

## Πρόταση Καθορισμού Στόχων και Δράσεων Στρατηγικού Σχεδιασμού για το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης βάσει της Εξωτερικής Αξιολόγησής του και με τη Χρήση της SWOT analysis και των SMART criteria

Μαρία Γαλάνη<sup>1</sup> - Αντιγόνη Σταματοπούλου<sup>2</sup>  
Φοιτήτριες Mahep

### Περίληψη

Κάθε ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης διαθέτει στρατηγικό σχεδιασμό, μέσω του οποίου επιδιώκει τη συνεχή βελτίωσή του. Στο πλαίσιο αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός υπόκειται σε αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις, οι οποίες βασίζονται στις αξιολογήσεις που, στην Ελλάδα, διενεργεί η Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ). Ο επιτυχής καθορισμός βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων που περιλαμβάνει ο στρατηγικός σχεδιασμός στηρίζεται στη χρήση των κατάλληλων εργαλείων. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αποτελέσει ένα παράδειγμα χρήσης της SWOT analysis και των SMART criteria, δύο χρήσιμων εργαλείων για τον καθορισμό στόχων. Τα δύο αυτά εργαλεία χρησιμοποιούνται με σκοπό τη βελτίωση του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Το συγκεκριμένο ίδρυμα έχει επιλεγεί γιατί είναι ένα από τα πρώτα πανεπιστήμια που ιδρύθηκαν στην Ελλάδα και, ως εκ τούτου, διαθέτει υψηλό κύρος και κατέχει υψηλή θέση στην κατάταξη των ελληνικών πανεπιστημίων. Θα είχε λοιπόν ενδιαφέρον να εξεταστεί αν υπάρχουν περαιτέρω δυνατότητες προς αξιοποίηση για τη βελτίωση του ιδρύματος. Η παρούσα μελέτη προσεγγίζεται μέσω της δευτερογενούς ανάλυσης δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, δεν διεξάγεται κάποια πρωτογενής έρευνα, αλλά παρουσιάζονται και αναλύονται δευτερογενώς δεδομένα τα οποία αντλούνται από την Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης της τότε ΑΔΙΠ.

### Λέξεις Κλειδιά

Ιδρυματική αξιολόγηση, ΕΘΑΑΕ, στρατηγικός σχεδιασμός, SWOT analysis, SMART criteria.

### Abstract

Each higher education institution has a strategic planning, through which it seeks its continuous improvement. In this context, strategic planning is subject to revisions and modifications, which are based on the assessments that, in Greece, are made by the Hellenic Authority for Higher Education (HAHE). Successfully setting short-term and long-term goals, which are included in strategic planning, is based on the use of appropriate tools. The purpose of this study is to provide an example of the use of SWOT analysis and SMART criteria, two useful tools for goal setting. These two tools are used to improve the Aristotle University of Thessaloniki. This institution has been selected, as it is one of the first universities established in Greece and, therefore, it carries high prestige and holds a high position in the ranking of Greek universities. It would therefore be interesting to examine whether there are further capabilities for exploitation to improve the institution. This study is approached through the analysis of secondary data. Specifically, no primary research is conducted, but rather secondary data are presented and analyzed, which are drawn from the External Evaluation Report of the then ADIP.

### Keywords

Institutional assessment, HAHE, strategic planning, SWOT analysis, SMART criteria.

<sup>1</sup> [mariagamariaga95@gmail.com](mailto:mariagamariaga95@gmail.com)

<sup>2</sup> [antigonestamatopoulou@gmail.com](mailto:antigonestamatopoulou@gmail.com).

## 1. Ιδρυματική Αξιολόγηση

### 1.1. Η Έννοια της Ιδρυματικής Αξιολόγησης

Ως ιδρυματική αξιολόγηση εννοείται η διαδικασία συστηματικής συλλογής και κριτικής ανάλυσης πληροφοριών όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων που διενεργούνται για την υποστήριξη της αποστολής και του σκοπού του ιδρύματος και, γενικότερα, την επάρκεια των ιδρυμάτων. Η διαδικασία αυτή οδηγεί σε κρίσεις και συστάσεις για την ποιότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Vlăsceanu, Grünberg & Pârlea, 2007:29–30). Τα αποτελέσματα που προκύπτουν χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων και, κατά συνέπεια, για τη βελτίωση των ιδρυμάτων. Καθώς πρόκειται για μία συνεχώς μεταβαλλόμενη και εξελισσόμενη διαδικασία, είναι σημαντικό να επανεξετάζεται διαρκώς, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες, τους σκοπούς και την αποστολή του ιδρύματος, που επίσης μεταβάλλονται και εξελίσσονται συνεχώς (Southeastern Louisiana University, 2015). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι διαθέσιμα προς όλους τους ενδιαφερομένους, καθώς δημοσιεύονται και μάλιστα με τέτοιον τρόπο, ώστε να επιτρέπονται συγκρίσεις μεταξύ των ιδρυμάτων (Dill, Massy, Williams & Cook, 1996).

Η ιδρυματική αξιολόγηση στις χώρες που ανήκουν στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης (EXAE) διενεργείται συνήθως από μία ανεξάρτητη εθνική αρχή, αρμόδια για τη διασφάλιση ποιότητας. Ο EXAE αποτελεί μία διεθνή συνεργασία σαράντα-οκτώ χωρών στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, οι οποίες ακολουθούν ένα κοινό σύνολο δεσμεύσεων. Οι χώρες προβαίνουν σε μεταρρυθμίσεις στην ανώτατη εκπαίδευση στο πλαίσιο ενός κοινού συνόλου αξιών. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι χώρες, τα ιδρύματα και οι εταίροι του ευρωπαϊκού χώρου συνεχώς αναπροσαρμόζουν τα συστήματα ανώτατης εκπαίδευσης κάνοντάς τα πιο συμβατά και ενισχύοντας τους μηχανισμούς τους για τη διασφάλιση ποιότητας (EHEA, 2020). Οι διαδικασίες για τη διασφάλιση ποιότητας εναρμονίζονται με τα European Standards and Guidelines (ESG). Πρόκειται για ένα σύνολο προτύπων και κατευθυντήριων γραμμών για τη διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Σκοπός των ESG είναι η δημιουργία ενός κοινού πλαισίου για τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, η ενεργοποίηση της διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση, η ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μέσω της διευκόλυνσης της αναγνώρισης και της κινητικότητας εντός και εκτός εθνικών συνόρων, καθώς και η

παροχή πληροφοριών για τη διασφάλιση ποιότητας στον EXAE (ENQA, ESU, EURASHE, EUA, 2015).

Η ιδρυματική αξιολόγηση δεν διενεργείται μόνο από τις εθνικές αρχές διασφάλισης ποιότητας, αλλά και από άλλους οργανισμούς εκτός των εθνικών συνόρων, όπως η Ευρωπαϊκή Οργάνωση Πανεπιστημίων (European University Association–EUA) μέσω του προγράμματος ιδρυματικής αξιολόγησης που εφαρμόζει. Πρόκειται για έναν αντιπροσωπευτικό οργανισμό πανεπιστημίων και εθνικών συνόδων πρυτάνεων σαράντα επτά ευρωπαϊκών χωρών. Η EUA επηρεάζει τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην ανώτατη εκπαίδευση, έρευνα και καινοτομία, ενώ ταυτόχρονα παίζει σημαντικό ρόλο στη Διαδικασία της (EHEA, 2016).

Όπως προαναφέρθηκε, η EUA πραγματοποιεί την ιδρυματική αξιολόγηση μέσω ενός προγράμματος, του IEP (Institutional Evaluation Program). Το IEP αξιολογεί τα ιδρύματα στο πλαίσιο των δικών τους ειδικών στόχων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητάς τους. Το πρόγραμμα έχει διαμορφωτικό χαρακτήρα, στοχεύει δηλαδή στο να συμβάλλει στην ανάπτυξη και τη βελτίωση των ιδρυμάτων, ενώ δεν προσανατολίζεται στη λήψη αποφάσεων, την πιστοποίηση την κατάταξη ή τη σύγκριση ιδρυμάτων (EUA, 2018).

