



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY
OF ECONOMICS
AND BUSINESS



Στρατηγικό Σχέδιο Ιδρύματος

Ανάλυση SWOT,
στρατηγικός
και επιχειρησιακός
προγραμματισμός

2024-2027

Αθήνα, Ιούνιος 2024

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Στρατηγικό σχέδιο Ιδρύματος.....	1
A. Υφιστάμενη κατάσταση (SWOT) και επιλογή στρατηγικής.....	1
Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	1
Ευρύτερο- μακρό περιβάλλον - Ανάλυση PEST	1
Μίκρο εξωτερικό περιβάλλον.....	2
Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	5
ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	11
Πλαίσιο διάγνωσης της στρατηγικής - Επιλογή στρατηγικής.....	13
Επιλογή στρατηγικής.....	13
Στρατηγικοί Στόχοι ανά Στρατηγική Προτεραιότητα.....	13
B. Ανάλυση στρατηγικών στόχων και δράσεων.....	15

Στρατηγικό σχέδιο Ιδρύματος

A. Υφιστάμενη κατάσταση (SWOT) και επιλογή στρατηγικής

Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ) στο πλαίσιο εφαρμογής της Προγραμματικής Συμφωνίας και της εκπλήρωσης της αποστολής και του οράματός του κρίνει σκόπιμη την ανάπτυξη νέας στρατηγικής για την επόμενη τετραετία 2024-27 με σκοπό την προσαρμογή του στο διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές ακαδημαϊκό περιβάλλον.

Η ανάπτυξη νέας στρατηγικής προϋποθέτει τον προσδιορισμό και την ανάλυση των παραγόντων του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος του Ιδρύματος, οι οποίοι επηρεάζουν τη συνολική λειτουργία και την μελλοντική του ανάπτυξη. Αναλυτικά, καταγράφονται οι ακόλουθες κυριότερες ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και τα βασικά πλεονεκτήματα (δυνάμεις/strengths) και μειονεκτήματα (αδυναμίες/weaknesses) που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος.

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Ο προσδιορισμός των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος διαχωρίζεται σε δυο επιμέρους συνιστώσες, στο ευρύτερο-μακρό περιβάλλον και στο μικρό περιβάλλον.

Ευρύτερο- μακρό περιβάλλον - Ανάλυση PEST

Το ευρύτερο- μακρό περιβάλλον το οποίο έχει επίδραση στην λειτουργία του Ιδρύματος απαρτίζεται από τις ακόλουθες επιμέρους διαστάσεις: α) το πολιτικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικό περιβάλλον και δ) το τεχνολογικό περιβάλλον. Η μελέτη αυτών των διαστάσεων, υλοποιείται μέσω της χρήσης του εργαλείου της ανάλυσης PEST (Political, Economic, Social, Technological) ως ακολούθως:

Πολιτικό περιβάλλον: Το υπερ-ρυθμιστικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο νομοθετικό-κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τα ΑΕΙ, επηρεάζει την συνολική λειτουργία του Ιδρύματος (T5). Ειδικότερα το ως άνω αναφερόμενο πλαίσιο καθορίζει τον αριθμό των εισακτέων και δεν παρέχει ευελιξία άμεσης στελέχωσης σε διδακτικό και διοικητικό προσωπικό για την κάλυψη των αναγκών του (T3 & T5). Επιπλέον, οι δυσμενείς αλλαγές στον ακαδημαϊκό χάρτη οι οποίες σχετίζονται με συγχωνεύσεις Ιδρυμάτων (ΑΕ-ΤΕΙ), την δημιουργία ομοειδών Ακαδημαϊκών Τμημάτων, την εγγραφή αποφοίτων κολλεγίων στο Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδας και τη χορήγηση σε αυτούς άδειας άσκησης επαγγέλματος οικονομολόγου και λογιστή-φοροτεχνικού, οδηγούν σε υποβάθμιση του επιστημονικού κύρους των συγκεκριμένων επαγγελματιών, καθώς και υποτίμηση των αντίστοιχων τίτλων σπουδών που χορηγεί το ΟΠΑ (T6). Ωστόσο οι νέες θεσμικές ρυθμίσεις ευνοούν την ανάπτυξη του Ιδρύματος στους τομείς της χρηματοδότησης από εξωτερικές πηγές (O3), της διεθνοποίησης (O10), της εφαρμογής στρατηγικής (O7), της δημιουργίας κέντρων αριστείας (O4), της μεταφοράς τεχνολογίας και της σύνδεσης του πανεπιστημίου με την κοινωνία και την αγορά εργασίας (O5). Θα πρέπει να τονιστεί ότι αυτή τη στιγμή επίκειται νομοθεσία για τα μη κρατικά μη κερδοσκοπικά πανεπιστήμια. Η δημιουργία τους αναμένεται να πιέσει τη λειτουργία του Ιδρύματος καθώς τα γνωστικά αντικείμενα που θεραπεύει το Ιδρυμα είναι πολύ πιθανό να βρίσκονται μέσα στα γνωστικά αντικείμενα των νέων Ιδρυμάτων (T10).

Οικονομικό περιβάλλον: Η οικονομική ύφεση έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση της δημόσιας χρηματοδότησης προς τα ΑΕΙ (T2). Επιπλέον, ο συνδυασμός του νομοθετικού πλαισίου, που περιορίζει την αυτοτέλεια του Ιδρύματος (T5) και του δημοσιονομικού περιορισμού των προσλήψεων (T3) προκαλεί προβλήματα στην εκπαιδευτική αλλά και διοικητική λειτουργία του. Ωστόσο διαφαίνεται η δυνατότητα άντλησης χρηματοδότησης του Ιδρύματος από εξωτερικές

πηγές (O3), όπως για παράδειγμα από το Ταμείο Ανάκαμψης (NextGeneration EU) και το ΕΣΠΑ 2021-2027 (Πολυετές Δημοσιονομικό Πλαίσιο), που θα συμβάλουν στην ψηφιακή σύγκλιση (O9), στη μεταφορά τεχνολογίας και στην ενδυνάμωση της διασφάλισης ποιότητας (O8). Επιπλέον το νέο θεσμικό πλαίσιο καθορίζει τα μοντέλα κατανομής της χρηματοδότησης των πανεπιστημίων με βάση και την απόδοσή τους και την ικανοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων (O10).

Κοινωνικό περιβάλλον: Η μαζική «διαρροή εγκεφάλων» σημαίνει απώλεια οικονομικών πόρων που επενδύει η χώρα στον τομέα της εκπαίδευσης. Ένας μεγάλος αριθμός διδασκόντων αλλά και απόφοιτων αποφασίζουν να μεταναστεύσουν διότι αντιμετωπίζουν περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης (T1). Παρόλα αυτά διαφαίνονται ευκαιρίες-προοπτικές με δυνατότητα αξιοποίησης προς όφελος του Ιδρύματος. Αυτές συνδέονται με την εγχώρια ζήτηση για τίτλους στα τρία επίπεδα σπουδών και τη διεύρυνση της ζήτησης σε ΠΠΣ και ΠΜΣ ως συνέπεια των συνθηκών της μετά Brexit εποχής (O1) παρά το γεγονός της αυξημένης εγχωρίας προσφοράς σε ομοειδή ΠΠΣ και ΠΜΣ (T7). Επιπλέον, καταγράφεται η ανάγκη για κατάρτιση και δια βίου μάθηση η οποία δημιουργεί προοπτικές επιπλέον ανάπτυξης του ΚΕΔΙΒΙΜ του ΟΠΑ (O2). Σημειώνεται ότι η εύρυθμη λειτουργία του Ιδρύματος πλήττεται από τα επαναλαμβανόμενα φαινόμενα παραβατικής συμπεριφοράς που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος (T4). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι οι επιπτώσεις από την κλιματική αλλαγή απαιτούν προσαρμογή της εκπαίδευσης στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης (O6).

Τεχνολογικό περιβάλλον: Η ραγδαία εξελισσόμενη τεχνολογία οδηγεί σε αλλαγές στην εκπαιδευτική, ερευνητική και διοικητική λειτουργία του Ιδρύματος δίνοντας ταυτόχρονα νέες αξιοποιήσιμες ευκαιρίες μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού της εκπαίδευσης σε υπηρεσίες, του τεχνολογικού εξοπλισμού και της δυνατότητας ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων (O9, O11). Σημειώνεται ότι η ψηφιακή τεχνολογία θα ενισχύσει την δυνατότητα της δικτύωσης των αποφοίτων του ΟΠΑ. Επιπλέον, μέσω του alumni διαφαίνεται η δυνατότητα για συστηματική προσέγγιση κυρίως των διακεκριμένων αποφοίτων του Ιδρύματος με σκοπό την αξιοποίησή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και για την προσέλκυση οικονομικών πόρων (O5). Οι αλλαγές του τεχνολογικού περιβάλλοντος επιδρούν σημαντικά και στη φύση της διδασκαλίας. Οι νέες τεχνολογίες σε συνδυασμό με τις αλλαγές του τρόπου ζωής στο μέλλον αναμένεται να δημιουργήσουν την ανάγκη για προγράμματα σπουδών τα οποία δίνουν έμφαση σε μία μίξη των δυο μορφών διδασκαλίας δια ζώσης και εξ αποστάσεως (blended learning). Η τάση αυτή ήδη παρατηρείται στα πανεπιστήμια των ΗΠΑ και της Μεγάλης Βρετανίας. Παράλληλα, οι διεθνείς φορείς αξιολόγησης αιτούνται επιπλέον πληροφορίες για τα προγράμματα σπουδών των Πανεπιστημίων με σκοπό τη μελλοντική αξιοποίησή τους σε διεθνείς κατατάξεις, όπως πχ. η "Quacquarelli Symonds (QS)" που από το 2022 συγκεντρώνει ξεχωριστά τον αριθμό προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων που προσφέρονται αποκλειστικά "on-line", καθώς και τον αριθμό των ημεδαπών και αλλοδαπών φοιτητών που είναι εγγεγραμμένοι στα εν λόγω προγράμματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι, ο διεθνής φορέας αξιολόγησης "QS" εκδίδει αποτελέσματα κατάταξης για τα καλύτερα "on-line MBAs" παγκοσμίως. Να τονιστεί τέλος, ότι πολλά πανεπιστήμια στο εξωτερικό και στο εσωτερικό προσφέρουν μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών distance learning στα γνωστικά αντικείμενα που θεραπεύει το ΟΠΑ. Η τάση αυτή ήδη δημιουργεί σημαντικές απειλές για το Ίδρυμα. Ωστόσο, η τάση αυτή θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως ευκαιρία το Ίδρυμα να αναπτύξει νέα ΠΜΣ εξ αποστάσεως ή και να μετατρέψει κάποια ΠΜΣ σε εξ αποστάσεως για να προσελκύσει φοιτητές εκτός του λεκανοπεδίου Αττικής οι οποίοι αναζητούν ποιοτική εκπαίδευση (O12).

