙ στη βάση αντικειμενικών (80%) και ποιοτικών (20%) κριτηρίων θα ολοκληρωθεί το 2022. Πλέον, η χρηματοδότηση των Α.Ε.Ι. θα συνδέεται και με την αξιολόγησή τους από την ΕΘΑΑΕ.</p>
<p>Νέος Νόμος για την Ανώτατη Εκπαίδευση</p>	<p>Ψήφιση 1ο εξάμηνο 2022 DONE 07/2022</p>	<p>Ενίσχυση της αυτονομίας και της συνολικής λειτουργίας των ΑΕΙ ώστε α. να επιτευχθεί βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας μέσα από τον εκσυγχρονισμό της Διοίκησης των ΑΕΙ, β. να γίνει καλύτερη διασύνδεση με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, και για να ενισχυθεί η εξωστρέφεια των ΑΕΙ</p>
<p>Έκδοση Εθνικής Στρατηγικής για την Ανώτατη Εκπαίδευση</p>	<p>Κείμενο Στρατηγικής 1ο εξάμηνο 2022</p>	<p>Ανάπτυξη της ελληνικής Ανώτατης Εκπαίδευσης βάσει στρατηγικού σχεδιασμού. Ενίσχυση της σύνδεσης της Ανώτατης Εκπαίδευσης με την κοινωνία και την οικονομία. Εδραίωση και διεύρυνση της διεθνοποίησης των ελληνικών ΑΕΙ, της ανάπτυξης διασυνδέσεων και συνεργασιών με ΑΕΙ του εξωτερικού. Ψηφιακός μετασχηματισμός των Πανεπιστημίων, διεύρυνση ισότητας ευκαιριών και ενίσχυση συμπεριληπτικής διάστασης στην ΑΕ.</p>

\*Υ.ΠΑΙ.Θ. Ετήσιο  
Σχέδιο Δράσης  
2022

[https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2021/12/yp\\_paideias\\_2022.pdf](https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2021/12/yp_paideias_2022.pdf)

### 4.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-Υ.ΠΑΙ.Θ.

ΔΡΑΣΕΙΣ		Αρμόδια στελέχη πολιτικής ηγεσίας Υπουργείου (Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικός / Ειδικός Γραμματέας)
3.1	Νέο Θεσμικό Πλαίσιο της Ανώτατης Εκπαίδευσης	Υπουργός Παιδείας και Θρησκευμάτων Υφυπουργός αρμόδιος για την Ανώτατη Εκπαίδευση ΓΓ Ανώτατης Εκπαίδευσης
3.2	Εκσυγχρονισμός διαδικασιών ακαδημαϊκής (ΔΟΑΤΑΠ) & επαγγελματικής αναγνώρισης	
3.3	Ασφάλεια και προστασία των ΑΕΙ	
3.4	Ενιαίος στρατηγικός σχεδιασμός ανώτατης εκπαίδευσης	
3.5	Στρατηγική για την Αριστεία, την Καινοτομία και τη Σύνδεση με την Κοινωνία & την Αγορά Εργασίας	

### 4.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-Υ.ΠΑΙ.Θ.

ΔΡΑΣΕΙΣ		Αρμόδια στελέχη πολιτικής ηγεσίας Υπουργείου (Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικός / Ειδικός Γραμματέας)
3.6	Διεθνοποίηση – ενίσχυση εξωστρέφειας των Α.Ε.Ι.	Υπουργός Παιδείας και Θρησκευμάτων Υφυπουργός αρμόδιος για την Ανώτατη Εκπαίδευση ΓΓ Ανώτατης Εκπαίδευσης
3.7	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Α.Ε.Ι.	
3.8	Υποστήριξη Φοιτητών- Ισότητα ευκαιριών στην Ανώτατη Εκπαίδευση	
3.9	Εθνική Στρατηγική για τα Άτομα με Αναπηρία	
3.10	Εθνική Στρατηγική για τους ΛΟΑΤΚΙ+	
3.11	Εθνική Στρατηγική για την πρόληψη και αντιμετώπιση της παιδικής κακοποίησης	

## 4.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-Υ.ΠΑΙ.Θ.

### 3.4 Ενιαίος στρατηγικός σχεδιασμός ανώτατης εκπαίδευσης( ΕΡΓΑ)

#### Προγραμματικές συμφωνίες ΑΕΙ - Χρηματοδότηση βάσει κριτηρίων ΕΘΑΑΕ (πρώτη εφαρμογή)

- Σύναψη προγραμματικών συμφωνιών με κάθε ΑΕΙ στο πλαίσιο του ν. 4653/2020.( δεν έχει υλοποιηθεί)
- Έναρξη της αξιολόγησης των ΑΕΙ και της χρηματοδότησης αυτών βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (80%) και ποιοτικών κριτηρίων απόδοσης (20%)

#### Αναδιάρθρωση χάρτη τριτοβάθμιας

- Αναδιάρθρωση τμημάτων με προβλήματα λειτουργίας (χαμηλής ζήτησης, με χαμηλούς ρυθμούς αποφοίτησης)

#### Σχεδιασμός νέων προγραμμάτων σπουδών α΄, β΄ και γ΄ κύκλου

- Τα νέα προγράμματα σπουδών θα είναι συμβατά με την εθνική στρατηγική και θα δίνουν έμφαση στη διεπιστημονικότητα

#### Ενίσχυση Στρατηγικού Σχεδιασμού στα Πανεπιστήμια

- Στα πλαίσια του αυτοδιοίκητου και της ευελιξίας των ΑΕΙ, και προς εφαρμογή του ν. 4812/21 (άρθρο 95), το έργο αποσκοπεί στην υποστήριξη των ΑΕΙ για την κατάρτιση του στρατηγικού τους σχεδίου (π.χ. σύσταση Μονάδων Στρατηγικού Σχεδιασμού).

## 4.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-Υ.ΠΑΙ.Θ.

### 3.5 Στρατηγική για την Αριστεία, την Καινοτομία και τη Σύνδεση με την Κοινωνία & την Αγορά Εργασίας

Ανάδειξη κέντρων αριστείας στην Ανώτατη Εκπαίδευση.

Ίδρυση γραφείου/κόμβου μεταφοράς τεχνολογίας σε όλα τα ΑΕΙ

Ίδρυση Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ. σε όλα τα Α.Ε.Ι. και ενίσχυση του ρόλου τους

Ίδρυση Δικτύου Αειφόρου Ανάπτυξης στα ελληνικά ΑΕΙ

Παρακολούθηση απορρόφησης των αποφοίτων ανώτατης εκπαίδευσης στην αγορά εργασίας

Συμπράξεις Ερευνητικής Αριστείας

## 4.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-Υ.ΠΑΙ.Θ.

### 3.7 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ΑΕΙ e-University

- Έργο για την αναβάθμιση και επέκταση των ψηφιακών συστημάτων και υπηρεσιών των Πανεπιστημίων
- #### e-Diplomas
- Εθνικό σύστημα καταγραφής ακαδημαϊκών τίτλων

#### Επέκταση Ηλεκτρονικής Υπηρεσίας Απόκτησης Ακαδημαϊκής Ταυτότητας

- Έκδοση νέου τύπου ταυτοτήτων, μετάβαση σε νέα εφαρμογή

#### Επέκταση «ΑΠΕΛΛΑ» και «ΑΤΛΑΣ»

- Επέκταση της ηλεκτρονικής υπηρεσίας για την ολοκληρωμένη διαχείριση νέων θέσεων διδακτικού προσωπικού των ΑΕΙ με την ενσωμάτωση του προσωπικού των Ερευνητικών Κέντρων.
- Βελτιστοποίηση του τρόπου πιστοποίησης φορέων υποδοχής πρακτικής άσκησης

#### Αναβάθμιση «ΕΥΔΟΞΟΣ»

- Αναβάθμιση των Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών για τη διαχείριση της διανομής των συγγραμμάτων.  
Λειτουργία της πλατφόρμας για ηλεκτρονικά συγγράμματα.

#### ILSaS+

- Επέκταση και Εμπλουτισμός με νέες Υπηρεσίες της Κεντρικής Υποδομής για την παροχή Ολοκληρωμένου Περιβάλλοντος Βιβλιοθήκης ως Υπηρεσίας



## 4.3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης- Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025

### ΠΑΙΔΕΙΑ

- Στρατηγικές Κατευθύνσεις και Στόχοι

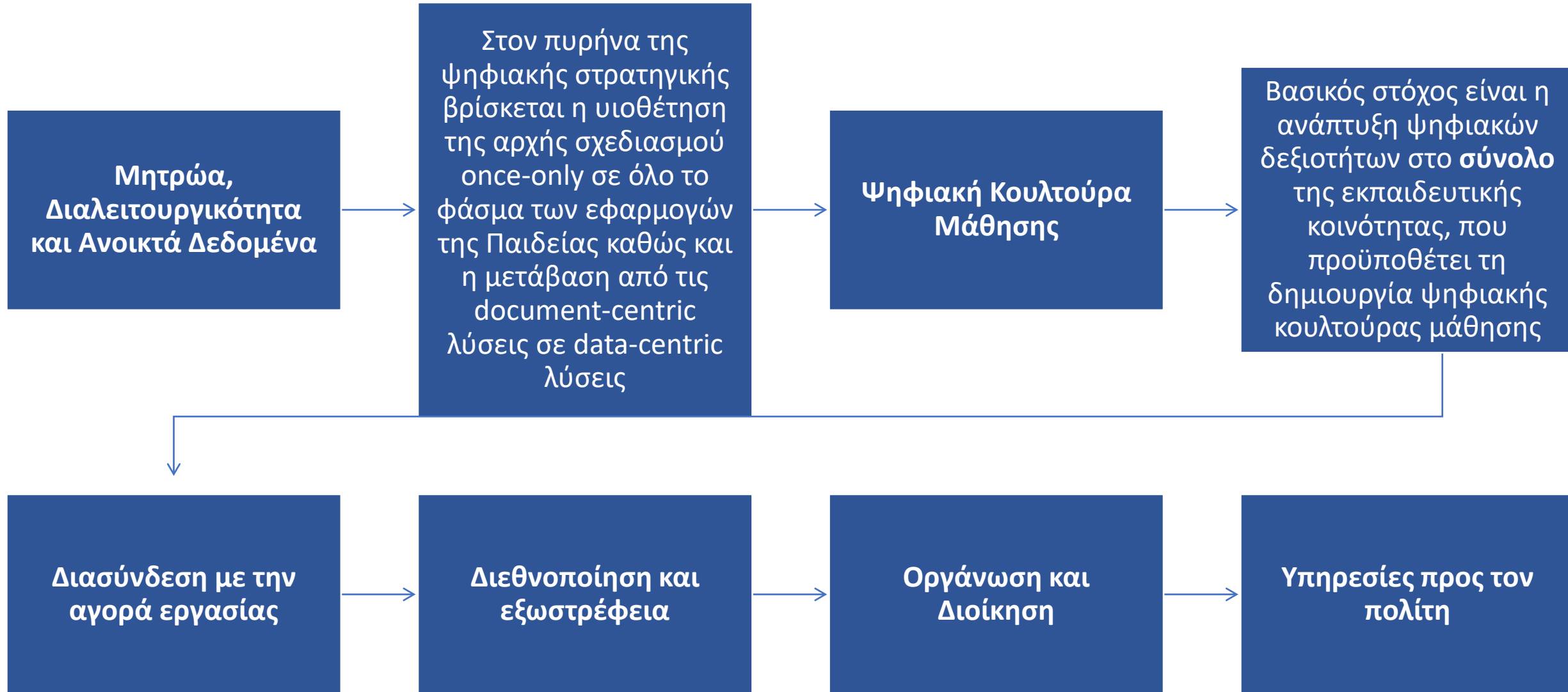
Η Παιδεία καλείται να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός ταχέως εξελισσόμενου και τεχνολογικά μεταβαλλόμενου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος.