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών. Η εσωτερική διαδικασία είναι ουσιαστικά μία αυτοαξιολόγηση του ιδρύματος, κατά την οποία το ίδρυμα συλλέγει και επεξεργάζεται πληροφορίες από το διοικητικό και το διδακτικό προσωπικό, καθώς και από τους φοιτητές ή ακόμα και τους αποφοίτους. Η διαδικασία αυτή καταλήγει στη σύνταξη μίας έκθεσης που μπορεί να αξιοποιηθεί από το ίδρυμα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητάς του. Επιπλέον, η αναφορά αυτή παρέχει πληροφορίες για το ίδρυμα στην επιτροπή που είναι αρμόδια για τη διεξαγωγή της εξωτερικής διαδικασίας (Van Damme, 2004).

Κατά την εξωτερική διαδικασία, μία ομάδα εξωτερικών εμπειρογνομόνων ενός εξειδικευμένου οργανισμού συλλέγει στοιχεία και πληροφορίες για ένα ίδρυμα, με σκοπό να προβεί στη σύνταξη μίας έκθεσης αναφορικά με την ποιότητα του υπό αξιολόγηση ιδρύματος. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τρία στάδια: α) την ανάλυση της έκθεσης αυτοαξιολόγησης που έχει προηγηθεί κατά την εσωτερική διαδικασία, β) επιτόπιες επισκέψεις στο ίδρυμα και συζητήσεις με το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό, τους φοιτητές, τους αποφοίτους και άλλους εταίρους και γ) τη σύνταξη της τελικής έκθεσης εξωτερικής αξιολόγησης (Vlăsceanu, Grünberg & Pârlea, 2007).

## 1.2. Η Σημασία της Αξιολόγησης

Η συμβολή των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας<sup>3</sup> και δη της αξιολόγησης<sup>4</sup> θεωρείται θετική, καθώς ωθεί τα ιδρύματα στη συνειδητοποίηση της σημασίας της ποιότητας και, κατ' επέκταση, στη διεξαγωγή ενεργειών με σκοπό τη συνολική βελτίωσή τους (Van Damme, 2004). Η αξιολόγηση μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με κενά ή παραλείψεις, αδύνατα σημεία και πιθανούς κινδύνους στον στρατηγικό σχεδιασμό ενός ιδρύματος, αλλά και αντίστοιχα πολύτιμες προτάσεις για την αντιμετώπισή τους (Morgan & Taschereau, 1996). Ένα ίδρυμα, με το να προσπαθεί διαρκώς να βελτιώνει τις πρακτικές και τη λειτουργία του, κερδίζει την εμπιστοσύνη του ευρέος κοινού και γίνεται πιο ανταγωνιστικό σε σύγκριση με άλλα ιδρύματα. Επιπλέον, η αξιολόγηση μπορεί να παρέχει εγγυήσεις σε ενδιαφερόμενους φορείς, κυρίως σε επιχειρήσεις, σε επαγγελματικούς φορείς και σε οργανώσεις εργοδοτών, σχετικά με το κατά πόσο ένα ίδρυμα και τα επιμέρους τμήματα και προγράμματα σπουδών του ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς εργασίας, στο πλαίσιο της ανταγωνιστικής και παγκοσμιοποιημένης οικονομίας (Van Damme, 2004). Έτσι, οι επιχειρήσεις και οι εργοδότες μπορούν ευκολότερα και πιο συνειδητά να οδηγηθούν σε συμφωνίες με αξιολογημένα ιδρύματα, όσον αφορά, για παράδειγμα, τη συνεργασία για τη διεξαγωγή ερευνών ή την παροχή θέσεων πρακτικής άσκησης στους φοιτητές. Επιπλέον, η αξιολόγηση των ιδρυμάτων της ανώτατης εκπαίδευσης εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο των απαιτήσεων του κράτους για μεγαλύτερη δημόσια λογοδοσία (Van Damme, 2004). Τέλος, η αξιολόγηση είναι σημαντική για τους υποψήφιους φοιτητές και τις οικογένειές τους, καθώς τους δίνεται η δυνατότητα να συλλέξουν χρήσιμα στοιχεία, προκειμένου να επιλέξουν το ίδρυμα που ανταποκρίνεται στις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους (ACICS, 2019).

Ωστόσο, τίθενται ζητήματα εγκυρότητας της αξιολόγησης, καθώς θεωρείται δύσκολο να αποκαλυφθούν ευαίσθητες πληροφορίες από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, ενώ δεν είναι λίγες και οι αρνητικές απόψεις των ίδιων των ιδρυμάτων σχετικά με την αξιολόγηση. Το κόστος και η γραφειοκρατική υπερφόρτωση που επιβαρύνει τα ιδρύματα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη στάση των ιδρυμάτων απέναντι στις διαδικασίες της διασφάλισης ποιότητας και δη της αξιολόγησης. Έτσι,

<sup>3</sup> Πρόκειται για «τις πολιτικές, τα συστήματα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται με σκοπό τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας των παροχών της εκπαίδευσης» (Ευθυμιάδου, 2003:15-16).

<sup>4</sup> «Η εξωτερική επισκόπηση και κρίση σχετικά με την ποιότητα διδασκαλίας και μάθησης στα εκπαιδευτικά ιδρύματα» (Ευθυμιάδου, 2003:16).

πολλά ιδρύματα ζητούν ελαφρύτερες αλλά αποτελεσματικές διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας με μικρότερο κόστος και με όσο το δυνατόν μικρότερο αντίκτυπο στην αυτονομία τους. Για πολλούς η αξιολόγηση είναι μία διαδικασία που επιβάλλεται στα ιδρύματα, προκειμένου αυτά να συμμορφωθούν σε κάποια πρότυπα, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η ακαδημαϊκή τους ελευθερία, ενώ κρίνεται πως μεταξύ των ιδρυμάτων, των υπεύθυνων οργανισμών για τη διασφάλιση της ποιότητας, του κράτους και των υπόλοιπων εταίρων είναι δύσκολο να επιτευχθεί συναίνεση. Τέλος, θεωρείται πως η αξιολόγηση έχει μία τάση ομογενοποίησης, καθώς επιβάλλει συγκεκριμένα μοντέλα προς συμμόρφωση, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η πολυμορφία των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης (Van Damme, 2004).

### **1.3. Η Αξιολόγηση στην Ελλάδα**

#### **1.3.1. Η Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης<sup>5</sup>**

Στην Ελλάδα η αξιολόγηση προγραμμάτων σπουδών, τμημάτων και ιδρυμάτων πραγματοποιείται από την Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ). Η ΕΘΑΑΕ, ως η ελληνική εκπροσώπηση στον Ευρωπαϊκό Σύνδεσμο για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA), είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Η ΕΘΑΑΕ αποτελεί συνέχεια της Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΠ), της οποίας η ίδρυση και λειτουργία ανάγεται στο 2006. Πρόκειται ουσιαστικά για μία ανεξάρτητη διοικητική αρχή, η οποία βρίσκεται υπό την επίβλεψη του εκάστοτε υπουργού παιδείας αποκλειστικά σε σχέση με τη νομιμότητα των πράξεών της. Διοικείται από τον Πρόεδρο και το Ανώτατο Συμβούλιο.

Όραμα της ΕΘΑΑΕ είναι, μέσω του έργου της, να συμβάλει στη μετατροπή της ανώτατης εκπαίδευσης σε εκπαίδευση υψηλής ποιότητας που θα βασίζεται στη γνώση και την καινοτομία, με ελκυστικά ΑΕΙ που θα προάγουν επιστήμονες με ευρεία μόρφωση και σημαντικές γνώσεις, των οποίων τα προσόντα θα αναγνωρίζονται στην αγορά εργασίας και θα ανταμείβονται ανάλογα.

---

<sup>5</sup> <https://www.ethaae.gr/el>

Προκειμένου να επιτύχει την αποστολή και το όραμά της, η ΕΘΑΑΕ συμβάλλει στη διαμόρφωση και υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση, καθώς και στην κατανομή της επιχορήγησης των ΑΕΙ. Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε, αξιολογεί και πιστοποιεί την ποιότητα λειτουργίας των ΑΕΙ (ΕΘΑΑΕ, 2020).