Μίκρο εξωτερικό περιβάλλον

Το μικρό εξωτερικό περιβάλλον εστιάζει στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στον τομέα των Οικονομικών-διοικητικών σχολών/Πανεπιστημίων στον οποίο δραστηριοποιείται το

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αναλύονται συνοπτικά οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν το κλαδικό περιβάλλον δηλαδή:

- υφιστάμενος ανταγωνισμός,
- εμπόδια εισόδου νέων πανεπιστημίων και άλλων εκπαιδευτικών φορέων στον τομέα των Οικονομικών-διοικητικών σχολών/Πανεπιστημίων,
- διαπραγματευτική δύναμη των φοιτητών και λοιπών εκπαιδευομένων
- απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες
- διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η ανάλυση πραγματοποιείται σε τρία επίπεδα:

- 1) σπουδές στα προπτυχιακά προγράμματα σπουδών,
- 2) σπουδές σε μεταπτυχιακό επίπεδο (MBA, MSc and PhD),
- 3) προγράμματα δια βίου μάθησης.

Ο κίνδυνος της κάθε δύναμης αλλάζει ανάλογα με τα 1,2,3. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των πέντε δυνάμεων ουσιαστικά καθορίζουν την ένταση ανταγωνισμού αλλά και την ελκυστικότητα του τομέα των Οικονομικών Σχολών/Πανεπιστημίων. Η στρατηγική ενός οργανισμού όπως το ΟΠΑ είναι εν πολλοίς μια προσπάθεια αποτελεσματικής 'τοποθέτησης' απέναντι σε κάθε μια από τις πιο πάνω δυνάμεις με στόχο τη μεγιστοποίηση της διαπραγματευτικής του δύναμης έναντι αυτών.

- **Υφιστάμενος Ανταγωνισμός**

- 1) Δημόσια πανεπιστήμια

Υπάρχουν πολυάριθμα δημόσια ΑΕΙ στον χώρο των οικονομικών-διοικητικών σχολών. Ο αριθμός των ανταγωνιστικών ιδρυμάτων αυξήθηκε σημαντικά με την πρόσφατη αναβάθμιση των ΤΕΙ σε ΑΕΙ. Εξίσου μεγάλη είναι και η αύξηση των Τμημάτων ανά την επικράτεια τα οποία θεραπεύουν γνωστικά αντικείμενα ταυτόσημα ή παρεμφερή με αυτά των προπτυχιακών τμημάτων του ΟΠΑ. Να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι το ΟΠΑ διαφοροποιείται σημαντικά σε σχέση με τα υπόλοιπα ΑΕΙ της χώρας σε πολλαπλά επίπεδα (ερευνητικό έργο μελών ΔΕΠ, ποιότητα διδασκαλίας, καινοτόμα προγράμματα), και οφείλει να εντείνει-ενισχύσει τα στοιχεία εκείνα που διαφοροποιούν το ίδρυμα έναντι κάθε άλλου ιδρύματος στη χώρα.

- 2) Ιδιωτικά κολλέγια

Υπάρχουν πολυάριθμα ιδιωτικά κολλέγια τα οποία προσφέρουν σπουδές στα γνωστικά αντικείμενα που δραστηριοποιείται το ΟΠΑ. Σχετικά πρόσφατη νομοθεσία εξισώνει σε επίπεδο επαγγελματικών δικαιωμάτων τους απόφοιτους δημοσίων πανεπιστημίων με αυτούς των κολεγίων, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό για τα δημόσια πανεπιστήμια. Ικανός αριθμός ιδιωτικών κολεγίων προσλαμβάνουν συνταξιούχους ακαδημαϊκούς με πολυετή εμπειρία σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προκειμένου να ηγηθούν στη δημιουργία προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών. Άλλα, όπως το Deree πλέον χορηγούν πτυχία τα οποία είναι αναγνωρισμένα από πανεπιστήμια της Αμερικής. Επίσης, τα τελευταία χρόνια πέρα από τα ιδιωτικά πανεπιστήμια που έχουν πολυετή εμπειρία στην Ελλάδα (π.χ. Alba, Deree) υπάρχουν και παραρτήματα Βρετανικών πανεπιστημίων (π.χ. Strathclyde University, City College/University of York) που εστιάζουν στο επίπεδο της μεταπτυχιακής εκπαίδευσης και τα οποία διαθέτουν διεθνή πιστοποίηση (π.χ. AMBA, AACSB, Equis).

Συμπερασματικά, η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων εκπαιδευτικών φορέων είναι ιδιαίτερα υψηλή, καθώς ένας ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός προγραμμάτων σπουδών ανταγωνίζονται για έναν σχετικά σταθερό αριθμό υποψηφίων φοιτητών.

- **Είσοδος νέων εκπαιδευτικών φορέων**

Τα εμπόδια εισόδου στον τομέα των Οικονομικών-διοικητικών σχολών/Πανεπιστημίων που θα αναλυθούν είναι τα εξής:

- 1) Νομικοί περιορισμοί-φραγμοί: Το νομοθετικό περιβάλλον της χώρας δεν επιτρέπει μέχρι σήμερα ίδρυση νέων πανεπιστημίων από ιδιώτες αν και αυτό αναμένεται να μεταβληθεί το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα. Η ύπαρξη νομικών φραγμών αποτελεί παραδοσιακά στην Ελλάδα το μεγαλύτερο εμπόδιο εισόδου στα πεδία των Οικονομικών-διοικητικών σχολών και σχολών πληροφορίας. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια η σοβαρότατη διείσδυση από Κυπριακά Πανεπιστήμια στην ελληνική αγορά προσελκύει χιλιάδες φοιτητών σε πολλούς τομείς σπουδών στη μεγαλόνησο. Συνεπώς, πλέον δεν υπάρχει ένα παραδοσιακό σημαντικό εμπόδιο που δημιουργούσε αίσθηση προστασίας των προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών.
- 2) Απαιτήσεις σε πόρους (χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι) είναι αρκετά υψηλές προκειμένου να ιδρυθεί ένα νέο πανεπιστήμιο.
- 3) Κόστη αλλαγής «φοιτητών»/switching costs. Τα κόστη αυτά αναφέρονται στη δυσκολία/ευκολία με την οποία οι φοιτητές μπορούν να αποχωρήσουν από το πανεπιστήμιο και να εγγραφούν σε τυχόν νέα πανεπιστήμια/κολέγια. Για τις προπτυχιακές είναι ιδιαίτερα υψηλά. Σε περίπτωση δημόσιου πανεπιστήμιου θα πρέπει να περάσουν τη δοκιμασία των πανελλαδικών εξετάσεων από την αρχή. Σε περίπτωση του ιδιωτικού υπάρχει τόσο το χρηματικό κόστος όσο και κόστος χρόνου.
- 4) Είσοδος μέσω Online προγραμμάτων και νέες τεχνολογίες: Εδώ τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά. Πολύ εύκολα μπορεί ένα ξένο πανεπιστήμιο μέσω Online προγραμμάτων να διεισδύσει στην Ελληνική αγορά και να προσφέρει ακόμα και υψηλού επιπέδου σπουδές.

Συμπερασματικά τα εμπόδια εισόδου στα πεδία των Οικονομικών-διοικητικών σχολών και σχολών πληροφορίας αναμένεται να μην είναι υψηλά και ως εκ τούτου υψηλός ο κίνδυνος εισόδου νέων πανεπιστημίων.

- **Διαπραγματευτική δύναμη φοιτητών και λοιπών εκπαιδευομένων**

Τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες:

- 1) Προπτυχιακοί φοιτητές/φοιτήτριες (δύναμη η οποία βαίνει αυξανόμενη). Λόγω της ύπαρξης πολλών δημοσίων αλλά και από το 2025 ορισμένων μη κρατικών πανεπιστημίων, οι προπτυχιακοί φοιτητές έχουν πολλές επιλογές, συνεπώς και αυξημένη δύναμη και ευρύτητα επιλογών. Να τονιστεί βέβαια ότι το ΟΠΑ εδώ και χρόνια επιτυγχάνει τις υψηλότερες βάσεις εισαγωγής σε όλα τα Τμήματά του και αυτό το οφείλει στο ισχυρό όνομα που διαχρονικά έχει δημιουργήσει αναφορικά με την ποιότητα των σπουδών του.
- 2) Μεταπτυχιακοί Φοιτητές/ φοιτήτριες. Υπάρχουν πολυάριθμα ΠΜΣ στην Ελλάδα τα οποία προσφέρονται από δημόσια πανεπιστήμια της αλλοδαπής (πχ Αγγλία, Κύπρος), της ημεδαπής αλλά και ιδιωτικά κολέγια. Μεγάλο μέρος των φοιτητών είναι ευαίσθητοι ως προς το ύψος των διδάκτρων και αυτό δημιουργεί πιέσεις στα πανεπιστήμια τα οποία επιθυμούν να δημιουργήσουν ποιοτικά προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών.
- 3) Εκπαιδευόμενοι σε προγράμματα ΚΕΔΙΒΙΜ: Σχεδόν όλες οι οικονομικές σχολές έχουν δημιουργήσει πλέον ΚΕΔΙΒΙΜ τα οποία στοχεύουν στην εκπαίδευση εργαζομένων. Στην ελληνική αγορά υπάρχουν πλέον εκατοντάδες προγράμματα. Κάποια από αυτά προσφέρονται σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές ή και δωρεάν από φορείς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Συνεπώς, οι ενδιαφερόμενοι εκπαιδευόμενοι έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη φοιτητών/φοιτητριών βαίνει αυξανόμενη στο προπτυχιακό επίπεδο σπουδών, όμως είναι αρκετά υψηλή και συνεχώς αυξάνεται στο επίπεδο των ΠΜΣ, αλλά και των προγραμμάτων δια βίου μάθησης.

