

## Στρατηγικός Σχεδιασμός: Θεωρία και Πράξη

Ρέα Μαυρόγιαννη

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια MaHep

### Abstract

*The key concept of the present paper is the inquiry into Strategic Planning in Higher Education. In this context, we first attempt to briefly explain and clarify the term 'Strategic Planning' and present and identify the reasons why 'Strategic Planning' is considered necessary, nowadays. In addition, the conceptual clarification of the term is followed by an analysis of its core elements and an extensive description of the organizational stages of –'Strategic Planning' as well as the tools required for its implementation. The national strategy applied by the Ministry of Education to address Higher education is then analyzed based on the theoretical framework presented in the paper. Moving from a macro to a micro level of analysis we present the case study of the University of Patra as an exemplary case that will highlight and bring to the surface 'Strategic Planning' core elements at an Institutional level. Finally, the article concludes with an attempt to identify the core elements of 'Strategic Planning' regarding the curriculum and in particular, the 'Higher Education Policy: Theory and Praxis' Interdepartmental Post-graduate Studies curriculum.*

### Keywords

*Strategic planning, higher education, national strategy, strategy at institutional level, strategic planning of the curriculum.*

### Περίληψη<sup>1</sup>

*Βασικό αντικείμενο στο συγκεκριμένο άρθρο αποτελεί η διερεύνηση του ζητήματος του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Στο πλαίσιο αυτό επιχειρείται αρχικά μια συνοπτική αποσαφήνιση τόσο του όρου του Στρατηγικού Σχεδιασμού, όσο και των λόγων που τον έκαναν αναγκαίο. Αφού αποσαφηνίζεται εννοιολογικά ο όρος, αναλύονται στη συνέχεια τα δομικά στοιχεία αυτού, ενώ γίνονται εκτενείς αναφορές στα στάδια οργάνωσης του Στρατηγικού Σχεδιασμού αλλά και στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την υλοποίησή του. Στη συνέχεια, το προαναφερθέν θεωρητικό πλαίσιο χρησιμοποιείται για την ανάλυση της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση που διαμόρφωσε το Υπουργείο Παιδείας. Περνώντας τώρα από ένα μακρο- σε ένα μικρο- επίπεδο ανάλυσης, προβαίνουμε σε μια μελέτη περίπτωσης όπως αυτή του Πανεπιστημίου Πατρών, με διάθεση εντοπισμού των δομικών*

---

<sup>1</sup> Η εργασία έγινε υπό την επίβλεψη του καθηγητή Διονύση Κλάδη.

*στοιχείων του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε επίπεδο Ιδρύματος. Τέλος, το άρθρο καταλήγει σε μια προσπάθεια εντοπισμού των δομικών στοιχείων Στρατηγικού Σχεδιασμού σε επίπεδο προγράμματος σπουδών, και συγκεκριμένα του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Πολιτική Ανώτατης Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη».*

#### **Λέξεις-κλειδιά**

*Στρατηγικός σχεδιασμός, ανώτατη εκπαίδευση, εθνική στρατηγική, στρατηγική ιδρύματος, στρατηγική προγράμματος σπουδών.*

### **Εισαγωγή**

Κεντρικό θέμα στην παρούσα εργασία είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει ευρέως οριστεί ως μια διαδικασία που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς προκειμένου να ορίσουν στρατηγική και κατευθύνσεις για τις μελλοντικές τους δράσεις. Έτσι, στο πρώτο μέρος μετά το εισαγωγικό, και αποδεχόμενοι το γεγονός ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός λειτουργεί ως απάντηση στις αλλαγές που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, θα εστιάσουμε στην εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου. Στη συνέχεια, θα επιχειρήσουμε να αναδείξουμε τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και πώς αυτά επιδρούν στη λειτουργία των ιδρυμάτων. Τέλος θα αναφερθούμε ακροθιγώς στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την υλοποίησή του.

Στη συνέχεια της εργασίας, θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε πώς το θεωρητικό πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού εφαρμόζεται στην πράξη. Πιο συγκεκριμένα, στόχος του δεύτερου μέρους είναι να αναδείξει πώς τα δομικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού τίθενται σε εφαρμογή στη διαμόρφωση μιας εθνικής στρατηγικής, όπως αυτή που εκπονήθηκε από το Υπουργείο Παιδείας. Επιπλέον, θα εξετάσουμε εάν η εθνική στρατηγική της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα πληροί τις απαιτούμενες προϋποθέσεις, προκειμένου να θεωρείται ολοκληρωμένη και αποτελεσματική.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας, θα εστιάσουμε σε ένα μικρό – επίπεδο, όπως αυτό του Πανεπιστημίου Πατρών και θα επιχειρήσουμε να κάνουμε μια μελέτη περίπτωσης για το κατά πόσο εντοπίζονται δομικά στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού. Δεδομένου ότι το Πανεπιστήμιο Πατρών δεν έχει συγκροτημένο στρατηγικό σχεδιασμό, όπως άλλωστε

και η πλειονότητα των ελληνικών πανεπιστημίων, θα αναζητήσουμε τα εν λόγω δομικά στοιχεία μέσω εναλλακτικών διαδρομών όπως για παράδειγμα οι εξωτερικές και οι εσωτερικές αξιολογήσεις του Ιδρύματος.

Τέλος, στο τέταρτο μέρος της εργασίας, και αφού αναγνωρίζουμε τον μείζονα ρόλο του στρατηγικού σχεδιασμού στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, θα επιχειρήσουμε να εντοπίσουμε δομικά στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο προγράμματος σπουδών και πιο συγκεκριμένα στο Διαπανεπιστημιακό – Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Πολιτική Ανώτατης Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη».

## **1. Στρατηγικός σχεδιασμός στην Ανώτατη Εκπαίδευση - Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις και δομικά στοιχεία**

### **1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου και λόγοι που «επέβαλαν» τον στρατηγικό σχεδιασμό των Ιδρυμάτων**

Στο παρόν πρώτο μέρος θα γίνει προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας του στρατηγικού σχεδιασμού και θα αναφερθούν οι λόγοι που τον κατέστησαν αναγκαίο. Επιπλέον, στόχος είναι και η ανάδειξη της διαδικασίας κατάρτισης ενός στρατηγικού σχεδίου, μιας διαδικασίας σύνθετης και βαρύνουσας σημασίας.

Αρχικά, πρέπει να αναφερθεί ότι τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μια αλλαγή στη συγκρότηση της Ανώτατης Εκπαίδευσης. Μια αλλαγή η οποία συνδέεται με το αυξανόμενο κόστος της Ανώτατης Εκπαίδευσης, την αύξηση του ανταγωνισμού, τη διακυβέρνηση<sup>2</sup>, τη δημόσια λογοδοσία, την πρόοδο της τεχνολογίας, την ανάπτυξη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, τα massive open on line courses (MOOC), το αίτημα για ποιότητα στην εκπαίδευση, την αξιολόγηση αλλά και την προσβασιμότητα και την ικανοποίηση των φοιτητών (Immordino, Gigliotti, Ruben, & Tromp, 2016). Για να είμαστε όμως ακριβείς, η ανάγκη για αλλαγή στην ανώτατη εκπαίδευση ήταν ήδη

---

<sup>2</sup> Ο Dean ορίζει τη διακυβέρνηση ως «κάθε περισσότερο ή λιγότερο υπολογισμένη και λογική δράση, η οποία αναλαμβάνεται από μια πλειάδα φορέων εξουσίας και οργανισμών, και η οποία χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές και μορφές γνώσης που τείνουν να καθορίσουν τη συμπεριφορά, διαμορφώνοντας τις επιθυμίες, τις φιλοδοξίες, τα ενδιαφέροντα και τις πεποιθήσεις μας, για συγκεκριμένους αν και μεταβαλλόμενους σκοπούς με σχετικά απρόβλεπτες συνέπειες, επιπτώσεις ή αποτελέσματα». Εν συντομία, η έννοια της διακυβέρνησης χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις σχέσεις κράτους και εκπαιδευτικών συστημάτων (Παπαδιαμαντάκη, 2016).

ορατή από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, όπου οι ραγδαίες οικονομικές, δημογραφικές, τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις όπως και το φαινόμενο της μαζικοποίησης, ώθησαν τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων και των πανεπιστημίων να υιοθετήσουν ένα στρατηγικό σχεδιασμό ανάλογο με αυτόν που χρησιμοποιείτο στις επιχειρήσεις (Goldman&Salem, 2015).

Όλοι οι παραπάνω προαναφερθέντες λόγοι αναδεικνύουν την ανάγκη για αλλαγή στην ανώτατη εκπαίδευση. Άλλες φορές η αλλαγή είναι υποχρεωτική για την επιβίωση του ιδρύματος κι άλλες φορές γίνεται εθελοντικά με στόχο τη βελτίωση. Και στις δύο περιπτώσεις βέβαια, το εκάστοτε ίδρυμα θα πρέπει να είναι ικανό να υποστηρίξει την αλλαγή αυτή, εκμεταλλευόμενο τις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ευκαιρίες, και να προσαρμόσει την πολιτική του κατάλληλα για να αποκομίσει στο μέλλον όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα. Για να είναι όμως ένα ίδρυμα ικανό να υποστηρίξει και να εφαρμόσει μια αλλαγή, πρέπει να έχει τα κατάλληλα μέσα. Το στρατηγικό σχέδιο και το σχέδιο δράσης ενός ιδρύματος είναι κάποια από τα μέσα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή (Kohler, 2014).