Η ανάπτυξη ψηφιακής κουλτούρας, η ένταξη νέων μαθησιακών αντικειμένων, η διαδραστική μάθηση και η εξατομικευμένη εκπαίδευση είναι οι σύγχρονες τάσεις που η εκπαιδευτική πολιτική πρέπει να λάβει υπόψη της.

Παράλληλα, όμως, πρέπει αυτός ο μετασχηματισμός να γίνει με την ισότιμη συμμετοχή όλων στην εκπαιδευτική διαδικασία, ώστε η Παιδεία να αποτελέσει πραγματικό καταλύτη κοινωνικής κινητικότητας.

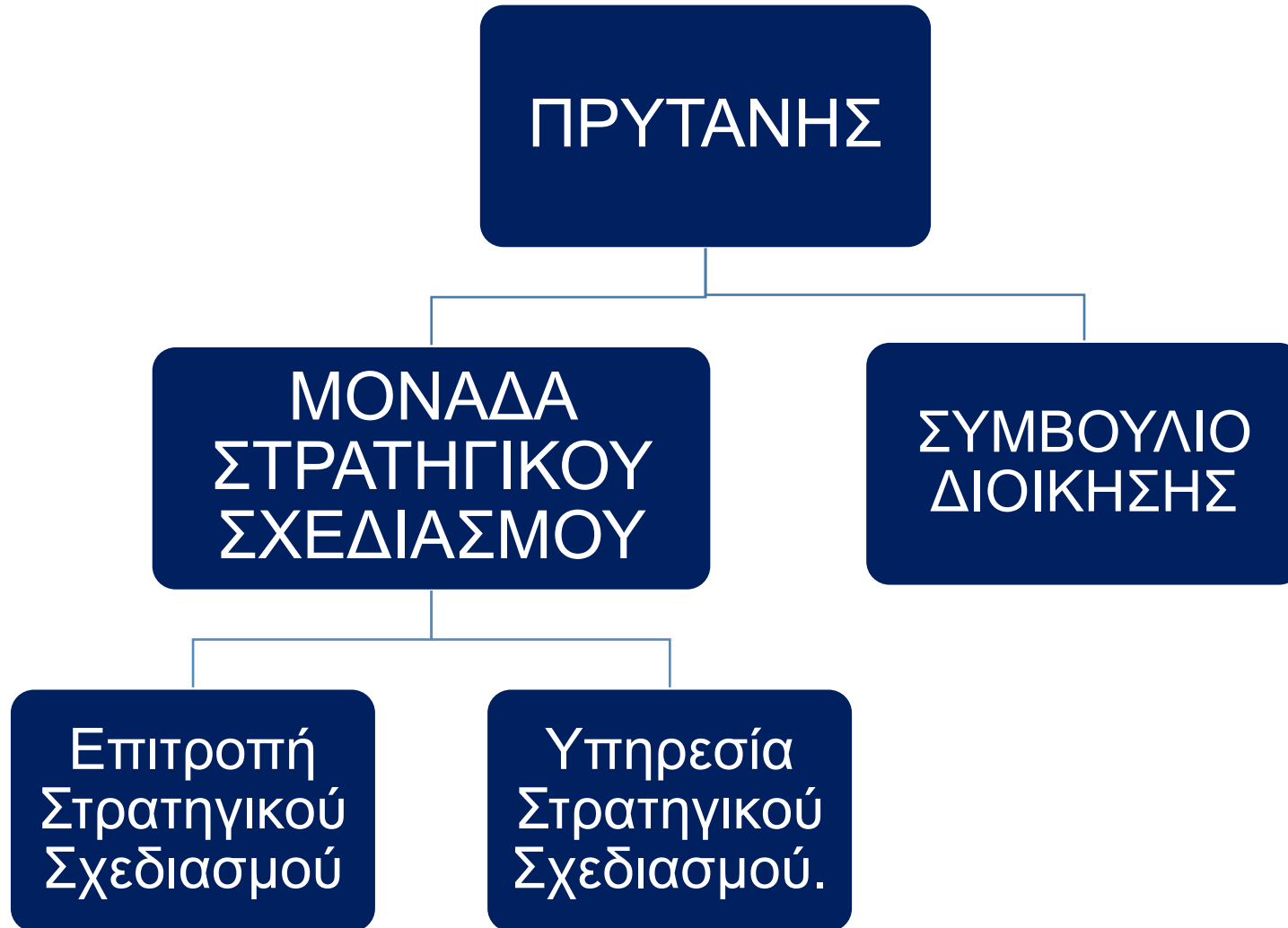
Εκτός από την εκπαιδευτική διάσταση, μείζον είναι και το θέμα του ψηφιακού μετασχηματισμού της διοίκησης της εκπαίδευσης και της αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, από και προς τους εκπαιδευτικούς φορείς

## 4.3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ-



## 4.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4957/2022

- Άρθρο 216 Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού



## 4.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4957/2022

**Αποστολή της Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού** είναι η κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου του Α.Ε.Ι. και η σύνταξη σχεδίων συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού του άρθρου 15 του ν. 4653/2020 (Α' 12).

**Αρμοδιότητες Επιτροπής Στρατηγικού Σχεδιασμού (ΕΠΣ)**

α) η κατάρτιση πρότασης στρατηγικού σχεδίου για την ακαδημαϊκή και ερευνητική ανάπτυξη του Α.Ε.Ι. στο πλαίσιο της Εθνικής Στρατηγικής για την Ανώτατη Εκπαίδευση, την Έρευνα και την Καινοτομία, καθώς και της ευρωπαϊκής και διεθνούς στρατηγικής στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης και η υποβολή της στο Συμβούλιο Διοίκησης για την έγκρισή της, σύμφωνα με το άρθρο 224, Ν. 4957/2022

<https://www.topo.auth.gr/wp-content/uploads/sites/111/2022/09/%CE%9D.-4957-2022-3.pdf>

## 4.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4957/2022

β) η αξιολόγηση των προτάσεων αναπτυξιακών σχεδίων των ακαδημαϊκών και ερευνητικών μονάδων του Α.Ε.Ι., καθώς και των σχεδίων ψηφιακού μετασχηματισμού του άρθρου 227, ισότιμης πρόσβασης των ατόμων με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες του άρθρου 226 και βιώσιμης και αειφόρου ανάπτυξης του άρθρου 228 και η εναρμόνισή τους με το στρατηγικό σχέδιο του Α.Ε.Ι., σύμφωνα με το άρθρο 224, 4957/2022

γ) η κατάρτιση προτάσεων συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού του άρθρου 15 του ν. 4653/2020 (Α' 12) και η υποβολή τους στο Συμβούλιο Διοίκησης για την έγκρισή τους, καθώς και η συνεργασία, κατά την εφαρμογή τους, με την Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘ.Α.Α.Ε.) και το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων,

δ) ο συντονισμός και η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης:

δα) του σχεδίου στρατηγικού σχεδιασμού,

δβ) των συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού του άρθρου 15 του ν. 4653/2020 και

δγ) της ετήσιας στοχοθεσίας του Α.Ε.Ι

## 4.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4957/2022

Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι(ενδεικτικά)

- η εκτέλεση των αποφάσεων και η γραμματειακή υποστήριξη της Επιτροπής Στρατηγικού της ΕΠΣ η συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων από τις ακαδημαϊκές και υπηρεσιακές μονάδες, ο συντονισμός της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων πηγών χρηματοδότησης
- η παρακολούθηση της προόδου και της εξέλιξης των έργων που αφορούν στην ανάπτυξη των υποδομών και του εξοπλισμού του Α.Ε.Ι.,
- η συνεργασία με τη ΜΟΔΙΠ για την κατάρτιση της ετήσιας έκθεσης επιτευγμάτων για την κατανομή της ετήσιας τακτικής επιχορήγησης του Α.Ε.Ι., σύμφωνα με το άρθρο 16 του ν. 4653/2020,
- η συνεργασία με τη Μονάδα Ψηφιακής Διακυβέρνησης του Α.Ε.Ι. για την ανάπτυξη ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος

<https://www.topo.auth.gr/wp-content/uploads/sites/111/2022/09/%CE%9D.-4957-2022-3.pdf>

## 4.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4957/2022

Άρθρο 224 ν. 4957/2022

### Στρατηγικό Σχέδιο Ιδρύματος

1. Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) καταρτίζουν πολυετές στρατηγικό σχέδιο ακαδημαϊκής ανάπτυξης, σύμφωνα με το πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση του άρθρου 14 του ν. 4653/2020 (Α' 12), την εθνική στρατηγική για την έρευνα και την καινοτομία, καθώς και τις εξελίξεις και τους κύριους στόχους των δράσεων για την ανώτατη εκπαίδευση στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο.

Το στρατηγικό σχέδιο είναι διάρκειας κατ' ελάχιστον τεσσάρων (4) ετών. Το στρατηγικό σχέδιο εγκρίνεται με απόφαση του Συμβουλίου Διοίκησης, κατόπιν εισήγησης του Πρύτανη και πρότασης της Επιτροπής Στρατηγικού Σχεδιασμού

<https://www.topo.auth.gr/wp-content/uploads/sites/111/2022/09/%CE%9D.-4957-2022-3.pdf>



## 4.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4957/2022

2. Στο στρατηγικό σχέδιο περιγράφεται η στρατηγική του Α.Ε.Ι. για την ανάπτυξή του σε **τοπικό, εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο**, σύμφωνα με την **ιδιαίτερη φυσιογνωμία του και την αποστολή του** στους διάφορους τομείς δραστηριότητάς του, όπως την **εκπαιδευτική και ερευνητική πολιτική του Α.Ε.Ι. και των επιμέρους ακαδημαϊκών μονάδων του,**

- την εκπαιδευτική στρατηγική για κάθε κύκλο σπουδών,
- τη διά βίου μάθηση,
- την εκπαίδευση και την επιστημονική κατάρτιση,
- τη συνεχή βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης,
- την ενίσχυση της εξωστρέφειας και τη διασύνδεση με την κοινωνία και την οικονομία,
- την ανάπτυξη συνεργασιών με ιδρύματα και φορείς της αλλοδαπής,
- την καινοτομία και την αναβάθμιση της ποιότητας και της προσβασιμότητας του ακαδημαϊκού περιβάλλοντος

<https://www.topo.auth.gr/wp-content/uploads/sites/111/2022/09/%CE%9D.-4957-2022-3.pdf>

## 4.3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4957/2022

Το σχέδιο περιλαμβάνει τους βραχυπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους στόχους στους τομείς που επιθυμεί να αναπτυχθεί το Α.Ε.Ι., καθώς και τις δράσεις και τα μέσα που προτείνονται για την υλοποίησή τους, όπως την προσέλκυση νέων χρηματοδοτικών εργαλείων, την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων του Α.Ε.Ι., την αναβάθμιση των υποδομών και του εξοπλισμού του Α.Ε.Ι. και την προσέλκυση επιστημονικού προσωπικού με υψηλά προσόντα.