- **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες**

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα διαρκώς αυξάνεται τα τελευταία χρόνια και δημιουργεί απειλές. Συγκεκριμένα:

- 1) Προπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών: Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες την παρούσα χρονική στιγμή στην Ελλάδα δεν είναι έντονη. Στο διεθνές περιβάλλον παρατηρείται τελευταία μια ανησυχητική τάση για τον τομέα των Οικονομικών-Διοικητικών Σχολών/Πανεπιστημίων. Το πρώτο πτυχίο δεν αποτελεί πια απαραίτητη προϋπόθεση για να προσληφθεί κανείς σε γνωστές εταιρείες όπως: Google, Apple, EY στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι εταιρείες αυτές προσλαμβάνουν προσωπικό και το εκπαιδεύουν στα δικά τους εκπαιδευτικά κέντρα. Η εκπαίδευση είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκάστοτε εταιρείας. Αυτό θα μπορούσε μελλοντικά να αποτελέσει απειλή για τα ΠΠΣ.
- 2) Μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών: Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες είναι έντονη καθώς παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός από προγράμματα του εξωτερικού, ωστόσο η ζήτηση τέτοιων προγραμμάτων άρα και η απειλή που συνεπάγεται από την ύπαρξη τέτοιων προγραμμάτων είναι σταθερή εδώ και πολλά χρόνια.
- 3) Προγράμματα κατάρτισης τύπου ΚΕΔΙΒΙΜ. Τα προγράμματα αυτά δέχονται ιδιαίτερη πίεση από υποκατάστατα εκπαιδευτικά προϊόντα. Δυο είναι εδώ οι κατηγορίες των υποκατάστατων προϊόντων. Α) Προγράμματα τύπου coursera (Πλατφόρμα με πολυάριθμα εκπαιδευτικά προγράμματα Online) πολλά από τα οποία προσφέρουν και πιστοποιητικό παρακολούθησης; Β) διάφορες εκπαιδευτικές μονάδες οι οποίες ανήκουν σε γνωστές εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων. Πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα στην Ελλάδα είναι η PWC academy και η Deloitte Academy. Και οι δυο ακαδημίες προσφέρουν σειρά προγραμμάτων σε όλα τα γνωστικά αντικείμενα που θεραπεύει το ΟΠΑ και μάλιστα με συνεχώς βελτιούμενο επίπεδο ποιότητας.

Συνολικά, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες είναι μέτρια στην παρούσα φάση, αλλά βαίνει διαρκώς αυξανόμενη.

- **Διαπραγματευτική δύναμη τυχόν προμηθευτών**

Η συγκεκριμένη δύναμη δεν παρουσιάζεται να αποτελεί απειλή στο παρόν και το προβλεπτό μέλλον.

Συμπερασματικά

Το ΟΠΑ δραστηριοποιείται σε ένα τομέα που χαρακτηρίζεται από έντονο και διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, εντεινόμενη απειλή εισόδου νέων ιδρυμάτων (με εξαίρεση τα Online προγράμματα ξένων πανεπιστημίων που είναι μια υπαρκτή απειλή ιδιαίτερα σε μεταπτυχιακό επίπεδο και επίπεδο δια βίου εκπαίδευσης), μέτρια προς υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των φοιτητών/σπουδαστών (στην περίπτωση των προγραμμάτων ΚΕΔΙΒΙΜ όμως υψηλή), μέτρια αλλά διαρκώς αυξανόμενη απειλή από υποκατάστατα εκπαιδευτικά προϊόντα.

Συνεπώς, ο ευρύτερος τομέας των οικονομικών-διοικητικών σχολών/πανεπιστημίων είναι μετρίως ελκυστικός και το ΟΠΑ οφείλει να προβεί σε μια σειρά στρατηγικών ενεργειών προκειμένου να διατηρήσει-ενισχύσει την κυρίαρχη μέχρι σήμερα θέση του στην τρίτοβάθμια εκπαίδευση.

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εστιάζει στο προσδιορισμό των εσωτερικών παραγόντων δηλαδή των βασικών πλεονεκτημάτων (δυνάμεων) και των βασικών μειονεκτημάτων (αδυναμιών) που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον του ΟΠΑ σχετικά με τους τομείς λειτουργίας του, ήτοι την εκπαίδευση, την έρευνα, την καινοτομία/μεταφορά τεχνολογίας, το ανθρώπινο δυναμικό, τις υποδομές, τη χρηματοδότηση, τη διοίκηση και τη διασφάλιση ποιότητας. Αναλυτικότερα παρατίθενται τα ακόλουθα:

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (S)

Εδραιωμένη φήμη του Ιδρύματος (S1): Το ΟΠΑ στη διάρκεια των 100 ετών πορείας από την ίδρυσή του έχει εδραιώσει την φήμη¹ του και αυτό αποτυπώνεται τόσο στις προτιμήσεις των εν δυνάμει φοιτητών καθώς και στις κατατάξεις των διεθνών φορέων αξιολόγησης. Σημειώνεται ότι ο διεθνής φορέας αξιολόγησης Quacquarelli Symonds (QS)² κατατάσσει το ΟΠΑ για το έτος 2023 μεταξύ των κορυφαίων Πανεπιστημίων στον κόσμο στα επιστημονικά πεδία που αυτό θεραπεύει. Μάλιστα, αναδεικνύεται 1ο μεταξύ των Ελληνικών Πανεπιστημίων στη περιοχή των Κοινωνικών Επιστημών (Social Sciences and Management), καθώς και σε τρία επιστημονικά πεδία: α) της Διοίκησης Επιχειρήσεων (Business & Management Studies), β) της Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής (Accounting & Finance) και γ) των Οικονομικών (Economics & Econometrics).

Προσέλκυση υψηλού επιπέδου φοιτητών (S2): Η μελέτη³ των βάσεων εισαγωγής 2023-24 για τα Ακαδημαϊκά Τμήματα του ΟΠΑ καταδεικνύει ότι οι βάσεις σε αυτά είναι οι υψηλότερες συγκριτικά με τις βάσεις των αντίστοιχων – ομοειδών Ακαδημαϊκών Τμημάτων άλλων ΑΕΙ. Σημειώνεται επίσης ότι η βαθμολογική απόσταση μεταξύ πρώτου και τελευταίου εισακτέου στα Ακαδημαϊκά Τμήματα του ΟΠΑ είναι η μικρότερη συγκρινόμενη με εκείνη των αντίστοιχων – ομοειδών Ακαδημαϊκών Τμημάτων άλλων ΑΕΙ.

Διδακτικό και ερευνητικό προσωπικό υψηλής ποιότητας (S3): Το ΟΠΑ κατατάσσεται σε υψηλές θέσεις από έγκριτους διεθνείς φορείς αξιολόγησης, γεγονός που αντανακλάται στην ποιότητα του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου του. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι διδάσκοντες του ΟΠΑ περιλαμβάνονται στη λίστα κορυφαίων επιστημόνων βάσει του επιστημονικού τους έργου στη βάση της Scopus σε ένα σύνολο 27 επιστημονικών πεδίων και 174 υπο-πεδίων, σύμφωνα με πρόσφατη επιστημονική δημοσίευση⁴. Επιπλέον, καθηγητές του ΟΠΑ περιλαμβάνονται σε κατάταξη με τους κορυφαίους επιστήμονες του 2022 σε επιστημονικά πεδία (Computer Science, Economics & Finance, Social Sciences & Humanities, Mathematics) που δημοσίευσε το Research.com⁵. Αναφέρεται ότι η ποιότητα του διδακτικού προσωπικού αξιολογείται συστηματικά ως εξαιρετική από τους φοιτητές μέσω των ερωτηματολογίων αξιολόγησης μαθήματος/διδασκαλίας στα ΠΠΣ και ΠΜΣ.

Πιστοποίηση όλων των ΠΠΣ με την υψηλότερη δυνατή βαθμολόγηση στην κλίμακα επίδοσης (S4): Τα Προγράμματα Προπτυχιακών Σπουδών (ΠΠΣ) του ΟΠΑ πιστοποιήθηκαν σύμφωνα με τις αποφάσεις⁶ της Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) επιτυγχάνοντας την υψηλότερη δυνατή βαθμολόγηση στην κλίμακα επίδοσης. Αυτή τη στιγμή πιστοποιούνται τα Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) επιτυγχάνοντας επίσης πολύ υψηλή βαθμολόγηση.

Υψηλή ποιότητα και διεθνής αναγνωρισιμότητα ΠΜΣ (S5): Οι διεθνείς φορείς αξιολόγησης Quacquarelli Symonds (QS) και Eduniversal κατατάσσουν τα Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών⁷ (ΠΜΣ) του ΟΠΑ μεταξύ των κορυφαίων παγκοσμίως στα πεδία που θεραπεύουν. Η

¹ Η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΟΠΑ στα 300 "Top Business Schools" παγκοσμίως σύμφωνα με την Eduniversal (<https://www.aueb.gr/el/content/i-sholi-dioikisis-epiheiriseon-toy-opa-sta-300-top-business-schools-pagkosmios-symfona-me>)

² Νέα διεθνή αναγνώριση του ΟΠΑ για το 2023 (ΔΤ) (<https://www.aueb.gr/el/content/nea-diethnis-anagnorisi-toy-oikonomikoy-panepistimioy-athinon-gia-2023>)

³ Συγκριτικά Στοιχεία Βάσεων Εισαγωγής 2023-24 στα Τμήματα του ΟΠΑ και σε Αντίστοιχα Τμήματα άλλων ΑΕΙ & Διαχρονική εξέλιξη βάσεων, ΜΟΔΙΠ/ΟΠΑ, Ιούλιος 2023 (<https://aueb.gr/sites/default/files/modip/Axiologisi-math/Deiktes/VaseisEisagogis2023.pdf>)

⁴ Παγκόσμια αναγνώριση για 12 επιστήμονες του ΟΠΑ (ΔΤ) (<https://www.aueb.gr/el/content/pagkosmia-anagnorisi-gia-12-epistimonas-toy-oikonomikoy-panepistimioy-athinon>)

⁵ Κορυφαίοι επιστήμονες στο πεδίο της Επιστήμης Υπολογιστών: <https://research.com/scientists-rankings/computer-science>

⁶ Εκθέσεις Πιστοποίησης των Προπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών /ΟΠΑ, (<https://www.aueb.gr/el/node/20747>)

⁷ Κατατάξεις Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών του ΟΠΑ ανά επιστημονικό πεδίο (<https://aueb.gr/el/content/to-opa-ston-kosmo>)

εμβέλεια και το κύρος των ΠΜΣ επιβεβαιώνονται και από τις πιστοποιήσεις/επαναπιστοποιήσεις από την Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ)⁸ και από έγκριτους διεθνείς φορείς πιστοποίησης⁹.