Αναφερόμενοι τώρα στις έννοιες του στρατηγικού σχεδίου και του σχεδίου δράσης, που είναι έννοιες αλληλοεξαρτώμενες, κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε ότι μοιράζονται και οι δύο την ιδέα του σχεδιασμού. Έτσι, πριν αποσαφηνίσουμε αυτές καθαυτές τις έννοιες, θα κάνουμε μια σύντομη αναφορά στην έννοια του «σχεδίου». Το «σχέδιο» σύμφωνα με τον Kohler μπορεί να είναι είτε μια ολιστική, αφηρημένη εικόνα ενός αντικειμένου, όπως ένας χάρτης ή το σχέδιο ενός κτιρίου, είτε μια ολιστική, συστηματική προβολή στόχων, σκοπών και διαδικασιών. Η δεύτερη σημασία της έννοιας «σχέδιο» αναφέρεται στις δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο παρόν για ένα συγκεκριμένο θέμα-πρόβλημα, προσβλέποντας όμως στο μέλλον. Γνωρίζοντας όμως ότι το σχέδιο είναι μια αφηρημένη έννοια, πρέπει να επισημανθεί ότι στο πλαίσιο του ιδρύματος, το περιεχόμενο του σχεδίου οφείλει όχι μόνο να είναι ορατό και ξεκάθαρο, αλλά θα πρέπει να συγκεντρώνει και την υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μελών του ιδρύματος (Kohler, 2014). Η ανάμειξη των ενδιαφερομένων (stakeholders) στην step-by-step διαδικασία ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού αφενός βοηθάει στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος, αφετέρου ενισχύει μέσω της συμμετοχής και της συλλογικότητας την

έννοια της «ιδιοκτησίας» του στρατηγικού σχεδιασμού από μέρους της κοινότητας (Hanover Research, 2013).

Άλλη μια περίπλοκη έννοια προς διερεύνηση είναι εκείνη της στρατηγικής. Μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα εάν την αντιπαραβάλουμε με αυτή της τακτικής. Όταν αναφερόμαστε στις έννοιες αυτές και στη χρήση τους, ανατρέχουμε στην «αρένα» του πολέμου. Ο Πρώσος αξιωματικός Carl von Clausewitz ήταν ο πρώτος που προβληματίστηκε σχετικά με τις έννοιες της στρατηγικής και της τακτικής στη σύγχρονη Ευρώπη (Kohler, 2014). Επισημάνε ότι πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες και προσδιόρισε την τακτική σαν μια θεωρία της χρήσης των στρατιωτικών δυνάμεων στη μάχη, ενώ τη στρατηγική σαν μια θεωρία χρήσης των μαχών για το αντικείμενο του πολέμου. Επί της ουσίας λοιπόν, η στρατηγική είναι η αξιοποίηση των μαχών για την τελική κατάκτηση-νίκη του πολέμου. Πώς όμως αυτές οι έννοιες συνδέονται με τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης; Ο όρος της μάχης αντικαθίσταται με τον όρο «δράση», ενώ ο όρος του πολέμου με τον όρο «διαδικασία αλλαγής». Επίσης, όταν μεταφέρουμε τους όρους αυτούς στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, μπορούμε να αντικαταστήσουμε τον όρο στόχο (aim), με το όραμα του ιδρύματος που είναι όχι ο τελικός σκοπός, αλλά μόνο το εργαλείο για την επίτευξη των απώτερων στόχων. Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω στοιχεία, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον ορισμό του Clausewitz, που προτάθηκε δύο αιώνες πριν, για να υποστηρίξουμε ότι η στρατηγική είναι η συντονισμένη αξιοποίηση διάφορων δραστηριοτήτων, καθεμία από τις οποίες αποτελεί μέρος μιας ολιστικής προοπτικής η οποία έχει σχεδιαστεί για να πραγματοποιήσει το όραμα του ιδρύματος. Το όραμα αυτό θα πρέπει να είναι σύμφωνο με τη φιλοδοξία του ιδρύματος, αποκομίζοντας οφέλη με κάποιο καθορισμένο και συγκεκριμένο τρόπο. Με βάση τον παραπάνω ορισμό, γίνεται κατανοητό ότι η αποστολή και το όραμα ενός ιδρύματος πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα μεταξύ τους (Kohler, 2014).

Ακολούθως, και για την καλύτερη κατανόηση των όσων θα αναφερθούν στη συνέχεια, κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε κάποιους ορισμούς που έχουν δοθεί τα τελευταία χρόνια για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ο Crisp (1991) όρισε τον στρατηγικό σχεδιασμό στην ανώτατη εκπαίδευση ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν σχεδιαστεί για να προσδιορίσουν την κατάλληλη μελλοντική κατεύθυνση ενός ιδρύματος και

περιλαμβάνουν συγκεκριμένα βήματα που θα οδηγήσουν προς αυτή την κατεύθυνση (Goldman & Salem, 2015). Οι Rowley and Sherman (2001) όρισαν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως μια επίσημη διαδικασία που έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει έναν οργανισμό να προσδιορίσει και να διατηρήσει τη βέλτιστη ευθυγράμμιση μεταξύ των σημαντικών περιβαλλοντικών στοιχείων. Αντίστοιχα, οι Alison and Kaye (2005) όρισαν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως μια συστηματική διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός συμφωνεί και δημιουργεί μια δέσμευση μεταξύ ενδιαφερόμενων παραγόντων και των προτεραιοτήτων που είναι απαραίτητες για την αποστολή του. Στη συνέχεια, ο Bryson (2011), υποστήριξε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η συνειδητή, πειθαρχημένη προσπάθεια να υλοποιηθούν οι θεμελιώδεις αποφάσεις και δράσεις που θα διαμορφώσουν ένα οργανισμό και θα τον καθοδηγήσουν σχετικά με το τι είναι, τι κάνει και γιατί το κάνει (Immordino, Gigliotti, Ruben, & Tromp, 2016).

## 1.2 Στάδια οργάνωσης του στρατηγικού σχεδιασμού

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω και αναλογιζόμενοι το γεγονός ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια απάντηση στις οικονομικές αλλαγές, στις κυβερνητικές ρυθμίσεις, στις αλλαγές που παρατηρούνται στην προσέλκυση φοιτητών, στον ανταγωνισμό μεταξύ των ιδρυμάτων αλλά και στις διεθνείς πιέσεις, αντιλαμβανόμαστε ότι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησής του θα έχει ρόλο μείζονος σημασίας για ένα ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης (Goldman & Salem, 2015). Σύμφωνα με τους Tromp and Ruben (2010), ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια σύνθετη διαδικασία για τους περισσότερους οργανισμούς. Ποιά είναι λοιπόν τα στάδια οργάνωσης και υλοποίησης ενός στρατηγικού σχεδιασμού;

Οι Tromp and Ruben (2010), υποστήριξαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελείται από επτά σημαντικά στάδια. Το πρώτο περιλαμβάνει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του ιδρύματος που προσδιορίζουν τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού, καθορίζουν το μέλλον του και αναδεικνύουν τις αρχές και τις προοπτικές που θα καθοδηγήσουν και θα επηρεάσουν την καθημερινή εργασία του ιδρύματος αλλά και την οργανωτική του κουλτούρα. Το δεύτερο στάδιο επικεντρώνεται στον καθορισμό των ενδιαφερομένων (stakeholders) και σε αυτό εντοπίζονται οι ανάγκες, οι προσδοκίες και τα επίπεδα ικανοποίησής τους. Στο τρίτο στάδιο γίνεται αναφορά στις εξωτερικές συνθήκες

σύμφωνα με τις οποίες λαμβάνεται υπόψη και αξιολογείται το κοινωνικό, οικονομικό, ρυθμιστικό, τεχνολογικό και πολιτισμικό περιβάλλον συμπεριλαμβανομένων των πιθανών προκλήσεων. Στο τέταρτο στάδιο αποσαφηνίζονται οι στόχοι σύμφωνα με το εύρος των επιδιώξεων του ιδρύματος. Στη συνέχεια, στο πέμπτο στάδιο, καθορίζονται τα στρατηγικά σχέδια και τα σχέδια δράσης σύμφωνα με τα οποία υπάρχει συγκεκριμένη και λεπτομερής διατύπωση των τρόπων και των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν για την πραγμάτωση των σχεδίων. Στο έκτο στάδιο συντάσσεται ένα καταστατικό έγγραφο που αρθρώνει το στρατηγικό σχέδιο και χρησιμεύει για τη μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού. Το έβδομο και τελευταίο στάδιο εστιάζει στα αποτελέσματα και στην αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα μεταφράζει τους στόχους, τις στρατηγικές και τα σχέδια δράσης σε εμφανή και ουσιαστικά μέτρα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην παρακολούθηση και αξιολόγηση του σχεδιασμού (Immordino, Gigliotti, Ruben, & Tromp, 2016). Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε στη SMART προσέγγιση του στρατηγικού σχεδίου αλλά και στους Key Performance Indicators (KPI). Η SMART ανάλυση στηρίζεται σε πέντε εξειδικευμένα χαρακτηριστικά των σχεδίων δράσης και τα οποία κατηγοριοποιούνται με βάση το ακρωνύμιο SMART σε εξειδικευμένους (specific) στόχους, σε μετρήσιμους (measurable) στόχους, σε κοινά αποδεκτούς (accepted) στόχους, σε λογικούς (reasonable) και σε χρονικά περιορισμένους (time-bound) στόχους (Kohler, 2014). Αντίστοιχα, οι Key Performance Indicators (δείκτες απόδοσης) είναι μετρήσιμοι στόχοι που περιγράφουν την διαδικασία ή τα αποτελέσματα σε συνάρτηση με τον στόχο και προσδιορίζουν το χρονικό περιθώριο για την επίτευξη του στόχου (Goldman & Salem, 2015).