Στο στρατηγικό σχέδιο περιλαμβάνονται η στρατηγική του Α.Ε.Ι. για την ισότιμη πρόσβαση των ατόμων με αναπηρία και των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, η στρατηγική του Α.Ε.Ι. για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την αναβάθμιση των ψηφιακών υποδομών του Α.Ε.Ι., καθώς και η στρατηγική για την αειφόρο ανάπτυξη του Α.Ε.Ι., που εξειδικεύεται στα σχέδια των άρθρων 226 έως 228.

<https://www.topo.auth.gr/wp-content/uploads/sites/111/2022/09/%CE%9D.-4957-2022-3.pdf>

3. Για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου ανά ακαδημαϊκή ή διοικητική μονάδα του Α.Ε.Ι. καταρτίζεται επιχειρησιακό σχέδιο, στο οποίο εξειδικεύεται η πολιτική του στρατηγικού σχεδίου του Α.Ε.Ι. ανά επιμέρους μονάδα και περιλαμβάνονται ετήσιο πρόγραμμα στοχοθεσίας, ο προγραμματισμός υλοποίησης κάθε στόχου και τα μέτρα για την υλοποίησή του.

<tps://www.topo.auth.gr/wp-content/uploads/sites/111/2022/09/%CE%9D.-4957-2022-3.pdf>

## 4.3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ- ΕΘΑΕΕ

Η ΕΘΑΕΕ με απόφαση του Ανώτατου Συμβουλίου εισηγείται στον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων :

α) το πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση,

β) τις προγραμματικές συμφωνίες του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων με το κάθε Α.Ε.Ι.,

## 4.3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ- ΕΘΑΕΕ

### ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΡΟΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ Οκτώβριος 2020

#### 1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

- Τα Ιδρύματα θα πρέπει να έχουν συντάξει κατάλληλη στρατηγική για την ίδρυση και λειτουργία νέων ακαδημαϊκών μονάδων και την παροχή νέων Προπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών.
- Η στρατηγική θα πρέπει να τεκμηριώνεται με ειδικές μελέτες σκοπιμότητας και βιωσιμότητας. Ειδικότερα Με απόφαση/εις Συγκλήτου, τα Ιδρύματα θα πρέπει να περιλαμβάνουν στη στρατηγική τους τα θέματα της ακαδημαϊκής τους συγκρότησης σε ακαδημαϊκές μονάδες και προγράμματα σπουδών, τα οποία υποστηρίζουν την φυσιογνωμία, το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική στόχευση του Ιδρύματος με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα.
- Στη στρατηγική του Ιδρύματος θα πρέπει να προβλέπονται τα ενδεχόμενα οφέλη, αδυναμίες, ευκαιρίες ή κίνδυνοι από την λειτουργία νέων ακαδημαϊκών μονάδων και προγραμμάτων σπουδών και να προγραμματίζονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη των στόχων τους.

[https://www.ethaae.gr/images/articles/protypa\\_pistopoiisis/%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CE%A0%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82%CE%BD%CE%AD%CE%BF%CF%85%CE%A0%CE%A0%CE%A3.pdf](https://www.ethaae.gr/images/articles/protypa_pistopoiisis/%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CE%A0%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82%CE%BD%CE%AD%CE%BF%CF%85%CE%A0%CE%A0%CE%A3.pdf)

#### 4.3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ- ΕΘΑΕΕ

Η στρατηγική της ακαδημαϊκής τους συγκρότησης θα πρέπει να τεκμηριώνεται με ειδικές μελέτες σκοπιμότητας και βιωσιμότητας ιδίως για νέες ακαδημαϊκές μονάδες και νέα προγράμματα σπουδών. Ειδικότερα η μελέτη σκοπιμότητας των νέων Προγραμμάτων Προπτυχιακών Σπουδών θα πρέπει να συνοδεύεται από **επιχειρησιακό σχέδιο τετραετίας για την κάλυψη** των ιδιαίτερων αναγκών τους σε υποδομές, υπηρεσίες, ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες, χρηματικούς πόρους και συστήματα διαχείρισής τους.

#### Η στρατηγική του Ιδρύματος για την ακαδημαϊκή του ανάπτυξη

- Θα πρέπει να εκτίθεται η **στρατηγική ακαδημαϊκής ανάπτυξης** για τη λειτουργία του Τμήματος και του νέου προγράμματος σπουδών. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να προκύπτει από τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τις **σπουδές και την έρευνα στο επιστημονικό πεδίο, την διερεύνηση των θεσμικών, οικονομικών, αναπτυξιακών, κοινωνικών παραμέτρων** που λειτουργούν στο εξωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος, καθώς και τις δυνατότητες, ικανότητες, που λειτουργούν στο εσωτερικό του περιβάλλον (SWOT Analysis, ισχυρά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες, κίνδυνοι). **Από την ανάλυση αυτή θα πρέπει να προκύπτουν οι λόγοι επιλογής του επιστημονικού πεδίου του νέου Τμήματος.**

### Σχετικό υλικό τεκμηρίωσης

- **Αιτιολογημένη εισηγητική έκθεση της ΜΟΔΙΠ**, η οποία θα αναφέρεται στα ανωτέρω σημεία με την απαιτούμενη τεκμηρίωση
- **Επικαιροποιημένο Στρατηγικό Σχέδιο του Ιδρύματος** που θα περιλαμβάνει την προτεινόμενη ακαδημαϊκή ανασυγκρότησή του, λόγω της σχεδιαζόμενης λειτουργίας νέου/ων Τμημάτων (επικαιροποιημένη SWOT ανάλυση σε επίπεδο Ιδρύματος)
- **Μελέτες σκοπιμότητας και βιωσιμότητας** για την ίδρυση και λειτουργία νέας ακαδημαϊκής μονάδας και νέου προγράμματος σπουδών
- **Επιχειρησιακό σχέδιο τετραετίας**



## 4.3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ- ΕΘΑΕΕ

**ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, Νοέμβριος 2022**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΝΕΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ (ΠΜΣ) .

ΤΑ ΔΕΙ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΟΥΝ ΠΕΡΙΛΑΒΕΙ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥΣ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ (ΠΜΣ) ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ.

[https://www.ethaae.gr/images/articles/protypa\\_pistopoiisis/%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF %CE%BD%CE%AD%CE%BF%CF%85 %CE%A0%CE%9C%CE%A3.pdf](https://www.ethaae.gr/images/articles/protypa_pistopoiisis/%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF %CE%BD%CE%AD%CE%BF%CF%85 %CE%A0%CE%9C%CE%A3.pdf)

#### 4.3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ- ΕΘΑΕΕ

Με απόφαση/εις Συγκλήτου, τα Ιδρύματα θα πρέπει να περιλαμβάνουν στη στρατηγική τους τα θέματα ανάπτυξης προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών, τα οποία υποστηρίζουν την φυσιογνωμία, το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική στόχευση του Ιδρύματος.

Στη στρατηγική του Ιδρύματος θα πρέπει να προσδιορίζονται τα πιθανά οφέλη και οι ενδεχόμενες δυσκολίες ή κίνδυνοι για την ίδρυση νέων προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών και να προγραμματίζονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη των στόχων.

Οι στρατηγικές επιλογές του Ιδρύματος θα πρέπει να τεκμηριώνονται με ειδικές μελέτες σκοπιμότητας και βιωσιμότητας, ιδίως για τα νέα προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών.

### Τεκμηρίωση

- **Στρατηγική του Ιδρύματος για τις μεταπτυχιακές σπουδές, στην οποία περιλαμβάνεται και ειδική στρατηγική για την ηλεκτρονική μάθηση εφόσον εφαρμόζεται σε ΠΜΣ του Ιδρύματος**
- **Μελέτες σκοπιμότητας και βιωσιμότητας για τα νέα ΠΜΣ**
- **Πολιτική Ποιότητας της ακαδημαϊκής μονάδας για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των ΠΜΣ**
- **Στοχοθεσία Ποιότητας της ακαδημαϊκής μονάδας για το ΠΜΣ**

- **ΣΥΖΗΤΗΣΗ**
- **ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**
- **ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

# 4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

## 4.4.0 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Για τον προσδιορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης ενός Οργανισμού έχουν καθιερωθεί στην βιβλιογραφία και στην επιχειρησιακή πρακτική **ορισμένα πλαίσια και εργαλεία** που δίνουν τη γενική προσέγγιση, δηλαδή τα βήματα για τη διεξαγωγή της **στρατηγικής ανάλυσης**

Πολλά από τα πλαίσια και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι ευρέως γνωστά στην πράξη και αποτελούν κοινή λογική.

Βοηθούν τη συστηματική προσέγγιση και τον εντοπισμό των κρίσιμων παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να επηρεάσουν το στρατηγικό σχεδιασμό και τους στόχους

Ορισμένα από τα εργαλεία αυτά παρουσιάζονται στις επόμενες διαφάνειες

## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

- Για να διαμορφωθεί η μακροπρόθεσμη στρατηγική του Οργανισμού πρέπει πρώτα να αναγνωριστούν και να αποτυπωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία ( εσωτερικό περιβάλλον) καθώς και οι απειλές και οι ευκαιρίες (εξωτερικό περιβάλλον).
- Ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία είναι η Ανάλυση SWOT

SWOT Analysis :Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats  
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ -ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ-ΑΠΕΙΛΕΣ -ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