### 1.3.2. Διαδικασία Αξιολόγησης Ελληνικών Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης<sup>6</sup>

Η διασφάλιση της ποιότητας τόσο του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου όσο και της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης είναι ευθύνη των ίδιων των ιδρυμάτων. Για τη διασφάλιση της ποιότητας κάθε ίδρυμα σχεδιάζει και εφαρμόζει ένα εσωτερικό σύστημα αρχών, κριτηρίων και κανονισμών, το οποίο ελέγχεται και αξιολογείται από την ΕΘΑΑΕ. Το σύστημα αυτό ονομάζεται «Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ)».

Η αξιολόγηση των ιδρυμάτων αφορά τη συστηματική και λεπτομερή ανάδειξη και καταγραφή του έργου και της εν γένει λειτουργίας των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης μέσω αντικειμενικών κριτηρίων. Μέσω της διαδικασίας αυτής εξετάζεται, πιο συγκεκριμένα, εάν και κατά πόσο η λειτουργία ενός ιδρύματος εναρμονίζεται με την αποστολή και τους στόχους του, όπως αυτά καταγράφονται στον στρατηγικό σχεδιασμό του. Ακόμα, κατά την αξιολόγηση αναλύονται και καταγράφονται τα δυνατά σημεία του ιδρύματος, καθώς και η απόκλισή του από τη φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή των πανεπιστημίων γενικότερα.

Η διαδικασία μέσω της οποίας διενεργείται η ιδρυματική αξιολόγηση στην Ελλάδα δεν διαφέρει από την αντίστοιχη διαδικασία που πραγματοποιείται σε διεθνές επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, προηγείται η εσωτερική αξιολόγηση του ιδρύματος από το ίδιο το ίδρυμα και ακολουθεί η εξωτερική αξιολόγησή του από μια επιτροπή ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων, η οποία βρίσκεται υπό τον έλεγχο της ΕΘΑΑΕ (ΕΘΑΑΕ, 2020).

Η εσωτερική αξιολόγηση είναι μία διαδικασία που διενεργείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από τη Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΠ), το υπεύθυνο όργανο που διαθέτει κάθε ίδρυμα για τον συντονισμό και την υποστήριξη των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας (ΜΟΔΠ, 2014). Ουσιαστικά είναι μία διαδικασία αυτοαξιολόγησης, κατά την οποία καταγράφονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της

<sup>6</sup> <https://www.ethae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/ti-einai-i-aksiologisi>

λειτουργίας του ιδρύματος, όπως και οι φιλοδοξίες του, και αποτυπώνεται έτσι η ταυτότητα και το προφίλ του ιδρύματος. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας της εσωτερικής αξιολόγησης περιλαμβάνει τη σύνταξη της Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης, η οποία λαμβάνει την έγκριση της διοίκησης του ιδρύματος και αποστέλλεται στην ΕΘΑΑΕ για να ξεκινήσει, στη συνέχεια, το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος, η εξωτερική αξιολόγηση.

Κατά την εξωτερική αξιολόγηση εξετάζεται η πληρότητα, η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια της εσωτερικής αξιολόγησης του ιδρύματος και διατυπώνεται ανεξάρτητη αντικειμενική γνώμη. Ακολουθούν επιτόπιες επισκέψεις στο υπό αξιολόγηση ίδρυμα, κατά τις οποίες οι ανεξάρτητοι εμπειρογνώμονες συζητούν με μέλη του διοικητικού και διδακτικού προσωπικού του ιδρύματος, με φοιτητές, αποφοίτους και κοινωνικούς εταίρους. Αφού ολοκληρωθεί ο έλεγχος της εσωτερικής αξιολόγησης και οι συζητήσεις, η επιτροπή συντάσσει την Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης. Στην Έκθεση καταγράφονται οι καλές πρακτικές του ιδρύματος, καθώς και τα στοιχεία εκείνα που χρειάζονται βελτίωση. Ακόμα, αναφέρεται η αποτελεσματικότητα ή μη των ενεργειών του ιδρύματος για τη διασφάλιση και τη βελτίωση της ποιότητας του έργου του, καθώς και η εν γένει συνέπεια του ιδρύματος σχετικά με την αποστολή και τους στόχους του.

## **2. Στρατηγικός Σχεδιασμός–Εργαλεία**

### **2.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός**

Με την έννοια στρατηγικός σχεδιασμός στην ανώτατη εκπαίδευση εννοείται το σύνολο των ενεργειών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να προσδιορίσουν και να οδηγήσουν το ίδρυμα, μέσω σαφών και συγκεκριμένων βημάτων, στην κατάλληλη μελλοντική κατεύθυνση (Crisp, 1991, όπ. αναφ. στη Μαυρόγιαννη, 2018:183–184). Καθώς ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με οικονομικές μεταβολές, κυβερνητικές ρυθμίσεις και αλλαγές στον ακαδημαϊκό χώρο, η δημιουργία και η υλοποίησή του παίζει σημαντικό ρόλο για τα ιδρύματα (Goldman & Salem, 2015, όπ. αναφ. στη Μαυρόγιαννη, 2018). Πρόκειται για μία σύνθετη διαδικασία συνεχούς ανατροφοδότησης που ελέγχεται και κατευθύνεται από τη διοίκηση του ιδρύματος. Μέσα από αυτή τη διαδικασία προσδιορίζονται οι μακροπρόθεσμοι και οι άμεσοι

στόχοι του ιδρύματος και αναπτύσσεται ένα σχέδιο συντονισμού των ενεργειών προς την επίτευξή τους (Νύκταρη, 2006).

## **2.2. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis**

Σκοπός κάθε οργανισμού είναι η επιβίωσή του, η βελτίωση και η επιτυχία του. Για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι σημαντικό να λαμβάνει υπόψη τις λειτουργίες και τις όποιες συνθήκες περιβάλλουν τον οργανισμό. Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος του οργανισμού μπορεί να δώσει πληροφορίες για την αγορά και το κατά πόσον ένας οργανισμός βρίσκεται σε ανταγωνιστική θέση. Γι' αυτό λοιπόν η ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θεωρείται θεμελιώδες κομμάτι κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Σύμβουλοι και εγχειρίδια προτείνουν τη SWOT analysis για τον σχεδιασμό στρατηγικής, τη λήψη αποφάσεων και ακολούθως την κατάλληλη δράση, καθώς είναι ένα εργαλείο που εστιάζει στα βασικά σημεία που μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη ενός οργανισμού, καθώς και στους παράγοντες εκείνους που ενδέχεται να ασκήσουν επιρροή στη στρατηγική μιας επιχείρησης και στη δύναμη επιτυχία της. Λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη στα οποία μπορεί να οδηγήσει, η SWOT δεν είναι απλώς ένα στατικό εργαλείο ανάλυσης του περιβάλλοντος ενός οργανισμού, αλλά πολύ περισσότερο έχει δυναμικό ρόλο κατά τη διαδικασία σχεδιασμού ενός υγιούς στρατηγικού επιχειρησιακού σχεδίου, ενώ η απλότητα και η πρακτικότητα της μεθόδου αυτής την έχουν καταστήσει ευρέως αποδεκτή ως χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού (Pickton & Wright, 1998).

Η Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis θεωρείται ότι είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διαχείριση και τη διαδικασία ανάπτυξης μιας επιχείρησης ή, γενικότερα, ενός οργανισμού (Pickton & Wright, 1998) και αφορά τους τομείς του marketing, των δημοσίων σχέσεων, της διαφήμισης, καθώς και όποιον άλλον τομέα απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό (Gürel & Tat, 2017). Αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού ενός στρατηγικού πλάνου από έναν οργανισμό είναι ο προσδιορισμός και η ανάλυση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών περιβαλλοντικών παραγόντων που αφορούν τον οργανισμό. Σε αυτό το πλαίσιο προτείνεται από πολλούς η εφαρμογή της SWOT analysis, κατά την οποία εξετάζεται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού (Pickton & Wright, 1998).

Κατά την εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζονται τα δυνατά (strengths) και τα αδύνατα σημεία (weaknesses) ενός οργανισμού, τα στοιχεία δηλαδή εκείνα που καθιστούν έναν οργανισμό πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του, καθώς και οι δραστηριότητες ενός οργανισμού που τον καθιστούν λιγότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του (Gürel & Tat, 2017). Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, εξετάζονται οι ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) που εντοπίζονται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του, στοιχεία που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του οργανισμού (Gürel & Tat, 2017).