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να επισημανθεί ότι για να είναι επαρκής και επιτυχημένη η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, πρέπει να δοθεί έμφαση σε τρεις επιτακτικές αναγκαιότητες. Η επιτυχής ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδιασμού συνδέεται άμεσα με την ηγεσία, την επικοινωνία και την αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, όσο αφορά την ηγεσία, θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο καθορισμός των ρόλων και των ευθυνών της ηγεσίας είναι ουσιαστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου. Σχετικά με την επικοινωνία, είναι άξιο επισήμανσης ότι χωρίς προσεκτικό σχεδιασμό της επικοινωνίας, είναι πιθανό οι οργανωτικές αλλαγές να μην τύχουν ευρείας στήριξης από την κοινότητα του ΑΕΙ. Για τον λόγο αυτό η επιτυχής επικοινωνία απαιτεί να δίνεται προσοχή σε κάθε ομάδα που μπορεί να

επηρεαστεί θετικά ή αρνητικά από την διαδικασία σχεδιασμού και τους στόχους του σχεδίου. Τέλος, όσο αφορά την αξιολόγηση, είναι σημαντικό να υπάρχει για να παρακολουθεί την πρόοδο ενός σχεδίου και να αξιολογεί τα αποτελέσματά του. Οι εκτιμήσεις που γίνονται μέσω της αξιολόγησης, παρέχουν πληροφορίες για την ανάπτυξη νέων στρατηγικών όπως επίσης και για την ορθότητα και το εφικτό των στόχων που είχαν τεθεί. Οι παραπάνω επιτακτικές αναγκαιότητες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού, βοηθούν ώστε να δημιουργηθεί μια ποικιλόμορφη ομάδα ηγεσίας που θα απαρτίζεται από μέλη του ακαδημαϊκού και του διοικητικού προσωπικού, φοιτητές και άλλους ενδιαφερόμενους, η οποία θα έχει βαθιά οργανωτική γνώση. Επιπλέον, αναπτύσσεται μια κοινή αίσθηση ανάγκης για αλλαγή και αποκτάται μια ιστορική συνέχεια και συνέπεια σχετικά με τις προσπάθειες που γίνονται για να αλλάξει ένας οργανισμός και με τις προσπάθειες που είχαν γίνει στο παρελθόν και μπορούν να ασκήσουν επιρροή στις τρέχουσες πρωτοβουλίες. Εκτός των άλλων, η διαδικασία σχεδιασμού θεωρείται ανοικτή προς όλους με αποτέλεσμα όσες ομάδες εμπλέκονται με αυτή να νιώθουν μια δέσμευση απέναντι σε αυτή και την ίδια στιγμή, αναπτύσσεται η ιδέα της ιδιοκτησίας από όλα τα μέλη του ιδρύματος που παίρνουν μέρος στην διαδικασία έτσι ώστε να αποφεύγεται η άγνοια και η κωλυσιεργία. Τέλος, χάρη στην αξιολόγηση, γίνεται εκτίμηση των απαραίτητων πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού (Shields, Scroby & Knight στο Kohler, 2014).

### **1.3 Εργαλεία για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού**

Σε αυτό το σημείο, θα γίνει αναφορά στα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εκπονηθεί ένας στρατηγικός σχεδιασμός. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας ωστόσο, δεν δύναται η αναφορά αυτή να είναι πλήρης και λεπτομερής. Επιλέγεται να παρουσιαστούν κάποια αντιπροσωπευτικά εργαλεία όπως αυτό της SWOT ανάλυσης, της ανάπτυξης σεναρίων, της αντίληψης που το κάθε ίδρυμα έχει για την έννοια της ποιότητας και της σαφήνειας των στόχων (Kohler, 2014).



Η SWOT ανάλυση είναι μια βασική μέθοδος στρατηγικού σχεδιασμού και το ακρωνύμιο SWOT αναφέρεται στα δυνατά (strengths) και αδύνατα (weaknesses) σημεία, στις ευκαιρίες (opportunities) και στις απειλές (threats) που χαρακτηρίζουν ένα ίδρυμα και το περιβάλλον του. Τα παραπάνω λοιπόν θα λειτουργήσουν ιδιαίτερα βοηθητικά κατά την διάρκεια δημιουργίας ενός στρατηγικού σχεδιασμού και θα αποτελέσουν τα στοιχεία πάνω στα οποία η ηγεσία θα πρέπει να στηριχτεί (Kohler, 2014).

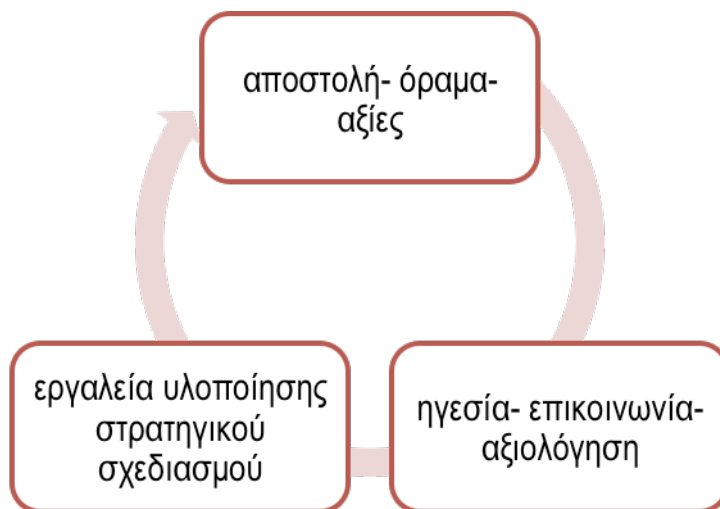
Σχετικά τώρα με την ανάπτυξη σεναρίων, και γνωρίζοντας ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποβλέπει στο μέλλον ενός ιδρύματος ανώτατης εκπαίδευσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα ευρήματα της SWOT ανάλυσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό αναπτυξιακών κατευθύνσεων και την δημιουργία σεναρίων εργασίας (Kohler, 2014).

Άλλο ένα εργαλείο για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού, είναι η αντίληψη που έχει ένα ίδρυμα για την έννοια της ποιότητας. Η αποσαφήνιση της έννοιας της ποιότητας είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς συμπίπτει με τον προσδιορισμό της αποστολής του ιδρύματος. Η έννοια της ποιότητας δεν συνδέεται μόνο με την διδασκαλία και τη μάθηση, αλλά είναι μια ευρύτερη έννοια που σφυρηλατεί την ταυτότητα του ιδρύματος και συνδέεται άμεσα με τη θεσμική αποστολή του (Kohler, 2014).

Η τελευταία πτυχή, δηλαδή αυτή της σαφήνειας των στόχων, λαμβάνει υπόψη το τελευταίο σημείο του στρατηγικού σχεδιασμού και επισημαίνει ότι οι στόχοι πρέπει να υπηρετούν την αποστολή του ιδρύματος και γενικότερα θα πρέπει να υπάρχει μια ευθυγράμμιση μεταξύ των δύο. Επίσης, είναι σημαντικό οι στόχοι να είναι ορατοί, ξεκάθαροι και να συναντούν τις προσδοκίες όσων πρόκειται να συνεργαστούν για την επίτευξή τους (Kohler, 2014).

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός στην ανώτατη εκπαίδευση παίζει καθοριστικό ρόλο στην πρόοδο ενός ιδρύματος και δίνει ώθηση για την εκπλήρωση της αποστολής του και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του και της αποτελεσματικότητάς του με την προϋπόθεση βέβαια να πληρούνται τα τρία πακέτα δομικών στοιχείων που έχουν

αναφερθεί παραπάνω και θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάλυση – επισκόπηση των στρατηγικών σχεδιασμών που θα παραθέσουμε και θα μελετήσουμε στη συνέχεια της εργασίας.



## **2. Στρατηγικός σχεδιασμός σε επίπεδο εθνικής πολιτικής - Η υπό διαμόρφωση στρατηγική της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα**

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου, και αφού έχουν αποσαφηνιστεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, στο μέτρο του δυνατού, τα δομικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού, είναι να διερευνήσει και να αναδείξει πώς και εάν αυτά εφαρμόζονται στην πράξη στη διαμόρφωση μιας εθνικής στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα θα παρουσιαστεί μια κριτική προσέγγιση της στρατηγικής της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα για την περίοδο 2016-2020 που εκπονήθηκε από το Υπουργείο Παιδείας (Υπουργείο Παιδείας, 2016). Στη συνέχεια, η πρόταση αυτή θα συσχετιστεί με την ανάλογη πρόταση συγκρότησης εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση που εκπονήθηκε από την Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΔΙΠ) στο πλαίσιο των σχετικών προβλέψεων του Ν. 4009/2011 (Ν. 4009/11).

Δεδομένου λοιπόν ότι οι ηγέτες της ανώτατης εκπαίδευσης δεν μπορούν να ελέγξουν το μέλλον, θα πρέπει να αναγνωρίσουν και να υλοποιήσουν δράσεις και πολιτικές και να προβλέψουν πώς τα αποτελέσματα αυτών μπορούν να επηρεάσουν το μέλλον (Immordino, Gigliotti, Ruben, & Tromp, 2016). Μια τέτοια δράση όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι η σύνθετη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Το υπό

διερεύνηση λοιπόν θέμα που άπτεται του παρόντος κεφαλαίου, είναι με ποιό τρόπο έχει οικοδομηθεί η εθνική στρατηγική της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα και εάν εμπερικλείει τα απαραίτητα δομικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού, προκειμένου να θεωρείται πλήρης και αποτελεσματική.