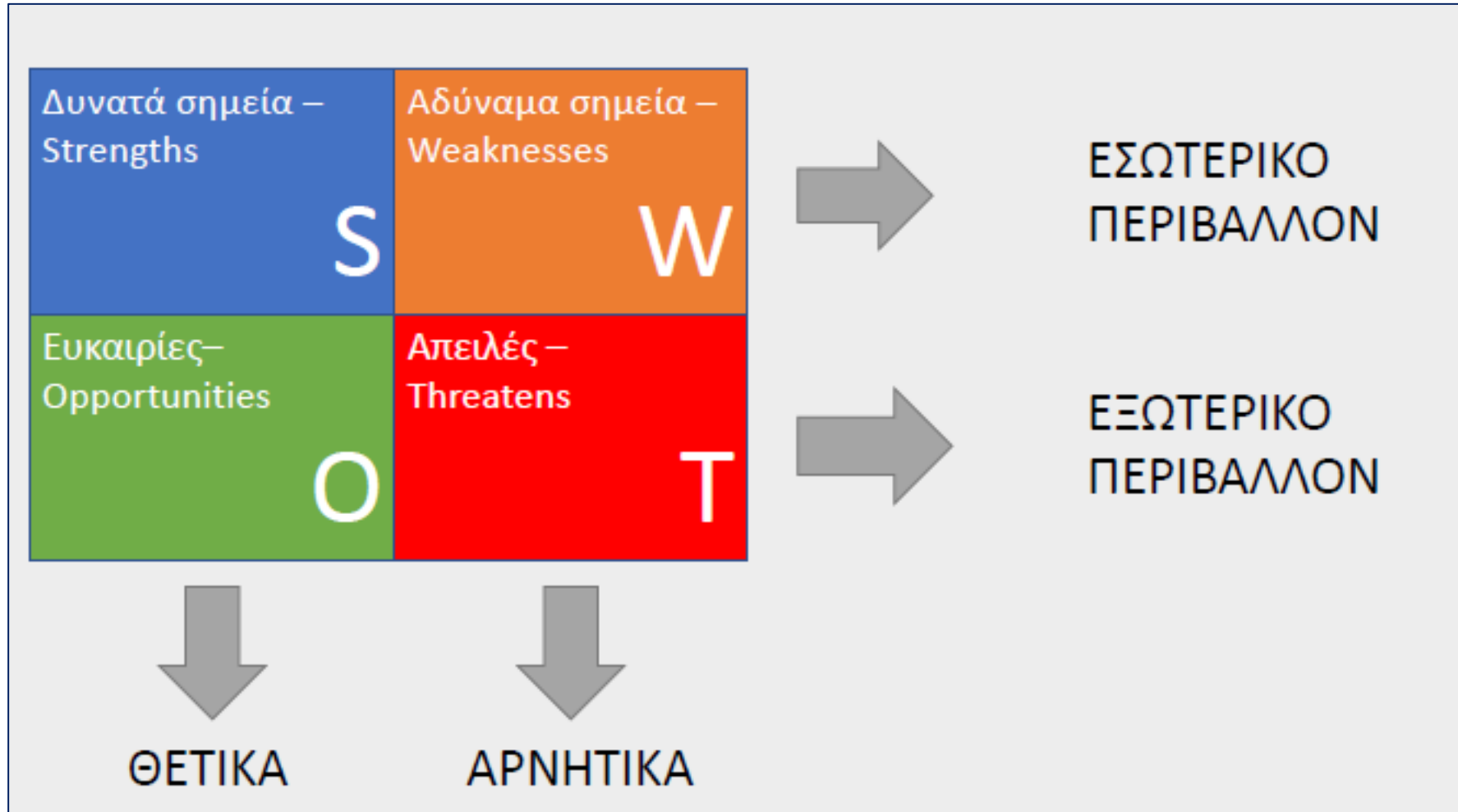
Η ανάλυση SWOT πιστώνεται στον Albert Humphrey, ο οποίος ανέπτυξε την προσέγγιση στο Stanford Research Institute (SRI) στη δεκαετία του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Ο απώτερος στόχος μιας ανάλυσης SWOT είναι να ενισχύσει την επιχειρηματική στρατηγική αξιολογώντας όλα τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Οργανισμού , καθώς και τις πιθανές ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό του περιβάλλον.



## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ SWOT	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ SWOT
<ul style="list-style-type: none"><li>i. Είναι ένα απλό πλαίσιο τεσσάρων «κουτιών».</li><li>ii. Διευκολύνει την κατανόηση των δυνατών σημείων και αδυναμιών του οργανισμού.</li><li>iii. Ενθαρρύνει την ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης.</li><li>iv. Δίνει τη δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη να επικεντρωθούν στα δυνατά σημεία και να δημιουργήσουν ευκαιρίες.</li><li>v. Μπορεί να επιτρέψει σε έναν οργανισμό να προβλέψει μελλοντικές απειλές και να λάβει μέτρα για να αποφύγει ή να ελαχιστοποιήσει τον αντίκτυπό τους.</li><li>vi. Μπορεί να επιτρέψει σε έναν οργανισμό να εντοπίσει ευκαιρίες και να τις εκμεταλλευτεί πλήρως.</li><li>vii. Είναι ευέλικτο</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>I. Ορισμένοι χρήστες ανάλυσης SWOT απλοποιούν υπερβολικά τον όγκο των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για αποφάσεις –υπάρχει κίνδυνος να χρησιμοποιηθούν ανεπαρκή δεδομένα.</li><li>II. Ο κίνδυνος συλλογής πάρα πολλών δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε «παράλυση μέσω ανάλυσης».</li><li>III. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται μπορεί να βασίζονται σε υποθέσεις που αργότερα αποδεικνύονται αβάσιμες.</li><li>IV. Η πρόσβαση σε ποιοτικές εσωτερικές πηγές δεδομένων μπορεί να είναι χρονοβόρα και δύσκολη (ειδικά σε πιο σύνθετους οργανισμούς – μητρική εταιρεία κ.λπ.).</li><li>V. Δεν έχει λεπτομερή δομή, επομένως μπορεί να χαθούν βασικά στοιχεία.</li><li>VI. Ο ρυθμός των αλλαγών καθιστά ολοένα και πιο δύσκολη την πρόβλεψη των εξελίξεων που μπορεί να επηρεάσουν έναν οργανισμό στο μέλλον.</li><li>VII. Για να είναι αποτελεσματική, η διαδικασία πρέπει να επαναλαμβάνεται σε τακτική βάση.</li></ul>

## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS



## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

### ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- ικανότητες
- πλεονεκτήματα
- γνώσεις
- εμπειρίες
- διαθέσιμοι πόροι
- καινοτομία

### ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- μειονεκτήματα
- προβλήματα
- κενά
- εμπόδια
- φοβίες
- επίδραση τρίτων

### ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- τεχνολογικά επιτεύγματα
- συνεργασίες
- ανάπτυξη της οικονομίας
- πολιτική σταθερότητα
- τοπικά γεγονότα

### ΑΠΕΙΛΕΣ

- ανταγωνισμός
- νομοθεσία
- πολιτική αστάθεια
- εκπαιδευτικό σύστημα
- δημογραφικά & ψυχογραφικά κριτήρια των κατοίκων

<https://pedagogycenter.gr/analysisi-swot/>

## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Στρατηγικό Σχέδιο Α.Π.Θ. 2019-2022 (Τροποποίηση 27-11-2020)

Εσωτερικό Περιβάλλον	
Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
<ul style="list-style-type: none"><li>Μεγάλο πανεπιστήμιο με ευρύτατο φάσμα επιστημονικών πεδίων</li><li>Η πολλαπλασιαστική ικανότητα του ΑΠΘ όσον αφορά την παγκόσμια γνώση</li><li>Οι ομάδες συμφερόντων (θετικές)</li><li>Το υψηλής ποιότητας ερευνητικό δυναμικό</li><li>Οι υψηλού επιπέδου καθηγητές</li><li>Υψηλή ποιότητα φοιτητών</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Η οργανωσιακή κουλτούρα.</li><li>Το οργανωσιακό μοντέλο του ΑΠΘ</li><li>Οι ομάδες συμφερόντων (αρνητικές)</li><li>Ο αργός ρυθμός στην ανανέωση των προγραμμάτων προπτυχιακών σπουδών</li><li>Το «κουρασμένο» κτιριακό απόθεμα, το οποίο σε μεγάλο βαθμό δεν έχει συντηρηθεί επαρκώς</li></ul>

## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Στρατηγικό Σχέδιο Α.Π.Θ. 2019-2022 (Τροποποίηση 27-11-2020)

Εσωτερικό Περιβάλλον	
Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
<ul style="list-style-type: none"><li>• Τα ποιοτικά προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα</li><li>• Η χωροθέτηση του Campus στο κέντρο της πόλης</li><li>• Η πλήρης δικτυακή υποδομή και μια από τις πλέον προηγμένες ψηφιακές υπηρεσίες στην χώρα</li><li>• Το μεγάλο εύρος προσφερόμενων υπηρεσιών που στηρίζουν την εκπαιδευτική, πολιτιστική και κοινωνική δραστηριότητα</li><li>• Άρτια οργανωμένη Επιτροπή Ερευνών</li><li>• Έμπειρο και ικανό διοικητικό προσωπικό.</li><li>• Συνεχής αλληλεπίδραση με την πόλη και την κοινωνία</li><li>• Το διεθνές δίκτυο διαπανεπιστημιακών συνεργασιών.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Η αισθητική πρόσληψη της πανεπιστημιούπολης</li><li>• Έλλειψη διατμηματικών μαθημάτων και προγραμμάτων</li><li>• Η συνεχής μείωση του ανθρώπινου δυναμικού</li><li>• Μεγάλη αναλογία φοιτητών προς καθηγητές</li></ul>

## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Στρατηγικό Σχέδιο Α.Π.Θ. 2019-2022 (Τροποποίηση 27-11-2020)

### Εξωτερικό Περιβάλλον

#### Ευκαιρίες-Προκλήσεις

- Η δικτύωση της παγκόσμιας κοινωνίας
- Η ελευθερία πρόσβασης μέσω του διαδικτύου σε όλο το *corpus* της επιστημονικής κωδικοποιημένης γνώσης (δημοσιεύσεις, πατέντες κλπ.) καθιστούν την γνώση ένα οιονεί δημόσιο αγαθό.
- Η παγκόσμια μεσαία τάξη αναμένεται να φτάσει στα 2 δις ανθρώπους κατά το 2025.
- Η ζήτηση για πανεπιστημιακή εκπαίδευση
- Η δημιουργία του Ενιαίου Χώρου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Τα προγράμματα ενίσχυσης της έρευνας στην ΕΕ (Horizon)

#### Κίνδυνοι - Απειλές

- Η εκθετική ταχύτητα των αλλαγών
- Η τάση παγκοσμίως για μείωση της κρατικής χρηματοδότησης
- Θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο
- Η συνεχώς μειούμενη χρηματοδότηση.
- Η οικονομική κατάσταση της χώρας που δεν αναμένεται να βελτιωθεί κατά την επομένη χρονική περίοδο.
- Το νέο τοπίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μετά τις συγχωνεύσεις και την ανωτατοποίηση των ΤΕΙ
- Η ολοένα και αυξανόμενη παρέμβαση της Πολιτείας στην λειτουργία των ΑΕΙ

## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Στρατηγικό Σχέδιο Α.Π.Θ. 2019-2022 (Τροποποίηση 27-11-2020)

### Εξωτερικό Περιβάλλον

#### Ευκαιρίες-Προκλήσεις

- Τα προγράμματα Erasmus , Mundus,
- Τα προγράμματα στήριξης της ΕΕ (πχ. Ταμείο Συνοχής ΕΤΕπ) και άλλοι θεσμοί της ΕΕ μπορούν να καλύψουν ένα μέρος της μειούμενης κρατικής χρηματοδότησης
- Οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις του ιδιωτικού τομέα για νέα τεχνολογία και καινοτομία.
- Η θέση του ΑΠΘ στην Θεσσαλονίκη και στην ευρύτερη περιοχή και τα Βαλκάνια
- Η συμμετοχή στο Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο με τη Συμμαχία πανεπιστημίων EPICUR, από τον Νοέμβριο 2019

#### Κίνδυνοι - Απειλές



## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Τμήματος Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών ΑΠΘ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