Λόγω του περιεχομένου κυρίως των δυνατών και των αδύνατων σημείων, η SWOT μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία συγκριτική μέθοδος. Πιο συγκεκριμένα, τα δυνατά σημεία αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις καταστάσεις εκείνες που καθιστούν έναν οργανισμό πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν τη σχετική θέση του οργανισμού στην αγορά, την οικονομική δομή, τη σχετική παραγωγή και τεχνική ικανότητα, το δυναμικό έρευνας και ανάπτυξης, την ανθρώπινη ικανότητα και την αποτελεσματικότητα διαχείρισης. Αντίθετα, τα αδύνατα σημεία σχετίζονται με τα στοιχεία και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού που τον καθιστούν λιγότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του. Τα στοιχεία αυτά αφορούν, μεταξύ άλλων, τους οικονομικούς πόρους, τις εγκαταστάσεις, τις δυνατότητες διαχείρισης και την εικόνα του «brand name» (Gürel & Tat, 2017).

Ενώ τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού ελέγχονται από τον ίδιο, τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του οργανισμού. Συγκεκριμένα, οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, νομικές, κυβερνητικές, τεχνολογικές, πολιτιστικές, δημογραφικές και περιβαλλοντικές τάσεις και γεγονότα που μπορούν να ωφελήσουν ή να βλάψουν αντίστοιχα τον οργανισμό στο μέλλον (Gürel & Tat, 2017).

### ***2.3. Analysis of Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time-bound (SMART) Criteria***

Η SMART analysis είναι ένα εργαλείο καθορισμού στόχων που χρησιμοποιείται σε ποικίλους τομείς και πεδία (Rubin, 2002). Η έννοια του στόχου έχει τις απαρχές της στον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη (George, 1972, όπ. αναφ. στους Lawlor & Hornyak,

2012). Οι συζητήσεις γύρω από τον καθορισμό στόχων εντοπίζονται κατά τη δεκαετία του 1940 και του 1950, οπότε διοικητικές και εκπαιδευτικές δημοσιεύσεις, καθώς και οργανωτικές δραστηριότητες μιλούν για συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους και για τα πλεονεκτήματά τους (Morrison, 2010, όπ. αναφ. στους Lawlor & Hornyak, 2012), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι στόχοι SMART και το σχετικό ακρωνύμιο ήταν ήδη γνωστά και διαδεδομένα (Lawlor & Hornyak, 2012). Τα στοιχεία σχετικά με το πρόσωπο στο οποίο αποδίδεται η κατασκευή του ακρωνυμίου των SMART στόχων δεν είναι επαρκή (Lawlor & Hornyak, 2012). Λέγεται, ωστόσο, πως κατά τη δεκαετία του 1960 ο Δρ. Edwin Locke εξέτασε τη σχέση κινήτρου και καθορισμού στόχων, κάτι που τον οδήγησε στο συμπέρασμα ότι αυξάνεται το κίνητρο των εργαζομένων όταν τους δίνονται σαφείς και συγκεκριμένοι στόχοι και όταν τους παρέχονται σχόλια και ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους (Πλατσίδου & Γωνιά, 2005). Ακολούθως, κατά τη δεκαετία του 1990 ο ίδιος συνεργάστηκε με τον Gary Latham προς την ανάπτυξη πέντε βασικών αρχών για τον αποτελεσματικό καθορισμό στόχων (Locke & Latham, 1991).

Σύμφωνα με τους Locke & Latham (1991) ο καθορισμός στόχων και ακολούθως η ανατροφοδότηση οδηγούν στη βελτίωση της παραγωγής. Η έλευση της παγκοσμιοποίησης, και κατά συνέπεια η αύξηση του ανταγωνισμού, όπως και η ανάπτυξη της τεχνολογίας (Zahra & George, 2002· Crossan & Berdron, 2003, όπ. αναφ. στους Papalexandris, Ioannou, Prastacos & Soderquist, 2005) κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη για καθορισμό στόχων από οργανισμούς και επιχειρήσεις, προκειμένου να ανταποκριθούν στο σύγχρονο περιβάλλον του ανταγωνισμού, της συρρίκνωσης των προϋπολογισμών και των μεγάλων πιέσεων στις τιμές (Levin, 2005, όπ. αναφ. στους Shahin & Mahbod, 2006). Σε κάθε οργανισμό οι στόχοι είναι χρήσιμοι για την καθοδήγηση των προσπαθειών του οργανισμού, για την υποστήριξη της κατανομής των πόρων και γενικά για να καταστούν ο οργανισμός και η λειτουργία του επιτυχείς (Shahin & Mahbod, 2006). Η ρύθμιση των στόχων είναι ένα από τα πρώτα βήματα στα οποία πρέπει να προβεί ένας οργανισμός, ώστε να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός κάνει τη δουλειά που πρέπει, όταν πρέπει, από τους κατάλληλους ανθρώπους και στο πλαίσιο των διαθέσιμων πόρων (Roxanne, 2005, όπ. αναφ. στους Shahin & Mahbod, 2006).

Μεταξύ των καταλληλότερων μεθόδων για τον αποτελεσματικό καθορισμό των στόχων προτείνεται η SMART analysis (Shahin & Mahbod, 2006). Πρόκειται για ένα ακρωνύμιο, όπως προαναφέρθηκε, και μία μνημονική κατασκευή εντός της οποίας

ενσωματώνονται οι θεμελιώδεις πρακτικές που είναι απαραίτητες για την αύξηση των κινήτρων και ακολούθως την αύξηση των πιθανοτήτων να επιτευχθεί ένα καθορισμένο σύνολο στόχων (Rubin, 2002). Κάθε γράμμα του ακρωνυμίου αναφέρεται σε ένα χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ένας στόχος.

Πιο συγκεκριμένα, το S αντιστοιχεί στον χαρακτηρισμό Specific. Ένας στόχος δεν πρέπει να είναι γενικός και ασαφής, αλλά συγκεκριμένος, καθώς έτσι αυξάνονται οι πιθανότητες να επιτευχθεί (University of California, χ.χ.). Επιπλέον, όταν ο στόχος είναι συγκεκριμένος είναι ευκολότερο να λογοδοτήσει κάποιος για την επίτευξή του (Shahin & Mahbod, 2006). Είναι σημαντικό να δηλώνεται με σαφήνεια όχι μόνο ο στόχος, αλλά και οι σαφείς ενέργειες στις οποίες θα προβεί το άτομο για να τον επιτύχει. Για τον σαφή και ακριβή ορισμό ενός στόχου είναι χρήσιμο να απαντηθούν τα εξής έξι ερωτήματα, ή αλλιώς τα έξι W: ποιος (who), τι (what), πού (where), πότε (when), ποιο (which), γιατί (why). Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά μπορεί να δώσει στοιχεία για τους λόγους, τους σκοπούς και τα οφέλη από την επίτευξη του στόχου (Kohler, 2014).

Το γράμμα M αναφέρεται στον χαρακτηρισμό Measurable. Ένας στόχος, εκτός από συγκεκριμένος είναι σημαντικό να είναι και μετρήσιμος (Shahin & Mahbod, 2006) και η πρόοδος του να παρακολουθείται σταθερά (University of California, χ.χ.). Το μέτρο μπορεί να είναι είτε ποιοτικό είτε ποσοτικό, ενώ η μέτρηση πρέπει να γίνεται με βάση ένα πρότυπο απόδοσης και ένα πρότυπο προσδοκίας (Shahin & Mahbod, 2006). Για τον καθορισμό των κριτηρίων μέτρησης της προόδου του στόχου είναι χρήσιμο να απαντώνται ερωτήματα, όπως: Πώς θα ξέρω πότε έχει επιτευχθεί ο στόχος; Πώς μπορώ να επαληθεύσω την επίτευξη του στόχου (University of California, χ.χ.);

Το τρίτο κατά σειρά γράμμα, το A, υποδηλώνει τον χαρακτηρισμό Achievable ή Attainable. Ένας στόχος είναι επίσης σημαντικό να είναι λογικός και επιτεύξιμος. Ο καθορισμός ενός τέτοιου στόχου ισορροπεί μεταξύ του βαθμού εφικτότητας, της πρόκλησης και της φιλοδοξίας (Shahin & Mahbod, 2006).