Αποδεχόμενοι το γεγονός ότι η αποστολή, το όραμα και οι αξίες οφείλουν να βρίσκονται στον πυρήνα του στρατηγικού σχεδιασμού, αξίζει να αναφέρουμε ότι στην εθνική στρατηγική της ανώτατης εκπαίδευσης γίνεται μόνο μία σύντομη και συνοπτική αναφορά του οράματος<sup>3</sup>, το οποίο εστιάζει στην ανάπτυξη ενός ποιοτικού, αποτελεσματικού και ανοιχτού χαρακτήρα συστήματος έτσι ώστε η ανώτατη εκπαίδευση να καταφέρει να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η χώρα στο υπάρχον δυσμενές κοινωνικό – οικονομικό περιβάλλον. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να επισημάνουμε, εστιάζοντας σε αυτό που παρουσιάζεται ως όραμα της εθνικής στρατηγικής της ανώτατης εκπαίδευσης, ότι το σκέλος του οράματος που μόλις αναφέρθηκε θα μπορούσε να χαρακτηριστεί βραχυπρόθεσμο ή έστω μεσοπρόθεσμο. Αντίθετα, το όραμα ενός οργανισμού, στην περίπτωσή μας το όραμα της ανώτατης εκπαίδευσης, οφείλει να είναι μακροπρόθεσμο. Επιπλέον, σύμφωνα με όσα αναφέρονται στην εθνική στρατηγική της ανώτατης εκπαίδευσης, όραμά της αποτελεί η συμβολή της στη στήριξη των εγχώριων αναπτυξιακών αναγκών και στην προετοιμασία ανθρώπινου δυναμικού νέων επιστημόνων, ικανών να ανταποκριθούν τόσο στις νέες απαιτήσεις του σύγχρονου κόσμου της αγοράς εργασίας όσο και στις ανάγκες της κοινωνίας.

Εν συνεχεία, και έχοντας ως σημείο αναφοράς το όραμα της στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση, παρατηρείται μια απευθείας μετάβαση στον καθορισμό των στρατηγικών στόχων, αλλά και των επιχειρησιακών στόχων που θα εξειδικεύσουν τους στρατηγικούς και θα συντελέσουν στην επίτευξή τους, χωρίς νωρίτερα να έχει υπάρξει κάποια σχετική χαρτογράφηση των εξωτερικών συνθηκών που μπορεί να επηρεάσουν την ανώτατη εκπαίδευση. Σχηματικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι ετέθησαν δύο

---

<sup>3</sup> Το όραμα αποτελεί μια εμπνευσμένη δήλωση του οργανισμού που επιθυμεί μια μελλοντική κατάσταση, ενώ η αποστολή συνοψίζει τον πυρηνικό στόχο του ιδρύματος (Goldman & Salem, 2015). Η αποστολή ενός ιδρύματος θέτει τις παραμέτρους, ενώ το όραμα αποτελεί τον απώτερο στόχο σύμφωνα με τον οποίο πραγματοποιείται η ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων, πολιτικής και λήψης αποφάσεων εντός του ιδρύματος (Wilkinson, Taylor, Paterson, & Taylor, 2007).

στρατηγικοί στόχοι, καθένας εκ των οποίων εξειδικεύτηκε μέσα από δύο επιχειρησιακούς στόχους για την επίτευξη των οποίων στη συνέχεια σχεδιάστηκαν ανάλογα μέτρα και παρεμβάσεις (Υπουργείο Παιδείας, 2016).

Πιο συγκεκριμένα, οι στρατηγικοί στόχοι που ετέθησαν για τα έτη 2016 – 2020 στο πλαίσιο επίτευξης του οράματος επικεντρώνονται: α) στη βελτίωση της ποιότητας των σπουδών και της μάθησης και στην ενίσχυση της πρόσβασης και του ανοιχτού χαρακτήρα της ανώτατης εκπαίδευσης και β) στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του ρόλου της ανώτατης εκπαίδευσης στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας. Αναφορικά τώρα με την υλοποίηση του πρώτου στρατηγικού στόχου αναπτύχθηκαν οι παρακάτω επιχειρησιακοί στόχοι που αναφέρονται α) στην αναβάθμιση και διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση και στην ενίσχυση του ανοιχτού χαρακτήρα της και β) στη βελτίωση των επιπέδων φοίτησης και επιτυχίας ολοκλήρωσης των σπουδών στην ανώτατη εκπαίδευση από όλες τις ομάδες πληθυσμού. Τέλος, ο δεύτερος στρατηγικός στόχος εξειδικεύεται μέσα από τους παρακάτω δύο επιχειρησιακούς στόχους που είναι α) η ενδυνάμωση της σύνδεσης ανάμεσα στην ανώτατη εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία και β) η βελτίωση της σύνδεσης της ανώτατης εκπαίδευσης με την κοινωνία και την αγορά εργασίας (Υπουργείο Παιδείας, 2016). Σχετικά με τον δεύτερο επιχειρησιακό στόχο που μόλις αναφέρθηκε, οφείλουμε να σχολιάσουμε ότι στο όραμα της εθνικής στρατηγικής δεν υπάρχει ευθεία αναφορά στη σύνδεση της ανώτατης εκπαίδευσης με την κοινωνία, παρά μόνο μέσα από την αναφορά στο “δυσμενές κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον”. Παρόλα αυτά αποτελεί μέρος του επιχειρησιακού στόχου.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να επισημάνουμε ότι όσον αφορά το πρώτο δομικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού που έγκειται στις αξίες, το όραμα και την αποστολή της ανώτατης εκπαίδευσης, έγινε αναφορά μόνο στο όραμα, χωρίς να υπάρξει κανένας συσχετισμός αυτού με τις αξίες και την αποστολή της ανώτατης εκπαίδευσης. Αντίστοιχα αξίζει να επισημανθεί ότι για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, και κατ’επέκταση των στρατηγικών, προτείνονται ενδεικτικά μέτρα και παρεμβάσεις χωρίς όμως να υπάρχει σαφής προσανατολισμός που να αποσαφηνίζει εξειδικευμένες ενέργειες, μέσα, εργαλεία και συμμετέχοντες που θα συμβάλουν καθοριστικά στην επίτευξή τους. Επίσης, σχετικά με το πρώτο δομικό

στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο περιλαμβάνει και την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του σχεδιασμού, θα μπορούσε κανείς να εντοπίσει και άλλες παραλείψεις, καθώς ουδεμία αναφορά γίνεται τόσο στην SMART ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού όσο και στη χρησιμοποίηση των Key Performance Indicators (KPI) για την υλοποίηση του.

Μετά τη συνοπτική επισκόπηση του πρώτου δομικού στοιχείου της στρατηγικής της ανώτατης εκπαίδευσης, περνάμε στο δεύτερο δομικό στοιχείο που αναφέρεται στη σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού με την υπόθεση της διακυβέρνησης μέσω του τρίπτυχου «ηγεσία – επικοινωνία - αξιολόγηση». Στην πρόταση περί στρατηγικής της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα, δεν γίνεται καμία αναφορά στο τρίπτυχο «ηγεσία – επικοινωνία – αξιολόγηση». Καταλήγοντας τώρα στο τρίτο και τελευταίο δομικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού, μπορούμε να διακρίνουμε ότι τα μόνα εργαλεία που αναφέρονται προς χρήση για την εκπόνηση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η SWOT ανάλυση. Στην εθνική στρατηγική της Ανώτατης Εκπαίδευσης που έχει εκπονήσει το Υπουργείο Παιδείας, γίνεται εκτενής αναφορά στα στοιχεία εκείνα που εκλαμβάνονται ως δυνατά σημεία (strengths), αδυναμίες (weaknesses), ευκαιρίες (opportunities) και απειλές-κίνδυνοι (threats). Στα στοιχεία αυτά στηρίχτηκε το Υπουργείο Παιδείας για τον καθορισμό των ήδη αναφερθέντων στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων.

Ύστερα από τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η πρόταση του Υπουργείου Παιδείας για τη στρατηγική της Ανώτατης Εκπαίδευσης 2016-2020 χαρακτηρίζεται από ελλείψεις καθώς τα δομικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού ή επιμέρους στοιχεία αυτών είτε έχουν παραλειφθεί είτε δεν είναι ευδιάκριτα. Επίσης, άξιο επισήμανσης είναι το γεγονός ότι σε μια πρώτη προσέγγιση, φαίνεται να υπάρχει σύνδεση μεταξύ του οράματος και των στόχων – που βασίζονται στην SWOT ανάλυση – χωρίς όμως και εδώ να υπάρχει ευδιάκριτη αποσαφήνιση των μέτρων – παρεμβάσεων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων. Η εθνική στρατηγική αναμένεται να λειτουργήσει ως πυξίδα, αλλά και πλαίσιο αναφοράς, για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού στο πλαίσιο των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης. Οφείλει συνεπώς να χαρακτηρίζεται από μια ξεκάθαρη και σαφή παρουσία των δομικών στοιχείων που απαρτίζουν έναν στρατηγικό σχεδιασμό. Πρέπει να υπάρχει σαφής

αναφορά στο τρίπτυχο «όραμα – αποστολή - αξίες», καθώς και στο τρίπτυχο «ηγεσία – επικοινωνία – αξιολόγηση». Η ύπαρξη σαφών αναφορών στην αξιολόγηση, προκειμένου να υπάρχει παρακολούθηση της προόδου ενός σχεδίου και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του, θα συνεισφέρει στην ανάπτυξη νέων στρατηγικών. Τέλος, η εθνική στρατηγική οφείλει να συμπεριλάβει κι άλλα εργαλεία προς χρήση για την εκπόνηση της εθνικής στρατηγικής πέραν της SWOT ανάλυσης. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής θα πρέπει να εναρμονίζεται με όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία.