### Εσωτερικό Περιβάλλον

#### Δυνατά Σημεία

- Προπτυχιακές σπουδές
- Το Τμήμα προσελκύει φοιτητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με βαθμολογίες εισιτηρίων εξετάσεων που εντάσσονται στο 5% των υψηλότερων βαθμολογιών που καταγράφονται τα τελευταία χρόνια στη χώρα.
- Το προσφερόμενο 5-ετές πρόγραμμα σπουδών, 300 ECTS, το οποίο κατά την άποψη του Τμήματος αντιστοιχεί σε επίπεδο πρώτου κύκλου μεταπτυχιακών σπουδών, προσφέρει υψηλού επιπέδου γνώσεις και δεξιότητες για την επιστημονική και επαγγελματική σταδιοδρομία των αποφοίτων

#### Αδύνατα Σημεία

#### Προπτυχιακές σπουδές

- Οι φοιτητές των ανώτερων εξαμήνων υποχρεούνται να ακολουθήσουν το πρόγραμμα του Τομέα ειδίκευσης στον οποίο επιλέγουν να ενταχθούν, είναι πολύ εντατικό (61 μαθήματα σε πέντε χρόνια σπουδών)
- Το πρόγραμμα σπουδών δεν είναι αρκετά συνεκτικό και λειτουργικό λόγω της έλλειψης προαπαιτούμενων για την παρακολούθηση κάθε μαθήματος
- Ο μέσος χρόνος αποφοίτησης είναι κοντά στα 7 χρόνια.
- Το ποσοστό αποτυχίας των φοιτητών στις εξετάσεις είναι ιδιαίτερα υψηλό συγκρινόμενο με διεθνή πρότυπα

## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Τμήματος Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών ΑΠΘ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

#### Εσωτερικό Περιβάλλον

##### Δυνατά Σημεία

- Ένα δείκτης μέτρησης της αναγνώρισης του προσφερόμενου επιπέδου σπουδών είναι το ποσοστό επιτυχίας των αποφοίτων στις ανταγωνιστικές διαδικασίες επιλογής τους σε μεταπτυχιακά προγράμματα πανεπιστημίων.
- Γίνεται ευρεία χρήση των Τεχνολογιών τη Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) -
- Πλήρης εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Συστήματος Μεταφοράς και Συσώρευσης Ακαδημαϊκών Πιστωτικών Μονάδων ECTS
- **Μεταπτυχιακές Σπουδές**
- Οι στόχοι και τα αντικείμενα των προγραμμάτων αυτών είναι καλά καθορισμένα, τα προγράμματα σπουδών τους καλά δομημένα και ισορροπημένα
- Το Τμήμα προσφέρει ένα ευέλικτο πρόγραμμα διδακτορικών σπουδών, συμβατό με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα

##### Αδύνατα Σημεία

- Παρατηρείται έλλειψη επαρκούς εξοπλισμού σε μαθήματα με εργαστηριακή υποστήριξη, έλλειψη επαρκούς τεχνικού προσωπικού υποστήριξης της εργαστηριακής υποδομής, έλλειψη σύνδεσης των θεωρητικών γνώσεων με τις σχετικές εφαρμογές και ενίοτε διασύνδεσης του ενός μαθήματος με άλλο σχετικό μάθημα που ακολουθεί.
- **Μεταπτυχιακές Σπουδές**
- Μη ύπαρξη θεσμοθετημένης κρατικής επιχορήγησης και χρηματοδότησης των Υποψήφιων Διδασκτόρων (Υ.Δ.), -
- Η χαμηλή χρηματοδότηση των Υ.Δ. από την Πολιτεία, καθιστά δύσκολη τη συμμετοχή τους σε διεθνή συνέδρια.
- Περιορισμένος αριθμός μαθημάτων στα οποία προσφέρονται διαλέξεις από επισκέπτες εισηγητές του εξωτερικού.

## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Τμήματος Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών  
ΑΠΘ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

### Εξωτερικό Περιβάλλον

#### Ευκαιρίες-Προκλήσεις

- Ο πολλαπλασιαζόμενος αριθμός ταλαντούχων και επιτυχημένων αποφοίτων του Τμήματος μπορεί να αποτελέσει μια πηγή υποστήριξης του Τμήματος σε όλα τα επίπεδα.
- Η μεγάλη διαθεσιμότητα ηλεκτρονικών μέσων παρέχει μια ευκαιρία για ευρεία και αποτελεσματική προώθηση των επιτευγμάτων και επιτυχιών του Τμήματος
- Αξιοποίηση των πολύ ταλαντούχων μελών του διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού, των επιτευγμάτων τους και της καλής τους φήμης στο διεθνές περιβάλλον.
- Αξιοποίηση των εντυπωσιακά υψηλής ποιότητας αποτελεσμάτων των εκπονούμενων διπλωματικών εργασιών παρουσιάζοντας τα σε εκδηλώσεις και επαγγελματικές και ερευνητικές συναντήσεις

#### Κίνδυνοι - Απειλές

- Φυγή φοιτητών στο εξωτερικό
- Μείωση της ποιότητας του προσφερόμενου προγράμματος προπτυχιακών σπουδών λόγω του μεγάλου αριθμού φοιτητών και της ασυνήθιστα μεγάλης αναλογίας φοιτητών προς διδάσκοντες.
- Η ανεπαρκής συντήρηση και η έλλειψη επαρκών εργαστηριακών υποδομών για τον αριθμό των φοιτητών που υποχρεούται το Τμήμα να εγγράφει
- Η κρατική γραφειοκρατία και η συγκεντρωτική διοίκηση του Πανεπιστημίου έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη του Τμήματος.
- Οι ανθρώπινοι πόροι του Τμήματος είναι ανεπαρκείς για να προσφέρουν καθοδήγηση στους προπτυχιακούς φοιτητές.

## 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-SWOT ANALYSIS

- <https://www.youtube.com/watch?v=JXXHqM6RzZQ>

### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:SWOT Analysis - What is SWOT? Definition, Examples and How to Do a SWOT Analysis

- Άλλες πηγές για SWOT Analysis

<https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=85&forceview=1>

## 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-PESTLE ANALYSIS

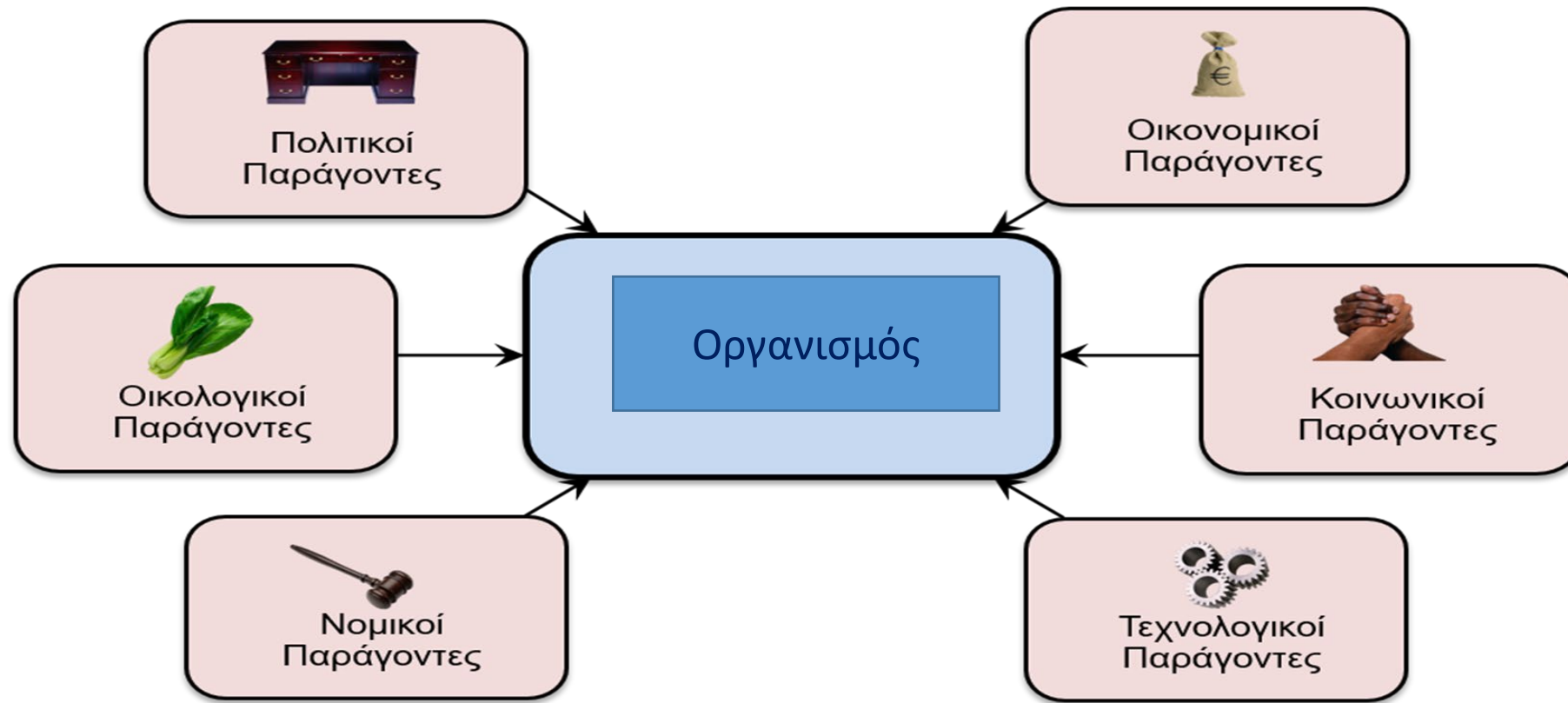
Η ανάλυση PESTLE είναι μια διεθνώς αναγνωρισμένη μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση στρατηγικής, το σχεδιασμό μάρκετινγκ, και την ανάπτυξη επιχειρήσεων, οργανισμών, υπηρεσιών και προϊόντων.

Η ανάλυση αυτή εστιάζει στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ένας Οργανισμός, προσδιορίζοντας τους σχετικούς εξωτερικούς παράγοντες και διαπιστώνοντας τις επιπτώσεις που θα μπορούσαν να έχουν στην επίτευξη των στόχων του.