Εκτός από επιτεύξιμος, ένας στόχος είναι εξίσου σημαντικό να είναι και ρεαλιστικός (Realistic), σύμφωνα με το γράμμα R. Ενδέχεται να οριστεί ένας στόχος εφικτός, μη ρεαλιστικός όμως σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, γι' αυτό είναι σημαντικό να τηρείται η αλληλουχία του ακρωνυμίου. Ο ρεαλισμός κατά τον καθορισμό των στόχων σχετίζεται, μεταξύ άλλων, με τη διαθεσιμότητα των πόρων (Shahin & Mahbod, 2006), τον χρόνο, την προσπάθεια και την ικανότητα που θα

χρειαστούν για την επίτευξη του στόχου, καθώς επίσης και με τα εμπόδια που ενδέχεται να παρουσιαστούν (University of California, χ.χ.).

Το T, το τελευταίο γράμμα τους ακρωνυμίου, αποδίδεται συνήθως είτε ως Time bound, είτε ως Time framed, είτε ως Timely. Σε κάθε περίπτωση εννοείται πως ένας στόχος πρέπει να ολοκληρώνεται εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου, το οποίο περιλαμβάνει μία ακολουθία από επιμέρους βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους (University of California, χ.χ.). Το χρονικό πλαίσιο είναι απαραίτητο, καθώς συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός ρεαλιστικού σχεδίου δράσης, παρέχει μια δομή και επιτρέπει στον αναλυτή να παρακολουθεί την πρόοδο του καθορισμένου στόχου (Shahin & Mahbod, 2006).

### 3. Εφαρμογή SWOT Analysis

Σε αυτό το σημείο θα επιχειρηθεί μία SWOT analysis του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Η ανάλυση βασίζεται στην Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης του Ιδρύματος<sup>7</sup>, που πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 2015. Η ανάλυση δεν αφορά όλη την Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης του ΑΠΘ, αλλά μόνο την ενότητα 3.1. με τίτλο «Ιδρυματική Διακυβέρνηση, Ηγεσία και Στρατηγική». Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκαν οι εξής υποενότητες:

3.1.1.: Όραμα, Αποστολή και Στόχοι του Ιδρύματος

3.1.2.: Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης

3.1.3.: Στρατηγική Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης

3.1.4.: Στρατηγική Έρευνας

3.1.5.: Χρηματοοικονομική Στρατηγική

3.1.6.: Υποδομή Κτιρίων και Εδάφους

3.1.7.: Περιβαλλοντική Στρατηγική

3.1.8.: Κοινωνική Στρατηγική

---

<sup>7</sup> Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης ΑΠΘ (2015).

## 3.1.9: Στρατηγική Διεθνοποίησης

## 3.1.10.: Στρατηγική Ευημερίας των Φοιτητών.

<b>Πίνακας 1: SWOT analysis σε Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης</b>	
<b>STRENGTHS</b>	<b>WEAKNESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ισχυρή Διεθνοποίηση-Κινητικότητα (3.1.4., 3.1.9.)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυναμία συντήρησης υποδομών (3.1.6.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Υψηλό Επίπεδο Έρευνας (3.1.4.)</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Τεχνολογική εξειδίκευση (3.1.6.)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ελλείψεις στο σύστημα βιβλιοθηκών (3.1.6.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Σύνδεση με τοπική κοινωνία και αγορά εργασίας (3.1.1., 3.1.8., 3.1.9., 3.1.10.)</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Προώθηση ακαδημαϊκής και ερευνητικής αριστείας (3.1.1., 3.1.10.)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης στις εστίες (3.1.6., 3.1.7., 3.1.10.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Αποτελεσματική οργάνωση/Ανάπτυξη στρατηγικών (3.1.2., 3.1.3., 3.1.4., 3.1.9.)</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Επάρκεια Υποδομών (3.1.6., 3.1.10.)</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Περιβαλλοντική Ευαισθητοποίηση (3.1.7.)</b></li> </ul>	
<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Δυνατότητες για χρηματοδότηση (3.1.4., 3.1.5.)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικονομική ύφεση (3.1.5.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ενίσχυση της σύνδεσης με την αγορά εργασίας (3.1.3., 3.1.4., 3.1.8., 3.1.10.)</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Δυνατότητα εκμετάλλευσης τεχνολογικής εξειδίκευσης (3.1.6.)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιορισμός αυτονομίας από το κράτος (3.1.5., 3.1.9., 3.1.10.)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παραμέληση από το κράτος (3.1.6., 3.1.10.)</li> </ul>

Μεταξύ των δυνατών σημείων του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, όπως αυτά αναδείχθηκαν από την Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης, βρίσκεται η ισχυρή παρουσία δράσεων διεθνοποίησης και κινητικότητας, όπως οι εκτεταμένες ενέργειες στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus και οι διεθνείς συνεργασίες. Η ερευνητική δραστηριότητα του ιδρύματος βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο, καθώς, εκτός από την Επιτροπή Ερευνών που διαθέτει, έχει δημιουργήσει και ένα ερευνητικό κέντρο, το Κέντρο Διεπιστημονικής Έρευνας και Καινοτομίας (ΚΕΔΕΚ). Έτσι, το ίδρυμα προσελκύει διεθνείς ερευνητές και εξασφαλίζει οικονομική υποστήριξη για θεμελιώδεις έρευνες. Το ίδρυμα παρουσιάζεται να έχει προβάδισμα στις τεχνολογίες πληροφορικής σε σύγκριση με άλλα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης, καθώς έχει αναπτύξει σημαντικά προγράμματα λογισμικού. Επιπλέον, έντονη είναι η σύνδεση του ιδρύματος τόσο με την τοπική κοινωνία όσο και με την αγορά εργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συνεργασιών με κοινωνικούς και πολιτισμικούς τοπικούς οργανισμούς, συνεργασιών με την εγχώρια και ευρωπαϊκή βιομηχανία και μέσω του ενεργού δικτύου αποφοίτων που συμβάλλει στην ανάπτυξη περαιτέρω συνεργασιών. Εξίσου σημαντικές είναι οι ενέργειες του ιδρύματος προς την προώθηση της ακαδημαϊκής και ερευνητικής αριστείας, όπως η παροχή βραβεύσεων και η καθιέρωση μηχανισμών συστηματικής παρακολούθησης της ακαδημαϊκής και ερευνητικής προόδου. Η οργάνωση και η διοίκηση του ιδρύματος κρίνεται αποτελεσματική λόγω του ισχυρού συντονισμού και της συνεργασίας των επιμέρους διοικητικών δομών. Επιπλέον, το ίδρυμα έχει αναπτύξει στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων του. Στα δυνατά σημεία του ιδρύματος συμπεριλαμβάνονται οι επαρκείς εγκαταστάσεις, μεταξύ των οποίων βρίσκονται ερευνητικές εγκαταστάσεις, αθλητικά κέντρα και υποδομές που διευκολύνουν την πρόσβαση των ατόμων με αναπηρίες. Τέλος, το ίδρυμα παρουσιάζεται ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένο σε θέματα περιβάλλοντος έχοντας αναπτύξει πολιτικές και δράσεις για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ζητημάτων.

Παρά την επάρκεια των υποδομών, η αδυναμία συντήρησής τους αναδεικνύεται ως ένα από τα σημαντικότερα αδύνατα σημεία του ιδρύματος. Στην Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης αναφέρεται πως, λόγω της παλαιότητας του ιδρύματος και κατ' επέκταση ορισμένων εγκαταστάσεων, παρουσιάζονται προβλήματα στο σύστημα θέρμανσης και στις υγειονομικές εγκαταστάσεις. Δυσμενείς παρουσιάζονται επίσης οι συνθήκες διαβίωσης των φοιτητών στις εστίες λόγω ανεπάρκειας στη διαχείριση και τη

λειτουργικότητα των εστιών. Τέλος, διαπιστώνεται ότι το σύστημα των βιβλιοθηκών δεν είναι επαρκώς ολοκληρωμένο.