Στη συνέχεια, θα επιχειρήσουμε να συσχετίσουμε την πρόταση του Υπουργείου Παιδείας για εθνική στρατηγική ανώτατης εκπαίδευσης με την ανάλογη πρόταση της ΑΔΙΠ. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει κατ'αρχάς να μελετηθεί η εν λόγω πρόταση αλλά και το θεσμικό πλαίσιο μέσα από το οποίο αυτή έχει προκύψει.

Θα πρέπει λοιπόν να επισημανθεί ότι το άρθρο 61 του Ν. 4009/2011 είναι αυτό που εισάγει για πρώτη φορά την έννοια της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό, κάθε τέσσερα χρόνια καταρτίζεται από τον Υπουργό Παιδείας πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση ύστερα από δημόσια διαβούλευση και γνώμη της ΑΔΙΠ<sup>4</sup>. Επίσης σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι το πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής υλοποιείται από τα ΑΕΙ στο πλαίσιο των τετραετών συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού που συνάπτει το κάθε ΑΕΙ με το Υπουργείο Παιδείας (Ν. 4009/11). Με άλλα λόγια, οι συμφωνίες προγραμματικού σχεδιασμού πρέπει να είναι συμβατές με το πρόγραμμα εθνικής στρατηγικής. Οι λεπτομέρειες σχετικά με τις συμφωνίες προγραμματικού σχεδιασμού, καθώς επίσης και ο ρόλος της ΑΔΙΠ, αφενός μεν στην κατάρτισή τους και στην διαπραγματέυσή τους με τα ΑΕΙ, αφετέρου δε στην υλοποίησή τους από τα ΑΕΙ ρυθμίζονται με το άρθρο 62 του Ν. 4009/2011. Ο ειδικότερος ρόλος της ΑΔΙΠ ρυθμίζεται με το άρθρο 73 του Ν. 4009/2011.

---

<sup>4</sup> Η Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ) άρχισε να λειτουργεί το 2006 και είναι αρμόδια για θέματα ποιότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης. Σκοπός της ΑΔΙΠ είναι να προωθήσει στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας τις κατευθυντήριες οδηγίες για την διαδικασία της αξιολόγησης, καθώς επίσης να εποπτεύει, να συντονίζει και να υποστηρίζει όλες τις διαδικασίες αξιολόγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ). Επιπλέον, είναι αρμόδια για την διαμόρφωση και την εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διασφάλισης ποιότητας, ως σύστημα αναφοράς για τα επιτεύγματα και το έργο που επιτελούν τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης ([www.adip.gr](http://www.adip.gr)).

Από τη μελέτη των σχετικών διατάξεων των άρθρων 61, 62 και 73 του Ν. 4009/2011, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι ουδεμία αναφορά γίνεται στα δομικά στοιχεία που πρέπει να διέπουν έναν στρατηγικό σχεδιασμό. Ο νόμος εστιάζεται αποκλειστικά σε κανονιστικές-ρυθμιστικές<sup>5</sup> πληροφορίες σχετικά με την εθνική στρατηγική η οποία περιλαμβάνει μεσοπρόθεσμους στόχους, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στο έργο της ΑΔΙΠ και στον ρόλο της για την διαμόρφωση της εθνικής στρατηγικής.

Στην τελευταία Ετήσια Έκθεση της ΑΔΙΠ που δόθηκε στη δημοσιότητα το 2015 (ΑΔΙΠ, 2015), περιλαμβάνεται η πλέον πρόσφατη γνώμη της ΑΔΙΠ για τη συγκρότηση εθνικής στρατηγικής στην ανώτατη εκπαίδευση. Προφανώς, η γνώμη αυτή διατυπώθηκε πριν από την εκπόνηση της εθνικής στρατηγικής στην ανώτατη εκπαίδευση με την πρόταση του Υπουργείου Παιδείας. Πρόκειται για μια γνώμη στην οποία το Υπουργείο Παιδείας θα έπρεπε να βασιστεί για τη συγκρότηση της εθνικής στρατηγικής σύμφωνα και με όσα προβλέπει ο νόμος. Επομένως, έχει ενδιαφέρον να επιχειρήσουμε να διερευνήσουμε το βαθμό στον οποίο συγκλίνουν τα δύο κείμενα σε ό,τι αφορά την ύπαρξη των δομικών στοιχείων του στρατηγικού σχεδιασμού.

Αρχικά η πρόταση της ΑΔΙΠ, όπως και η πρόταση του Υπουργείου Παιδείας, έχουν ως αφετηρία τους την διατύπωση ενός οράματος για την ανώτατη εκπαίδευση. Το όραμα που προτάσσεται από την ΑΔΙΠ εστιάζεται στην αξιοποίηση των ελληνικών ΑΕΙ ως βασικών συντελεστών της ανόρθωσης της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας, με στόχο την αντιμετώπιση της κρίσης και την εφαρμογή ενός νέου μοντέλου ανάπτυξης της χώρας. Σύμφωνα με την διατυπωμένη γνώμη της ΑΔΙΠ, για την ανάπτυξη εθνικής στρατηγικής κρίνεται σκόπιμο να εξεταστούν σαν δύο αλληλοεξαρτώμενα πεδία τόσο τα στοιχεία του εξωτερικού πλαισίου των ιδρυμάτων όσο και τα εσωτερικά τους στοιχεία. Αναφορικά με τα εξωτερικά στοιχεία, η ΑΔΙΠ δίνει έμφαση στον ρόλο της Πολιτείας η οποία οφείλει να συγκροτεί ένα υποστηρικτικό θεσμικό πλαίσιο και να παρέχει τα μέσα εκείνα για την ανάπτυξη και αποτελεσματική λειτουργία των ΑΕΙ, προτείνοντας μια σειρά από μέτρα. Αντίστοιχα, αναφορικά με τα εσωτερικά στοιχεία, κάνει ειδική μνεία στα ιδρύματα υποστηρίζοντας ότι θα πρέπει να εστιάζουν και να

---

<sup>5</sup> Η Ανώτατη Εκπαίδευση ως θεσμός, σύμφωνα με την ανάλυση του Scott, δέχεται επιρροές από τρεις «πυλώνες», το ρυθμιστικό, τον κανονιστικό και τον γνωστικό – πολιτισμικό. Οι νόμοι, οι κανονισμοί και οι κυρώσεις αποτελούν βασικά στοιχεία του ρυθμιστικού πυλώνα (Παπαδιαμαντάκη, 2016).

εξελίξουν τον τρόπο άσκησης της διακυβέρνησής τους. Πιο συγκεκριμένα, δίνει έμφαση στον τρόπο άσκησης της διακυβέρνησης των ιδρυμάτων σε επίπεδο στρατηγικής στοχοθεσίας, διακυβέρνησης και διοίκησης, σε επίπεδο ακαδημαϊκής συγκρότησης, σε επίπεδο ακαδημαϊκού έργου και τέλος σε επίπεδο υπηρεσιών και υποδομών. Όπως και στα άρθρα του Ν. 4009/11 περί εθνικής στρατηγικής, έτσι και στην ετήσια έκθεση της ΑΔΙΠ το 2015, δεν υπάρχει σαφής αναφορά στα δομικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην περίπτωση της έκθεσης της ΑΔΙΠ, σχετικά με το πρώτο δομικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού που είναι το όραμα, η αποστολή και οι αξίες, γίνεται αναφορά στο όραμα της ανώτατης εκπαίδευσης, στοιχείο που το συναντάμε και στο κείμενο του Υπουργείου Παιδείας περί εθνικής στρατηγικής. Άξιο επισήμανσης είναι το γεγονός ότι δεν ορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι για την επίτευξη του οράματος, αλλά μόνο ενδεικτικές συστάσεις. Σχετικά τώρα με τη σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού με την υπόθεση της διακυβέρνησης μέσω του τρίπτυχου «ηγεσία – επικοινωνία – αξιολόγηση», η ΑΔΙΠ έχει διατυπώσει συγκεκριμένες προτάσεις/συστάσεις για τον τρόπο άσκησης διακυβέρνησης των ιδρυμάτων. Ωστόσο, όσο αφορά το τρίτο δομικό στοιχείο, τα εργαλεία υλοποίησης της εθνικής στρατηγικής, η ΑΔΙΠ δεν κάνει κάποια σύσταση. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι δεν υπάρχει κάποια συσχέτιση ανάμεσα αφενός μεν σε αυτά που αρθρώνονται στον Ν. 4009/2011 και στην ετήσια έκθεση της ΑΔΙΠ περί εθνικής στρατηγικής και αφετέρου στο κείμενο που συνέταξε το Υπουργείο Παιδείας για την εθνική στρατηγική.

### **3. Στρατηγικός σχεδιασμός σε επίπεδο Ιδρύματος - Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Πατρών**

Μετά την ολοκλήρωση της επισκόπησης της εθνικής στρατηγικής της ανώτατης εκπαίδευσης και της προσπάθειας συσχέτισης αυτής με την πρόταση της ΑΔΙΠ για τη συγκρότηση εθνικής στρατηγικής, βασιζόμενης στον Ν 4009/11, θα επιχειρήσουμε στο κεφάλαιο αυτό να διερευνήσουμε κατά πόσο ενυπάρχουν δομικά στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα χαμηλότερο επίπεδο, σε ένα μικρο-επίπεδο, όπως εκείνο ενός ΑΕΙ. Ως τέτοιο επιλέξαμε το Πανεπιστήμιο Πατρών. Εξ αρχής οφείλουμε να αναφέρουμε ότι το Πανεπιστήμιο Πατρών στερείται στρατηγικού σχεδιασμού. Το γεγονός αυτό μας υποχρεώνει να αναζητήσουμε στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού του Ιδρύματος σε



άλλες πηγές. Οι πηγές αυτές συνδέονται με την διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης του Ιδρύματος από την ΑΔΙΠ κατά το ακαδημαϊκό έτος 2015-16 και συνίστανται αφενός μεν στην έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης ή αυτοαξιολόγησης του Ιδρύματος (ΜΟΔΙΠ, 2015) που συντάχθηκε από τη Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΙΠ), αφετέρου δε στην αντίστοιχη έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης (ΗQA, 2015) που συντάχθηκε από την επιτροπή των εξωτερικών αξιολογητών.

Η ενσωμάτωση της στρατηγικής ενός ΑΕΙ στην έκθεση αυτοαξιολόγησής του γίνεται με βάση τις σχετικές οδηγίες και τα σχετικά υποδείγματα της ΑΔΙΠ προς τα Ιδρύματα και εντοπίζεται στην ενότητα Β.3.1 των εκθέσεων αυτοαξιολόγησης η οποία αναφέρεται στην αποστολή και τους στόχους του Ιδρύματος. Στη συνέχεια, η αξιολόγηση των στοιχείων αυτών από τους εξωτερικούς αξιολογητές αποτυπώνεται στις εκθέσεις εξωτερικής αξιολόγησης, και συγκεκριμένα στην ενότητα 3.1.1 με τίτλο “Vision, mission and goals of the Institution”, σύμφωνα πάντοτε με τις σχετικές οδηγίες και υποδείγματα της ΑΔΙΠ προς τις επιτροπές των εξωτερικών αξιολογητών.

Γνωρίζοντας λοιπόν ότι η στρατηγική του Πανεπιστημίου Πατρών έχει ενσωματωθεί στην έκθεση αυτοαξιολόγησής του, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η προσπάθεια εντοπισμού έστω κάποιων δομικών στοιχείων του στρατηγικού σχεδιασμού στην έκθεση αυτοαξιολόγησης και της αντιπαραβολής αυτών με στοιχεία που αναφέρονται στην έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης.

Όπως έχει αναφερθεί ήδη στην παρούσα εργασία, το πρώτο δομικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού έχει ως αφετηρία το τρίπτυχο «αποστολή, όραμα και αξίες» και μέσα από τους στρατηγικούς στόχους καταλήγει στο στρατηγικό σχέδιο. Είναι άξιο αναφοράς ότι στην έκθεση αυτοαξιολόγησης, το όραμα και η αποστολή του Πανεπιστημίου Πατρών αναπτύσσονται σε δέκα σημεία με μάλλον γενικό περιεχόμενο όπως σημειώνουν και οι εξωτερικοί αξιολογητές στην έκθεση τους. Στη συνέχεια, τα εν λόγω σημεία μετατρέπονται σε ένδεκα στρατηγικούς στόχους χωρίς όμως και να εξειδικεύονται ή να συγκεκριμενοποιούνται. Εν συνεχεία, στην έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης γίνεται αναφορά για περαιτέρω εξειδίκευση και ανάλυση των στόχων ανά Σχολή, η οποία στηρίχτηκε τόσο στη διαδικασία εσωτερικής αξιολόγησης των Τμημάτων όσο και στην εξωτερική αξιολόγηση, με αποτέλεσμα την εκ νέου ιεράρχηση και εξειδίκευση των στόχων. Όπως όμως σημειώνεται και στην έκθεση εξωτερικής

αξιολόγησης, οι Σχολές και τα Τμήματα θα πρέπει να εναρμονίσουν την αποστολή τους και τους στόχους τους με την αποστολή και τους στόχους του Ιδρύματος, γεγονός το οποίο δεν προκύπτει από την έκθεση αυτοαξιολόγησης. Επιπλέον, στο πλαίσιο του πρώτου δομικού στοιχείου, γίνεται ειδική αναφορά στην έκθεση αυτοαξιολόγησης, στους εξωτερικούς εκείνους παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν αποτρεπτικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, επομένως και στην πραγμάτωση του οράματος και της αποστολής του Ιδρύματος.

Αναφορικά τώρα με το δεύτερο δομικό στοιχείο ενός στρατηγικού σχεδιασμού, μπορούμε να επισημάνουμε ότι ουδεμία αναφορά γίνεται στην έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης για το τρίπτυχο «ηγεσία – επικοινωνία - αξιολόγηση». Σχετικά με την ηγεσία, το μόνο το οποίο θα μπορούσε να εντοπίσει κανείς είναι η επισήμανση για τη μέγιστη δυνατή ενεργοποίηση του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα χωρίς όμως να υπάρχει κάποια δέσμευση από θεσμικής άποψης που να διευκρινίζει τον καθορισμό των ρόλων και των ευθυνών της ηγεσίας. Πάντως, στην έκθεση αυτοαξιολόγησης αναφέρεται ότι ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων του ιδρύματος γίνεται με διαδικασίες “bottom-up” χωρίς όμως να παρατίθενται περισσότερες λεπτομέρειες.

Στη συνέχεια, εστιάζοντας το ενδιαφέρον της ανάλυσης στο τρίτο και τελευταίο δομικό στοιχείο και πιο συγκεκριμένα στα εργαλεία υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού, μπορούμε να επισημάνουμε ότι παρατίθεται στην έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης μια συνοπτική SWOT ανάλυση, η οποία παραθέτει τα δυνατά σημεία, τα αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές που σχετίζονται με το Πανεπιστήμιο Πατρών.

Όλα τα στοιχεία που παρατέθηκαν παραπάνω, προερχόμενα από την έκθεση αυτοαξιολόγησης, χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της αντιπαραβολής των στοιχείων αυτών με όσα σχετικά αναφέρονται στην έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης της ΑΔΙΠ, στην οποία επισημαίνονται ελλείψεις, ανεπάρκειες και αστοχίες σχετικά με τον «εν δυνάμει» στρατηγικό σχεδιασμό του Πανεπιστημίου Πατρών.

Η πρώτη αστοχία που επισημαίνεται στην έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης αναφορικά με το όραμα και την αποστολή του Ιδρύματος, είναι η υπερβολικά ευρεία διάσταση που παρουσιάζουν το όραμα, η αποστολή και στη συνέχεια οι στόχοι, και μάλιστα μέσα σε

ένα ιδιαίτερα γενικό πλαίσιο το οποίο φαίνεται να μην είναι ρεαλιστικό και πραγματοποιήσιμο. Εξαιτίας της παραπάνω διαπίστωσης, προτείνεται στην έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης η επανεκτίμηση και ο επανακαθορισμός των στόχων, προκειμένου να είναι πιο εξειδικευμένοι, επιτεύξιμοι και μετρήσιμοι σε μελλοντική αξιολόγηση (HQA, 2015).

Στη συνέχεια, η έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης συνιστά να υπάρχει ιεράρχηση των στόχων, δηλώνοντας ότι η απουσία ιεράρχησης καθυστερεί την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αναφορά γίνεται επίσης και στις διαδικασίες που υλοποιούνται από το ίδρυμα για την παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων. Αν και αναφέρεται ότι το Πανεπιστήμιο Πατρών εφαρμόζει διαδικασίες συλλογής στοιχείων, ωστόσο διαπιστώνει την έλλειψη συγκεκριμένου εγχειριδίου-οδηγού που θα μπορούσε να λειτουργήσει ως πλαίσιο αναφοράς και να περιγράψει επαρκώς τις διαδικασίες και τις μετρήσεις που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν κατά την αξιολόγηση επίτευξης των στόχων. Εν κατακλείδι, και αναφορικά πάντα με το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του ιδρύματος, σύμφωνα με όσα έχουν περιγραφεί και στην έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης, η επιμέρους αξιολόγηση κρίνεται «μερικώς θετική», γεγονός που δικαιολογείται αφενός από τις αστοχίες που περιγράφηκαν, αφετέρου από την έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού στο Πανεπιστήμιο Πατρών (HQA, 2015).

Με την ολοκλήρωση της συνοπτικής ανάλυσης των στοιχείων τόσο της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης (αυτοαξιολόγησης) όσο και της έκθεσης εξωτερικής αξιολόγησης, για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας που είναι εστιασμένες στη διαδικασία κατάρτισης ενός στρατηγικού σχεδιασμού και πώς αυτός εφαρμόζεται στη πράξη, κρίνεται σκόπιμη η παρακάτω επισήμανση: Σύμφωνα με την έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης, η ηγεσία του ιδρύματος του Πανεπιστημίου Πατρών, οφείλει να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα πραγματικό στρατηγικό σχέδιο με συγκεκριμένους στόχους, που θα θέτει σαφείς προτεραιότητες και θα έχει συγκεκριμένα χρονικά όρια υλοποίησης και επαναπροσδιορισμού.

Περαιτέρω, θα μπορούσε να υποστηριχτεί καταληκτικά και συνοπτικά ότι το Πανεπιστήμιο Πατρών θα πρέπει να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό και ρεαλιστικό στρατηγικό σχέδιο το οποίο θα πρέπει να στηρίζεται σε μία διαδικασία bottom up (ή και top down όπου χρειάζεται), μέσα από μία διαδραστική, συμμετοχική και συλλογική

προσέγγιση, εξασφαλίζοντας την ανάληψη της ευθύνης από όλη την κοινότητα του ιδρύματος. Επιπλέον, θα πρέπει να εμπεριέχει σαφείς προτεραιότητες, ενώ οι στόχοι θα πρέπει να εκφράζονται στη βάση της SMART προσέγγισης. Τέλος, θα πρέπει να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας σε εθνικό, σε περιφερειακό αλλά και σε τοπικό επίπεδο παρουσιάζοντας ταυτόχρονα συνέπεια τόσο με την αποστολή της ανώτατης εκπαίδευσης όσο και με την ειδικότερη αποστολή του συγκεκριμένου ιδρύματος.

#### **4. Στρατηγικός σχεδιασμός σε επίπεδο προγράμματος σπουδών - Η περίπτωση του MaHer**

Η θέσπιση διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού έχει ήδη αναγνωριστεί σε προηγούμενο μέρος ως μια διαδικασία απαιτούμενη στο πλαίσιο της ανάγκης για αλλαγή στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Αφού στα προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας έχει γίνει μια επισκόπηση των σταδίων οργάνωσης του στρατηγικού σχεδιασμού και έχει παρουσιαστεί το τι προβλέπεται θεσμικά για την εθνική στρατηγική της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα και έχει εξεταστεί κατά πόσο ένα ελληνικό ΑΕΙ – και συγκεκριμένα το Πανεπιστήμιο Πατρών – έχει συγκροτήσει στρατηγικό σχεδιασμό, θα επιλέξουμε στο παρόν τελευταίο κεφάλαιο να αναζητήσουμε τα δομικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα μικρο-επίπεδο όπως αυτό ενός μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών. Πιο συγκεκριμένα, θα επιλέξουμε ως δείγμα έρευνας το Διαπανεπιστημιακό – Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Πολιτική Ανώτατης Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη» (Master in Higher Education Policy: Theory and Praxis – MaHer). Γνωρίζοντας εκ των προτέρων ότι το MaHer δεν διαθέτει διατυπωμένο στρατηγικό σχέδιο, θα αναζητήσουμε την ύπαρξη δομικών στοιχείων στρατηγικού σχεδιασμού στην εισηγητική έκθεση που συνόδευε την υποβολή της πρότασης για την ίδρυση του MaHer συνδυαστικά με το ιδρυτικό ΦΕΚ, και στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να στηρίξουμε μία πρόταση για το πως θα μπορούσε το MaHer να «χτίσει» ένα στρατηγικό σχέδιο.

Αναφορικά με το τρίπτυχο «αποστολή-όραμα-αξίες», και γνωρίζοντας την έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, κρίνεται σκόπιμο να επισημάνουμε ότι τόσο στην εισηγητική έκθεση όσο και στο ιδρυτικό ΦΕΚ, ενώ δεν γίνεται καμία σαφής νύξη στην αποστολή,

στο όραμα και στις αξίες του προγράμματος που αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο του πρώτου δομικού στοιχείου, παρατηρείται μεγάλη εστίαση στην αποσαφήνιση των μεσο – μακροπρόθεσμων στόχων του προγράμματος. Στο Άρθρο 2 ωστόσο του ιδρυτικού ΦΕΚ, όπου περιγράφεται το «Αντικείμενο – Σκοπός» του ΠΜΣ, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι αποτυπώνεται επί της ουσίας η αποστολή του MaHer. Όντως, στην πρώτη παράγραφο του άρθρου 2 αναφέρεται ότι το αντικείμενο του μεταπτυχιακού προγράμματος είναι αφενός μεν η ανώτατη εκπαίδευση ως κοινωνικός θεσμός και ως πεδίο ανάπτυξης και εφαρμογής πολιτικών σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, αφετέρου δε η πολιτική ανώτατης εκπαίδευσης ως αυτοτελής επιστημονικός κλάδος της εκπαιδευτικής πολιτικής και των επιστημών της εκπαίδευσης. Αυτά μπορεί να θεωρηθεί ότι περιγράφουν την αποστολή του MaHer από άποψη επιστημολογική. Στη συνέχεια, στη δεύτερη παράγραφο του άρθρου 2, γίνεται συγκεκριμένη καταγραφή των στόχων του προγράμματος. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι στόχος του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών είναι η παροχή μεταπτυχιακών σπουδών υψηλού επιπέδου που σκοπεύουν είτε στην κατάρτιση μεταπτυχιακών φοιτητών με τα κατάλληλα εφόδια, παρέχοντάς τους την δυνατότητα να ακολουθήσουν επιστημονική σταδιοδρομία στον χώρο της πολιτικής της ανώτατης εκπαίδευσης συνεχίζοντας τις σπουδές τους σε διδακτορικό επίπεδο με ερευνητικές – ακαδημαϊκές προοπτικές, είτε στην προετοιμασία στελεχών στην διοίκηση και στην παραγωγή πολιτικής σε συναφείς με την ανώτατη εκπαίδευση δραστηριότητες. Η εν λόγω όμως δεύτερη παράγραφος μπορεί να θεωρηθεί ότι περιγράφει επίσης την αποστολή του MaHer αλλά από άποψη εκπαιδευτικού-γνωστικού αποτελέσματος (μαθησιακά αποτελέσματα – εφόδια και προοπτικές πτυχιούχων). Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να επισημάνουμε ότι οι όροι που χρησιμοποιούνται τόσο στην εισηγητική έκθεση όσο και στο αντίστοιχο ΦΕΚ δημιουργούν μια σύγχυση. Πέραν του γεγονότος ότι δεν ταυτίζονται, καθώς η μεν εισηγητική έκθεση αναφέρεται σε «στόχους – σκοπό», το δε ΦΕΚ σε «Αντικείμενο – Σκοπό», οφείλουμε να αναφέρουμε ότι οι διατυπώσεις και οι όροι που χρησιμοποιούνται και στα δύο κείμενα δεν ακολουθούν τα θεωρητικά πρότυπα περί στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν υπάρχει προς το παρόν στρατηγικό σχέδιο του MaHer.

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στην υποενότητα της εισηγητικής έκθεσης για τις «μελλοντικές προοπτικές» του ΠΜΣ και στους μεσο/μακροπρόθεσμους στόχους που

τίθενται. Θα μπορούσαμε να σημειώσουμε ότι η υποενοότητα αυτή αποτελεί μία λανθάνουσα εκδοχή ενός στρατηγικού σχεδίου το οποίο όντως περιλαμβάνει κάποιους μεσο/μακροπρόθεσμους στόχους. Στους εν λόγω στόχους περιλαμβάνεται η εισαγωγή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων που θα ενισχύουν το μοντέλο της φοιτητοκεντρικής μάθησης, δραστηριοτήτων που θα προωθούν την δυνατότητα πρακτικής άσκησης των φοιτητών και τέλος δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη σύνδεση του ΠΜΣ κατά την ολοκλήρωσή του από μέρους των φοιτητών με την διδακτορική εκπαίδευση και την έρευνα. Αναφορικά με τις μελλοντικές προοπτικές γίνεται επίσης ακριβής αναφορά στη στόχευση περί μελλοντικής προοπτικής διεθνοποίησης του ΠΜΣ η οποία επιμερίζεται σε τρεις τομείς. Η πρώτη προοπτική εδράζεται στην ανάπτυξη δεσμών συνεργασίας με πανεπιστήμια άλλων χωρών έχοντας ως στόχο τη μετεξέλιξη του μεταπτυχιακού σε διεθνές, δεδομένου ότι είναι το μοναδικό στην Ελλάδα με αυτό το αντικείμενο και συγκαταλέγεται στη λίστα με τα 10 μεταπτυχιακά προγράμματα σε ευρωπαϊκό επίπεδο που αναφέρονται στην ανώτατη εκπαίδευση. Η δεύτερη προοπτική σχετίζεται με την πρώτη, καθώς στοχεύει στο άνοιγμα του ΠΜΣ σε διεθνές κοινό με προϋπόθεση την ανάδειξη εκείνων των πλεονεκτημάτων που θα το αναγάγουν σε ανταγωνιστικά ελκυστικό πρόγραμμα στο διεθνές κοινό. Τέλος, η τρίτη προοπτική διεθνοποίησης αποτελεί ένα βραχυπρόθεσμο στόχο, καθώς επιδιώκει την κινητικότητα διδασκόντων και φοιτητών. Στο πλαίσιο της διεθνοποίησης του ΠΜΣ στην οποία στοχεύει το MaHer, υπάρχει άλλος ένας μακροπρόθεσμος στόχος σύμφωνα με τον οποίο προβλέπεται να αναπτυχθεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διδακτορικών σπουδών το οποίο θα εντάσσει τη διεθνοποίηση και στον τομέα της έρευνας.

Στη συνέχεια, εστιάζοντας το ενδιαφέρον της προσοχής μας στο τρίπτυχο «ηγεσία - επικοινωνία – αξιολόγηση», αντλώντας πληροφορίες από την υποενοότητα της εισηγητικής έκθεσης «Πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας του ΠΜΣ», διαπιστώνει κανείς ότι η ηγεσία/διοίκηση του προγράμματος είναι ευθύνη και αρμοδιότητα της Ειδικής Διατμηματικής Επιτροπής (ΕΔΕ) η οποία απαρτίζεται από πέντε μέλη ΔΕΠ συμπεριλαμβανομένου και του Διευθυντή. Σχετικά με το ζήτημα της επικοινωνίας και δεδομένου ότι το ΠΜΣ είναι διατμηματικό οφείλουμε να επισημάνουμε την αδυναμία που παρατηρείται τόσο στην εισηγητική έκθεση όσο και στο αντίστοιχο ΦΕΚ, καθώς δεν υπάρχει καμία δέσμευση ως προς τον τρόπο με τον οποίο η ΕΔΕ επικοινωνεί τις αποφάσεις της τόσο μεταξύ των εμπλεκόμενων ΑΕΙ και τμημάτων όσο και μεταξύ

όλων των μελών ΔΕΠ, των διδασκόντων και των μεταπτυχιακών φοιτητών. Το γεγονός ότι δεν εξασφαλίζεται η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της ΕΔΕ και των τριών ΑΕΙ αλλά και όλων των παραγόντων που μετέχουν στη λειτουργία του ΠΜΣ δημιουργεί προβληματισμούς, καθώς η έλλειψη συμμετοχής και συλλογικότητας αποδυναμώνει την έννοια της «ιδιοκτησίας» απέναντι στην αποστολή και στους στόχους του ΠΜΣ.

Τέλος, σχετικά με το τρίτο δομικό στοιχείο στρατηγικού σχεδιασμού που είναι όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα εργαλεία υλοποίησής του, διαπιστώνουμε ότι δεν γίνεται καμία σχετική αναφορά, προφανώς λόγω της έλλειψης στρατηγικού σχεδιασμού.

Υπό το πρίσμα όσων έχουν παρουσιαστεί προηγουμένως, το ζητούμενο εν προκειμένω είναι η ύπαρξη μίας στρατηγικής ανάπτυξης πάνω στην οποία θα μπορούσε να συγκροτηθεί το στρατηγικό σχέδιο του MaHer. Υιοθετώντας τη θέση ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός λειτουργεί ως ένα εργαλείο για την επίτευξη της αλλαγής στα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης, και εν προκειμένω σε ένα πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών όπως το MaHer, παραθέτουμε την πρότασή μας για τα στοιχεία που θα πρέπει να περιέχει ο στρατηγικός σχεδιασμός του MaHer.

Αρχικά, ένας στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να έχει μια συγκεκριμένη αποστολή, η οποία θα απορρέει από ένα σαφές όραμα και το οποίο θα διέπεται από θεμελιώδεις αξίες για την ανώτατη εκπαίδευση. Πρόκειται για το τρίπτυχο «αποστολή-όραμα-αξίες» το οποίο θα προσδιορίζει ποιες είναι οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιδιώξεις του ΠΜΣ πάνω στις οποίες θα στηριχτεί για να διατυπώσει τα στρατηγικά σχέδια και τα σχέδια δράσης για την επίτευξη των επιμέρους στόχων του. Στην περίπτωση του MaHer, η αποστολή του είναι αποτυπωμένη στο άρθρο 2 του ιδρυτικού ΦΕΚ. Πρέπει συνεπώς να καθοριστεί εάν το MaHer εμμένει στην αποστολή αυτή ή αν κρίνεται αναγκαία η αναθεώρησή της.

Σε ό,τι αφορά τώρα τους στόχους που θα πρέπει να περιέχει το στρατηγικό σχέδιο, αυτοί πρέπει να είναι μετρήσιμοι και ρεαλιστικοί ως προς την επίτευξή τους αλλά και να καθορίζονται σύμφωνα με τον διαθέσιμο οικονομικό προϋπολογισμό του προγράμματος. Ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΠΜΣ απαιτεί μετρήσιμους στόχους προκειμένου να υπάρχει η δυνατότητα εφαρμογής μεθόδων παρακολούθησης της υλοποίησης του σχεδιασμού και μεθόδων αξιολόγησης ώστε αφενός μεν να

διασφαλίζεται η σχετική λογοδοσία, αφετέρου δε να ελέγχεται η εφαρμογή του και να γίνονται διορθωτικές κινήσεις όταν τούτο κρίνεται αναγκαίο. Επιπλέον, ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΠΜΣ οφείλει να έχει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα τόσο κατά την διάρκεια που απαιτείται για την εκπόνησή του όσο και κατά την εφαρμογή του. Τέλος, στο στάδιο οργάνωσης του σχεδιασμού θα πρέπει να συμμετέχει το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό, αντιπροσωπεία των φοιτητών αλλά και των ενδιαφερομένων εταίρων (stakeholders) (Hanover Research, 2013).

Στη συνέχεια, θα πρέπει να οριστεί με σαφήνεια ποια θα είναι η ηγεσία του MaHer και να διασφαλιστούν οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας ανάμεσα στην ηγεσία και στη βάση του ΠΜΣ. Στην περίπτωση μας, και σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, η ηγεσία/διοίκηση ασκείται από την Ειδική Διατμηματική Επιτροπή χωρίς συμμετοχή άλλων παραγόντων. Αυτό σημαίνει ότι η Ειδική Διατμηματική Επιτροπή θα πρέπει να διαμορφώσει η ίδια τις προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους λοιπούς παράγοντες του ΠΜΣ (μέλη ΔΕΠ, λοιπούς διδάσκοντες, φοιτητές, διοικητικό προσωπικό) προκειμένου να υπάρχει ευρεία υποστήριξη στην υλοποίηση του σχεδιασμού. Στη βάση αυτή, ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία θα επικοινωνήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό είναι σημαντικός παράγοντας. Στο περιεχόμενο του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται ακαδημαϊκά ζητήματα, ζητήματα των φοιτητών, ζητήματα οικονομικού προϋπολογισμού, τα οποία αφορούν το σύνολο των ενδιαφερομένων του MaHer και χρήζουν της αποδοχής τους, ώστε τελικά όλοι αυτοί οι παράγοντες να νιώθουν δέσμευση απέναντι στον στρατηγικό σχεδιασμό (Hanover Research, 2013).

Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό για έναν ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό θεωρείται η πρόβλεψη για την ύπαρξη εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Μια επιλογή θα μπορούσε να είναι η εφαρμογή της SWOT ανάλυσης με βάση την οποία λαμβάνονται υπόψη τόσο τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του ΠΜΣ όσο και οι ευκαιρίες και οι απειλές προκειμένου να σχεδιαστούν οι κατάλληλες κατευθύνσεις για την ανάπτυξη ή ακόμα και για τη μετεξέλιξη του MaHer.

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής, φαίνεται ότι αν το Διαπανεπιστημιακό – Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ



ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ» αναπτύξει έναν ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό στο πλαίσιο των όσων αναφέρθηκαν, δύναται να διευρύνει τους ορίζοντές του και να κατακτήσει τόσο τους βραχυπρόθεσμους όσο και τους μακροπρόθεσμους στόχους του με την προοπτική να καταξιωθεί στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης και να γίνει ανταγωνιστικό σε διεθνές επίπεδο.

### **Συμπεράσματα**

Με την ολοκλήρωση της εργασίας και αναγνωρίζοντας ότι η ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί έναν χώρο ο οποίος χαρακτηρίζεται από ένα εύρος στόχων, από μια ποικιλομορφία εταίρων και εμπλεκομένων (stakeholders) και από ιδιαίτερες μορφές διακυβέρνησης, ο στρατηγικός σχεδιασμός θα μπορούσε να οριστεί ως ένα «εργαλείο» το οποίο θα δώσει κατεύθυνση σχετικά με τις μελλοντικές αποφάσεις που το εκάστοτε ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης επιθυμεί να λάβει προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Συμπερασματικά, στο πλαίσιο όσων έχουν ήδη αναφερθεί, ένας ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός οφείλει να έχει στον πυρήνα του ενδιαφέροντός του το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του ιδρύματος (ή του προγράμματος), καθώς αυτά ορίζουν τον λόγο ύπαρξής του, αλλά και την ταυτότητά του. Στη συνέχεια, μεγάλη βαρύτητα δίνεται στην ηγεσία και στον καθορισμό των ρόλων και των αρμοδιοτήτων αλλά και στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επικοινωνία του στρατηγικού σχεδιασμού σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη προκειμένου να αναπτυχθεί η δέσμευση όλων απέναντι σε αυτό αλλά και η έννοια της «ιδιοκτησίας». Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό στοιχείο, είναι η διαρκής προσοχή που πρέπει να δίνεται στην αξιολόγηση η οποία είναι απαραίτητη για να παρατηρείται/διαπιστώνεται η πρόοδος στην υλοποίηση του σχεδίου και να γίνονται διορθωτικές κινήσεις σύμφωνα με τα αποτελέσματα που συλλέγονται.

Αναφορικά με τις περιπτώσεις στρατηγικών σχεδιασμών που εξετάστηκαν, προκειμένου να ελέγξουμε το πεδίο εφαρμογής όσων νωρίτερα είχαμε παρουσιάσει σε θεωρητικό επίπεδο, διαπιστώσαμε την έλλειψη ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου σε όλα τα επίπεδα: Στο επίπεδο της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση (Υπουργείο, ΑΔΙΠ), στο επίπεδο ενός ΑΕΙ (εν προκειμένω του

Πανεπιστημίου Πατρών) και, τέλος, στο επίπεδο ενός προγράμματος σπουδών (εν προκειμένω του MaHer). Βεβαίως, στοιχεία ενός λανθάνοντος στρατηγικού σχεδιασμού ανιχνεύθηκαν και στα τρία επίπεδα που μελετήσαμε. Πλην όμως, τα στοιχεία αυτά απέχουν πολύ από το να συγκροτήσουν έναν ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό.

### **Βιβλιογραφία**

Παπαδιαμαντάκη, Γ. (2016). *Το Πανεπιστήμιο & οι Πολιτικές για την Κοινωνία της Γνώσης*. Αθήνα: Gutenberg.

Goldman, C., & Salem, H. (2015). *Getting the Most out of University Strategic Planning*. RAND.

HanoverResearch. (2013). *Strategic Planning in Higher Education - Best Practices and Benchmarking*. Washington: Hanover Research.

Immordino, K., Gigliotti, R., Ruben, B., & Tromp, S. (2016). Evaluating the impact of Strategic Planning in Higher Education. *Educational Planning (23)* , pp. 35-47.

Kohler, J. (2014). Capacity for Change - Strategic Plan and Action Plan. *Leadership and Governance in Higher Education (3)*, pp. 53-76.

Wilkinson, Taylor, Paterrson, & Taylor, M. . (2007). *A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning*. Virginia Beach: Educational Policy Institute.