## 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-PESTLE ANALYSIS

PESTLE=Political-Economical-Social-Technological-Legal-Environmental/Ecological

Πολιτικοί – Οικονομικοί- Κοινωνικοί-Τεχνολογικοί –Νομικοί – Περιβαλλοντικοί/ Οικολογικοί Παράγοντες



## 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-PESTLE ANALYSIS

Πολιτικοί	Οικονομικοί	Κοινωνικοί	Τεχνολογικοί	Νομικοί	Περιβαλλοντικοί
Κανονιστικές οδηγίες και διαδικασίες Κυβερνητική πολιτική Ευρωπαϊκή πολιτική Οικονομική πολιτική Φορολογική πολιτική Χρηματοδότηση Επιδοτήσεις, Πολιτική /κοινωνική σταθερότητα	Οικονομία, οικονομική ανάπτυξη Γενικά επίπεδα φορολογίας Ειδικοί φόροι για προϊόντα και υπηρεσίες Κύκλοι αγοράς και τάσεις Ανεργία Αγοραστική δύναμη Επιτόκια και συναλλαγματικές ισοτιμίες Πληθωρισμός Διαθεσιμότητα πόρων	Αξίες Τάσεις του τρόπου ζωής Δημογραφία Εκπαίδευση Καταναλωτική συμπεριφορά Κοινή γνώμη Δημόσιες Σχέσεις Ηθικοί και θρησκευτικοί παράγοντες, Θέματα ταμπού Ασφάλεια Κατανομή του εισοδήματος	Νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα και διαδικασίες Πληροφορική και Επικοινωνίες Δυνατότητες για καινοτομία Βαθμός τεχνολογικής ωριμότητας Πρόσβαση σε εναλλακτικές τεχνολογίες Προστασία ευρεσιτεχνίας Έρευνα	Νομοθεσία Εργατικό δίκαιο Ευθύνη για το προϊόν Δίκαιο ανταγωνισμού Νομοθεσία προστασίας δεδομένων Δυνητικοί μελλοντικοί νόμοι Διεθνείς /Ευρωπαϊκοί κανονισμοί	Περιβαλλοντική πολιτική Κλιματική Αλλαγή Περιβαλλοντική ρύπανση Περιβαλλοντικές απαιτήσεις Πηγές Ενέργειας Ανακύκλωση, διαχείριση απορριμμάτων



## 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-PESTLE ANALYSIS

### ΠΩΣ ΞΕΚΙΝΑΜΕ

Είναι πάντα καλύτερο να ακούγονται όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες και απόψεις από τα ενδιαφερόμενα μέρη και να ενσωματώνονται στην ανάλυση. Σε αυτή τη βάση, ο ιδανικός τρόπος για να εφαρμόσετε τη ανάλυση PESTLE είναι να διοργανώσετε σύντομα εργαστήρια -συναντήσεις εργασίας ή συναντήσεις αναζήτησης ιδεών (**brainstorming**) στις οποίες θα εμπλέκεται το προσωπικό ή μέρος του προσωπικού

### ΒΗΜΑΤΑ .

1. Καταγράψτε παραδείγματα για κάθε μία από τις έξι κατηγορίες σε ένα διάγραμμα, για παράδειγμα, και συλλέξτε βασικούς παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται εκτός του ελέγχου της επιχείρησής σας. Για κάθε μία από τις έξι κατηγορίες κάντε μία λίστα σε ένα διαφορετικό διάγραμμα. (Μία άλλη εναλλακτική είναι η συλλογή ιδεών σε κάρτες ιδεών)

## 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-PESTLE ANALYSIS

Διερευνήστε και τεκμηριώστε τις σημαντικότερες επιπτώσεις από κάθε παράγοντα στον Οργανισμό.

Αξιολογήστε τη σημαντικότητα των επιπτώσεων για κάθε ένα από τους βασικούς παράγοντες για την επιχείρησή σας σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5. (1 βαθμός = ασήμαντο, 5 βαθμοί= κρίσιμο).

Αξιολογήστε την πιθανότητα πραγματοποίησης των επιπτώσεων στην επιχείρησή σας, για κάθε βασικό παράγοντα, με μια κλίμακα από 1 έως 5 (1 βαθμός = μη ρεαλιστικό, 5 βαθμοί = βέβαιο).

Πολλαπλασιάστε τη βαθμολογία για τη «σημασία» με τη βαθμολογία για την «πιθανότητα εμφάνισης» για κάθε παράγοντα. Όλοι οι παράγοντες που έχουν βαθμολογία 12 ή μεγαλύτερο θα ενσωματωθούν στην ανάλυση SWOT που μπορεί να ακολουθήσει

## 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-PESTLE ANALYSIS

Εξωτερικοί πολιτικοί παράγοντες	Επίπτωση	Σημαντικότητα *	Πιθανότητα εμφάνισης της επίπτωσης**	Συνολική Αξιολόγηση
Παράγοντας 1	Επίπτωση 1	3	2	6

\*Από 1-5

\*Από 1-5

<https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=83>

## 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-PESTLE ANALYSIS

### University of the Worcester EMS(Σύστημα περιβαλλοντικής Διαχείρισης) PESTLE Analysis Πολιτικοί παράγοντες

Εξωτερικά θέματα	Κίνδυνοι	Ευκαιρίες	ΣΠΔ Πλευρές
Αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική	Οι αλλαγές στην πολιτική μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τη δημόσια χρηματοδότηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης π.χ. υποτροφίες. Η μείωση της συνολικής χρηματοδότησης μπορεί να μειώσει τους πόρους που διατίθενται στο EMS.	Οι κυβερνητικές πολιτικές ενδέχεται να ενθαρρύνουν το ίδρυμα να αντιμετωπίσει ζητήματα βιώσιμης ανάπτυξης προκειμένου να μειώσει το κόστος.	
Πιέσεις από την κοινωνία	Κίνδυνος για να μην καλυφθούν οι προσδοκίες της κοινωνίας από την περιβαλλοντική επίδοση	Άσκηση πίεσης για να εξασφαλιστεί καλό επίπεδο περιβαλλοντικής επίδοσης.	Επικοινωνία και δραστηριότητες για την κοινότητα
Εσωτερικά θέματα	Κίνδυνοι	Ευκαιρίες	ΣΠΔ Πλευρές
Αντίσταση στην αλλαγή	Έλλειψη δέσμευσης από το προσωπικό	Ευκαιρία για εμπλοκή του προσωπικού	Επικοινωνία και δραστηριότητες για την κοινότητα

## 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-PESTLE ANALYSIS

### Οικονομικοί παράγοντες

Εξωτερικά θέματα	Κίνδυνοι	Ευκαιρίες	ΣΠΔ Πλευρές
Νομοθετικές αλλαγές	Αύξηση του κόστους για τις ενέργειες συμμόρφωσης	Έμφαση στην περιβαλλοντική διαχείριση	
Ενεργειακές δαπάνες	Η αύξηση του ενεργειακού κόστους μπορεί να μειώσει τη διαθέσιμη χρηματοδότηση για το EMS.	Ενθάρρυνση της μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας και επένδυση σε πρωτοβουλίες εξοικονόμησης ενέργειας Οι αυξημένες τιμές ενέργειας ενδέχεται να μειώσουν τις περιόδους απόσβεσης για έργα ενεργειακής απόδοσης	Κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου
Διαθεσιμότητα χρηματοδότησης	Οι αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική επέτρεψαν στα Πανεπιστήμια να χρεώνουν υψηλότερα δίδακτρα, αλλά μείωσαν επίσης τη δημόσια χρηματοδότηση	Υπάρχουν διαθέσιμα προγράμματα χρηματοδότησης για ιδρύματα π.χ.. Revolving Green Fund.	Κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου

## 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-PESTLE ANALYSIS

### Τεχνολογικοί Παράγοντες

Εξωτερικά θέματα	Κίνδυνοι	Ευκαιρίες	ΣΠΔ Πλευρές
Αλλαγές στην τεχνολογία	Η τεχνολογική ανάπτυξη μπορεί να αυξήσει τη χρήση ενέργειας	Η συνεχής εμφάνιση νέων τεχνολογιών προσφέρει ευκαιρίες για την αντιμετώπιση της θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης	Κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου Διαχείριση νερού Διαχείριση των αποβλήτων
Εσωτερικά θέματα	Κίνδυνοι	Ευκαιρίες	ΣΠΔ Πλευρές
Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	Τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ενδέχεται να μην επιτευχθούν εάν εφαρμοστούν εσφαλμένα.	Η νέα τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στην επίτευξη στόχων βιώσιμης ανάπτυξης σε τομείς όπως η ενέργεια, διαχείριση των αποβλήτων και του νερού	Κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου Διαχείριση νερού Διαχείριση των αποβλήτων

## 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-PESTLE ANALYSIS

- <https://www.youtube.com/watch?v=3UATm7dluY0>
- External Analysis: PESTEL Framework | Strategic Management



### 4.4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-CHECK SHEET-HISTOGRAM- PARETO

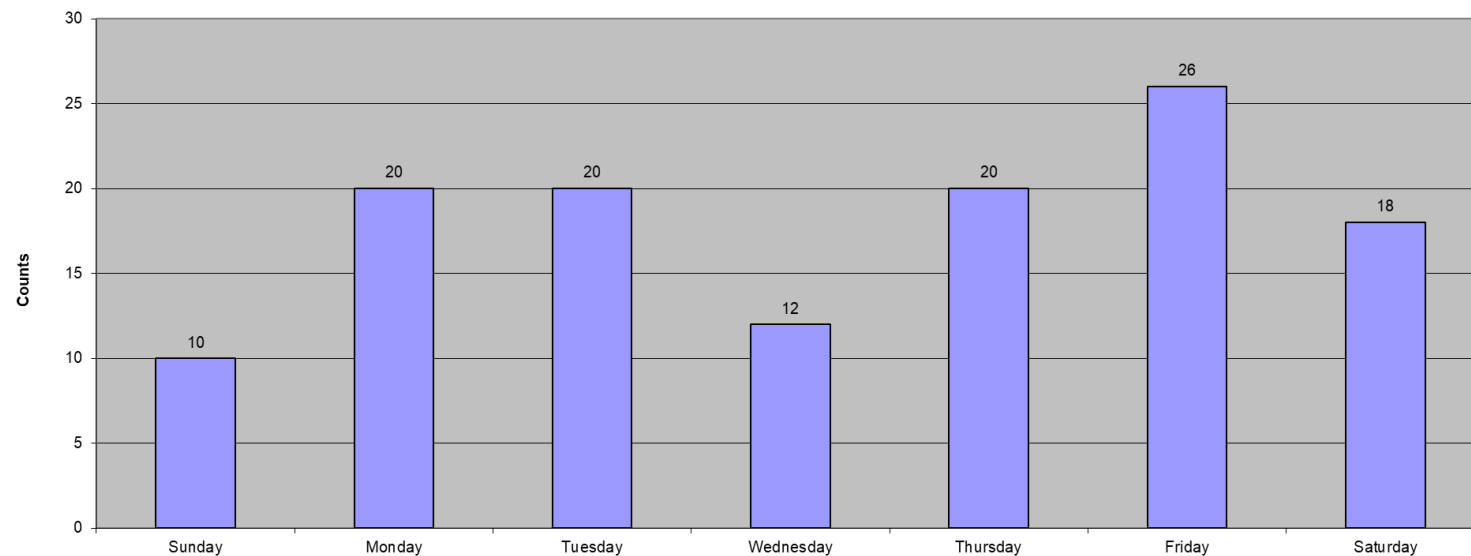
- **Check Sheet- Φύλλο ελέγχου:** απλή συσκευή καταγραφής δεδομένων. Το φύλλο ελέγχου σχεδιάζεται κατά παραγγελία από τον χρήστη, ώστε να ερμηνεύει εύκολα τα αποτελέσματα. Το φύλλο ελέγχου είναι ένα από τα «επτά εργαλεία ποιότητας»
- **Histogram- Ιστόγραμμα** Μια γραφική περίληψη της παραλλαγής σε ένα σύνολο δεδομένων. Η εικονογραφική φύση ενός ιστογράμματος επιτρέπει στους ανθρώπους να δουν μοτίβα που είναι δύσκολο να εντοπιστούν σε έναν απλό πίνακα αριθμών. Ένα από τα «επτά εργαλεία ποιότητα»
- **Pareto: Διάγραμμα Pareto:** Ένα γραφικό εργαλείο για την κατάταξη αιτιών από τις πιο σημαντικές προς τις λιγότερο σημαντικές. Βασίζεται στην αρχή Pareto, που πήρε το όνομά του από τον οικονομολόγο του 19ου αιώνα Vilfredo Pareto, και υποδηλώνει ότι τα περισσότερα αποτελέσματα προέρχονται από σχετικά λίγες αιτίες. δηλαδή το 80% των επιπτώσεων προέρχεται από το 20% των πιθανών αιτιών. Γνωστός και ως "κανόνας 80-20" .Ένα από τα «επτά εργαλεία ποιότητας»