Υψηλή απορροφητικότητα αποφοίτων (S6): Το ΟΠΑ, για το 2024, κατέλαβε την 296η θέση παγκοσμίως στο κριτήριο «Employer Reputation» σύμφωνα με το διεθνή φορέα αξιολόγησης QS¹⁰. Η κατάταξη αυτή προκύπτει αποκλειστικά από εργοδότες και στοιχεία σχετικά με την επαγγελματική πορεία και τον δείκτη απασχόλησης των αποφοίτων των Ιδρυμάτων, καθώς και από τις συνεργασίες των πανεπιστημίων με επιχειρήσεις. Επιπλέον, η έρευνα ΟΠΑ για τους απόφοιτους των ΠΠΣ του ΟΠΑ¹¹ (2018-2020) κατέδειξε ότι i) Στο σύνολο των αποφοίτων επτά (7) στους δέκα (10), ήτοι 70%, εργάζονται, με ποσοστά 77,2% οι γυναίκες και 61,8% οι άνδρες, ii) Το 87% του συνόλου των εργαζόμενων, απασχολείται με πλήρη απασχόληση, iii) Είκοσι τέσσερις (24) μήνες μετά την αποφοίτηση, εργαζόταν σε συναφές αντικείμενο με τις σπουδές το 68,9%. Η έρευνα για τους απόφοιτους των ΠΜΣ του ΟΠΑ (2018-2022) κατέδειξε ότι i) οι απόφοιτοι σε ποσοστό 93,1% εργάζονται με πλήρη απασχόληση και το 93,7% αυτών στην Ελλάδα, ii) Το 74,5% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι το ΠΜΣ τους βοήθησε να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά εργασίας με μέτρια έως και απόλυτη συνάφεια της θέσης να ανέρχεται σε ποσοστό 79,5%.

Αναπτυγμένες δράσεις επιχειρηματικότητας και καινοτομίας (S7): Η Μονάδα Μεταφοράς Τεχνολογίας ACEin¹² (Athens Center for Entrepreneurship and Innovation) αναλαμβάνει δράσεις λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική που υπάρχει και η οποία εντείνεται τα τελευταία χρόνια και αφορά τη σύνδεση της έρευνας με την αγορά και την πραγματική οικονομία. Η δυναμική αυτή αναμένεται να ενισχυθεί με συνέργειες και πρωτοβουλίες των συναρμόδιων Υπουργείων Παιδείας και Ανάπτυξης μέσω της πρακτικής της μεταφοράς τεχνολογίας και ακόμα περισσότερο μέσω της ενεργοποίησης του ελληνικού οικοσυστήματος επιχειρηματικότητας¹³,

Ισχυρές και μακροχρόνιες σχέσεις με παραγωγικούς φορείς και την αγορά εργασίας (S8): Το Γραφείο Πρακτικής Άσκησης και το Γραφείο Διασύνδεσης με την αγορά εργασίας του Τμήματος Υποστήριξης Φοιτητών¹⁴ προγραμματίζουν, συντονίζουν και υλοποιούν δράσεις του ΟΠΑ σχετικά με την διασύνδεση των φοιτητών και αποφοίτων με την αγορά εργασίας και της διασύνδεσης της ακαδημαϊκής κοινότητας με τις επιχειρήσεις καθώς και δράσεις που αποσκοπούν στη πρακτική άσκηση φοιτητών/τριων. Η τελευταία Ημέρα Καριέρας που έλαβε χώρα τον Οκτώβριο του 2023 συγκέντρωσε το ενδιαφέρον 95 εταιρειών και την επίσκεψη τουλάχιστον 1300 φοιτητών.

Παροχή κινήτρων στα μέλη του διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού (S9): Θεσπισμένη ετήσια απονομή βραβείων¹⁵ επίδοσης στους διδάσκοντες των ΠΠΣ και των ΠΜΣ στην βάση της αξιοποίησης των δεδομένων αξιολόγησης μαθήματος/διδασκαλίας. Επιπροσθέτως, το ΟΠΑ έχει

⁸Εκθέσεις Πιστοποίησης Προπτυχιακών Μεταπτυχιακών Σπουδών (<https://www.aueb.gr/el/content/ektheseis-pistopoiisis-programmaton-metaptyhiakon-spydon>)

⁹Επαναπιστοποίηση του MBA International και Executive MBA από το AMBA (<https://www.aueb.gr/el/content/epanapistopoiisi-toy-mba-international-kai-toy-executive-mba-apo-amva-association-mbas>)

¹⁰Αποτελέσματα κατάταξης "QS World University Rankings 2024": https://www.topuniversities.com/world-university-rankings?tab=indicators&countries=gr&sort_by=indicator_77&order_by=desc

¹¹ Έρευνα αποφοίτων του ΟΠΑ (<https://www.aueb.gr/el/node/19171> και <https://www.aueb.gr/el/node/26673>)

¹² Μονάδα ACEin (Athens Center for Entrepreneurship and Innovation) (<https://acein.aueb.gr/>)

¹³ Η Καινοτομία στην Ελλάδα σήμερα και οι φορείς που τη στηρίζουν – Ημερίδα (ΔΤ) (<https://www.aueb.gr/el/content/me-megalipityhia-oloklirothike-gia-deyteri-synehi-hronia-i-imerida-i-kainotomia-stin>)

¹⁴ Γραφείο Πρακτικής Άσκησης (<https://aueb.gr/el/internship>), Γραφείο Διασύνδεσης (<https://aueb.gr/el/career>)

¹⁵ Χορήγηση Βραβείου Εξαιρετικής Επίδοσης στη Διδασκαλία μελών ΔΕΠ για το ακαδημαϊκό έτος 2022-2023 (17η συνεδρίαση Πρυτανικού Συμβουλίου, 3/5/2023), Χορήγηση βραβείου Επίδοσης στη Διδασκαλία για μέλη ΕΔΙΠ και ΕΕΠ για το ακαδημαϊκό έτος 2022-2023 (7η συνεδρίαση Πρυτανικού Συμβουλίου, 16/12/2022), Τιμητικό βραβείο εξαιρετικής επίδοσης στη διδασκαλία για το διδακτικό προσωπικό στα ΠΜΣ του Ο.Π.Α. (6η συνεδρίαση Συγκλήτου, 12/1/2023)

θεσπίσει δράσεις¹⁶ για την ενίσχυση της έρευνας των νέων μελών ΔΕΠ, που υπηρετούν στη βαθμίδα του Επίκουρου Καθηγητή και έχουν αναλάβει καθήκοντα στο ΟΠΑ την τελευταία εξαετία.

Αναπτυγμένη κοινωνική ευθύνη και κουλτούρα εθελοντικής προσφοράς (S10): Το ΟΠΑ αναπτύσσει την κοινωνική του δράση¹⁷ σύμφωνα με τους 17 στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη μέσω της συμμετοχής σε σχετικά δίκτυα και της συνεργασίας με οργανισμούς που στοχεύουν στην επίτευξη στόχων όπως CSR Hellas, United Nations Global Compact, UN SDSN, σωματείο ΕΡΜΗΣ, ΑΙΕSEC. Επιπλέον, το Πρόγραμμα Εθελοντισμού¹⁸, παρέχει τη δυνατότητα στα μέλη της κοινότητάς του, φοιτητές/τριες, διδακτικό και διοικητικό προσωπικό να προγραμματίζουν και να συμμετέχουν σε δράσεις που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκριμένων στόχων.

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (W)

Χαμηλός ρυθμός αποφοίτησης στα ΠΠΣ (W1): Από την μελέτη των δεικτών ποιότητας ΟΠΕΣΠ-ΕΘΑΑΕ¹⁹ προκύπτει ότι ο μέσος όρος (ΜΟ) Ζετίας (2019-20 έως 2021-22) του ετήσιου ποσοστού ενεργών προπτυχιακών φοιτητών στο σύνολο των εγγεγραμμένων, για το ΟΠΑ είναι 41,3% (στοιχεία ΟΠΕΣΠ, δείκτης Δ1.003). Επιπλέον, έρευνα²⁰ του ΟΠΑ μεταξύ των φοιτητών/τριων με σκοπό τη διερεύνηση σχετικά με τους λόγους καθυστέρησης της έγκαιρης ολοκλήρωσης των σπουδών τους αναδεικνύει ως βασικές αιτίες αυτής της καθυστέρησης τις επαγγελματικές υποχρεώσεις και τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν αυτοί. Σημειώνεται ότι μέρος του προβλήματος αποτελεί και ο μεγάλος αριθμός φοιτητών μέσω της διαδικασίας των μετεγγραφών από τα περιφερειακά πανεπιστήμια προς το ΟΠΑ.

Χαμηλό ποσοστό ενεργών φοιτητών στα ΠΠΣ (W2): Από την μελέτη των δεικτών ποιότητας ΟΠΕΣΠ-ΕΘΑΑΕ προκύπτει ότι ο ΜΟ Ζετίας (2019-20 έως 2021-22) του ετήσιου ποσοστού αποφοίτων ΠΠΣ στο σύνολο των ενεργών φοιτητών των ΠΠΣ (έως ν+2), για το ΟΠΑ είναι 15,49% (στοιχεία ΟΠΕΣΠ, δείκτης Δ1.006).

Δυσαναλογία αριθμού φοιτητών και διδασκόντων (W3): Η Ελλάδα παραμένει η χώρα με τη μεγαλύτερη αναλογία φοιτητών ανά διδάσκοντα απέχοντας από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο κατά 34 μονάδες²¹. Η αναλογία αποβαίνει δυσμενής λόγω του σχετικά υπεράριθμου φοιτητικού πληθυσμού, ο οποίος περιλαμβάνει τους μη ενεργούς φοιτητές. Επιπλέον, από την μελέτη των δεικτών ποιότητας του ΟΠΕΣΠ-ΕΘΑΑΕ προκύπτει ότι ο ΜΟ Ζετίας (2019-20 έως 2021-22) της αναλογίας διδασκομένων-διδασκόντων για το ΟΠΑ είναι 52,58 (στοιχεία ΟΠΕΣΠ, δείκτης Δ1.016). Το πρόβλημα αυτό καταγράφεται και στις εκθέσεις πιστοποίησης²² των ΠΠΣ.