Στην Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης παρουσιάζονται ευκαιρίες, τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί το ίδρυμα προκειμένου να αυξήσει τις δυνατότητες χρηματοδότησής του, όπως η σύναψη συνεργασιών του Κέντρου Διεπιστημονικής Έρευνας και Καινοτομίας (ΚΕΔΕΚ) με βιομηχανίες εντός και εκτός συνόρων και η αξιοποίηση των πόρων από την ακίνητη περιουσία του ιδρύματος. Εξίσου αρκετές ευκαιρίες παρουσιάζονται για την ενίσχυση της σύνδεσης του ιδρύματος με την αγορά εργασίας. Μεταξύ αυτών των ευκαιριών είναι η δημιουργία μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών που να συνδέονται με την αγορά εργασίας, η εκπαίδευση-επανεκπαίδευση του προσωπικού των βιομηχανιών και των επιχειρήσεων και η σύνδεση με την αγορά εργασίας μέσω του δικτύου αποφοίτων. Τέλος, το ίδρυμα μπορεί να εκμεταλλευτεί το υψηλό επίπεδο προγραμμάτων λογισμικού που έχει υλοποιήσει εντοπίζοντας πιθανούς αγοραστές που θα αποτελέσουν πηγή εσόδων για το ίδρυμα.

Η δυσμενής οικονομική κατάσταση της χώρας έχει οδηγήσει σε περικοπές στον προϋπολογισμό του ιδρύματος, γεγονός που δημιουργεί δυσκολίες στην επίτευξη της ακαδημαϊκής, ερευνητικής και εκπαιδευτικής αποστολής του ιδρύματος. Ο περιορισμός της αυτονομίας του ιδρύματος από το κράτος παρακωλύει τη λειτουργία του στον βέλτιστο βαθμό, γεγονός που, σε συνδυασμό με την αμέλεια που επιδεικνύει το κράτος σε ζητήματα της αρμοδιότητάς του, αποτελεί απειλή για την ομαλή διεξαγωγή του έργου του ιδρύματος.

#### **4. Καθορισμός στόχων και δράσεων μέσω Specific Measurable Attainable Realistic Time-bound (SMART) Criteria**

Από τη SWOT analysis που προηγήθηκε αναδείχθηκε η υψηλή τεχνογνωσία του ιδρύματος, ένα από τα σημαντικότερα δυνατά σημεία του. Λόγω της χαμηλής χρηματοδότησης το ίδρυμα πρέπει να αναζητήσει πόρους, προκειμένου να συντηρήσει το πληροφοριακό του σύστημα. Για την επίτευξη αυτού το ίδρυμα έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει ως προς τα λογισμικά που έχει αναπτύξει, προκειμένου να εξασφαλίσει τη χρηματοδότηση που χρειάζεται. Η τεχνογνωσία του ιδρύματος, σε ό,τι αφορά τα λογισμικά, βρίσκεται σε ιδιαίτερα ανεπτυγμένο επίπεδο, κάτι που την αναδεικνύει σε εύκολα αξιοποιήσιμη πηγή χρηματοδότησης. Το ίδρυμα μπορεί να συμπεριλάβει τον στόχο αυτό στο στρατηγικό

του σχεδίου και να τον επιτύχει μέσα από ένα σύνολο δράσεων. Για τον σκοπό αυτό προτείνεται ένα πλάνο ενεργειών στη βάση των SMART criteria.

Στόχος: Πώληση λογισμικού<sup>8</sup> εξειδικευμένου στην οργάνωση και τη διοίκηση πανεπιστημίων σε ιδρύματα του εξωτερικού.

Specific:

- Ανάπτυξη εξειδικευμένης ομάδας προώθησης του λογισμικού
- Διαφήμιση λογισμικού στην ιστοσελίδα του ΑΠΘ
- Ηλεκτρονική επικοινωνία με τα ιδρύματα της Ελλάδας που χρησιμοποιούν το λογισμικό
- Αίτημα να επιδεικνύουν σε εμφανές σημείο της ιστοσελίδας τους ότι χρησιμοποιούν το λογισμικό του ΑΠΘ, με κίνητρο την παροχή δωρεάν τεχνικής υποστήριξης.
- Εξατομικευμένη επικοινωνία των τεχνικών του ΑΠΘ με τους υπεύθυνους για τα πληροφοριακά συστήματα δημόσιων και ιδιωτικών πανεπιστημίων σχετικά νέων στην αγορά, τηλεφωνικά και ηλεκτρονικά
- Παροχή δωρεάν σεμιναρίων μέσω διαδικτύου από τους τεχνικούς που ανέπτυξαν το λογισμικό στους ενδιαφερόμενους για την αγορά του λογισμικού, με σκοπό την προώθηση του λογισμικού
- Δημιουργία δικτύου επικοινωνίας μεταξύ των δημιουργών και των χρηστών του λογισμικού και παροχή δωρεάν τεχνικής υποστήριξης
- Παροχή δωρεάν σεμιναρίων μέσω διαδικτύου από τους τεχνικούς που ανέπτυξαν το λογισμικό στους ενδιαφερόμενους για την αγορά του λογισμικού, με σκοπό την προώθηση του λογισμικού
- Πραγματοποίηση επισκέψεων από την ομάδα προώθησης σε πιθανούς αγοραστές και επίδειξη δυνατοτήτων λογισμικού
- Περαιτέρω εξατομικευμένες ενέργειες επικοινωνίας των τεχνικών του ΑΠΘ με τους υπεύθυνους των πληροφοριακών συστημάτων νέων και παλαιότερων δημόσιων και ιδιωτικών πανεπιστημίων, τηλεφωνικά και ηλεκτρονικά

---

<sup>8</sup> Πρόκειται για το ψηφιακό σύστημα «Web - ResCom», που επιτρέπει την ηλεκτρονική εκτέλεση των διαδικασιών του ΕΛΚΕ με σκοπό τη μείωση χρόνου αναμονής και την επιτάχυνση της αξιολόγησης, επιλογής και υλοποίησης ερευνητικών δραστηριοτήτων (Σύλλογος Αποφοίτων ΑΠΘ, 2020).

- Παροχή δευτέρου κύκλου δωρεάν σεμιναρίων μέσω διαδικτύου από τους τεχνικούς που ανέπτυξαν το λογισμικό στους ενδιαφερόμενους για την αγορά του λογισμικού, με σκοπό την προώθηση του λογισμικού

#### Measurable:

- Σε ενάμιση χρόνο: κατάκτηση 2% του μεριδίου της αγοράς<sup>9</sup>
- Σε δύομιση χρόνια: κατάκτηση 6% του μεριδίου της αγοράς

#### Achievable/Attainable:

- Αξιοποίηση του γεγονότος ότι σήμερα σχεδόν τα μισά από τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης της χώρας χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο λογισμικό με επιτυχία, μέσω δημοσίευσης στην ιστοσελίδα του ΑΠΘ
- Διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος με τη συνεχή αναβάθμιση του λογισμικού
- Παροχή δωρεάν τεχνικής υποστήριξης, τόσο διαδικτυακά όσο και διά ζώσης
- Δημιουργία ερευνητικής ομάδας αποτελούμενη από υποψήφιους διδάκτορες

#### Realistic:

- Διατήρηση δικτύου επικοινωνίας με αγοραστές και χρήστες του προγράμματος, ώστε να παρέχεται ανατροφοδότηση για τη λειτουργία του λογισμικού
- Διεξαγωγή έρευνας ανταγωνιστικότητας της αγοράς για εντοπισμό των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του λογισμικού και των αδύνατων σημείων του και αναζήτηση τρόπων διατήρησης του συγκριτικού πλεονεκτήματος και βελτίωσης των αδυναμιών

---

<sup>9</sup> Με τον όρο «αγορά» εννοείται το σύνολο των δυνητικών αγοραστών του λογισμικού, δηλαδή των ενδιαφερομένων για λογισμικά τα οποία επιτελούν ίδιο ή παρόμοιο έργο με αυτό του λογισμικού του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Επομένως, «κατάκτηση 2% του μεριδίου της αγοράς» εννοείται πως 2 από τις 100 πωλήσεις λογισμικών ίδιας χρήσης με το λογισμικό του ΑΠΘ θα αφορούν το λογισμικό του ΑΠΘ.

- Γνωστοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων και των ενεργειών προς βελτίωση του λογισμικού στην ιστοσελίδα του ΑΠΘ από την ομάδα προώθησης του λογισμικού
- Ενημέρωση δικτύου χρηστών μέσω newsletter για τις τροποποιήσεις και τις νέες διαθέσιμες ενημερώσεις του λογισμικού

Time bound:

Σε έξι μήνες:

- Ανάπτυξη εξειδικευμένης ομάδας προώθησης του λογισμικού (1<sup>ος</sup> μήνας)
- Διαφήμιση λογισμικού στην ιστοσελίδα του ΑΠΘ (1<sup>ος</sup> μήνας)
- Ηλεκτρονική επικοινωνία με τα ιδρύματα της Ελλάδας που χρησιμοποιούν το λογισμικό (1<sup>ος</sup> μήνας)
- Αίτημα να επιδεικνύουν σε εμφανές σημείο της ιστοσελίδας τους ότι χρησιμοποιούν το λογισμικό του ΑΠΘ, με κίνητρο την παροχή δωρεάν τεχνικής υποστήριξης (1<sup>ος</sup> μήνας)
- Εξατομικευμένη επικοινωνία των τεχνικών του ΑΠΘ με τους υπεύθυνους για τα πληροφοριακά συστήματα ιδιωτικών πανεπιστημίων σχετικά νέων στην αγορά, τηλεφωνικά και ηλεκτρονικά (2<sup>ος</sup> μήνας)
- Παροχή δωρεάν σεμιναρίων, διάρκειας τριών μηνών, μέσω διαδικτύου από τους τεχνικούς που ανέπτυξαν το λογισμικό στους ενδιαφερόμενους για την αγορά του λογισμικού, με σκοπό την προώθηση του λογισμικού (3<sup>ος</sup> έως 6<sup>ος</sup> μήνας)
- Δημιουργία δικτύου επικοινωνίας μεταξύ των δημιουργών και των χρηστών του λογισμικού και παροχή δωρεάν τεχνικής υποστήριξης (3<sup>ος</sup> μήνας έως το τέλος του πλάνου των ενεργειών)
- Παροχή ανατροφοδότησης για τη λειτουργία του λογισμικού (3<sup>ος</sup> μήνας έως το τέλος του πλάνου των ενεργειών)

Σε ενάμιση χρόνο:

- Περαιτέρω εξατομικευμένες ενέργειες επικοινωνίας των τεχνικών του ΑΠΘ με τους υπεύθυνους των πληροφοριακών συστημάτων νέων και

παλαιότερων ιδιωτικών πανεπιστημίων, τηλεφωνικά και ηλεκτρονικά (7<sup>ος</sup> έως 8<sup>ος</sup> μήνας)

- Παροχή δωρεάν σεμιναρίων, διάρκειας τριών μηνών, μέσω διαδικτύου από τους τεχνικούς που ανέπτυξαν το λογισμικό στους ενδιαφερόμενους για την αγορά του λογισμικού, με σκοπό την προώθηση του λογισμικού (9<sup>ος</sup> έως 11<sup>ος</sup> μήνας)
- Πραγματοποίηση επισκέψεων από την ομάδα προώθησης σε πιθανούς αγοραστές και επίδειξη δυνατοτήτων λογισμικού (10<sup>ος</sup> έως 12<sup>ος</sup> μήνας)
- Διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος με τη συνεχή αναβάθμιση του λογισμικού (7<sup>ος</sup> μήνας και έπειτα)
- Ενημέρωση δικτύου χρηστών μέσω newsletter για τις τροποποιήσεις και τις νέες διαθέσιμες ενημερώσεις του λογισμικού (12<sup>ος</sup> μήνας και έπειτα)
- Δημιουργία ερευνητικής ομάδας αποτελούμενη από υποψήφιους διδάκτορες (15<sup>ος</sup> έως 18<sup>ος</sup> μήνας)

Σε δυόμιση χρόνια:

- Διεξαγωγή έρευνας ανταγωνιστικότητας της αγοράς για εντοπισμό των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του λογισμικού και των αδύνατων σημείων του και αναζήτηση τρόπων διατήρησης του συγκριτικού πλεονεκτήματος και βελτίωσης των αδυναμιών (19<sup>ος</sup> έως 29<sup>ος</sup> μήνας)
- Γνωστοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων και των ενεργειών προς βελτίωση του λογισμικού στην ιστοσελίδα του ΑΠΘ από την ομάδα προώθησης του λογισμικού (30<sup>ος</sup> μήνας).

Στο πλαίσιο της Smart Analysis είναι σημαντικό να οριστεί ο χρόνος κι η αλληλουχία των προαναφερθεισών ενεργειών. Το πλάνο δράσης αναμένεται να οδηγήσει στην κατάκτηση 6% του μεριδίου αγοράς και να διαρκέσει συνολικά δυόμιση χρόνια. Κατά τους πρώτους έξι μήνες προβλέπεται η δημιουργία μιας εξειδικευμένης ομάδας προώθησης του λογισμικού. Στη συνέχεια η ομάδα αυτή να αναλάβει τη διαφήμιση του λογισμικού στην ιστοσελίδα του ΑΠΘ. Παράλληλα, η ομάδα θα επικοινωνήσει ηλεκτρονικά με τα ιδρύματα της Ελλάδας που χρησιμοποιούν το λογισμικό. Θα ζητηθεί από τα ιδρύματα αυτά, με κίνητρο την παροχή δωρεάν τεχνικής υποστήριξης, να επιδείξουν σε εμφανές σημείο των ιστοσελίδων τους ότι

χρησιμοποιούν το λογισμικό που δημιούργησε το ΑΠΘ. Σκοπός είναι να αυξηθεί η ορατότητα του λογισμικού και σε ιδρύματα του εξωτερικού που συνεργάζονται με τα ελληνικά ιδρύματα. Ταυτόχρονα, θα πραγματοποιηθούν εξατομικευμένες επικοινωνιακές ενέργειες, ηλεκτρονικά και τηλεφωνικά, με στόχο την πληροφόρηση των υπεύθυνων για τα πληροφοριακά συστήματα των δημόσιων και ιδιωτικών πανεπιστημίων του εξωτερικού. Σε αυτό το στάδιο οι επικοινωνιακές ενέργειες θα προσανατολιστούν στα νέα ιδιωτικά πανεπιστήμια. Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθούν δωρεάν διαδικτυακά σεμινάρια, διάρκειας τριών μηνών, με σκοπό την επιμόρφωση των ενδιαφερομένων σχετικά με το λογισμικό. Προβλέπεται ακόμα η ανάπτυξη δικτύου επικοινωνίας για τους χρήστες του λογισμικού και τους δημιουργούς, καθώς και η παροχή δωρεάν βοήθειας για την αντιμετώπιση τεχνικών προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν.

Ο δεύτερος κύκλος ενεργειών θα διαρκέσει έναν χρόνο. Σε αυτό το διάστημα προβλέπεται η ομάδα προώθησης του λογισμικού να πραγματοποιήσει επισκέψεις σε πιθανούς αγοραστές, κάνοντας επίδειξη των δυνατοτήτων του λογισμικού. Από αυτό το σημείο και έπειτα θα γίνονται ενέργειες από την ομάδα των δημιουργών του λογισμικού για τη συνεχή αναβάθμισή του. Η ομάδα της προώθησης θα αναλάβει να κοινοποιήσει στο δίκτυο των χρηστών τις τροποποιήσεις και τις νέες διαθέσιμες ενημερώσεις του λογισμικού. Επιπλέον, θα αρχίσει να σχηματίζεται μία ομάδα εργασίας αποτελούμενη από υποψήφιους διδάκτορες για τη διεξαγωγή έρευνας, τα αποτελέσματα της οποίας θα αξιοποιηθούν για την περαιτέρω προώθηση του λογισμικού. Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί κατά το τρίτο στάδιο ενεργειών. Σε αυτό το σημείο προβλέπονται περαιτέρω εξατομικευμένες επικοινωνιακές ενέργειες, μέσω τηλεφώνου και e-mail, τόσο με νέα όσο και με παλαιότερα δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια του εξωτερικού. Για τους νέους χρήστες προβλέπεται να διεξαχθεί νέος κύκλος σεμιναρίων διάρκειας τριών μηνών. Κατά την ολοκλήρωση των παραπάνω ενεργειών προβλέπεται να έχει κατακτηθεί 2% του μεριδίου της αγοράς.

Κατά το τρίτο στάδιο ενεργειών, που θα διαρκέσει έναν χρόνο, η ομάδα εργασίας θα διεξάγει έρευνα ανταγωνιστικότητας της αγοράς. Συγκεκριμένα, θα εντοπίσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του λογισμικού, καθώς και τα αδύνατα σημεία του. Στη συνέχεια, και σε συνεργασία με την ομάδα δημιουργών, θα εξετάσει τρόπους ως προς τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος και τη βελτίωση των αδυναμιών του. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να δημοσιευθούν στην

ιστοσελίδα του ιδρύματος και να γνωστοποιηθούν, μέσω newsletter, στο δίκτυο των χρηστών. Με την ολοκλήρωση του τρίτου σταδίου ενεργειών αναμένεται να έχει κατακτηθεί επιπλέον 4% του μεριδίου της αγοράς.

### **Επίλογος**

Από την εξέταση της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης μέσω της εφαρμογής της SWOT analysis, παρατηρείται υπεροχή των strengths έναντι των weaknesses, opportunities και threats, κάτι που δικαιολογεί την υψηλή θέση του συγκεκριμένου ιδρύματος την κατάταξη των ελληνικών πανεπιστημίων. Η ύπαρξη, ωστόσο, weaknesses, opportunities και threats αποδεικνύει πως υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω βελτίωση των δυνατοτήτων του.

Ένα από τα σημαντικότερα δυνατά σημεία του ιδρύματος φαίνεται πως είναι η υψηλή τεχνογνωσία που διαθέτει. Ωστόσο, η χαμηλή χρηματοδότηση καθιστά αναγκαία την ανεύρεση πόρων για τη συντήρηση του πληροφοριακού συστήματος. Στο πλαίσιο αυτό, το ίδρυμα μπορεί να εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει ως προς τα λογισμικά που έχει αναπτύξει. Για τον σκοπό αυτό προτείνεται ένα πλάνο ενεργειών στη βάση των SMART criteria.

Προτείνεται, πιο συγκεκριμένα, η πώληση λογισμικού εξειδικευμένου στην οργάνωση και τη διοίκηση πανεπιστημίων σε ιδρύματα του εξωτερικού, με απώτερο στόχο την απόκτηση 6% του μεριδίου της αγοράς εντός δύομιση ετών. Για την επίτευξη αυτού προτείνεται ένα πλάνο ενεργειών, το οποίο χωρίζεται σε τρεις κύκλους. Στον πρώτο κύκλο οι ενέργειες προσανατολίζονται ουσιαστικά προς τη διαφήμιση του λογισμικού τόσο σε εγχώρια όσο και σε διεθνή ιδρύματα, καθώς και σε δωρεάν παροχές με σκοπό την αύξηση του κινήτρου αγοράς του λογισμικού. Ο δεύτερος κύκλος περιλαμβάνει ενέργειες που αποσκοπούν στη συνεχή αναβάθμιση του λογισμικού και στην επίδειξη των δυνατοτήτων του σε πιθανούς αγοραστές. Στον τρίτο και τελευταίο κύκλο οι ενέργειες αφορούν την πραγματοποίηση έρευνας ανταγωνιστικότητας του λογισμικού και τη δημοσίευση των αποτελεσμάτων.

Πρόκειται για ένα πλάνο ενεργειών που βρίσκονται σε αλληλουχία και είναι ενταγμένες σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, κάτι που καθιστά το πλάνο αυτό εφαρμόσιμο. Θα ήταν χρήσιμο για το ΑΠΘ να λάβει υπόψη του τις προαναφερθείσες προτάσεις και τις συνακόλουθες ενέργειες και να τις συμπεριλάβει στον στρατηγικό σχεδιασμό του, κάτι που μπορεί να ωφελήσει το ίδρυμα. Επιπλέον, με το σχεδιασμό και

την υλοποίηση ενός πλάνου ενεργειών όπως το παραπάνω, θα μπορούσαν να ωφεληθούν και άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα της χώρας. Αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό τους περιβάλλον σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, κάθε ακαδημαϊκό ίδρυμα θα μπορούσε να βελτιώσει την ποιότητά του με περισσότερη ακρίβεια και αποδοτικότητα.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ξενόγλωσσες

- Dill, D. D., Massy, W. F., Williams P. R. & Cook C. M. (1996). Accreditation and Academic Quality Assurance: Can We Get There From Here? *Change Magazine*, 28(5), pp. 16-24. University of North Carolina.
- EUA (2018). *Institutional Evaluation Programme. Guidelines for institutions: follow-up evaluations*.
- Gary P. Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, 50, pp. 212-247.
- Gürel, E. & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10 (51), pp. 994–1006.
- Kohler, J. (2014). Capacity for Change – Strategic Plan and Action Plan. *Leadership and Governance in Higher Education*, 3, pp. 53-76.
- Lawlor, K. B. & Hornyak, M. J. (2012). SMART Goals: How the Application of SMART Goals Can Contribute to Achievement of Student Learning Outcomes. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 39, pp. 259-267.
- Morgan, P. & Taschereau, S. (1996). *Capacity And Institutional Assessment: Frameworks, Methods and Tools for Analysis*. Canadian International Development Agency.
- Papalexandris, A., Ioannou, G. Prastacos, G. P. & Soderquist, K. E. (2005). An integrated methodology for putting the Balanced Scorecard into action. *European Management Journal*, 23(2), pp. 214-227.
- Pickton, D. W. & and Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7, pp. 101–109. School of Business, De Montfort University, Leicester
- Rubin, R. S. (2002). Will the Real SMART Goals Please Stand Up?. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39 (4), pp. 26-27. Saint Louis University.

- Shanin, A. & Mahbod, M. A. (2006). Prioritization of key performance indicators. An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (3), pp. 226-240.
- Southeastern Louisiana University (2015). Guidelines for the Evaluation of Institutional Effectiveness.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels, Belgium.
- University of California (2016-2017). SMART Goals: A How to Guide.
- Van Damme, D. (2004). Standards and Indicators in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education: A Conceptual Framework and a Proposal, pp. 127-159.
- Vlăsceanu, L., Grünberg L. & Pârlea D. (2007). *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. Bucharest.

#### Ελληνόγλωσσες

- Ευθυμιάδου, Ε (2003). *Αξιολόγηση και Διασφάλιση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση* (Δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Μαυρόγιαννη, Ρ. (2018). Στρατηγικός Σχεδιασμός: Θεωρία και Πράξη. *Academia*, 12, σσ. 180–204.
- Νύκταρη, Ε. Γ. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Περίπτωση Ελληνικής Εταιρείας Τροφίμων* (Δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Πλατσίδου, Μ. & Γωνιά Ε. (χ.χ.). Θεωρίες Κινήτρων στον Εργασιακό Χώρο στο Καψάλης, Α. (2005) *Οργάνωση Και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

#### Ιστοσελίδες

- <https://www.ethae.gr/el> (Ανακτήθηκε 19 Μαΐου 2020)
- <https://www.ethae.gr/el/diasfalisi-poiotitas/ti-einai-i-aksiologisi> (Ανακτήθηκε 19 Μαΐου 2020)
- [https://www.adip.gr/sites/default/files/pages/27/619-final\\_external\\_evaluation\\_report\\_aristotle\\_university\\_of\\_thessaloniki.pdf](https://www.adip.gr/sites/default/files/pages/27/619-final_external_evaluation_report_aristotle_university_of_thessaloniki.pdf) (Ανακτήθηκε 19 Μαΐου 2020)
- <http://www.ehea.info/> (Ανακτήθηκε 6 Ιουλίου 2019)

<http://www.ehea.info/cid101644/eua.html> (Ανακτήθηκε 6 Ιουλίου 2019)

<http://www.modip.panteion.gr/index.php/ct-menu-item-3> (Ανακτήθηκε 1 Ιουλίου 2019)

<http://alumni-association.auth.gr/node/550> (Ανακτήθηκε 8 Μαΐου 2020)

[https://www.ucop.edu/local-human-resources/\\_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf](https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf) (Ανακτήθηκε 19 Μαΐου 2020).