## 4.4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-CHECK SHEET-HISTOGRAM- PARETO

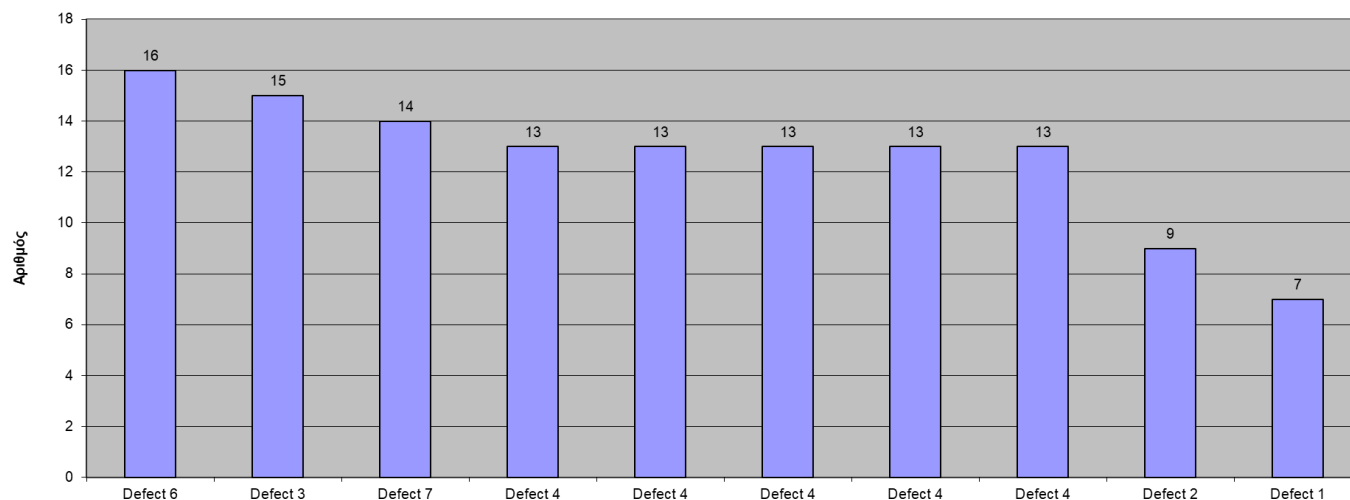
### Φύλλο ελέγχου

ΤΥΠΟΣ ΣΥΜΒΑΝΤΟΣ/ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΣΥΜΒΑΝΤΩΝ								ΣΥΝ ΟΛΟ
	Κ	Δ	Τ	Τ	Π	Π	Σ	
ΣΥΜΒΑΝ 1	1	1	1	1	1	1	1	7
ΣΥΜΒΑΝ 2	1	2	2	1	1	1	1	9
ΣΥΜΒΑΝ 3	1	2	2	1	5	1	3	15
ΣΥΜΒΑΝ 4	1	2	2	1	1	5	1	13
ΣΥΜΒΑΝ 5	1	2	2	1	1	5	1	13
ΣΥΜΒΑΝ 6	1	3	2	1	1	5	3	16
ΣΥΜΒΑΝ 7	1	2	3	1	5	1	1	14
ΣΥΜΒΑΝ 8	1	2	2	3	1	1	3	13
ΣΥΜΒΑΝ 9	1	2	2	1	3	3	1	13
ΣΥΜΒΑΝ 10	1	2	2	1	1	3	3	13
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>126</b>

Histogram: ΣΥΜΒΑΝΤΑ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ



Pareto Chart: Πιο συχνά εμφανιζόμενα συμβάντα



## 4.4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ-CHECK SHEET-HISTOGRAM- PARETO

Εκτός από τα προαναφερθέντα υπάρχουν και άλλα εργαλεία για το Στρατηγικό Σχεδιασμό & στρατηγική διοίκηση όπως:



<https://expertprogrammanagement.com/2018/04/5-ps-of-strategy/>

- ΣΥΖΗΤΗΣΗ
- ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΙΟ ΕΦΙΚΤΟ

# 4.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ – ΚΙΝΔΥΝΩΝ



## 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ

**Risk- Διακινδύνευση** =επίδραση της αβεβαιότητας

- Σημείωση 1: Η επίδραση είναι η απόκλιση από το αναμενόμενο – θετική ή αρνητική.
- Σημείωση 2: Αβεβαιότητα είναι η κατάσταση, έστω και εν μέρει, της έλλειψης πληροφοριών που αφορούν στην κατανόηση ή τη γνώση συμβάντος, των συνεπειών του, ή την πιθανότητα εμφάνισής του.
- Σημείωση 3: Η διακινδύνευση χαρακτηρίζεται συχνά σε σχέση με πιθανά συμβάντα και συνέπειες ή με συνδυασμό τους.
- Σημείωση 4: Η διακινδύνευση συχνά εκφράζεται σύμφωνα με το συνδυασμό των συνεπειών του συμβάντος (συμπεριλαμβανομένων των περιστασιακών μεταβολών) και σύμφωνα με το σχετικό ενδεχόμενο εμφάνισης.
- Σημείωση 5: Η λέξη «διακινδύνευση» μερικές φορές χρησιμοποιείται όταν υπάρχει η πιθανότητα μόνο αρνητικών συνεπειών.

ΠΗΓΗ:ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2015

## 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ

- **Risk Assessment:** A scientific and technologically based process consisting of three steps, risk identification risk analysis and risk evaluation (ENISA)
- **Αξιολόγηση Διακινδύνευσης:** Διεργασία Επιστημονική και βασιζόμενη στην Τεχνολογία που αποτελείται από τρία στάδια: αναγνώριση κινδύνων, ανάλυση διακινδύνευσης και αποτίμηση διακινδύνευσης



<https://www.enisa.europa.eu/topics/risk-management/current-risk/risk-management-inventory/glossary>

## 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ

Η διαχείριση της διακινδύνευσης αποτελεί δραστηριότητα απαραίτητη για τη λήψη αποφάσεων που λαμβάνει υπόψη την αβεβαιότητα και την πιθανότητα εμφάνισης μελλοντικών συμβάντων ή συνθηκών που μπορεί να επηρεάσουν με τη σοβαρότητα και την έκταση των επιπτώσεών τους την επίτευξη των στόχων, με την εμφάνιση θετικών ή αρνητικών αποκλίσεων από τα αναμενόμενα και επιθυμητά αποτελέσματα.

Η αξιολόγηση της διακινδύνευσης/risk assessment είναι το μέρος της διαχείρισης διακινδύνευσης που εξετάζει το βαθμό επηρεασμού των στόχων, της πιθανότητας και των συνεπειών, προκειμένου να αποφασιστεί η αναγκαία πρόσθετη αντιμετώπιση της διακινδύνευσης.

Όλες οι δραστηριότητες ενός οργανισμού, από τη στρατηγική και πολιτική, στις παραγωγικές λειτουργίες, διεργασίες και έργα, ενέχουν διακινδύνευση που θα πρέπει να διαχειρίζεται. Οι στόχοι που επηρεάζονται, σε επίπεδο οργανισμού, στρατηγικά και ανά τμήμα, σε επίπεδο συγκεκριμένου έργου, σε επίπεδο διεργασίας ή προϊόντος, μπορεί να είναι επιχειρηματικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί, λειτουργικοί, περιβαλλοντικοί, κοινωνικοί, ασφάλειας ή σχετικά με φήμη ή πολιτισμικές ή πολιτικές επιπτώσεις.

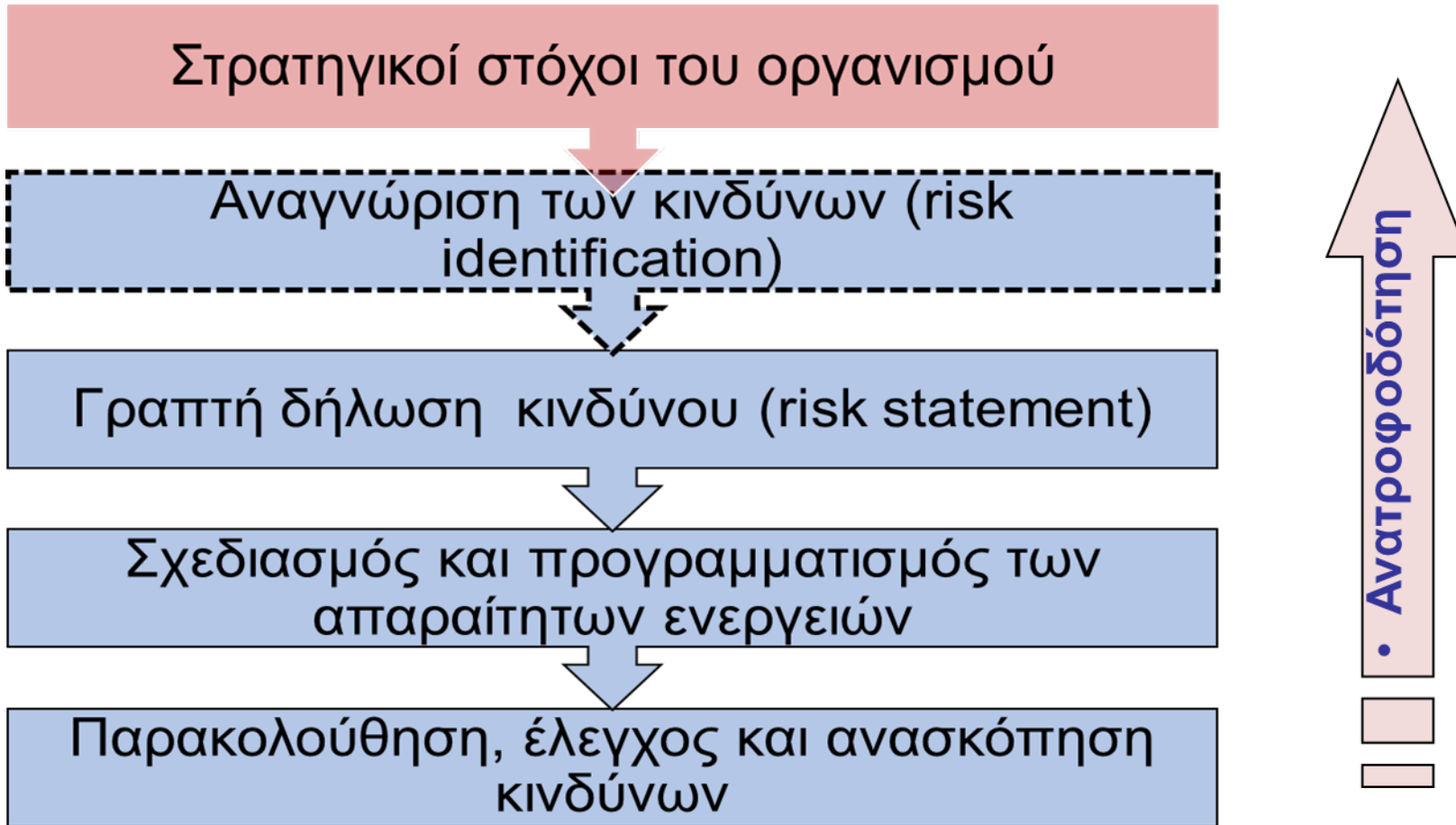




## 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ

Οι κίνδυνοι ,απειλές και οι ευκαιρίες θα μπορούσαν να εξεταστούν σε καταστάσεις όπως: συναντήσεις, σύσκεψη ανασκόπησης, εσωτερικές επιθεωρήσεις, συναντήσεις για να τεθούν οι στόχοι, οι φάσεις σχεδιασμού για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, κατά τον προγραμματισμό των διεργασιών, λειτουργιών και έργων