Χαμηλή εισροή σε ερευνητική χρηματοδότηση και μη ικανοποιητική συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα (W4): Από την μελέτη των δεικτών ποιότητας ΟΠΕΣΠ-ΕΘΑΑΕ²³ προκύπτει ότι ο ΜΟ Ζετίας (2019-20 έως 2021-22) του ποσοστού χρηματοδότησης έργων από ΕΣΠΑ επί των εξωτερικών χρηματοδοτήσεων για το ΟΠΑ είναι 14,15% (στοιχεία ΟΠΕΣΠ, δείκτης Δ1.037). Επιπροσθέτως, από τον ΜΟ Ζετίας (2019-20 έως 2021-22) προκύπτει ότι το ποσοστό

¹⁶ Πρόγραμμα Ενίσχυσης της Έρευνας με σκοπό την Εξωστρέφεια και την Αριστεία (Δράση Ι) (6ης συνεδρίαση της Συγκλήτου 21-12-2020)

¹⁷ Κοινωνική Ευθύνη & Προσφορά (<https://www.aueb.gr/el/content/koinoniki-eythyni>)

¹⁸ Πρόγραμμα Εθελοντισμού (<https://www.aueb.gr/volunteers>)

¹⁹ Αναφορές (4ετής) δεικτών ποιότητας ΟΠΑ -ΟΠΕΣΠ/ΕΘΑΑΕ

²⁰ Έρευνα για τους λόγους καθυστέρησης της έγκαιρης ολοκλήρωσης των σπουδών (<https://www.aueb.gr/sites/default/files/modip/Έρευνα-καθ-ολοκλ%20σπουδών-ανάρτηση.pdf>)

²¹ Ετήσια έκθεση για την ποιότητα της Ανώτατης Εκπαίδευσης, ΕΘΑΑΕ, Αθήνα 2021. (https://www.ethaee.gr/images/articles/etisies_ekthesis_HAHE/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1_%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7_%CE%95%CE%98%CE%91%CE%91%CE%95_2021.pdf)

²² Εκθέσεις Πιστοποίησης των Προπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών – ΟΠΑ (<https://www.aueb.gr/el/node/20747>)

²³ Αναφορές (4ετής) δεικτών ποιότητας ΟΠΑ -ΟΠΕΣΠ/ΕΘΑΑΕ

χρηματοδότησης έργων από διεθνείς φορείς επί των εξωτερικών χρηματοδοτήσεων για το ΟΠΑ είναι 1,54% (στοιχεία ΟΠΕΣΠ, δείκτης Δ1.039). Και από τον ΜΟ Ζετίας (2019-20 έως 2021-22) προκύπτει ότι το ποσοστό χρηματοδότησης έργων από την Ευρωπαϊκή Ένωση επί των εξωτερικών χρηματοδοτήσεων για το ΟΠΑ είναι 14,87% (στοιχεία ΟΠΕΣΠ, δείκτης Δ1.038).

Μη επαρκείς κτηριακές, εκπαιδευτικές, ερευνητικές υποδομές/υπηρεσίες και ειδικές υποδομές/υπηρεσίες για ΑΜΕΑ (W5): Οι διαρκώς αυξανόμενες εκπαιδευτικές και ερευνητικές δραστηριότητες²⁴ του ΟΠΑ απαιτούν την επέκταση των κτιριακών υποδομών του. Οι νέες υποδομές θα καλύψουν τις επιβεβλημένες κτιριακές ανάγκες με έμφαση στη δημιουργία αμφιθεάτρων, αιθουσών διδασκαλίας με ιδιαίτερες οπτικοακουστικές απαιτήσεις και ειδικό τεχνολογικό εξοπλισμό καθώς και την μεταστέγαση της Κεντρικής Βιβλιοθήκης λόγω της στατικής ανεπάρκειας του κτιρίου που σήμερα στεγάζεται, σε ένα ασφαλή και άνετο χώρο με σύγχρονες προδιαγραφές. Οι συστάσεις των εκθέσεων πιστοποίησης των ΠΠΣ²⁵ προτείνουν βελτίωση του περιβάλλοντος του Ιδρύματος και μέριμνα για την παροχή υπηρεσιών προς τους φοιτητές/τριων με ειδικές ανάγκες/μαθησιακές δυσκολίες.

Ελλιπή πληροφοριακά συστήματα και ψηφιακά εργαλεία (W6): Η απουσία πληροφοριακού συστήματος για την παρακολούθηση/ιχνηλάτηση των αποφοίτων²⁶, η ανάγκη για πληρότητα και αξιοπιστία των δεδομένων του Ιδρύματος για το σύνολο των ακαδημαϊκών, ερευνητικών και διοικητικών του δραστηριοτήτων που αποστέλλονται από την ΜΟΔΙΠ²⁷ προς την ΕΘΑΑΕ προϋποθέτει την ανάπτυξη και την διαλειτουργικότητα των εσωτερικών ΠΣ του Ιδρύματος, την δημιουργία νέου πληροφοριακού συστήματος-αποθετηρίου και τη διασύνδεσή του με το ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Εθνικό Σύστημα Ποιότητας (ΟΠΕΣΠ) της ΕΘΑΑΕ. Τέτοιο πληροφοριακό σύστημα προετοιμάζεται, ωστόσο ακόμη δεν έχει λειτουργήσει.

Διαδικασίες ποιότητας σε περιορισμένο εύρος λειτουργίας του Ιδρύματος (W7): Οι εκθέσεις Πιστοποίησης των ΠΠΣ²⁸ αποτυπώνουν την ανάγκη καταγραφής εσωτερικών διαδικασιών σε όλο το εύρος της λειτουργίας του ΟΠΑ στο πλαίσιο της διοίκησης ποιότητας μέσω του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ)²⁹.

Χαμηλός ρυθμός διεθνοποίησης του Ιδρύματος (W8): Από την μελέτη των δεικτών ποιότητας ΟΠΕΣΠ-ΕΘΑΑΕ³⁰ προκύπτει ότι ο ΜΟ Ζετίας (2019-20 έως 2021-22) του μέσου ετήσιου ποσοστού εξερχόμενων φοιτητών ERASMUS στο σύνολο των ενεργών φοιτητών για το ΟΠΑ είναι 2,74%, και ο ΜΟ Ζετίας (2019-20 έως 2021-22) του ποσοστού εισερχομένων φοιτητών ERASMUS στο σύνολο των ενεργών φοιτητών για το ΟΠΑ είναι 3,54% (στοιχεία ΟΠΕΣΠ, δείκτες Δ1.4.34 και Δ1.4.35). Επιπλέον, το Ίδρυμα παρουσιάζει χαμηλή κινητικότητα μελών ΔΕΠ μέσω προγράμματος ERASMUS και μη ικανοποιητική προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών στα ΠΜΣ.

Υποστελέχωση υπηρεσιών σε διοικητικό και τεχνικό προσωπικό (W9): Η μελέτη των δεικτών ποιότητας ΟΠΕΣΠ-ΕΘΑΑΕ³¹ καταδεικνύει την μείωση του διοικητικού προσωπικού λόγω

²⁴ Ετήσια έκθεση για την ποιότητα της Ανώτατης Εκπαίδευσης, ΕΘΑΑΕ, Αθήνα 2021. (https://www.ethaae.gr/images/articles/etisies_ekthesis_HAHE/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%CE%95%CE%98%CE%91%CE%91%CE%95%2021.pdf)

²⁵ Αναφορές (4ετής) δεικτών ποιότητας ΟΠΑ -ΟΠΕΣΠ/ΕΘΑΑΕ

²⁶ Πρόσκληση ΕΣΠΑ 2014-20, «Γραφεία Διασύνδεσης Ανώτατης Εκπαίδευσης» (https://www.espa.gr/Lists/Proclamations/Attachments/4983/prosklisi_EDBM131_ada.pdf)

²⁷ Πρόσκληση ΕΣΠΑ 2014-20, «Αναβάθμιση της ποιότητας των ΑΕΙ, για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία τους_Υποστήριξη των ΜΟΔΙΠ» (<https://empedu.gov.gr/invitation/anavathmisi-tis-poiotitas-ton-aei-gia-tin-apotelesmatikoteri-kai-apodotikoteri-leitourgia-toys-ypostirixi-ton-modip/>)

²⁸ Εκθέσεις Πιστοποίησης των Προπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών – ΟΠΑ (<https://www.aueb.gr/el/node/20747>)

²⁹ Έκθεση Πιστοποίησης ΕΣΔΠ (https://www.aueb.gr/sites/default/files/IQAS%20Accreditation%20Report_AUEB.pdf)

³⁰ Αναφορές (4ετής) δεικτών ποιότητας ΟΠΑ -ΟΠΕΣΠ/ΕΘΑΑΕ

³¹ Αναφορές (4ετής) δεικτών ποιότητας ΟΠΑ -ΟΠΕΣΠ/ΕΘΑΑΕ

συνταξιοδότησης, απόσπασης ή και μετάταξης. Η ένταξη των νέων διοικητικών δομών στην λειτουργία του Ιδρύματος δημιουργεί την ανάγκη πρόσληψης σε διοικητικό προσωπικό.

Απουσία συστηματικής παρακολούθησης των αποφοίτων (W10): Η ανάγκη συστηματικής παρακολούθησης της πορείας των αποφοίτων η οποία προϋποθέτει την ύπαρξη πληροφοριακού συστήματος, την δημιουργία μητρώου αποφοίτων και την διεξαγωγή ερευνών τεκμηριώνεται τόσο τα στοιχεία που πρέπει να παρέχονται από το ΟΠΑ στην ΕΘΑΑΕ μέσω ΟΠΕΣΠ όσο και στις εκθέσεις πιστοποίησης των ΠΠΣ³².

Απουσία εγκεκριμένου επικαιροποιημένου οργανισμού/οργανογράμματος και εσωτερικού κανονισμού (W11): Οι υπάρχουσες δομές/γραφεία όπως η Μονάδα Υποστήριξης Φοιτητών, η ανάγκη δημιουργίας νέων δομών ενσωματώνοντας τις πρόσφατες νομοθετικές ρυθμίσεις, για παράδειγμα το Κέντρο Διδασκαλίας και Μάθησης (ΚΕΔΙΜΑ) η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, η Μονάδα Ασφάλειας και Προστασίας, η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού, δημιουργούν την ανάγκη για επικαιροποίηση του οργανισμού, του οργανογράμματος και του εσωτερικού κανονισμού του Ιδρύματος.

³² Εκθέσεις Πιστοποίησης των Προπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών – ΟΠΑ (<https://www.aueb.gr/el/node/20747>)

Στην συνέχεια και λαμβάνοντας υπόψη την ως άνω αναφερόμενη ανάλυση των παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του ΟΠΑ αποτυπώθηκαν με την χρήση του εργαλείου της ανάλυσης SWOT, οι παράγοντες α) του εσωτερικού περιβάλλοντος σε δυνατά και αδύνατα σημεία και β) του εξωτερικού περιβάλλοντος σε ευκαιρίες και απειλές και παρατίθενται, ως ακολούθως:

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ευκαιρίες (Ο)	Απειλές (Τ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Αυξημένη ζήτηση για τίτλους ανώτατης εκπαίδευσης 2. Αυξημένη ζήτηση για προγράμματα δια βίου μάθησης 3. Διαθεσιμότητα εξωτερικών πηγών χρηματοδότησης (πχ. ΕΕ, ΕΣΠΑ, Ταμείο ανάκαμψης κα) 4. Υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο για την δημιουργία κέντρων αριστείας 5. Δυνατότητα συνεργασίας με αποφοίτους του Ιδρύματος 6. Διαμορφωμένο πλαίσιο για την λειτουργία δράσεων σχετικά με την βιώσιμη ανάπτυξη 7. Ευνοϊκό θεσμικό πλαίσιο για την εφαρμογή της στρατηγικής του Ιδρύματος 8. Διαθεσιμότητα κονδυλίων ΕΣΠΑ για την ανάπτυξη της διασφάλισης ποιότητας 9. Διαθέσιμη χρηματοδότηση και θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών 10. Θετικές αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο που ευνοούν την διεθνοποίηση και την βελτίωση του πανεπιστημιακού περιβάλλοντος 11. Αξιοποίηση των νέων ψηφιακών εργαλείων στην διδασκαλία και μάθηση 12. Δημιουργία εξ αποστάσεως προγραμμάτων προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Διαρροή σημαντικού αριθμού αποφοίτων και διδακτικού προσωπικού στο εξωτερικό 2. Περιορισμένη δημόσια χρηματοδότηση 3. Μειωμένη δυνατότητα στελέχωσης Ιδρύματος σε διδακτικό και διοικητικό προσωπικό λόγω δημοσιονομικών περιορισμών 4. Φαινόμενα παραβατικότητας στο περιβάλλον λειτουργίας του Ιδρύματος 5. Υπερ-ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας των Πανεπιστημίων 6. Δυσμενείς αλλαγές στον χάρτη ανώτατης εκπαίδευσης σε συναφείς επιστημονικά πεδία που θεραπεύει το Ίδρυμα 7. Υπερ-προσφορά ομοειδών γνωστικού αντικείμενου ΠΠΣ και ΠΜΣ από άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα της ημεδαπής και της αλλοδαπής 8. Συνέπειες πανδημίας 9. Κλιματική αλλαγή 10. Πιθανή είσοδος στην ελληνική αγορά μη κερδοσκοπικών μη κρατικών πανεπιστημίων

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Δυνατά Σημεία (S)

1. Εδραιωμένη φήμη του Ιδρύματος
2. Προσέλκυση υψηλού επιπέδου φοιτητών
3. Διδακτικό και ερευνητικό προσωπικό υψηλής ποιότητας
4. Πιστοποίηση όλων των ΠΠΣ και πολλών ΠΜΣ με την υψηλότερη δυνατή βαθμολόγηση στην κλίμακα επίδοσης
5. Υψηλή ποιότητα και διεθνής αναγνωρισιμότητα ΠΜΣ
6. Υψηλή απορροφητικότητα αποφοίτων
7. Αναπτυγμένες δράσεις επιχειρηματικότητας και καινοτομίας
8. Ισχυρές και μακροχρόνιες σχέσεις με παραγωγικούς φορείς και την αγορά εργασίας
9. Παροχή κινήτρων στα μέλη του διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού
10. Αναπτυγμένη κοινωνική ευθύνη και κουλτούρα εθελοντικής προσφοράς

Αδύνατα Σημεία (W)

1. Χαμηλός ρυθμός αποφοίτησης στα ΠΠΣ
2. Χαμηλό ποσοστό ενεργών φοιτητών στα ΠΠΣ
3. Δυσαναλογία αριθμού φοιτητών και διδασκόντων
4. Χαμηλή εισροή σε ερευνητική χρηματοδότηση και μη ικανοποιητική συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα
5. Μη επαρκείς κτηριακές, εκπαιδευτικές, ερευνητικές υποδομές/υπηρεσίες και ειδικές υποδομές/υπηρεσίες για ΑΜΕΑ
6. Ελλιπή πληροφοριακά συστήματα και ψηφιακά εργαλεία
7. Διαδικασίες ποιότητας σε περιορισμένο εύρος λειτουργίας του Ιδρύματος
8. Χαμηλός βαθμός διεθνοποίησης του Ιδρύματος
9. Υπό στελέχωση υπηρεσιών σε διοικητικό και τεχνικό προσωπικό.
10. Απουσία συστηματικής παρακολούθησης των αποφοίτων
11. Απουσία εγκεκριμένου επικαιροποιημένου οργανισμού/οργανογράμματος και εσωτερικού κανονισμού

Πλαίσιο διάγνωσης της στρατηγικής - Επιλογή στρατηγικής

Επιλογή στρατηγικής

Το Ίδρυμα αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT προχώρησε στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Εστιάζοντας στο σωστό συνδυασμός των διαστάσεων της SWOT αποβλέπει στην βέλτιστη αξιοποίηση των ισχυρών σημείων (S) και των ευκαιριών (O) για αντιμετώπιση των αδυναμιών (W) και διαχείριση των απειλών (T). Στο πλαίσιο αυτό το Ίδρυμα επέλεξε το ακόλουθο μείγμα στρατηγικής το οποίο επικεντρώνεται στην :

- 1) αξιοποίηση των δυνατών σημείων για εκμετάλλευση των ευκαιριών (S-O) -στρατηγική θετικών προοπτικών,
- 2)αξιοποίηση των ευκαιριών για αντιμετώπιση των αδυναμιών (O-W)-στρατηγική προσαρμογής
- 3)ισχυροποίηση των δυνατών σημείων για διαχείριση των απειλών (S-T)-στρατηγική άμυνας έναντι των απειλών.

Στρατηγικοί Στόχοι ανά Στρατηγική Προτεραιότητα

Η στρατηγική του ΟΠΑ καταρτίζεται για την επόμενη 4ετία 2024-27 και διατυπώνεται με την μορφή στρατηγικών στόχων για τις ακόλουθες στρατηγικές προτεραιότητες του Ιδρύματος:

1. **Αριστεία στην Έρευνα**
2. **Αριστεία στην Εκπαίδευση**
3. **Σύνδεση με την κοινωνία**
4. **Διεθνοποίηση**
5. **Αναβαθμισμένο πανεπιστημιακό περιβάλλον**
6. **Διασφάλιση ποιότητας**

Στη συνέχεια παρατίθενται οι στρατηγικοί στόχοι ανά στρατηγική προτεραιότητα οι οποίοι προέκυψαν ως αποτέλεσμα του ως άνω διατυπωμένου μείγματος στρατηγικής. Οι στρατηγικοί στόχοι αποτελούν συνοπτική, αλλά εστιασμένη διατύπωση των επιδιώξεων του Ιδρύματος για την συνολική δραστηριότητά του και συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΠΑ 2024-27	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
1. ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	1.1 Ανάπτυξη χρηματοδοτούμενης ερευνητικής δραστηριότητας
	1.2 Αξιοποίηση της ερευνητικής δραστηριότητας
	1.3 Ενθάρρυνση και επιβράβευση της ερευνητικής δραστηριότητας
	1.4 Ανάπτυξη νέων ερευνητικών πεδίων αιχμής
	1.5 Ενίσχυση και αναβάθμιση των ερευνητικών και εργαστηριακών υποδομών
2. ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2.1 Διακεκριμένο Ίδρυμα στα επιστημονικά πεδία της Οικονομίας, της Διοίκησης Επιχειρήσεων και της Τεχνολογίας της Πληροφορίας
	2.2 Εκσυγχρονισμός και αναδιάρθρωση των υπαρχόντων Προγραμμάτων Σπουδών
	2.3 Ενίσχυση διασύνδεσης έρευνας και εκπαίδευσης
	2.4 Ενίσχυση και αναβάθμιση υποδομών της εκπαιδευτικής δραστηριότητας
3. ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	3.1 Δικτύωση και διασύνδεση ΟΠΑ με το Οικοσύστημα της Επιχειρηματικότητας
	3.2 Ενεργή συμμετοχή του ΟΠΑ στη διαδικασία διαβίου μάθησης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων
	3.3 Ενίσχυση της κοινωνικής ευθύνης και προώθηση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης
	3.4 Υποστήριξη και ανάπτυξη νεοφυών επιχειρήσεων και τεχνοβλαστών
	3.5 Εκπαίδευση και ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων
	3.6 Δικτύωση και Διασύνδεση Έρευνας – Αγοράς
4. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ	4.1 Ανάπτυξη των υφιστάμενων αγγλόφωνων Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών και δημιουργία νέων
	4.2 Ανάπτυξη διεθνών νέων συνεργασιών για εκπαίδευση και έρευνα
	4.3 Ισχυροποίηση της διεθνούς παρουσίας του Ιδρύματος
5. ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΜΕΝΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	5.1 Ψηφιακή ανάπτυξη και ψηφιακός μετασχηματισμός του Ιδρύματος
	5.2 Διεύρυνση των πηγών χρηματοδότησης για ανάπτυξη
	5.3 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
	5.4 Επέκταση, αναβάθμιση και συντήρηση κτιριακών υποδομών
	5.5 Ενίσχυση και ανάπτυξη εκπαιδευτικών και λοιπών υπηρεσιών

B. Ανάλυση στρατηγικών στόχων και δράσεων

Στην παρούσα ενότητα ο κάθε στρατηγικός στόχος εξειδικεύεται με ένα πλήθος δράσεων, οι οποίες είναι οι κατάλληλες για την επίτευξή του. Οι δράσεις αναφέρονται στην περίοδο του στρατηγικού προγραμματισμού 2024-2027. Αναλυτικότερα:

1. ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Για την εφαρμογή της στρατηγικής προτεραιότητας τίθενται οι ακόλουθοι στρατηγικοί στόχοι

ΣΤ.1.1 Ανάπτυξη χρηματοδοτούμενης ερευνητικής δραστηριότητας (S3, O3, W4)

Δράσεις

- 1.1.1 Ερευνητική συνεργασία με πανεπιστήμια ή ερευνητικά ινστιτούτα της ημεδαπής και της αλλοδαπής μέσω σύναψης πρωτοκόλλων συνεργασίας.
- 1.1.2 Χρηματοδότηση της έρευνας των μελών ΔΕΠ, των μεταδιδακτορικών ερευνητών και υποψήφιων διδασκόντων με πόρους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.
- 1.1.3 Χρηματοδότηση εφαρμοσμένης διδακτορικής έρευνας από ιδιωτικό ή/και δημόσιο τομέα, για παράδειγμα τα βιομηχανικά διδακτορικά.

ΣΤ.1.2. Αξιοποίηση της ερευνητικής δραστηριότητας (O3, S7 W4)

Δράσεις

- 1.2.1 Αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων των μελών ΔΕΠ και ερευνητών του ΟΠΑ μέσω της δημιουργίας τεχνοβλαστών και της απόκτησης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας με υποστήριξη από τη Μονάδα Μεταφοράς Τεχνολογίας και Καινοτομίας.
- 1.2.2 Συμπράξεις με Ιδρύματα του εσωτερικού και του εξωτερικού για μεταφορά τεχνολογίας στα γνωστικά αντικείμενα που θεραπεύει το Ίδρυμα.
- 1.2.3 Διεξαγωγή επιστημονικών συνεδρίων και ημερίδων για την αξιοποίηση της ερευνητικής δραστηριότητας στην καινοτομία και τεχνολογία.

ΣΤ.1.3. Ενθάρρυνση και επιβράβευση της ερευνητικής δραστηριότητας (O3, O4, T2, S8, W4 W8)

Δράσεις

- 1.3.1 Χρηματοδότηση της έρευνας με πόρους ΟΠΑ ή πόρους των Ακαδημαϊκών Τμημάτων :
 - α) μελών ΔΕΠ,
 - β) νέων μελών ΔΕΠ –Επίκουρων καθηγητών με θητεία στο ΟΠΑ < 6 ετών
 - γ) υποψήφιων διδασκόντων
 - δ) μεταδιδασκόντων
 - ε) ερευνητικών δικτύων μεταξύ μελών ΔΕΠ διαφορετικών Ακαδημαϊκών Τμημάτων, Σχολών ή και Εργαστηρίων
 - στ) συμμετοχής μελών ΔΕΠ σε συνέδρια
- 1.3.2 Επιβράβευση μελών ΔΕΠ και ερευνητών που πέτυχαν κορυφαίες διεθνείς δημοσιεύσεις.

ΣΤ.1.4. Ανάπτυξη νέων ερευνητικών πεδίων αιχμής (O3, O4, T2, S8, W4 W8)

Δράσεις

- 1.4.1 Προμήθεια εξειδικευμένων βάσεων ερευνητικών δεδομένων

ΣΤ.1.5. Ενίσχυση και αναβάθμιση των ερευνητικών και εργαστηριακών υποδομών **(O9, O11, O12, T2, W1)**

Δράσεις

1.5.1 Προμήθεια Εξειδικευμένου λογισμικού έρευνας

2.ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Για την εφαρμογή της στρατηγικής προτεραιότητας τίθενται οι ακόλουθοι στρατηγικοί στόχοι και δράσεις

ΣΤ.2.1. Διακεκριμένο Ίδρυμα στα επιστημονικά πεδία της Οικονομίας της Διοίκησης Επιχειρήσεων και της Τεχνολογίας της Πληροφορίας **(S1, S5, S3, W8, W3, O1, O10, O12, O7, T5)**

Δράσεις

2.1.1 Δημιουργία νέων προγραμμάτων σε αντικείμενα αιχμής:

- α) σε Προπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών
- β) σε Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών
- γ) σε νέα επαγγελματικά ΠΜΣ

ΣΤ.2.2. Εκσυγχρονισμός και αναδιάρθρωση των **υπαρχόντων Προγραμμάτων Σπουδών (S1, S2, S5, S4, S6, W1, W2, W3, W5, W8, T6, T7, T3, O1, O10, O11)**

Δράσεις

2.2.1 Τακτική επικαιροποίηση και αναβάθμιση των προγραμμάτων σπουδών :

- α) ΠΠΣ, β) ΠΜΣ και γ) ΠΔΣ

2.2.2 Ανάπτυξη δεξιοτήτων των φοιτητών ως προς:

- α) τις τεχνικές παρουσίασης εργασιών
- β) τις ψηφιακές δεξιότητες
- γ) τη συγγραφή πτυχιακής εργασία σε ΠΠΣ
- δ) την προσέγγιση θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης
- ε) την βιβλιογραφική έρευνα

2.2.3 Βραβεία :

- α) εξαιρετικής επίδοσης στη διδασκαλία σε διδακτικό προσωπικό.
- β) αριστείας ή και έπαινος σε φοιτήτριες/τές

2.2.4 Αύξηση αριθμού συμμετεχόντων στις υπηρεσίες α) διασύνδεσης β) Πρακτικής Άσκησης.

ΣΤ.2.3. Ενίσχυση διασύνδεσης έρευνας και εκπαίδευσης **(O3, O4, T2, S8, W4 W8)**

Δράσεις

2.3.1 Λογισμικό προσομοίωσης και εξειδικευμένο εκπαιδευτικό λογισμικό

ΣΤ.2.4. Ενίσχυση και αναβάθμιση υποδομών της εκπαιδευτικής δραστηριότητας **(O9, O11, O12, W1)**

Δράσεις

2.4.1 Προμήθεια συσκευών βιντεοπροβολής (projectors) υψηλής ευκρίνειας για τις αίθουσες διδασκαλίας

2.4.2 Προμήθεια Οθονών μεγάλων διαστάσεων για αίθουσες διδασκαλίας

2.4.3 Προμήθεια Διαδραστικών πινάκων μεγάλων διαστάσεων

2.4.4 Προμήθεια Πληροφοριακού συστήματος εξ αποστάσεως διδασκαλία

2.4.5 Προμήθεια Εφαρμογών Τεχνητής Νοημοσύνης για τις εκπαιδευτικές ανάγκες

2.4.6 Προμήθεια Λογισμικού (Proctoring) εξ αποστάσεως εξετάσεων

3. ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Για την εφαρμογή της στρατηγικής προτεραιότητας τίθενται οι ακόλουθοι στρατηγικοί στόχοι και δράσεις

ΣΤ.3.1-Δικτύωση και διασύνδεση ΟΠΑ με το Οικοσύστημα της Επιχειρηματικότητας (S1, S7, S8, W5, W5, W6, W8, W9, W11, T2, T3, T5, O3, O5, O7, O10)

Δράσεις

3.1.1 Προγράμματα Εκπαίδευσης στην Επιχειρηματικότητα

3.1.2 Προγράμματα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών (Train-the-Trainers)

3.1.3 Προγράμματα Επιχειρηματικής Επιτάχυνσης και Ωρίμανσης

3.1.4 Διασύνδεση της Ακαδημαϊκής Κοινότητας με το Οικοσύστημα Καινοτομίας σε: α) εθνικό και β) διεθνές επίπεδο.

ΣΤ.3.2. Ενεργή συμμετοχή του ΟΠΑ στη διαδικασία δια βίου μάθησης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων (S1,S3, S8, S9, W5,W6, O2, O5, O11, T3, T7)

Δράσεις

3.2.1. Προγράμματα κατάρτισης του ΚΕΔΙΒΙΜ :

α) ανάπτυξη νέων προγραμμάτων:

- 1) για αναβάθμιση δεξιοτήτων και μείωση της ανεργίας των πτυχιούχων
- 2) για ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων.

β) επικαιροποίηση υφιστάμενων προγραμμάτων.

3.2.2 Προσέλκυση περισσότερων καταρτιζόμενων στα προγράμματα ΚΕΔΙΒΙΜ.

3.2.3 Ανάπτυξη κατά παραγγελία προγραμμάτων κατάρτισης.

ΣΤ.3.3 Ενίσχυση της κοινωνικής ευθύνης και προώθηση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης (S1, S10, S8, O5, O6, T8, T9, O6, T9, O10)

Δράσεις

3.3.1 Οργάνωση:

- α) φροντιστηριακών μαθημάτων σε ευπαθείς ομάδες,
- β) εθελοντικής Αιμοδοσίας,
- γ) ημερίδων, webinars και podcasts,
- δ) δράσεων υποστήριξης ευπαθών ομάδων και πληγέντων από φυσικές καταστροφές.

3.3.2 Οργάνωση διαγωνισμών για μαθητές.

3.3.3 Δημιουργία πανεπιστημιακού παρατηρητηρίου των στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης αναφορικά με την Πράσινη-Ψηφιακή και Δίκαιη Μετάβαση στην Αειφορία.

3.3.4 Ενίσχυση της κουλτούρας ισότητας των φύλων και αποφυγής διακρίσεων.

3.3.5 Διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης στις αίθουσες διδασκαλίας και τα κτήρια του Ιδρύματος.

3.3.6 Υποστήριξη ατόμων με αναπηρία ή/και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες μέσω :

α) διαμόρφωση εκπαιδευτικού υλικού

β) προσαρμογή ιστοσελίδας

γ) εθελοντική προσφορά μέσω ενεργειών από εθελοντές-φοιτητές

- δ) Έρευνα παρακολούθησης αναγκών
- ε) Βελτίωση προσβασιμότητας του κεντρικού κτηρίου του Ιδρύματος
- στ) Διευκόλυνση μεταφοράς από και προς το Ίδρυμα φοιτητών/τριών με αμαξίδιο
- ζ) Προμήθεια ηλεκτροκίνητων συστημάτων ανάβασης

4. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Για την εφαρμογή της στρατηγικής προτεραιότητας τίθενται οι ακόλουθοι στρατηγικοί στόχοι και δράσεις

ΣΤ.4.1-Ανάπτυξη των υφιστάμενων αγγλόφωνων Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) και δημιουργία νέων (S1, S3, S5, W5, W8, W9, W11 T1, T3, T4, T5, O1, O10, O11)

Δράσεις

4.1.1 Ανάπτυξη επικοινωνιακής πολιτικής για προσέλκυση αλλοδαπών φοιτητών μέσω :

α) βελτίωσης προφίλ ΟΠΑ στο «Study in Greece».

β) προωθητικών ενεργειών για προβολή ξενόγλωσσων ΠΜΣ ή ΠΠΣ.

4.1.2 Ανάθεση διδασκαλίας επιλεγμένων μαθημάτων των ΠΜΣ σε διακεκριμένους επιστήμονες του εξωτερικού.

4.1.3 Συνεργασίες με αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά Ιδρύματα της αλλοδαπής για υφιστάμενα ΠΜΣ.

4.1.4 Δημιουργία νέων ξενόγλωσσων ΠΜΣ σε γνωστικά αντικείμενα με μεγάλο ενδιαφέρον.

ΣΤ.4.2 Ανάπτυξη διεθνών νέων συνεργασιών για εκπαίδευση και έρευνα (S1, S3, S5 S9, W5, W8, W9, W11, W6, T3, T4, T5, T8, O1, O3, O7, O10, O11)

Δράσεις

4.2.1 Σύναψη συμφωνιών συνεργασίας με αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά Ιδρύματα της αλλοδαπής ή με διεθνή δίκτυα για κοινά και διπλά (Joint & double degrees) προγράμματα σπουδών.

4.2.2 Αύξηση της κινητικότητας μέσω προγράμματος Erasmus:

α) εισερχόμενων φοιτητών σε ΠΠΣ,

β) εξερχόμενων φοιτητών σε ΠΠΣ,

γ) διδακτικού προσωπικού,

δ) διοικητικού προσωπικού.

4.2.3 Οργάνωση θερινών προγραμμάτων σπουδών με τη συμμετοχή αλλοδαπών φοιτητών-τριών.

4.2.4 Συμμετοχή διακεκριμένων επιστημόνων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της αλλοδαπής σε εξωτερικές συμβουλευτικές επιτροπές για : α) ΠΠΣ και β) ΠΜΣ.

4.2.5 Κόμβος εκπαίδευσης προπτυχιακών ή μεταπτυχιακών φοιτητών Ιδρυμάτων της αλλοδαπής.

ΣΤ.4.3 Ισχυροποίηση της διεθνούς παρουσίας του Ιδρύματος

Δράσεις

4.3.1 Δημιουργία ξενόγλωσσων προγραμμάτων σπουδών σε : α) ΠΠΣ, β) νέα ΠΜΣ σε αντικείμενα αιχμής

4.3.2 Βελτίωση της θέσης του ΟΠΑ σε επιλεγμένους διεθνείς φορείς αξιολόγησης των Πανεπιστημίων.

4.3.3 Οργάνωση : α) διεθνών επιστημονικών συνεδρίων, β) workshops-σεμιναρίων γ) επιστημονικών διαγωνισμών

4.3.4 Συμμετοχή στο θεσμό των «Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων» σχετικά με επιστημονικά πεδία που θεραπεύει το Ίδρυμα.

4.3.5 Απόκτηση διεθνών πιστοποιήσεων των ΠΜΣ.

5. ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΜΕΝΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Για την εφαρμογή της στρατηγικής προτεραιότητας τίθενται οι ακόλουθοι στρατηγικοί στόχοι και δράσεις :

ΣΤ.5.1 Ψηφιακή ανάπτυξη και ψηφιακός μετασχηματισμός του Ιδρύματος (O9, O11, O12, W6, W7, O9, O3)

Δράσεις

- 5.1.1 Δημιουργία ψηφιακού εργαλείου πληροφοριακού συστήματος (ΠΣ)-Αποθετηρίου.
- 5.1.2 Διασύνδεση πληροφοριακών συστημάτων.
- 5.1.3 Δημιουργία νέου πληροφοριακού συστήματος Γραφείου Διασύνδεσης.
- 5.1.4 α) Χρήση πληροφοριακού συστήματος ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων και β) επέκταση της ηλεκτρονικής υπογραφής.
- 5.1.5 Εφαρμογή ειδικού εξοπλισμού ηλεκτρονικής σήμανσης κτηριακών υποδομών.
- 5.1.6 Βελτίωση διαχείρισης αιθουσών διδασκαλίας μέσω χρήσης λογισμικού.
- 5.1.7 Βελτίωση ψηφιακής προσβασιμότητας.
- 5.1.8 Αναβάθμιση ηλεκτρονικού εξοπλισμού αιθουσών, εργαστηρίων, υπηρεσιών.
- 5.1.9 Ανάπτυξη ενιαίου συστήματος εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στα ΠΜΣ.
- 5.1.10 Ψηφιοποίηση διαδικασιών διαχείρισης έργων (ΕΛΚΕ/ΟΠΑ).
- 5.1.11 Ανάπτυξη νέων ερευνητικών υποδομών υψηλής κλίμακας

ΣΤ.5.2 Διεύρυνση των πηγών χρηματοδότησης για ανάπτυξη (T2, O3, W4, W9)

Δράσεις

- 5.2.1 Προϊόντα και υπηρεσίες της Εταιρείας Αξιοποίησης και Διαχείρισης Περιουσίας (ΕΑΔΠ):
 - α) εκδόσεις νέων έντυπων ή και ηλεκτρονικών συγγραμμάτων
 - β) πωλήσεις προϊόντων με το λογότυπο του ΟΠΑ,
 - γ) υλοποίηση έργων Consulting
 - δ) διαχείριση κληροδοτημάτων

ΣΤ.5.3 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (S9, W9, O3, O11)

Δράσεις

- 5.3.1 Ανάπτυξη δεξιοτήτων διδασκαλίας για το διδακτικό προσωπικό
- 5.3.2 Επιμόρφωση του διοικητικού προσωπικού μέσω:
 - α) e-learning του ΟΠΑ
 - β) διεθνούς κινητικότητας-προγράμματος ERASMUS
 - γ) άλλων φορέων επιμόρφωσης (πχ. ΕΚΔΔΑ)

ΣΤ.5.4 Επέκταση, αναβάθμιση και συντήρηση κτιριακών υποδομών (W5, O3, O9, T2)

Δράσεις

- 5.4.1 Αγορά και ανέγερση νεόδμητου με διατηρητέο κτίσμα επί των οδών Αντωνιάδου και Πατησίων.
- 5.4.2 Αγορά ακινήτων και ανέγερση νέων κτηρίων μέχρι 8000 τ.μ. για την κάλυψη εκπαιδευτικών και ερευνητικών αναγκών του ΟΠΑ.
- 5.4.3 Ανακατασκευή διατηρητέου κτηρίου επί των οδών Δερικνύ και Μαυρομματαίων
- 5.4.4 Μετατροπή των Γ', Δ', Ε' Ορόφων του Κτιρίου επί της οδού Λευκάδος 31 και Ευελπίδων 47 σε Εκπαιδευτήριο, με Χρήση από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- 5.4.5 Ανακαίνιση έξι (6) ορόφων του κτιρίου επί της οδού Λευκάδος 31 και Ευελπίδων 47.
- 5.4.6 Συντήρηση και ανακαίνιση κτιρίων:
 - α) επισκευές και συντηρήσεις κτιρίων και λοιπών μόνιμων εγκαταστάσεων

β) αναβάθμιση οικοδομικών και Η/Μ εγκαταστάσεων

Στόχος. 5.5 Ενίσχυση και ανάπτυξη εκπαιδευτικών και λοιπών υπηρεσιών

5.5.1 Ενίσχυση νεοσύστατων οργανωτικών δομών και ίδρυση νέων βάσει της νομοθεσίας :

- α) Μονάδας Υποστήριξης αλλοδαπών φοιτητών,
- β) Μονάδας Κέντρου Διδασκαλίας και Μάθησης,
- γ) Μονάδας Ασφάλειας και Προστασίας,
- δ) Μονάδας Ισότιμης Πρόσβασης Ατόμων με Αναπηρία και ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες,
- ε) Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου,
- στ) Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού,
- ζ) Μονάδας Υποστήριξης φοιτητών/τριών.

5.5.2 Κοινωνικές παροχές για φοιτητές: ενισχυτική διδασκαλία κατά τους θερινούς μήνες.

5.5.3 Αναβάθμιση και υποστήριξη των παρεχόμενων υπηρεσιών της Βιβλιοθήκης

5.5.4 Δράσεις προβολής ΟΠΑ:

- α) εκτυπώσεις εκτυπώσεις διαφορετικών εντύπων, δημοσιεύσεις κα για την προβολή του ΟΠΑ
- β) δημόσιες σχέσεις και συνδρομές σε διεθνείς πανεπιστημιακούς οργανισμούς.

6. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για την εφαρμογή της στρατηγικής προτεραιότητας τίθενται οι ακόλουθοι στρατηγικοί στόχοι και δράσεις :

ΣΤ.6.1 Δημιουργία δομημένου εσωτερικού περιβάλλοντος στη βάση της διοίκησης ποιότητας (W7, O8)

Δράσεις

6.1.1 Έρευνες ικανοποίησης προσωπικού:

- α) μελών διδακτικού προσωπικού, β) διοικητικού προσωπικού, γ) τελειοφοίτων

6.1.2 Τυποποίηση έγγραφων διαδικασιών για το εύρος των λειτουργιών του Ιδρύματος.

6.1.3 Επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα διασφάλισης ποιότητας και στους τρόπους εφαρμογής της για τις ακόλουθες ομάδες:

- α) ηγεσία, β) ακαδημαϊκό προσωπικό, γ) προσωπικό ΜΟΔΙΠ, δ) στελέχη διοίκησης και ε) φοιτητές/τριες.

6.1.4 Πιστοποίηση ή και επαναπιστοποίηση των προγραμμάτων σπουδών καθώς και πιστοποιήσεις από διεθνείς φορείς :

- α) πιστοποίηση ΠΜΣ από ΕΘΑΑΕ.
- β) πιστοποίηση ΠΔΣ από ΕΘΑΑΕ.
- γ) επαναπιστοποίηση του ΕΣΔΠ από ΕΘΑΑΕ.
- δ) επαναπιστοποίηση των ΠΠΣ από ΕΘΑΑΕ.
- ε) πιστοποίηση ΠΜΣ από διεθνείς φορείς.

6.1.5 Διαχείριση παραπόνων των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Ιδρύματος.

6.1.6 Παρακολούθηση της πορείας των αποφοίτων:

- α) δημιουργία μητρώου αποφοίτων
- β) μελέτες απορρόφησης αποφοίτων-τελειοφοίτων ΠΠΣ ή ΠΜΣ από την αγορά εργασίας.
- γ) επικαιροποίηση μητρώου αποφοίτων.