## 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ



## 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ

Επτά συνήθεις θεματικές περιοχές  
κινδύνων

Οικονομικοί

Νομικοί-ρυθμιστικοί

Τεχνολογίας/υποδομών

Λειτουργίας

Ανθρώπινου δυναμικού

Στρατηγικής

Περιβάλλοντος ή φυσικών συνθηκών

## 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ



## 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ

Κλειδί για την αξιολόγηση και τη διαχείριση της διακινδύνευσης είναι η γνώση της πηγής του κινδύνου

- Πηγές κινδύνου εντοπισμένες σε συγκεκριμένες διεργασίες οι οποίες απαιτούν ειδικές δέσμες προληπτικών μέτρων
- ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
- ΑΝΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Για να αξιολογηθούν οι κίνδυνοι και να κατηγοριοποιηθούν με βάση τη σημαντικότητά τους ,η συνήθης μεθοδολογία είναι να προσδιοριστεί η πιθανότητα και η βαρύτητα της επίπτωσης των σχετικών συμβάντων

## 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ

### ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑΣ

Επίπεδο	Πιθανότητα	Περιγραφή
A	Σπάνια	Συμβαίνει μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.
B	Απίθανη	Θα μπορούσε να συμβεί αλλά δεν αναμένεται.
Γ	Δυνατή	Θα μπορούσε να συμβεί.
Δ	Πιθανή	Μάλλον θα συμβεί στις περισσότερες περιπτώσεις.
E	Σχεδόν Σίγουρη	Αναμένεται να συμβεί στις περισσότερες περιπτώσεις.

Συνήθως Εξετάζουμε το ιστορικό

## 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ

### ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΕΠΕΙΩΝ

Επίπεδο	ΣΥΝΕΠΕΙΑ	Περιγραφή
1	Ασήμαντη	Κανένας τραυματισμός, χαμηλές οικονομικές απώλειες, απομονωμένες περιβαλλοντικές συνέπειες, συνέπειες στην ποιότητα των υπηρεσιών πολύ μικρές και τα παρ' ολίγον συμβάντα αντιμετωπίστηκαν.
2	Ελάχισονα	Παροχή πρώτων βοηθειών, άμεσος περιορισμός της διαρροής εντός της εγκατάστασης, μέτριες οικονομικές απώλειες, ελάχιστα παράπονα ενδιαφερομένων μερών , συνέπειες στην ποιότητα των υπηρεσιών περιορισμένες
3	Μέτρια	Απαιτείται ιατρική περίθαλψη, περιορισμός της διαρροής εντός της εγκατάστασης με εξωτερική βοήθεια, η συντήρηση δεν επιτεύχθηκε, αύξηση παραπόνων ενδιαφερομένων μερών , υψηλές οικονομικές απώλειες, , μέτριες συνέπειες στην ποιότητα των υπηρεσιών
4	Μείζονα	Εκτεταμένοι τραυματισμοί, απώλεια ικανότητας λειτουργίας , ανεξέλεγκτη διαρροή εκτός της εγκατάστασης (πχ διαρροή πετρελαίου, εύφλεκτων ), νοσηλεία, αποτυχία εξοπλισμού καίριας σημασίας,
5	Καταστροφική	Θάνατος, τοξική διαρροή εκτός της εγκατάστασης με βλαβερές συνέπειες, τεράστιες οικονομικές απώλειες.



## 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ –ΓΕΝΙΚΑ

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ

Πιθανότητα	Συνέπειες				
	1	2	3	4	5
A	X	X	X	M	M
B	X	X	M	M	Y
Γ	X	M	M	Y	Y
Δ	M	M	Y	A	A
E	M	Y	Y	A	A

*Υπόμνημα: A = Ακραία, Y = Υψηλή, M = Μέτρια, X = Χαμηλή.*

## 4.5.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ -ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΑΛΙΦΟΡΝΙΑ

Κίνδυνοι/διακινδύνευση	Επίπτωση	Πιθανότητα	Διαχείριση και μετριασμός	Συχνότητα ελέγχων	Αποτελεσματικότητα ελέγχων	Πίνακες ελέγχου, παρακολούθηση και αναφορά	Υπεύθυνο άτομο/τμήμα	Αξιολόγηση κατάταξη
<b>Hazard Risks</b>								
Καταστροφικά φυσικά συμβάντα	Χαμηλή	Πολύ χαμηλή	Σχέδιο επιχειρηματικής συνέχειας προγράμματα σεισμικής ασφάλειας και μετασκευής. διαχείριση έκτακτης ανάγκης	Μηνιαία	Κανένα	OASIS system, ERMIS system	EH&S	Πιθανόν μη καλά ελεγχόμενο
Ασφάλεια εγκαταστάσεων και χώρων	Πολύ χαμηλή	Πολύ χαμηλή	Χρηματοδότηση BSAS; Υπηρεσίες συντήρησης κτιρίων; Υπηρεσία συντήρησης χώρων και Τοπίου	Εβδομαδιαία	Κανένα	ERMIS system	PPCS	Ικανοποιητικά Πιθανόν μη καλά ελεγχόμενο

<https://www.ucop.edu/enterprise-risk-and-resilience/erm/tools-templates/risk-assessment-toolbox-content/higher-education-risk-assessment-tool.html>

## 4.5.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΗΣ –ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΑΛΙΦΟΡΝΙΑ

- <https://www.ucop.edu/enterprise-risk-and-resilience/erm/tools-templates/risk-assessment-toolbox-content/higher-education-risk-assessment-tool.html>

- ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΠΘ

## 4.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. H. MINTZBERG AND A. MCHUGH, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, VOL. 30. NO 2, JUNE 1985
2. NEWMAN,W.H ,ADMINISTRATIVE ACTION .THE TECHNIQUES OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT 1951
3. ISO 21001:2018
4. ISO 9001:2015
5. STRATEGIC MANAGEMENT THEORY BY CHARLES W.L.HILL, GARETH R. JONES
6. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4957/2022
7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ, ΚΑΘ. Β. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ,2018

## 4.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. <https://asq.org/quality-resources/check-sheet>
2. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/>
3. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7936-2022-INIT/en/pdf>
4. <https://digitalstrategy.gov.gr/sector/paideia>
5. <https://education.ec.europa.eu/document/commission-communication-on-a-european-strategy-for-universities>
6. <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>
7. [https://en.wikipedia.org/wiki/Alfred D. Chandler Jr.](https://en.wikipedia.org/wiki/Alfred_D._Chandler_Jr.)
8. [https://en.wikipedia.org/wiki/Igor Ansoff](https://en.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff)
9. <https://qa.auth.gr/el/node/7278>
10. <https://www.bath.ac.uk/announcements/shaped-by-you-our-new-university-strategy/>
11. <https://www.biblio.com/9780829902136>

## 4.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

12. <https://www.enisa.europa.eu/topics/risk-management/current-risk/risk-management-inventory/glossary>
13. <https://www.ethaae.gr/el/gnomodotiseis>
14. [https://www.ethaae.gr/images/articles/protypa\\_pistopoiisis/%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CE%A0%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82%CE%BD%CE%AD%CE%BF%CF%85%CE%A0%CE%A0%CE%A3.pdf](https://www.ethaae.gr/images/articles/protypa_pistopoiisis/%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CE%A0%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82%CE%BD%CE%AD%CE%BF%CF%85%CE%A0%CE%A0%CE%A3.pdf)
15. [https://www.ethaae.gr/images/articles/protypa\\_pistopoiisis/%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CE%BD%CE%AD%CE%BF%CF%85%CE%A0%CE%9C%CE%A3.pdf](https://www.ethaae.gr/images/articles/protypa_pistopoiisis/%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CE%BD%CE%AD%CE%BF%CF%85%CE%A0%CE%9C%CE%A3.pdf)
16. [https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2021/12/yp\\_paideias\\_2022.pdf](https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2021/12/yp_paideias_2022.pdf)
17. [https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2021/12/yp\\_paideias\\_2022.pdf](https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2021/12/yp_paideias_2022.pdf)
18. <https://www.mcgill.ca/desautels/henry-mintzberg>
19. [https://www.researchgate.net/publication/342065230\\_CULTIVATING\\_THE\\_ENTREPRENEURIAL\\_MIND\\_SET\\_IN\\_TODAY%27S\\_SMALL\\_LIBERAL\\_COLLEGES\\_UNIVERSITIES](https://www.researchgate.net/publication/342065230_CULTIVATING_THE_ENTREPRENEURIAL_MIND_SET_IN_TODAY%27S_SMALL_LIBERAL_COLLEGES_UNIVERSITIES)
20. <https://www.ucop.edu/enterprise-risk-and-resilience/erm/tools-templates/risk-assessment-toolbox-content/higher-education-risk-assessment-tool.html>

## 4.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

21. <https://www.um.edu.mt/about/strategy/>
22. <https://www.um.edu.mt/media/um/docs/about/strategy/UMStrategicPlan2020-2025.pdf>
23. <https://www.worcester.ac.uk/documents/University-of-Worcester-EMS-PESTLE-Analysis-2017.pdf>
24. <https://www.youtube.com/watch?v=3UATm7dluY0>
25. <https://www.youtube.com/watch?v=JXXHqM6RzZQ>
26. <https://zlibrary.to/pdfs/the-concept-of-corporate-strategy>
27. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/>
28. <https://www.um.edu.mt/about/strategy/>
29. <https://www.um.edu.mt/media/um/docs/about/strategy/UMStrategicPlan2020-2025.pdf>
30. [https://www.worcester.ac.uk/documents/University-of-Worcester-EM-PESTLE-Analysis-2017.pdf](https://www.worcester.ac.uk/documents/University-of-Worcester-EMS-PESTLE-Analysis-2017.pdf)
31. <https://www.youtube.com/watch?v=3UATm7dluY0>
32. <https://www.youtube.com/watch?v=JXXHqM6RzZQ>
33. <https://zlibrary.to/pdfs/the-concept-of-corporate-strategy>



# ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ

