



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΕ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ  
ΓΕΩΠΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΟΠΟΥΖΟΓΛΟΥ ΕΛΕΝΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΔΡΟΛΙΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021**

**Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε δημόσιους οργανισμούς: Η περίπτωση  
της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

**ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΉ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

**ΣΔΡΟΛΙΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ , ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ**

**ΚΟΡΟΝΤΖΗΣ ΤΡΥΦΩΝΑΣ, ΔΙΔΑΣΚΩΝ, ΜΕΛΟΣ**

**ΚΑΡΚΑΤΣΟΥΛΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ, ΔΙΔΑΣΚΩΝ, ΜΕΛΟΣ**

### **Υπεύθυνη Δήλωση**

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θέλω να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες σε όλους τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Γενικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν, για την άψογη συνεργασία και επικοινωνία που είχαμε.

Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών καθηγητή κ. Λάμπρο Σδρόλια επιβλέποντα της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας μου για την σωστή καθοδήγηση, τις ουσιαστικές παρεμβάσεις, τις πολύτιμες συμβουλές, για την ηθική συμπαράσταση και για τον χρόνο που διέθεσε ώστε να ολοκληρωθεί η μεταπτυχιακή μου διατριβή.

Επίσης ευχαριστώ τους συν επιβλέποντες καθηγητές της μεταπτυχιακής μου διατριβής τον Δρ. Κοροντζή Τρύφωνα και τον καθηγητή κ. Καρκατσούλη Παναγιώτη για το χρόνο που αφιέρωσαν στη μεταπτυχιακή διατριβή.

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω και σε όλους όσους απάντησαν με προθυμία στο ερωτηματολόγιό της διπλωματικής μου διατριβής.

Τέλος, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την συμπαράσταση και για την υποστήριξη που μου παρείχαν μέχρι την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός για τους δημόσιους οργανισμούς είναι μια διαδικασία με τη οποία λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις και γίνονται ενέργειες οι οποίες θα διαμορφώσουν έναν οργανισμό. Το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που διαχειρίζεται η δημόσια διοίκηση είναι μεγάλο για αυτό κρίνεται απαραίτητη η αυτονομία της στρατηγικής σχεδίασης για κάθε οργανισμό. Τα Πανεπιστήμια είναι αυτοδιοίκητα ιδρύματα, περιλαμβάνουν πολλές Σχολές και έχουν να διαχειριστούν πλήθος δραστηριοτήτων και δράσεων. Η κάθε σχολή θα πρέπει να έχει το δικό της στρατηγικό σχεδιασμό ώστε να υπάρξει συγκεκριμένη στοχοθεσία σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε Σχολής. Μέσα σε ένα σύστημα του δημοσίου με αρκετές παθογένειες που επικρατεί στην χώρα μας θα πρέπει να διατηρήσουν την αναγνωρισιμότητά τους, την ανταγωνιστικότητά τους καθώς και την εξωστρέφεια. Σε αυτό το πλαίσιο ερευνάται η κατάσταση που υπάρχει στη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και τα οφέλη που θα υπάρξουν από την δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού στη Σχολή. Στην έρευνα συμμετείχαν οι λειτουργοί και εργαζόμενοι των πέντε Τμημάτων της Σχολής Γεωπονικών επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. μέλη ΔΕΠ, ΕΔΙΠ, ΕΤΕΠ, Διοικητικό Προσωπικό και Επιστημονικοί Συνεργάτες οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε κοινές ερωτήσεις. Στόχος της έρευνας είναι να αναδείξουμε τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι βασική προτεραιότητα της Σχολής πρέπει να είναι η δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού και η εξωστρέφεια. Τα αποτελέσματα της εργασίας πρέπει να αξιοποιηθούν σωστά, να αποτελέσουν έναυσμα για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη στρατηγική διοίκηση της Σχολής με στόχο πάντα τη βελτίωση της κατάστασης που υπάρχει.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγική, στρατηγικός σχεδιασμός, δημόσιοι οργανισμοί, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

## **ABSTRACT**

The process by which a public organization could be formed, through which some actions will be taken and some decisions will be made, is strategic planning. The responsibilities managed by the public administration are many and for this reason the autonomy of the strategic planning for each organization is necessary. Universities are self-governing institutions, including many Faculties (Departments) and a number of activities and actions must be managed. Each Faculty should have its own strategic planning so that the goals can be achieved according to its requirements. In a public system with several pathogens that prevail in our country, universities must maintain their recognizability, their competitiveness as well as their extroversion. In this context, it was investigated the existing situation in the School of Agricultural Sciences of the University of Thessaly and the benefits that will exist from the creation of strategic planning in the School. The research involved by the officials and employees of the five Departments of the School of Agricultural Sciences of the University of Thessaly, members of the Faculty, DEP, EDIP, ETEP, Administrative Staff and Scientific Associates were asked to the questionnaire given to them. The aim of this study is to highlight the importance of strategic planning in the School of Agricultural Sciences of the University of Thessaly (UTH). The results of the research indicated that the main priority of the School should be the creation of strategic planning and extroversion. The current results should be used properly, in order to be the trigger for the best and most effective strategic management of the School with the ultimate goal of improving the existing situation.

**Keywords:** Strategy, strategic planning, public organizations, University of Thessaly, School of Agricultural Sciences of the University of Thessaly.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>4</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	<b>7</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>10</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	<b>155</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 Γενική Διάσταση της Στρατηγικής</b> .....	<b>20</b>
3.1.1 Ορισμός της Στρατηγικής .....	20
3.1.2 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα της Στρατηγικής – Στόχοι .....	22
3.1.3 Κατηγορίες της Στρατηγικής .....	24
3.1.4 Εργαλεία της Στρατηγικής .....	26
3.1.5 Η σημασία της στρατηγικής .....	29
<b>3.2 Η Διάσταση της Στρατηγικής στους Δημόσιους Οργανισμούς</b> .....	<b>30</b>
3.2.1 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός της Δημοσίας Διοίκησης .....	30
3.2.2. Ο Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα .....	32
3.2.3 Ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα .....	366
3.2.4 Νομικό και θεσμικό πλαίσιο πανεπιστημίων .....	377
3.2.5 Η στρατηγική της Ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα .....	39
3.2.6 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα Στρατηγικού Σχεδιασμού ΑΕΙ .....	41

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> :ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΓΕΩΠΟΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Όραμα, Αποστολή και Στόχοι της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....</b>	<b>44</b>
4.1.1. Η Ιστορία και Φυσιογνωμία της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	44
4.1.2. Το Όραμα της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	45
4.1.3. Η Αποστολή της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	47
4.1.4 Οι Στόχοι της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	48
<b>4.2 Η Συστημική Προσέγγιση της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας .....</b>	<b>50</b>
4.2.1 Η Έννοια και Αναγκαιότητα της Προσέγγισης της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας ως Σύστημα.....	50
4.2.2 Το Εξωτερικό Περιβάλλον Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	52
4.2.3 Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	54
<b>4.3 Η Υφιστάμενη Κατάσταση S.W.O.T. της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....</b>	<b>59</b>
4.3.1.Τα Δυνατά Σημεία της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	60
4.3.2.Τα Αδύνατα Σημεία (Weaknesses) της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	61
4.3.3 Οι Ευκαιρίες (Opportunities) της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	63



4.3.4.Οι Απειλές (Threats) της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	63
<b>4.4 Η Διαμόρφωση της Νέας Στρατηγικής της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....</b>	<b>63</b>
34.4.1 Η Δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	63
4.4.2 Ο νέος στρατηγικός και επιχειρησιακός Σχεδιασμός της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	64
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° :ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΜΕ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΓΕΩΠΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ</b>	
5.1 Σκοπός της Έρευνας.....	68
5.2 Περιοχή Έρευνας.....	68
5.3 Μεθοδολογία Έρευνας.....	69
5.4 Ερευνητικά Αποτελέσματα .....	70
5.5 Ερευνητικά Συμπεράσματα .....	99
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° :ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>	
6.1 Ανακεφαλαίωση.....	107
6.2 Συμπεράσματα και προτάσεις.....	108
6.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	112
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>114</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>125</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### 1.1 Γενικό Πλαίσιο Αναφοράς

Η παρούσα διπλωματική αναφέρεται στο στρατηγικό σχεδιασμό των δημοσίων οργανισμών και ειδικότερα στο στρατηγικό σχεδιασμό των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Το ερευνητικό μέρος της εργασίας αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια προσπάθεια ώστε να λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις και να γίνονται ενέργειες οι οποίες θα διαμορφώσουν έναν οργανισμό. Η θέσπιση στρατηγικών σε έναν οργανισμό έχει μόνο θετικές επιδράσεις γιατί σκοπός του είναι η καλύτερη λειτουργία του. Καθορίζονται οι στόχοι, οι σκοποί του οργανισμού και αποφασίζονται οι πράξεις που πρέπει να πραγματοποιούν τους στόχους. Είναι δηλαδή ένα σύνολο από διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη σωστότερη λειτουργία των οργανισμών.

### 1.2 Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Ο σκοπός της έρευνας της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να ερευνηθεί η υπάρχουσα κατάσταση στη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Να εξετάσουμε αν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός στη Σχολή και αν αυτός αποτελεί μέσο και γνώση για την ανάδειξη των αδυναμιών της και την αποκόμιση ωφελειών. Αρκετοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι πρέπει να υπάρχει ένα σωστό στρατηγικό σχέδιο στους δημόσιου οργανισμούς που θα τους οδηγήσει να επιτευχθούν οι στόχοι και να υπάρξει αύξηση της αποτελεσματικότητας (πχ. Tsiakkiros & Pashiardis, 2006; Κοτζαίβαζογλου κ.α., 2017).

Να αναδείξουμε τη μεγάλη σημασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού για τη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Τα Πανεπιστήμια είναι ένας σημαντικός φορέας του δημοσίου ο οποίος για να λειτουργήσει αποτελεσματικά θα πρέπει να εφαρμόζει ένα τέλειο στρατηγικό σχέδιο (Sdrolias & Ipsilandi, 2006; Tsiakkiros & Pashiardis, 2006; Belias et al., 2017a).

Να εντοπίσουμε τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει, να εξετάσουμε το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της Σχολής, αυτό επιτυγχάνεται με την ανάλυση SWOT (Trainer, 2004; Sdrolias & Ipsilandi, 2006; Sdrolias et al., 2015). Ο Trainer (2004) επισημαίνει ότι η ανάλυση SWOT είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού.

Να εξετάσουμε αν με το στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί η Σχολή να βελτιωθεί, να γίνει ανταγωνιστική και να επιβιώσει στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πρέπει να αναφέρουμε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βελτιώσει τους οργανισμούς ώστε να ανταποκρίνονται στις συνεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος. (Bryson & Roering, 1987; Aspridis et al., 2014a; Aspridis et al., 2014b; Sdrolias et al., 2015; Ρωσσίδης κ.α., 2018a).

Η κάθε σχολή θα πρέπει να έχει το δικό της στρατηγικό σχεδιασμό ώστε να υπάρξει συγκεκριμένη στοχοθεσία σύμφωνα με τις απαιτήσεις της (Belias et al., 2016e; Ρωσσίδης κ.α., 2018b). Οι Bryson (1988) και Tsiotas et al., (2019) προτείνουν ότι πλέον πρέπει να είναι προτεραιότητα ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε μονάδα του δημοσίου καθώς και η στρατηγική διασύνδεση των μονάδων αυτών.

Στόχος της έρευνας είναι να εντοπίσουμε τους τρόπους για αύξηση της χρηματοδότησης της Σχολής από άλλους πόρους. Τα πανεπιστήμια εξαιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού και με τη συνεχόμενη μείωση της χρηματοδότησης από το υπουργείο, αποτέλεσμα κυρίως της έντονης οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, θα πρέπει να εφαρμόσουν στρατηγικά σχέδια για να αναπτυχθούν, να διατηρηθούν και να βρουν νέες προσοδοφόρες λύσεις (Sdrolias et al., 2015; Vairaktarakis et al., 2016; Belias et al., 2017a). Σύμφωνα με τον Llewellyn & Tappin, (2003) εξ αίτιας της μειωμένης χρηματοδότησης των δημοσίων οργανισμών θα πρέπει να θέτουν συγκεκριμένους στόχους στους φορείς του δημοσίου καθώς και τα αποτελέσματά τους ώστε να συνεχίζεται η χρηματοδότησή τους.

Επίσης να ερευνηθεί αν η εξωστρέφεια της Σχολής είναι από τα δυνατά της σημεία ώστε να υπάρχει σύνδεση με την κοινωνία προωθώντας τις αξίες, τις νέες επιστήμες και την τεχνολογία, αν αξιολογείται συστηματικά και γίνεται γνωστό το παραγόμενο έργο (Gkountroumpi et al., 2015; Sdrolias et al., 2016; Vairaktarakis et al., 2016; Sahinidis et al.,

2017; Ρωσσίδης κ.α., 2018b). Ο Kemp (1990) τόνισε ότι πρέπει οι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού να είναι στραμμένοι προς το όφελος της κοινωνίας. Αν δεν υπάρχει εξωστρέφεια σε ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα τότε δεν αναπτύσσεται το εκπαιδευτικό και το ερευνητικό του έργο και αυτό είναι εμπόδιο στη σταδιοδρομία των αποφοίτων για το εργασιακό τους μέλλον (Πραστάκος, 2007; Belias et al., 2017a; Belias et al., 2017b). Αν υπάρχει σύνδεση της σχολής με την απορρόφηση αποφοίτων για αγορά εργασίας (ερευνητικά προγράμματα, σχέσεις με επιχειρηματίες, ύπαρξη γραφείου σταδιοδρομίας, προγράμματα Erasmus, κλπ.) (Patsikas et al., 2013; Μπελιάς κ.α., 2016d; Ν. 4653/24-1-2020).

Να ερευνηθεί αν στο στρατηγικό σχεδιασμό συμμετέχουν εκπρόσωποι από όλες τις κατηγορίες εργαζομένων λειτουργών και φοιτητών της σχολής (Sahinidis et al., 2017). Σύμφωνα με τον Toft (1989) στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια καινοτόμος στρατηγική σκέψη που σκοπό έχει το στρατηγικό όραμα του οργανισμού να επεκτείνεται σε όλες τις διοικητικές του μονάδες. Η επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού εξαρτάται από τη συνεργασία με τους εργαζόμενους, την προσοχή στη γνώμη τους, τις συζητήσεις για προτάσεις, την αξιολόγησή τους, κλπ. (Searcey et al., 2010; Belias et al., 2017a; Belias et al., 2017b).

Τα οφέλη που προκύπτουν με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού να μπορούν να αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν καλύτερα και στα Πανεπιστήμια, όπως και στην περίπτωση της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

### 1.3 Ερευνητικά Εργαλεία της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Η παρούσα εργασία εστιάζει στη δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Π.Θ. Για την αξιολόγησή του πραγματοποιήθηκε έρευνα για τους στόχους και τις προτεραιότητες με τη χρήση ερωτηματολογίου κλειστού τύπου ιεράρχησης - διαβάθμισης στην 5βαθμη κλίμακα Likert και στάλθηκαν στους παραλήπτες ηλεκτρονικά μέσω της Google Forms με emails.

Οι απόψεις αφού αρχικά παρουσιάζονται, στη συνέχεια αναλύονται και προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα και προτάσεις ώστε να βελτιωθεί η υπάρχουσα κατάσταση. Τα

Πανεπιστήμια σαν αυτοδιοικούμενα όργανα έχουν πολλές δράσεις και δραστηριότητες μέσα σε ένα σύστημα του δημοσίου που έχει πολλές παθογένειες και θα πρέπει ως εκ τούτου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και τη εξωστρέφειά τους. Η βασική προτεραιότητα της σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Π.Θ. είναι η δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού ο οποίος θα πρέπει να επικεντρωθεί στην εξωστρέφειά του για να υπάρχει σύνδεση με την κοινωνία και να αναπτύξει τις ερευνητικές δραστηριότητες σε συνεργασία με άλλους φορείς και Πανεπιστήμια.

#### 1.4 Δομική Διάρθρωση της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή χωρίζεται σε δύο μέρη, το θεωρητικό μέρος και το ερευνητικό μέρος. Αποτελείται από έξι κεφάλαια τα οποία έχουν χωριστεί έτσι για την καλύτερη παρουσίαση του στρατηγικού σχεδιασμού των δημοσίων οργανισμών και ιδιαίτερα της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην κατανόηση της έρευνας, τον σκοπό της και τους στόχους της μεταπτυχιακής διατριβής. Παρουσιάζεται η δομική διάρθρωση της μεταπτυχιακής διατριβής και γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση από όπου θα προκύψουν απόψεις και συμπεράσματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται η θεωρητική βιβλιογραφική ανασκόπηση για το στρατηγικό σχεδιασμό και η ερευνητική βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο στην πρώτη ενότητα περιγράφονται ο ορισμός της στρατηγικής, τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα, οι στόχοι της, οι κατηγορίες της, τα εργαλεία, η σημασία, τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματά της. Στη δεύτερη ενότητα του τρίτου κεφαλαίου γίνεται αναφορά στη διάσταση της Στρατηγικής στους δημόσιους οργανισμούς με έμφαση στα Πανεπιστήμια. Αναφέρεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και τα βήματα του εκσυγχρονισμού της, η ανώτατη εκπαίδευση της χώρα μας, το νομικό πλαίσιο της, η στρατηγική της Ανώτατης Εκπαίδευσης και τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού των Πανεπιστημίων.

Το Τέταρτο Κεφάλαιο αναφέρεται στον στρατηγικό σχεδιασμό της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Περιγράφεται η υπάρχουσα κατάσταση, η

ιστορία της, το όραμα, η αποστολή, οι στόχοι, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, η ανάλυση SWOT, η δημιουργία νέας στρατηγικής της Σχολής όπως αυτή διαμορφώθηκε μετά από την προσθήκη των τριών νέων τμημάτων πριν ένα χρόνο.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει το σκοπό, την περιοχή και τη μεθοδολογία της έρευνας. Επίσης αναλύονται τα ερευνητικά αποτελέσματα και παρουσιάζονται τα ερευνητικά συμπεράσματα .

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο γίνεται μια ανακεφαλαίωση της εργασίας και παρουσιάζονται τα συνολικά συμπεράσματα, τόσο από το θεωρητικό μέρος όσο και από ερευνητικό μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής, ενώ παρατίθενται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

Ένας από τους βασικότερους μοχλούς για τη λειτουργία του κράτους είναι οι δημόσιοι οργανισμοί οι οποίοι αν λειτουργήσουν σωστά και αποτελεσματικά μπορεί να προσφέρουν προνόμια στους κατοίκους της ίδιας της χώρας (Κοτζαίβαζογλου κ.α., 2017). Ο στρατηγικός σχεδιασμός για τους δημόσιους οργανισμούς είναι μια νέα πρακτική που άρχισε από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και μεταφέρθηκε στο δημόσιο τομέα όπου φάνηκε η αποτελεσματικότητά του και τα οφέλη του για τους δημόσιους οργανισμούς (Ρωσσίδης, 2018a). Η ανάγκη για τη δημιουργία του στο δημόσιο τομέα αποτέλεσε αντικείμενο πολλών επιστημόνων τονίζοντας τη μεγάλη σημασία για την πρόοδο και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Kemp, 1990; Lumby, 1993; Bryson, 1995; Tsiakkiros & Pashiardis, 2002).

Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει πολλούς οργανισμούς με διαφορετικές ανάγκες, διαφορετικούς στόχους και οράματα, με τα Πανεπιστήμια να αποτελούν έναν πολύ σημαντικό κομμάτι του. Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων ώστε να γίνουν ανταγωνιστικά, θα πρέπει να ακολουθήσουν έναν σωστό στρατηγικό σχεδιασμό που εκτός των άλλων να ενισχύει ιδιαίτερα και την επωνυμία του (Brand Name) (Tsiakkiros & Pashiardis, 2002; Belias et al., 2016a).

Στα Πανεπιστήμια ο στρατηγικός σχεδιασμός άρχισε να εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται οι κυριότεροι μακροπρόθεσμοι στόχοι και εντοπίζονται τόσο οι δράσεις όσο και οι πόροι που είναι απαραίτητοι για να επιτευχθούν οι στόχοι (Heffron, 1989).

Με το στρατηγικό σχεδιασμό μπορούμε να αναδείξουμε τους βασικούς παράγοντες της αποτυχίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2006), είναι το μέσο με το οποίο μπορούμε να αναδείξουμε τις αδυναμίες του έχοντας σκοπό πάντα την βελτίωσή του.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία κατά την οποία αναλύεται το όραμα του οργανισμού και η στρατηγική του σε επιμέρους στόχους άμεσης διεκδίκησης. Επίσης ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει και τους μακροπρόθεσμους στόχους σε βάθος

τριετίας, τα σχέδια υλοποίησής τους, την προσεκτική παρακολούθηση αυτών των σχεδίων, καθώς και την αναπροσαρμογή τους λόγω κάποιων περιστάσεων ή αλλαγής του περιβάλλοντος. (Παπαδάκης, 2002)

Ο Bryson (1988) προτείνει επιπλέον για τους δημοσίους οργανισμούς μια νέα διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού καινοτόμα. Τονίζει ότι είναι πολύ μεγάλη η σημασία να υπάρξει μια «πραγματιστική» διαδικασία για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού που να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των δημοσίων οργανισμών και αυτών που έχουν μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα θέτοντας ως προτεραιότητα την ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού σε κάθε μία μονάδα του δημόσιου φορέα. Αυτή η διαδικασία ονομάστηκε «κύκλος στρατηγικής αλλαγής» και είχε στόχο να δυναμώσει την ικανότητα των οργανισμών να δρουν με στρατηγικό τρόπο αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα. Όρισε πέντε βήματα για το σχεδιασμό καθώς και χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του. Το πρώτο βήμα ήταν η ανάπτυξη ενός σχεδίου για την πραγματοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού, μια συμφωνία για τη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθηθεί, ποιοι θα συμμετέχουν, ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού και ο χρόνος υλοποίησής του. Στο δεύτερο βήμα προσδιορίζονται οι κατευθύνσεις και οι προτεραιότητες πάντα προς όφελος του οργανισμού. Το τρίτο βήμα αναφέρεται στην αποστολή του οργανισμού, η οποία είναι μείζονος σημασίας καθώς θεωρείται ο λόγος ύπαρξής του και επισημαίνονται οι ανάγκες πολιτικές και κοινωνικές που θα καλύψει ο οργανισμός. Το τέταρτο βήμα αναφέρεται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, το αναλύει για να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία, τα αδύναμα σημεία, οι ευκαιρίες και οι πιθανές απειλές που υπάρχουν. Στο πέμπτο βήμα γίνεται ο προσδιορισμός των θεμάτων του στρατηγικού σχεδιασμού για την καλύτερη ανάπτυξή του. Πολλές φορές τα θέματα του στρατηγικού σχεδιασμού των δημοσίων οργανισμών έχουν σχέση με πολιτικά θέματα που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία του, τους στόχους του καθώς και το όραμά του, για αυτό πρέπει οι στρατηγικές του να είναι κατάλληλα διαμορφωμένες ώστε να αντιμετωπίζονται αυτά τα προβλήματα (Bryson, 1988).

Ο Kemp (1990) υποστήριξε με επιχειρήματα την άποψη ότι οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να αλλάξουν τις μεθόδους του σχεδιασμού τους, ενώ τόνισε την ανάγκη δημιουργίας στρατηγικού σχεδιασμού γιατί τα σχέδια του είναι μακροπρόθεσμα αν και μέχρι τότε ίσχυε



ο προγραμματισμός που τα σχέδιά του ήταν βραχυπρόθεσμα. Επίσης τόνισε ότι στη νέα αυτή μέθοδο του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει οι στόχοι να είναι στραμμένοι προς το όφελος της κοινωνίας (Kemp, 1990).

Ο Baile (1998) αναφέρει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι σημαντικό εργαλείο ενός οργανισμού για το μέλλον του. Ο ερευνητής πιστεύει ότι για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού πρέπει να υπάρξει ένας κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός για το μέλλον (Baile, 1998).

Ο Lumby (1999) έκανε μια έρευνα για το στρατηγικό σχεδιασμό στα Πανεπιστήμια. Συγκεκριμένα δημιουργήθηκε μια ομάδα η οποία εφάρμοσε ένα στρατηγικό σχέδιο στα Πανεπιστήμια, ανταγωνιστικό πολύ καλά οργανωμένο και όλοι ακολούθησαν την ίδια διαδικασία για το σχεδιασμό του. Από τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεράνε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στα Πανεπιστήμια έχει μόνο θετικά αποτελέσματα (Lumby, 1999).

Ο Poister (2010), έκανε έρευνα για το μέλλον του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο και για την απόδοσή των οργανισμών βάση του στρατηγικού σχεδιασμού. Επεσήμανε ότι για την ανάπτυξη των δημόσιων οργανισμών μεγάλο ρόλο παίζουν τα στρατηγικά σχέδια τα οποία θα οδηγήσουν τους οργανισμούς στη στρατηγική τους διοίκηση (Poister, 2010).

Στη μελέτη του ο Miller (1997) για έντεκα αποφάσεις από ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς, διαπιστώνει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει ισχυρότερη θετική επίδραση στην επιτυχία της εφαρμογής από μια πιο ad-hoc προσέγγιση στην οποία οι αποφάσεις λαμβάνονται σε σταδιακή βάση.

Ο Mintzberg (1994) θεωρεί το στρατηγικό σχεδιασμό, ως τις ακριβείς προθέσεις που διατυπώνονται και διαρθρώνονται από την κεντρική ηγεσία, και υποστηρίζονται από επίσημους ελέγχους, για να διασφαλιστεί η δωρεάν εφαρμογή τους, σε ένα περιβάλλον που είναι ελεγχόμενο και εφαρμόσιμο.

Ο Hughes (2003) αναγνωρίζει ότι υπάρχουν περισσότερα προβλήματα και περιορισμοί στο δημόσιο τομέα από τον ιδιωτικό, ωστόσο είναι της άποψης ότι οι δημόσιοι οργανισμοί θα μπορούσαν ενδεχομένως να επωφεληθούν από μια στρατηγική προσέγγιση. Πρόκειται για

μια διαδικασία που εστιάζει σε στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, σκοπούς και στρατηγικές που βασίζονται σε οργανωτικές πολιτικές, προγράμματα και δράσεις που έχουν σχεδιαστεί ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και τα επιθυμητά αποτελέσματα του οργανισμού. Υποστηρίζεται ότι είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο για την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Armacost et al., 2004).

Ένα υψηλής ποιότητας σύστημα σχεδιασμού έχει θετικό αντίκτυπο σε όλες τις δραστηριότητες των οργανισμών. Παρόλο που είναι απαραίτητη η επεξεργασία στρατηγικού σχεδίου, σύμφωνα με τον Rusaw (2007), οι διευθυντές στο δημόσιο τομέα είναι συχνά περιορισμένοι και για αυτόν το λόγο, δεν επεξεργάζονται κάποιο στρατηγικό σχέδιο. Τα εμπόδια για τη μη επεξεργασία στρατηγικού σχεδίου μπορεί να είναι η χρηματοδότηση και το ανθρώπινο δυναμικό, η αρχή λήψης αποφάσεων και ο χρόνος για πολλές γραφειοκρατικές δραστηριότητες (Rusaw, 2007).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελείται από διαδικασίες, εργαλεία και έννοιες τις οποίες χρησιμοποιούν οι οργανισμοί κατά τον καθορισμό της συνολικής στρατηγικής τους κατεύθυνσης και των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη στρατηγικών στόχων (Bryson, 2011). Αν και οι πτυχές του στρατηγικού σχεδιασμού είναι κοινές σε όλους τους τύπους οργανισμών, η εφαρμογή διαδικασιών σχεδιασμού πρέπει να προσαρμοστεί προσεκτικά στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα όταν εφαρμόζεται από δημόσιους οργανισμούς (Bryson, 2011). Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι διευθυντές πρέπει να ενσωματώσουν τις προοπτικές και τις ανάγκες των ενδιαφερομένων με τους οποίους πρέπει να συνεργαστούν προκειμένου να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους (Bryson, Crosby & Bryson, 2009). Όχι μόνο ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί δημοσίων υπηρεσιών είναι ένας σημαντικός δείκτης της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης να αναπτύξει και να εφαρμόσει συνεκτικές και ολοκληρωμένες οργανωτικές στρατηγικές, αλλά είναι επίσης ένα βασικό μέσο για την προώθηση της συμμετοχικής δημόσιας διαχείρισης σε μια δημοκρατική κοινωνία (Bryson et al, 2009). Όσο περισσότερος χρόνος και προσπάθεια αφιερώνεται για την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την ανάπτυξη και την αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών, τόσο περισσότεροι διαχειριστές μπορεί να

αισθάνονται σίγουροι ότι θα υπάρξουν θετικά αποτελέσματα από αυτή τη διαδικασία. Ως εκ τούτου, η βασική υπόθεση που στηρίζει την πρακτική του στρατηγικού σχεδιασμού θεωρείται ότι είναι λογικό να επενδύουμε πόρους στη διαμόρφωση καλών σχεδίων, διότι αυτό θα βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό τις προοπτικές επιτυχίας της εφαρμογής (Mintzberg, 2000).

Πολλές χώρες δαπανούν κεφάλαια και εργασία στην εφαρμογή συστημάτων μέτρησης της απόδοσης στα πλαίσια τη καλύτερης υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού.(Pollitt & Bouckaert, 2004). Στην Ελλάδα όμως δεν ισχύει αυτή η άποψη, υπάρχουν μεγάλες ελλείψεις στην υιοθέτηση μοντέλων μέτρησης της αποδοτικότητας και οι στόχοι δεν έχουν ξεκάθαρο χαρακτήρα (Zervopoulos & Palaskas, 2010). Αν ένα σύστημα δεν μπορεί να βρει ποιοι είναι οι παράγοντες για την επιτυχία του δεν θα μπορέσει να τους αναδείξει και αν δεν χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα μέσα για να εντοπίσει τις αιτίες της αποτυχίας του δεν θα τις διορθώσει ποτέ (Osborne & Gaebler, 1992).

Η επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού εξαρτάται από τη συνεργασία με τους εργαζόμενους, την προσοχή στη γνώμη τους, τις συζητήσεις για προτάσεις, την αξιολόγησή τους, κλπ. (Searcey et al., 2010). Η ανταλλαγή απόψεων και κριτηρίων για την επιτυχή επίτευξη του στόχου, η ανταλλαγή απόψεων σχετικά με κάθε επίπεδο δραστηριότητας και η συζήτηση για τους στόχους του οργανισμού πρέπει να τηρούνται και να αναλύονται προκειμένου να εφαρμοστούν με επιτυχία οι αλλαγές. Σύμφωνα με τον Toft (1989), ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια καινοτόμος στρατηγική σκέψη που σκοπό έχει το στρατηγικό όραμα του οργανισμού να επεκτείνεται σε όλες τις διοικητικές του μονάδες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

### 3.1 Γενική Διάσταση της Στρατηγικής

#### 3.1.1 Ορισμός της Στρατηγικής

Ο όρος «Στρατηγική» είναι μια αρχαία ελληνική λέξη που σημαίνει την τέχνη και την επιστήμη της διεύθυνσης στρατιωτικών δυνάμεων. Η στρατηγική είναι, επομένως, ένα καλά μελετημένο συστηματικό σχέδιο δράσης για την υπεράσπιση ενός ή για την ήττα των αντιπάλων. (Γεωργόπουλος, 2006) Η στρατηγική διαμορφώνεται εν αναμονή των πιθανών θέσεων, των κινήσεων και των αντιδράσεων των αντιπάλων. Ωστόσο, στην επιχειρηματική γλώσσα, δεν υπάρχει ορισμένο νόημα που αποδίδεται στη στρατηγική αλλά είναι ένας χώρος γνώσης, η στάση στον αγώνα για ύπαρξη και ανάπτυξη που είναι πράγματι πολύ δύσκολη για τις επιχειρήσεις, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπλέον, η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο αποφάσεων - σε ποιες επιχειρήσεις είμαστε, ποια προϊόντα και υπηρεσίες θα προσφέρουμε, σε ποιον, σε ποιες τιμές, με ποιους όρους, σε ποιον ανταγωνιστή, σε ποια βάση θα ανταγωνιστούμε. Συνεπώς, η στρατηγική είναι μια λέξη με πολλές έννοιες και όλες είναι σχετικές και χρήσιμες για εκείνους που είναι επιφορτισμένοι με τον καθορισμό στρατηγικής για τις εταιρείες, τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς τους.

Τον όρο στρατηγική για τη διοίκηση των επιχειρήσεων τον χρησιμοποίησε πρώτος ο Newman (1951) για να επισημάνει ότι για τις επιχειρήσεις του ίδιου επαγγελματικού κλάδου οι οποίες στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόζαν κοινή τεχνολογία τα αποτελέσματα που σημείωναν ήταν διαφορετικά. Αυτό αφού εξετάστηκε σχολαστικά από επιστημονική άποψη βγήκε το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις δεν ακολουθούσαν τις ίδιες κατευθύνσεις στη διοίκηση της επιχείρησής τους. Έτσι εντοπίζοντας αυτές τις διαφορές άρχισαν να αναγνωρίζονται σαν «στρατηγικές» διαφορετικές (Παπαδάκης, 2002).

Η στρατηγική είναι μια ενέργεια που οι διαχειριστές εφαρμόζουν για να επιτύχουν έναν ή περισσότερους από τους στόχους του οργανισμού. Η στρατηγική μπορεί επίσης να οριστεί

ως «Μια γενική κατεύθυνση που καθορίζεται για τον οργανισμό και τα διάφορα στοιχεία του για να επιτευχθεί μια επιθυμητή κατάσταση στο μέλλον. Η στρατηγική προκύπτει από τη λεπτομερή διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ». Μια στρατηγική έχει άμεση σχέση ώστε να ολοκληρωθούν οι οργανωτικές δραστηριότητες και να χρησιμοποιηθούν και κατανεμηθούν σωστά οι σπάνιοι πόροι στο οργανωτικό περιβάλλον έτσι ώστε να επιτευχθούν οι παρόντες στόχοι. Ενώ σχεδιάζεται μια στρατηγική, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι δεν πρέπει να παίρνονται βιαστικές αποφάσεις και ότι οποιαδήποτε πράξη που γίνεται στον οργανισμό είναι πιθανό να προκαλέσει κάποια αντίδραση από εκείνους που επηρεάζονται, όπως από τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους υπαλλήλους ή τους προμηθευτές. Οι διαχειριστές, πρέπει να γνωρίζουν ποια είναι η καλή στρατηγική και να κατανοήσουν πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία του μέλλοντος για την ομάδα ή τον οργανισμό τους. Κατά τη χάραξη μιας στρατηγικής, ο οργανισμός δημιουργεί ένα μέλλον που μπορεί να είναι τρία, πέντε ή περισσότερα χρόνια μπροστά. Δεν είναι μόνο το ίδιο το σχέδιο που έχει την αξία, αλλά γενικά όλη η σκέψη, όπως οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις που παρουσιάζονται ως στρατηγική είναι ένα σχέδιο υψηλού επιπέδου για την επίτευξη ενός ή περισσότερων στόχων υπό συνθήκες αβεβαιότητας (Σιώμοκος & Τσιάμης, 2004)

Η στρατηγική είναι η βεβαίωση ότι ένας οργανισμός φτάνει στο επιθυμητό σημείο σε μια δεδομένη στιγμή. Ωστόσο, ο Mintzberg καθόρισε τη στρατηγική ως «ένα πρότυπο σε ένα ρεύμα αποφάσεων» (Mintzberg, 1994).

Οι Johnson & Scholes αναφέρουν τη στρατηγική σαν μια κατεύθυνση με το πεδίο εφαρμογής του οργανισμού μακροπρόθεσμα: ο οργανισμός πετυχαίνει πλεονεκτήματα μέσω της διαμόρφωσης των πόρων του σε ένα δύσκολο περιβάλλον, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες των αγορών καθώς και να εκπληρωθούν οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων (Johnson & Scholes 2002).

Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο στο οποίο περιέχονται οι στόχοι, οι σκοποί και οι πολιτικές για την πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο που να διαφαίνεται ο κλάδος και το είδος της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2010).

Η στρατηγική αναφέρεται ως μια κοινή γραμμή ανάμεσα στις δραστηριότητες και στα προϊόντα ή στις αγορές ενός οργανισμού που καθορίζουν την φύση του στο παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον (Παπαδάκης, 2002).

Ο Michael Porter ορίζει τη στρατηγική ως μια ενέργεια κατά την οποία εκτελείς κάποια πράγματα στην επιχείρησή σου διαφορετικά από τους αντιπάλους σου ή τα κάνεις ακριβώς όμοια με αυτούς αλλά με διαφορετικό τρόπο εκτέλεσης (Porter, 1966).

Η στρατηγική ορίζεται σαν τον καθορισμό για μακροχρόνιο διάστημα των βασικών στόχων και των σκοπών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και ο ορισμός των πράξεων και των μέσων που είναι απαραίτητες για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του (Παπαδάκης, 2002).

Με τη στρατηγική κατανοούμε τις ενέργειες που εκτελούν οι διευθυντές σε ένα οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Αυτές οι δραστηριότητες είναι έτσι σχεδιασμένες ώστε να υλοποιούνται οι βραχυπρόθεσμοι και οι μακροπρόθεσμοι προγραμματισμένοι σκοποί της επιχείρησης (Thomson & Martin, 2005).

Ο Porter (1966) καθόρισε τη στρατηγική ως τη δημιουργία μιας μοναδικής θέσης που περιλαμβάνει ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων. (Porter, 1966)

### ***3.1.2 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα της Στρατηγικής – Στόχοι***

Οι O'Brien & Dyson (2007) προτιμούν να ορίζουν τη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης ως «διαδικασία στρατηγικής ανάπτυξης». Ισχυρίζονται ότι η διαδικασία στρατηγικής ανάπτυξης περιλαμβάνει τη διαδικασία διαχείρισης που ενημερώνει, διαμορφώνει και υποστηρίζει τις στρατηγικές αποφάσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Η κλίση τους προς τον όρο διαδικασία στρατηγικής ανάπτυξης βασίζεται σε τρία βασικά ζητήματα. Πρώτον, αυτοί οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η διαμόρφωση στρατηγικής και η εφαρμογή είναι αδιαχώριστες επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες οι οργανισμοί εμπλέκονται σε συνεχή βάση. Ως εκ τούτου, η ιδέα της συνεχιζόμενης ανάπτυξης είναι κεντρική στη σκέψη τους. Ο δεύτερος λόγος για την προσέγγισή τους είναι ότι ο ευρέως χρησιμοποιούμενος όρος «στρατηγικός σχεδιασμός» έχει υποβαθμιστεί από τη σύνδεση με τη δημιουργία ντετερμινιστικών σχεδίων, που υποδηλώνουν ακαμψία στο να σκεφτόμαστε το μέλλον. Το τρίτο επιχειρήμα τους είναι ότι η «στρατηγική διαχείριση» είναι ένας πολύ

χαλαρός όρος για να περιγράψει την έμφαση που πρέπει να δοθεί στην ανακλαστική εμπλοκή και στην αναλυτική ανάκριση που χαρακτηρίζει τη συνιστώμενη προσέγγισή τους. Παρά την ελαφρά παρέκκλιση από τη συμβατική προσέγγιση στη στρατηγική διαχείριση, μοιράζονται μια κοινή άποψη με τους Thompson et al., (2007) που ισχυρίζονται ότι η στρατηγική κατασκευής και εκτέλεσης είναι βασικές λειτουργίες διαχείρισης. Η άριστη εκτέλεση μιας εξαιρετικής στρατηγικής είναι η καλύτερη δοκιμαστική εμπειρία. Είναι ο ισχυρισμός των τελευταίων συγγραφέων ότι το πόσο καλά η ομάδα διαχείρισης ενός οργανισμού χαρτογραφεί την κατεύθυνση της εταιρείας, αναπτύσσει ανταγωνιστικά αποτελεσματικές στρατηγικές κινήσεις και επιχειρηματικές προσεγγίσεις και επιδιώκει ό, τι πρέπει να γίνει εσωτερικά για να παράγει καλή λειτουργία στρατηγικής.

Οι στόχοι είναι τα οριστικά αποτελέσματα μιας δραστηριότητας που ήταν προγραμματισμένη και φανερώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί, έως πότε να γίνει και εάν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί. Η αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των εταιρικών στόχων θα πρέπει να οδηγήσει στην εκπλήρωση της αποστολής ενός οργανισμού. Οι Thompson et al., (2007) ορίζουν τους στόχους ως στόχους απόδοσης ενός οργανισμού τα αποτελέσματα των οποίων επιθυμεί να πετύχει η διαχείριση. Αυτοί οι στόχοι ενεργούν σαν πρότυπα βάσει των οποίων μπορεί να μετρηθεί η οργανωτική απόδοση.

Οι Phatak et al., (2009) αναφέρονται στο πλαίσιο που εξηγεί τις ευρείες κατηγορίες για τον καθορισμό των οργανωτικών στόχων σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον και τις πηγές για την ανάπτυξη ενός διεθνούς ή παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Οι τρεις ευρείες κατηγορίες στόχων που μπορεί να επιδιώξει μια εταιρεία που ανταγωνίζεται σε μια παγκόσμια αγορά είναι:

- 1) επίτευξη αποτελεσματικότητας,
- 2) διαχείριση κινδύνων και
- 3) καινοτομία, μάθηση και προσαρμογή.

Οι Thompson et al., (2007) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες στόχων που πρέπει να θέσει κάθε συγκεκριμένος οργανισμός:

- 1) οικονομικούς στόχους και

2) στρατηγικούς στόχους.

Οι οικονομικοί στόχοι αναφέρονται στους στόχους της χρηματοοικονομικής απόδοσης του οργανισμού που έχει καθορίσει η διοίκησή του για την επιτυχία του. Από την άλλη πλευρά, οι στρατηγικοί στόχοι αναφέρονται στα στοχευόμενα αποτελέσματα που φανερώνουν ότι μια επιχείρηση ενδυναμώνει τη θέση της, την ζωτικότητα της στην αγορά καθώς και τις προοπτικές της για το μέλλον. Ωστόσο, μπορεί να παρατηρηθεί ότι κατά την επιδίωξη τόσο στρατηγικών όσο και οικονομικών στόχων, ένας οργανισμός πρέπει να προσπαθήσει να επιτύχει την αποτελεσματικότητα, να διαχειριστεί κινδύνους και τη διαδικασία, να καινοτομήσει, να μάθει και να προσαρμοστεί στις αλλαγές εντός του λειτουργικού περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου και οι δύο κατηγορίες στόχων είναι πολύ σημαντικές (Θερίου, 2005).

### **3.1.3 Κατηγορίες της Στρατηγικής**

Υπάρχουν τρεις τύποι στρατηγικής που είναι απαραίτητοι για κάθε οργανισμό: επιχειρησιακή, επιχειρηματική, και λειτουργική. Η λέξη στρατηγική είναι διφορούμενη με πολλούς τρόπους, τουλάχιστον η διάκριση στρατηγικής εταιρικού επιπέδου, σε αντίθεση με τη στρατηγική σε επιχειρησιακό επίπεδο και τη λειτουργική στρατηγική (Θεοδωρόπουλος, 2003).

Επιχειρησιακή στρατηγική - Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τη συνολική εταιρεία. Αυτό το είδος στρατηγικής αφορά τον ορισμό της αγοράς: σε ποιες επιχειρήσεις και αγορές θέλουμε να είμαστε; Μια στρατηγική πρωτοβουλία μπορεί να ξεκινήσει για να απαντήσει σε αυτό το ερώτημα, ή πιο πιθανό να πραγματοποιήσει τη στρατηγική πρόθεση μιας νέας επιλεγμένης επιχείρησης ή αγοράς. Αυτές οι στρατηγικές αποφάσεις δεν μπορούν να ληφθούν σε χαμηλότερο επίπεδο χωρίς να διακινδυνεύσουν την υποβελτιστοποίηση των πόρων. Το πρώτο καθήκον είναι η διενέργεια περιβαλλοντικής σάρωσης (μελέτη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος) ώστε να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία. Στη συνέχεια εξετάζεται η αποστολή της εταιρείας, ο κατακερματισμός των επιχειρήσεων της και η ολοκλήρωση αυτών των επιχειρήσεων. Η ολοκλήρωση αυτών των εργασιών δίνει απαντήσεις στις ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσει η εταιρική στρατηγική: Ποιοι είναι οι



εταιρικοί στόχοι απόδοσης; Πώς πρέπει να διατεθούν οι πόροι της εταιρείας για την ικανοποίηση εταιρικών, επιχειρηματικών και λειτουργικών απαιτήσεων; Πρέπει να αλλάξει ο σχεδιασμός της διαχειριστικής υποδομής και η επιλογή, προώθηση και κίνητρα βασικού προσωπικού; Υπάρχουν τέσσερις βασικές πτυχές της εταιρικής στρατηγικής. Η πρώτη έχει να κάνει με τη στρατηγική διαχείριση του τρέχοντος συνόλου επιχειρήσεων στο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας και την κατανομή των πόρων μεταξύ τους. Η δεύτερη σχετική πτυχή είναι η δημιουργία αξίας μετόχων μέσω εταιρικής στρατηγικής. Η τρίτη πτυχή έχει να κάνει με την πραγματοποίηση συνεργιών μεταξύ επιχειρήσεων και τον εντοπισμό και διαχείριση άμεσων δεσμών μεταξύ επιχειρήσεων. Η τέταρτη πτυχή είναι η στρατηγική διαφοροποίησης, είτε μέσω της απόκτησης είτε της εσωτερικής ανάπτυξης (Θεοδωρόπουλος, 2003).

Επιχειρηματική στρατηγική - Αυτό το είδος στρατηγικής ασχολείται με την επιτυχία σε επιλεγμένες αγορές, εστιάζει στην ανταγωνιστική τοποθέτηση (πού να ανταγωνιστεί και πώς) προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Οι υπεύθυνοι επιχειρήσεων πρέπει να διευθύνουν την επιχείρηση με τρόπο που να ευθυγραμμίζεται με τη συνολική εταιρική στρατηγική. Το πλαίσιο για την οικοδόμηση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη της αποστολής της επιχείρησης, για άλλη μια φορά τη διενέργεια περιβαλλοντικής σάρωσης και την εξέταση των βασικών δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας. Το σχέδιο δράσης που προκύπτει κατευθύνει την επιχειρηματική στρατηγική, τα προγράμματα και τον προϋπολογισμό.

Λειτουργική στρατηγική - Αυτό το είδος στρατηγικής ασχολείται με τη βελτίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών που υποστηρίζουν την επιχειρηματική και εταιρική στρατηγική. Η λειτουργική στρατηγική περιλαμβάνει στρατηγική πληροφορικής, στρατηγική μάρκετινγκ, στρατηγική πληροφόρησης, στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και λειτουργιών. Η λειτουργική στρατηγική εκτελεί τους στόχους και την αποστολή που καθορίζονται σε επίπεδο εταιρικής και επιχειρηματικής στρατηγικής. Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία σχεδίων δράσης και τον καθορισμό προϋπολογισμών. Η στρατηγική λειτουργικού επιπέδου είναι το θεμέλιο που υποστηρίζει στρατηγική εταιρικού επιπέδου και επιχειρηματική στρατηγική. Πολλές στρατηγικές πρωτοβουλίες είναι απλώς η εφαρμογή

λειτουργικών στρατηγικών, αλλά συχνά μια στρατηγική πρωτοβουλία εκτείνεται σε πολλές λειτουργίες και επιχειρήσεις (Maleka, 2014).

### **3.1.4 Εργαλεία της Στρατηγικής**

Η επιλογή και η εφαρμογή εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού μπορούν να αυξήσουν τις ευκαιρίες επιβίωσης των επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον και να συμβάλουν στην ανάπτυξή τους. Αν και οι ηγέτες των επιχειρήσεων αγωνίζονται για επιτυχία και ανάπτυξη, χωρίς στρατηγική και τακτική παραμένουν ευάλωτοι σε σχέση με τους απαραίτητους πόρους και την παραγωγικότητα (Demmings, 2008).

Ο όρος «εργαλείο» είναι ένα γενικό όνομα για πλαίσια, έννοιες, μοντέλα ή μεθόδους. Τα εργαλεία στρατηγικής προορίζονται να είναι χρήσιμα ώστε να αντιμετωπιστούν οι αβεβαιότητες που έχουν σχέση με τη χάραξη στρατηγικής. Για να πραγματοποιηθεί ένας στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιούνται κάποια εργαλεία για να βοηθήσουν στις διαδικασίες ολοκλήρωσής του. Θα παρουσιάσουμε τα πιο αντιπροσωπευτικά για τους δημόσιους οργανισμούς

Τα πιο δημοφιλή «εργαλεία» για την στρατηγική ανάλυση των οργανισμών που χρησιμοποιούνται διεθνώς είναι: (Σιώμοκος, 2003; Σιώμοκος & Czepiel, 2007):

- SWOT Ανάλυση

Ένα σημαντικό εργαλείο για το στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί η ανάλυση SWOT με το οποίο αναλύουμε το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και πάνω σε αυτά θα πρέπει η ηγεσία να στηριχθεί όταν πρέπει να αποφασίσει για τους στόχους της, αποβλέποντας πάντα στην πραγματοποίησή τους (Kohler, 2014). Το διοικητικό «εργαλείο» της S.W.O.T. χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν και να ερμηνευτούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες οι ευκαιρίες και οι απειλές μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γιατί αποτυπώνει με σαφήνεια τα σημεία αυτά (Μπουραντάς, 2001).

Τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον ενός

οργανισμού ή μιας επιχείρησης οι οποίες πρώτα θα πρέπει να εντοπιστούν μετά να αναλυθούν και να προσαρμοστούν στα μέτρα του οργανισμού.

Strengths – Δυνατά Σημεία: αναλύουμε τα προτερήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Weaknesses – Αδυναμίες: αναλύουμε τα μειονεκτήματα μιας επιχείρησης σε σχέση πάντα με το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Opportunities – Ευκαιρίες: αναλύουμε τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά.

Threats – Απειλές: αναλύουμε όλες τις παραμέτρους της αγοράς οι οποίες ήταν ικανές να αλλάξουν τα σχέδια της επιχείρησης ή να διαφοροποιήσουν τα δεδομένα της αγοράς με τέτοιο τρόπο που να καθιστούν την επιχείρηση μη ανταγωνιστική.

- PEST Ανάλυση

Ένα εργαλείο για το στρατηγικό σχεδιασμό είναι η ανάλυση PEST, η οποία αναλύει το εξωτερικό περιβάλλον και στη συνέχεια συλλέγονται όλα τα στοιχεία που μπορεί να αλλάξουν τη επιχείρηση (Hill & Jones, 2007).

Εξετάζεται:

1. το πολιτικό περιβάλλον (αν υπάρχει σταθερότητα και τι καθεστώς πολιτικό υπάρχει), για τους δημόσιους οργανισμούς είναι πολύ σημαντικό γιατί κάποιες πολιτικές μπορεί να αλλάζουν τους στόχους τους.
2. το οικονομικό περιβάλλον πρέπει να αναλύεται γιατί η οικονομική κατάσταση επηρεάζει τους δημόσιους οργανισμούς εφόσον εξαρτάται η χρηματοδότησή τους από το κράτος και επίσης επηρεάζει τις επιχειρήσεις γιατί η κατανάλωση εξαρτάται από την οικονομία.
3. το κοινωνικό περιβάλλον, αναλύεται γενικά το περιβάλλον που βρίσκεται η επιχείρηση ή ο οργανισμός ως προς τη δομή του, τις αντιλήψεις του.
4. το τεχνολογικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερης σημασίας γιατί σήμερα οι νέες τεχνολογίες εξελίσσονται με γοργούς ρυθμούς. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις πρέπει να

ακολουθούν τις εξελίξεις και να εκσυγχρονίζουν τα τεχνολογικά μέσα ώστε να είναι ανταγωνιστικοί.

- Η αξιολόγηση των αναγκών

Με την αξιολόγηση των αναγκών αναλύουμε και συγκρίνουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα με τα πραγματικά. Δίνεται κατεύθυνση για το σωστό σχεδιασμό και τίθενται κριτήρια για την επίτευξη των στόχων. Με το εργαλείο αυτό αξιολογούνται όλα τα μέρη του δημόσιου οργανισμού ή της επιχείρησης και μετά γίνεται ιεράρχηση των αναγκών.

- Ανάλυση λογικού πλαισίου

Το εργαλείο της ανάλυσης του λογικού πλαισίου συνδέει τους σκοπούς, τους στόχους, τις στρατηγικές ενέργειες, τους αναγκαίους πόρους, τις υποθέσεις και τα εμπόδια. Κάθε σκοπός μπορεί να περιλαμβάνει όχι μόνο ένα στόχο αλλά πολλούς. Οι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν διαφορετικούς σκοπούς. Οι σκοποί να περιέχουν όχι μόνο μία ενέργεια αλλά περισσότερες. Όλοι οι παράγοντες αναλύονται αφού παρουσιαστούν, δίνονται οι οδηγίες για το χειρισμό της κατάστασης.

- Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων ή στοχοθεσίας (Balanced Scorecard - BSC)

Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων δημιουργήθηκε το 1992 από τους Kaplan & Norton, και είναι ένα εργαλείο σύγχρονο που μετρά την απόδοση των επιχειρήσεων και των οργανισμών, είναι ένας μηχανισμός για την εφαρμογή της στρατηγικής και μετρά το επίπεδο της προόδου. Εκτός από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες που χρησιμοποιούνταν μέχρι τότε για να λαμβάνονται οι αποφάσεις από τους οργανισμούς, πρότειναν άλλες τρεις καινούργιες διαστάσεις για την απόδοση .

1. τους πελάτες,
2. τις διεργασίες στο εσωτερικό της επιχείρησης
3. τη μάθηση και την ανάπτυξη

Με τη χρήση της κάρτας Ισορροπημένης στοχοθεσίας μεταφράζεται το όραμα και η στρατηγική ενός οργανισμού σε δείκτες μέτρησης και στόχους. Η στρατηγική έχει επικοινωνία σε όλο τον οργανισμό. Περιλαμβάνει όλα τα επιχειρηματικά σχέδια και για τους

δημόσιους οργανισμούς επίκεντρο είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη. Κάθε οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει το μοντέλο ισορροπημένης κάρτας επίδοσης προσαρμοσμένο σε αυτόν. Όλοι οι παράγοντες αναλύονται αφού παρουσιαστούν και δίνονται οι οδηγίες για το χειρισμό της κατάστασης. Οι δείκτες που επιλέγονται πρέπει να είναι συνδεδεμένοι με το στρατηγικό σχεδιασμό. Πρέπει να επιλέγονται οι δείκτες που είναι κατάλληλοι και όχι αυτοί που είναι διαθέσιμοι. Αυτό απαιτεί περισσότερο χρόνο για τη συλλογή των στοιχείων και την ανάλυσή τους. Με τη μέθοδο BSC η διοίκηση έχει περιεκτική και γρήγορη άποψη για τον οργανισμό (Κυριαζόγλου & Πολίτου, 2005).

### **3.1.5 Η Σημασία της Στρατηγικής**

Η στρατηγική είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό γιατί μέσα από αυτή εφαρμόζονται η αποστολή και ο σκοπός τους που θα τους οδηγήσουν σε ανώτερη θέση από τους ανταγωνιστές τους και ταυτόχρονα θα ικανοποιήσει όλους αυτούς που έχουν σχέση μαζί τους. Με την εφαρμογή και την ανάπτυξη της στρατηγικής επιτυγχάνονται τα εξής (Παπαδάκης, 1999):

- Η στρατηγική βάζει κατευθύνσεις προς όλους τους εμπλεκόμενους στη διαχείριση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για να εκπληρωθούν οι στόχοι τους σε βραχυπρόθεσμο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο καθώς και η αποστολή της.
- Λαμβάνονται ομοιόμορφες αποφάσεις ώστε να μην αντικρούει η μία απόφαση την άλλη, να υπάρχει κοινό πνεύμα συνεργασίας πάντα, χωρίς να επηρεάζονται τα τμήματα ή τα στελέχη της από τις συνεχόμενες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον.
- Με τη στρατηγική υπάρχει συντονισμός των δραστηριοτήτων έτσι ώστε σε όλη την επιχείρηση ή τον οργανισμό τα τμήματα και οι λειτουργίες να έχουν ένα κοινό σκοπό μόνο την εφαρμογή της στρατηγικής τους.
- Με τη στρατηγική υπάρχει σαφήνεια για τη θέση της εταιρίας απέναντι στους ανταγωνιστές της αλλά και σε όσους θα ενδιαφερθούν να έλθουν σε επαφή με την εταιρεία ή τον οργανισμό.

- Μειώνεται η αβεβαιότητα για το μέλλον γιατί εντοπίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται. Έτσι αυξάνονται οι δείκτες για την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- Παρέχει το πλεονέκτημα του ανταγωνισμού στην επιχείρηση ή οργανισμό. Για να επιτευχθεί αυτό η επιχείρηση πρέπει να έχει γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι Thompson et al., (2007) εντοπίζουν δύο βασικούς λόγους για τους οποίους η στρατηγική είναι σημαντική.

- Η πρώτη σημαντική πτυχή της στρατηγικής είναι ότι η διοίκηση πρέπει να σχεδιάζει προληπτικά τον τρόπο διεξαγωγής των εργασιών του οργανισμού. Υποστηρίζουν επίσης ότι μια σαφής και καλά μελετημένη στρατηγική είναι η συνταγή της διοίκησης για επιχειρηματική δραστηριότητα, ο οδικός χάρτης για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το σχέδιο παιχνιδιού της για την ευχαρίστηση των πελατών και τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης.
- Δεύτερον, μια επιχείρηση που εστιάζει στη στρατηγική είναι πιο πιθανό να είναι πιο ισχυρή από μια εταιρεία της οποίας η διοίκηση θεωρεί τη στρατηγική δευτερεύουσα και θέτει τις προτεραιότητές της αλλού. Η αποτελεσματική χάραξη και εκτέλεση στρατηγικής έχουν σημαντικά θετικό αντίκτυπο στην αύξηση των εσόδων, στα κέρδη και στην απόδοση των επενδύσεων.

## **3.2 Η Διάσταση της Στρατηγικής στους Δημόσιους Οργανισμούς**

### **3.2.1 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός της Δημοσίας Διοίκησης**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται «ως μια πειθαρχημένη προσπάθεια για την παραγωγή θεμελιωδών αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι ένας οργανισμός (ή άλλη οντότητα), τι κάνει και γιατί το κάνει» (Bryson, 2011). Επικεντρώνεται σε ευρύτερα ζητήματα πολιτικής που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, όπως η βασική αποστολή και οι σκοποί του και οι εναλλακτικοί τρόποι δράσης ή στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των αποστολών και σκοπών (Moskow, 1978). Ως εκ τούτου, ο στρατηγικός

σχεδιασμός συστηματοποιεί την κατεύθυνση ενός οργανισμού σε στόχους και ενεργεί ως η ραχοκοκαλιά στην οποία βασίζονται τα επιχειρησιακά σχέδια.

Τα δημόσια ιδρύματα είναι οντότητες των οποίων η ύπαρξη εξαρτάται από την εξυπηρέτηση δημόσιων σκοπών και την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων. Ωστόσο, ο αριθμός των ενδιαφερομένων και τα κριτήρια ικανοποίησής τους μπορούν συχνά να οδηγήσουν έναν οργανισμό σε πολλές κατευθύνσεις. Το κλειδί της επιτυχίας έγκειται στον «προσδιορισμό και την οικοδόμηση στρατηγικών ικανοτήτων για την παραγωγή της μεγαλύτερης δημόσιας αξίας για τους βασικούς ενδιαφερόμενους με λογικό κόστος» (Bryson, 2011). Αυτό απαιτεί τον εντοπισμό των ενδιαφερομένων, τα κριτήριά τους και ένα σχέδιο για την ικανοποίηση των κριτηρίων και τον εξωτερικά καταναμημένο λόγο ύπαρξης του ιδρύματος. Καθώς το ίδρυμα και το περιβάλλον του δεν είναι στατικό, μια τέτοια προσπάθεια γίνεται πολύπλοκη και δύσκολη στη διαχείριση.

«Στο δημόσιο τομέα, η αλλαγή είναι ο κανόνας παρά η εξαίρεση» (Bryson, 2011). Καθώς κάθε ενδιαφερόμενος αγωνίζεται με το κόστος, την ποιότητα και τα οφέλη των δημόσιων ιδρυμάτων, δημιουργούνται νέες δομές και διαπραγματεύονται κοινωνικές συμβάσεις, με αποτέλεσμα η δημόσια αξία να μην αποκτάται πλέον αποκλειστικά από τον δημόσιο τομέα. Τα όρια μεταξύ δημόσιου, ιδιωτικού και μη κερδοσκοπικού τομέα έχουν διαβρωθεί και η συνολική πολυπλοκότητα και των τριών τομέων έχει αυξηθεί καθώς οριοθετούν και συντονίζουν τις δραστηριότητές τους. Με τον ίδιο τρόπο, οι πολιτικές του δημόσιου τομέα ενδέχεται να επηρεάσουν και να απαιτήσουν συμβολή από διάφορους τομείς, περιπλέκοντας περαιτέρω τις επιχειρήσεις και την εκπλήρωση των αναγκών των ενδιαφερομένων. Οι πιέσεις για τη βελτίωση της διακυβέρνησης, την απορρύθμιση και τη νομοθεσία για την ελευθερία της πληροφόρησης, προκαλούν το status quo και τον ρόλο της κυβέρνησης. Οι διαχειριστές αναγκάζονται σε μια ενεργή νοοτροπία διαχείρισης, να ενεργούν με μεγαλύτερη αυτονομία και να επικεντρώνονται σε κυβερνητικούς στόχους, να διαχειρίζονται τους κινδύνους και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των αποδεκτών των υπηρεσιών τους. Υπάρχει μια «συνειδητοποίηση ότι η αποτελεσματική δημόσια διακυβέρνηση απαιτεί την ικανότητα να σχεδιάζει και να εκτελεί μακροπρόθεσμες λύσεις σε σύνθετα προβλήματα» (Matheson et al., 1995), και την ανάγκη της κυβέρνησης να

επικεντρωθεί στις βασικές της ικανότητες να «λαμβάνει ποιοτικά μακροπρόθεσμες αποφάσεις, δημιουργία και διανομή γνώσεων, αποτελεσματική εφαρμογή αποφάσεων και διαμεσολάβηση ενάντια σε ανταγωνιστικά συμφέροντα » (Matheson et al., 1995). Η αποτελεσματική ηγεσία και η χρηστή διακυβέρνηση έχουν αυξήσει τη σημασία για όλους τους τομείς (δημόσιος, ιδιωτικός και μη κερδοσκοπικός). Για να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη του κοινού, αυτά τα ιδρύματα πρέπει να επιδείξουν και να επικοινωνήσουν με διαφάνεια ως προς το πώς θα επιτύχουν την αποστολή και τους στόχους τους, απαιτώντας έτσι μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (Giraudou & McIarney, 2014).

### **3.2.2.Ο Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα**

Η Δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα και σε όλες τις χώρες της Ευρώπης είναι ζωντανή σαν ένα δυνατό σώμα που συνεχώς κινείται, αλλάζει και διαμορφώνεται πάντα προς το καλό των ανθρώπων υιοθετώντας μεταρρυθμίσεις και δράσεις ενισχύοντας το ρόλο της στην κοινωνία. (Καρκατσούλης, 2004).

Από τη δεκαετία του 1980 και μετά ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα επεκτάθηκε πολύ σημαντικά ιδιαίτερα στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (φορείς που το κράτος έχει την εποπτεία) σε αντίθεση με τον στενό δημόσιο τομέα. (Καρκατσούλης, 1998).

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα έγιναν βήματα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης με σκοπό την αποδοτικότητα στο δημόσιο, εφαρμόστηκε η στρατηγική διοίκηση. Από τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 2000 διαμορφώθηκε η αντίληψη ότι είναι απαραίτητη η αλλαγή στη διοίκηση των δημοσίων οργανισμών και η εφαρμογή στρατηγικών προγραμμάτων για την καλύτερη λειτουργία τους. (Μιχαλόπουλος, 2008)

Με το νόμο 1892 του 1990 έγινε η πρώτη προσπάθεια για την είσοδο του στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς του Δημοσίου, τότε σε κάθε Υπουργείο δημιουργήθηκαν οι Μονάδες του Στρατηγικού Σχεδιασμού και της Πολιτικής Ανάλυσης για την βελτίωση του έργου τους. Το 1991 με το νόμο 1892 δημιουργήθηκε το πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού της Διοίκησης έχοντας στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα ως προς τις διαδικασίες, την ποιότητα των υπηρεσιών, την παραγωγικότητα και την μείωση της γραφειοκρατίας. Οι κυριότεροι παράγοντες της ελληνικής γραφειοκρατίας είναι



ότι δεν υπάρχει σαφές και σύγχρονο νομικό πλαίσιο, οι υπάλληλοι είναι ευθυνόφοβοι και δεν υπάρχει επιστημονική κατάρτιση των υπαλλήλων (Φλωράτος, 2005). Η γραφειοκρατία καθιστά το σύστημα τόσο προβληματικό, που καμία κυβέρνηση δεν έχει ενεργήσει αποτελεσματικά για την απλοποίηση των διαδικασιών. Έχει γίνει προσπάθεια τα τελευταία χρόνια για να περιοριστούν τα διοικητικά βάρη και να απλουστευτούν οι διαδικασίες με ηλεκτρονική διοίκηση στο δημόσιο ώστε να μειωθεί η γραφειοκρατία (Καρκατσούλης, 2014). Αυτός ο νόμος ήταν πολύ σημαντικός για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Τότε άρχισε να λειτουργεί το πρόγραμμα του εκσυγχρονισμού έχοντας τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού και κάθε τρία χρόνια υπήρχε κατάρτιση υποχρεωτικά. Το 1993 δημιουργήθηκε η Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (Μιχαλόπουλος, 2008).

Όμως αυτές οι προσπάθειες για την εφαρμογή της στρατηγικής στο δημόσιο τομέα δεν μπόρεσαν να λειτουργήσουν και αυτό οφείλεται στην πολιτική της χώρας που είχε συγκεντρωτικό χαρακτήρα και έθετε πολλά εμπόδια (Σπανού, 2008).

Το 1994 με το νόμο 2190 οι Μονάδες του Στρατηγικού Σχεδιασμού και της Πολιτικής Ανάλυσης καταργήθηκαν για αποκατάσταση της νομιμότητας στις προσλήψεις. Το 2001 με το νόμο 2880 για την εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση νέων συστημάτων για την οργάνωσή της, δημιουργήθηκε το «Πολιτεία» ένα πρόγραμμα με τη χρήση νέων τεχνολογιών. Καθιερώνονται τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Στρατηγικού Σχεδιασμού. Τότε αρχίζουν να υλοποιούνται επιχειρησιακά προγράμματα στα Υπουργεία, σε φορείς του Δημοσίου καθώς και περιφερειακά προγράμματα.

Με τη είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και με το νόμο 3340 του 2005 λαμβάνονται νέα μέτρα που αφορούν τη διοικητική μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα. Εισάγεται το σύστημα διοίκησης με στόχους με το νόμο 3230 του 2004 για όλο το δημόσιο τομέα της χώρας ευρύ και στενό. Ο νόμος αυτός αποτελεί τη σημαντικότερη προσπάθεια για την εισαγωγή του στρατηγικού σχεδιασμού και του προγραμματισμού στη δημόσια διοίκηση της χώρας. Ενισχύεται έτσι η λειτουργική αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και διαμορφώνεται μια νέα φιλοσοφία για στρατηγική διοίκηση. Ο Χρυσόχοου επεσήμανε ότι η εισαγωγή των στρατηγικών στόχων στη δημόσια διοίκηση αποτέλεσε

πλεονέκτημα καθώς οι στόχοι κάθε χρόνο είχαν τη δυνατότητα να αναθεωρηθούν (Χρυσόχοου, 2007).

Με το Εθνικό σχέδιο δράσης 2008-10 ορίζεται σαν στόχος για τη διοικητική λειτουργία ο στρατηγικός σχεδιασμός ο οποίος αποβλέπει και στη μείωση της διαφθοράς στο δημόσιο.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα της Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-13 ορίζει ως στόχο τη βελτίωση και την αποδοτικότητα όλων των οργανισμών του δημοσίου.

Σκοπός είναι να λειτουργήσουν οι μηχανισμοί του σχεδιασμού για δημόσια διοίκηση, να προωθηθούν η διαφάνεια και η λογοδοσία, να βελτιωθεί η ποιότητα της νομοθεσίας για το δημόσιο και να βελτιωθεί η ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων από τις δημόσιες υπηρεσίες (Υπουργείο εσωτερικών).

Μετά τις νομοθετικές προσπάθειες που έγιναν για τη διοικητική μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας στην πράξη δεν υλοποιήθηκαν πλήρως. Αυτό γίνεται φανερό μετά από τη «λειτουργική αξιολόγηση» της δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας που πραγματοποιήθηκε κατά τους πρώτους έξι μήνες του 2011.

Τα προβλήματα που εντοπίζονται από τη λειτουργική αξιολόγηση είναι:

#### 1. Στη Πολυνομία

Η ύπαρξη πολλών νομοθετικών ρυθμίσεων και διατάξεων που αλλάζουν το περιεχόμενο των νόμων. Έγινε μια προσπάθεια με το νόμο 4048/2012 για «καλή νομοθέτηση» ώστε να σταματήσει η πολυνομία και η κακονομία, όμως ο νόμος αυτός είναι ανενεργός και πολλές διατάξεις του έχουν αναθεωρηθεί.

#### 2. Στις αρμοδιότητες

Η Ελληνική δημόσια διοίκηση διοικεί με ένα σύστημα πολλών αρμοδιοτήτων που την οδηγούν στο λαβύρινθο της γραφειοκρατίας, εισηγείται με υπομνήματα και σημειώματα προς την ηγεσία αλλά εφαρμόζει πολύ λίγα από αυτά που εισηγείται. Δεν υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στις αρμοδιότητες και στα αποτελέσματα ενώ ο νόμος 3032/2004 δίνει τη δυνατότητα στις δημόσιες υπηρεσίες να βάζουν στόχους και να αξιολογούν τα αποτελέσματα τους. Η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν διοικεί με αρμοδιότητες επιτελικού χαρακτήρα που έπρεπε αλλά με υποστηρικτικού χαρακτήρα.

#### 3. Στις διοικητικές διαδικασίες

Η μεγάλη γραφειοκρατία η οποία κοστίζει στο κράτος πολλά δισεκατομμύρια ευρώ και οι αμέτρητες αρμοδιότητες στη δημόσια διοίκηση είναι ένα πολύ μεγάλο πρόβλημα.

Έγιναν μερικές προσπάθειες για τη μείωση της γραφειοκρατίας όπως η δημιουργία των ΚΕΠ χωρίς όμως να λυθεί το πρόβλημα.

#### 4. στις δομές

Οι πολλές αρμοδιότητες έχουν σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη πολλών δομών με επικαλύψεις αρμοδιοτήτων που είναι αναποτελεσματικές.

#### 5. Στις υποδομές

Οι πολλές δομές απαιτούν και τις πολλές υποδομές για να στεγαστούν με αποτέλεσμα την κατασπατάληση μεγάλων χρηματικών ποσών.

#### 6. Στο ανθρώπινο δυναμικό

Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων στη Ελλάδα είχε πολύ μεγάλη αύξηση από τη δεκαετία του 80 και μετέπειτα και οφειλόταν στις πελατειακές σχέσεις. Έγινε προσπάθεια για την εισαγωγή στο δημόσιο με αξιοκρατικό τρόπο με τη δημιουργία του ΑΣΕΠ, ο πρώτος γραπτός διαγωνισμός του ΑΣΕΠ ήταν το 1995. Όμως υπάρχουν ακόμη προβλήματα στη δημόσια διοίκηση της χώρα μας με βασικότερο της παρέμβασης των πολιτικών στην διοίκηση των ανωτέρων στελεχών της.

#### 7. Στον προϋπολογισμό

Το δαιδαλώδες σύστημα δημόσιας διοίκησης που έχει η χώρα μας μπορεί μόνο να χρηματοδοτηθεί από έναν περίπλοκο προϋπολογισμό. Με αποτέλεσμα να υπάρχει διασπορά κωδικών και να μην είναι σε θέση το υπουργείο οικονομικών να κάνει σωστή εποπτεία. Έγιναν προσπάθειες βελτίωσης της κατάστασης τα τελευταία χρόνια με τη δημιουργία σύγχρονου πλαισίου δημοσιοοικονομικής διαχείρισης και ελέγχου.

Για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας απαιτείται να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί μια λεπτομερής πολιτική διοικητική μεταρρύθμιση. Να υπάρξει μια στρατηγική που θα οργανώσει τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, γιατί χωρίς τη στρατηγική δεν υπάρχει αξιόπιστος προϋπολογισμός, σωστή διαχείριση ανθρωπίνου κεφαλαίου και ποιότητα στις υπηρεσίες. (Καρκατσούλης, 2014).

Με το πρόγραμμα Μεταρρύθμιση 2017-19 «Εθνική στρατηγική για τη δημόσια διοίκηση» γίνεται προσπάθεια για την διοικητική ανασυγκρότηση των οργανισμών του δημοσίου. Στόχος είναι η ανάπτυξη, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ο εκσυγχρονισμός της δημόσια διοίκησης με τις νέες τεχνολογίες έχοντας ορίζοντα το έτος 2020. (Υπουργείο Εθνικής Ανασυγκρότησης)

Για να έχουν επιτυχία οι μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα απαιτείται πρώτα να υπάρχει στρατηγικός αλλά και επιχειρησιακός σχεδιασμός (Καρκατσούλης, 2004).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αλλάζει όλη τη φιλοσοφία του δημοσίου τομέα τον αναβαθμίζει και τον εκσυγχρονίζει.

### ***3.2.3 Ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα***

Στην Ελλάδα, Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα είναι τα Πανεπιστήμια τα οποία παρέχουν πτυχία Ανώτατης Εκπαίδευσης. Τα Πανεπιστήμια της χώρα μας είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου είναι αυτοδιοικούμενα και ο έλεγχος τους γίνεται από την (Α.ΔΙ.Π) Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση η οποία είναι Εθνική Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή.

Κάθε Πανεπιστήμιο αποτελείται από σχολές. Η κάθε σχολή αποτελείται από Τμήματα που καλύπτουν μια ενότητα συγγενών επιστημονικών κλάδων. Μεταξύ των Τμημάτων της Σχολής υπάρχει επικοινωνία που εξασφαλίζει τη διεπιστημονική προσέγγιση για τη διδασκαλία, την έρευνα και για το συντονισμό τους. Η κάθε σχολή έχει την εποπτεία, συντονίζει τη λειτουργία όλων των τμημάτων, σύμφωνα πάντα με τον οδηγό σπουδών του κάθε Τμήματος.

Δε μπορεί να υπάρξει σχολή με λιγότερα των δύο τμημάτων, μόνο σε ειδικές περιπτώσεις που για τη δημιουργία σχολής με ένα μόνο τμήμα θα πρέπει να υπάρχει αιτιολογία από τη Σύγκλητο. Τα Πανεπιστημιακά τμήματα προάγουν την επιστήμη, την τεχνολογία και τις τέχνες το καθένα στο δικό του επιστημονικό πεδίο, οργανώνουν τη διδασκαλία τους σύμφωνα με τα προγράμματα σπουδών τους και εξασφαλίζουν τη συνεχόμενη βελτίωση της μάθησης (Belias et al., 2013; Belias et al., 2016c).

Πολλά Πανεπιστημιακά Τμήματα μπορεί να χωρίζονται και σε τομείς, όπου εκεί συγκεντρώνονται συγγενικά γνωστικά αντικείμενα του τμήματος, τα οποία αντιστοιχούν σε συγκεκριμένο πεδίο ή πεδία της επιστήμης ([www.eorperp.gr](http://www.eorperp.gr)).

### **3.2.4 Νομικό και θεσμικό πλαίσιο Πανεπιστημίων**

Οι βασικότερες συνταγματικές επιταγές που αφορούν την ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα εξειδικεύονται και υλοποιούνται διαμέσου των διατάξεων του νόμου 4485/2017, ΦΕΚ.Α 114/04-08-2017, όπου περιγράφεται η αποστολή που πρέπει να πραγματοποιήσουν τα Ανώτερα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της χώρας.

Αποστολή των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων είναι:

«Να παράγουν και να μεταδίδουν τη γνώση με την έρευνα και τη διδασκαλία, να προετοιμάζουν τους φοιτητές για την εφαρμογή της και να καλλιεργούν τις τέχνες και τον πολιτισμό

Να συμβάλλουν στη δια βίου μάθηση με σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας, περιλαμβανομένης και της διδασκαλίας από απόσταση, με βάση την επιστημονική και τεχνολογική έρευνα στο ανώτερο επίπεδο ποιότητας σύμφωνα με τα διεθνώς αναγνωρισμένα κριτήρια

Να αναπτύσσουν την κριτική ικανότητα και τις δεξιότητες των φοιτητών, να διαμορφώνουν τις απαραίτητες συνθήκες για την ανάδειξη νέων ερευνητών και να παρέχουν τις απαραίτητες γνώσεις και εφόδια στους αποφοίτους τους για την επιστημονική και επαγγελματική τους σταδιοδρομία

Να ανταποκρίνονται στις αναπτυξιακές ανάγκες της χώρας, να προωθούν τη διάχυση της γνώσης και την ανάπτυξη των τεχνών, την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, καθώς και την καινοτομία με προσήλωση στις αρχές της επιστημονικής δεοντολογίας, της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, καθώς και να συμβάλλουν στο εθνικό σχέδιο για την παραγωγική ανασυγκρότηση της χώρας στην κατεύθυνση της αειφορίας.

Να προωθούν τη συνεργασία με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα και ερευνητικούς φορείς στην ημεδαπή και στην αλλοδαπή, την αποτελεσματική κινητικότητα του εκπαιδευτικού

προσωπικού, των φοιτητών και των αποφοίτων τους, συμμετέχοντας στην ευρωπαϊκή και στη διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα

Να συμβάλουν στη διαμόρφωση υπεύθυνων πολιτών, ικανών να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις όλων των πεδίων των ανθρώπινων δραστηριοτήτων με επιστημονική, επαγγελματική και πολιτιστική επάρκεια, υπευθυνότητα και με σεβασμό στις αξίες της κοινωνικής δικαιοσύνης, της ελευθερίας, της δημοκρατίας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της ειρήνης και της ισότητας

Να αναπτύσσουν κοινούς, ανοιχτούς πόρους στην εκπαίδευση, την έρευνα, την τεχνολογία και τον πολιτισμό.»

Μέσα από την αποστολή τους τα Πανεπιστήμια παρέχουν εκπαίδευση, η οποία είναι ποιοτική και σύμφωνη με τη σύγχρονη επιστήμη και την τεχνολογία.

Για να εκπληρώσουν την αποστολή τους, τα Πανεπιστήμια φροντίζουν η οργάνωσή τους και η λειτουργία τους να είναι σύμφωνες με κάποιους κανόνες και πρακτικές για να διασφαλιστεί ότι θα τηρηθούν και θα προασπισθούν κάποιες θεμελιώδεις αρχές όπως:

- Την αρχή της ελευθερίας, τόσο στην έρευνα όσο και στη διδασκαλία
- Την αρχή της ερευνητικής και επιστημονικής δεοντολογίας
- Την αρχή της ποιότητας στην εκπαίδευση, των υπηρεσιών, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τόσο στη διαχείριση του προσωπικού όσο και στη διαχείριση των υποδομών και των πόρων.
- Την αρχή της διαφάνειας σε όλες τις δραστηριότητές τους
- Την αρχή της αμεροληψίας των οργάνων τους στην άσκηση του έργου τους και στη λήψη των ατομικών και των συλλογικών αποφάσεων
- Την αρχή της αξιοκρατίας για την επιλογή και την εξέλιξη του προσωπικού τους
- Την αρχή της ίσης μεταχείρισης των δύο φύλων και του σεβασμού σε οποιαδήποτε διαφορετικότητα.

### **3.2.5 Η στρατηγική της Ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα η ανώτατη εκπαίδευση τις τελευταίες δεκαετίες έχει σημειώσει μεγάλη ανάπτυξη και για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις ήταν απαραίτητη η δημιουργία μιας Εθνικής Στρατηγικής ώστε να οριστούν οι στόχοι και οι προτεραιότητες λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος της εκπαίδευσης στην Ελλάδα και του εξωτερικού καθώς και τα δυνατά στοιχεία και τα αδύνατα της ανώτατης εκπαίδευσης. Επίσης έπρεπε να λάβει υπόψη το πολιτικό περιβάλλον τόσο της Ελλάδας όσο και της Ευρώπης, τη σχέση μεταξύ Υπουργείου Παιδείας και ΑΕΙ, τα οικονομικά προβλήματα και τις ανάγκες των ιδρυμάτων. Για αυτό το λόγο εκπονήθηκε «Η στρατηγική της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, 2016-2020» από το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Η ανάγκη για Εθνική Στρατηγική στην Ανώτατη Εκπαίδευση της Ελλάδας επισημαίνεται για πρώτη φορά στο νόμο 4009/2011 στο άρθρο 61. Εκεί αναφέρεται ότι κάθε τέσσερα χρόνια θα καταρτίζεται το πρόγραμμα της Εθνικής Στρατηγικής από τον Υπουργό Παιδείας μετά από δημόσια διαβούλευση και σύμφωνη γνώμη της ΑΔΠ.

Οι αρχηγοί της ανώτατης εκπαίδευσης αλλάζουν έτσι δεν μπορούν να γνωρίζουν τι θα συμβεί στο μέλλον, για αυτό πρέπει να βρουν πολιτικές και δράσεις τις οποίες όχι μόνο θα τις πραγματοποιήσουν αλλά και να προβλέψουν κατά πόσο τα αποτελέσματα αυτών των πολιτικών και των δράσεων θα είναι σε θέση να επιδράσουν μελλοντικά. Η δράση αυτή είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος πρέπει να οικοδομηθεί σωστά ώστε να είναι αποτελεσματικός. (Immordino et al., 2016).

Στην αρχή του κειμένου της στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση αναφέρεται το όραμα για ένα σύστημα εκπαίδευσης ποιοτικό, αποτελεσματικό και με ανοιχτό χαρακτήρα ώστε μπορέσει να ανταποκριθεί στις δύσκολες προκλήσεις του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος της χώρας μας και να συμβάλει στην ανάπτυξή της. Σκοπός είναι με τη Στρατηγική να καθοριστούν οι δράσεις και οι στόχοι για τα επόμενα χρόνια.

Για το χρονικό διάστημα 2016-2020 και για την επίτευξη του οράματος ετέθησαν οι ακόλουθοι στρατηγικοί στόχοι:

1. Να βελτιωθεί η ποιότητα των σπουδών και της μάθησης και να ενισχυθεί η πρόσβαση και ο ανοικτός χαρακτήρας της Ανώτατης Εκπαίδευσης.
2. Να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα και ο ρόλος της Ανώτατης Εκπαίδευσης για την αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας.

Για να υλοποιηθεί ο πρώτος στρατηγικός στόχος σχεδιάστηκαν οι επιχειρησιακοί στόχοι:

- Για να αναβαθμισθεί και να διασφαλιστεί η ποιότητα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και να ενισχυθεί ο ανοικτός της χαρακτήρας.

Ειδικότερα περιλαμβάνονται δράσεις για το έργο και τη λειτουργία της ΑΔΙΠ ως ανεξάρτητης αρχής για να διασφαλιστεί η ποιότητα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και να υποστηριχθεί η ΜΟΔΙΠ των ΑΕΙ για την αξιολόγησή τους. Επίσης περιλαμβάνονται μέτρα για τη δημιουργία νέων υποδομών και να αναβάθμιση των υπαρχουσών, μέτρα για την βελτίωση στην ποιότητα της διδασκαλίας και μέτρα για την ενίσχυση και την ποιότητα του ερευνητικού έργου.

- Για να βελτιωθεί το επίπεδο της φοίτησης και της ολοκλήρωσης των σπουδών με επιτυχία από όλες τις κοινωνικές ομάδες.

Πιο αναλυτικά περιλαμβάνονται μέτρα για νέες υποδομές στη διδασκαλία, στην έρευνα καθώς και στα έργα αποκατάστασης, ενεργειακής αναβάθμισης και στα έργα για τη φοιτητική μέριμνα. Επίσης περιλαμβάνονται μέτρα για την παροχή οικονομικών κινήτρων, για να βελτιωθεί το θεσμικό και διοικητικό πλαίσιο των Πανεπιστημίων, για να ενισχυθεί η κινητικότητα και η διεθνοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Για να υλοποιηθεί ο δεύτερος στρατηγικός στόχος σχεδιάστηκαν οι επιχειρησιακοί στόχοι:

- Για την ενδυνάμωση της σύνδεσης μεταξύ ανώτατης εκπαίδευσης, έρευνας και καινοτομίας.

Ειδικότερα περιλαμβάνονται μέτρα για την ενίσχυση του ερευνητικού έργου με δράσεις που αφορούν ενδυνάμωση του ερευνητικού δυναμικού με ερευνητές υψηλού επιπέδου για



ποιότητα στην έρευνα και συμμετοχή των Α.Ε.Ι. της χώρας σε Ερευνητικά κέντρα όχι μόνο της Ευρώπης αλλά και σε Διεθνή.

- Για βελτιωθεί η σύνδεση μεταξύ ανώτατης εκπαίδευσης, κοινωνίας και αγοράς εργασίας

Αναλυτικότερα περιλαμβάνονται μέτρα για να ενισχυθεί η επιχειρηματικότητα, η καινοτομία και η σύνδεση με την αγορά εργασίας. Επίσης μέτρα για την απόκτηση ακαδημαϊκής εμπειρίας, για την προώθηση επιχειρηματικών δράσεων για νέους επιστήμονες, μέτρα για να αυξηθεί η απασχόληση, η επιχειρηματικότητα και μέτρα για η δημιουργία ενιαίας δομής ΔΑΣΤΑ, μια δομή που φροντίζει για να συνδεθούν οι απόφοιτοι με την αγορά εργασίας, με προγράμματα επιμόρφωσης και με συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τους φοιτητές. ( Υπουργείο Παιδείας)

### **3.2.6 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα Στρατηγικού Σχεδιασμού ΑΕΙ**

Όπως και για τις εταιρείες, οι διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού ενός δημόσιου ιδρύματος είναι τόσο διαφορετικές όσο οι θεσμοί και συνδέονται στενά με τον τρόπο διαχείρισης του οργάνου ή του αρχηγού του υπουργείου. Το στυλ του αρχηγού θα υπαγορεύσει την οργανωτική δομή, τις λειτουργίες εντός του τμήματος και τις προτεραιότητες για την οντότητα. Ωστόσο, η επιρροή του αρχηγού θα περιορίζεται από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που επιβάλλονται από την αποστολή του υπουργείου ή του θεσμικού οργάνου. Η αποστολή μπορεί να είναι εγγεγραμμένη στη νομοθεσία ή στους ορισμούς του προγράμματος που δεν επιτίπουν στην αρμοδιότητα του αρχηγού να αλλάξει. Το ίδρυμα πρέπει να προσαρμόσει τη δομή, τις προτεραιότητες και τους πόρους του για την εκπλήρωση της αποστολής, ενώ αναλαμβάνει κάθε περιθώριο ερμηνείας που απομένει στη νομοθεσία ή στον ορισμό του προγράμματος. Αυτές είναι οι πρωταρχικές ομοιότητες με τις εταιρείες.

Θεμελιώδες για τους δημόσιους θεσμούς είναι ότι όλες οι σημαντικές αποφάσεις, ιδίως στρατηγικής φύσης, λαμβάνονται «σε πολιτικό πλαίσιο και χαρακτηρίζονται από διαπραγματεύσεις και σταδιακή λήψη αποφάσεων» (Moskow, 1978). Υπάρχουν αρκετοί

λόγοι που συμβάλλουν στην αύξηση του περιβάλλοντος διαπραγμάτευσης και σταδιακής λήψης αποφάσεων.

Πρώτον, «η χάραξη πολιτικής, η διαδικασία λήψης αποφάσεων για μια κυβερνητική δράση, είναι ουσιαστικά μια διαδικασία διαπραγμάτευσης» (Moskow, 1978). Καθώς η δημιουργία δημόσιων θεσμών, κυβερνητικών προγραμμάτων και νομοθεσίας πηγάζει από αυτήν τη διαδικασία, οι διαπραγματεύσεις διαπερνούν τη δομή και τις διαδικασίες.

Δεύτερον, οι αποστολές δημόσιων θεσμών συχνά διασχίζουν τα όρια του ιδρύματος σε άλλους οργανισμούς, κυβερνήσεις ή κοινότητες. Καθώς ο σκοπός τους σχετίζεται με τη δημόσια αξία, «σχεδόν όλοι οι βασικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα είναι εξωτερικοί» στο ίδρυμα και ενδέχεται να εμπλέκουν πολλές ομάδες με διαφορετικά συμφέροντα. Κάθε μία από αυτές τις ομάδες θα χρησιμοποιήσει ελεύθερα τα μέσα ενημέρωσης για να γνωστοποιήσει τις απόψεις της και, σε συνδυασμό με τη νομοθεσία για την ελευθερία της πληροφόρησης, φέρνει ανοιχτή στο κοινό τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (Moskow, 1978).

Ο τρίτος λόγος σχετίζεται με την απροθυμία της κοινωνίας να δώσει απόλυτη εξουσία στην κυβέρνηση και τους θεσμούς της, εναλλάσσοντας διαχωρισμό των εξουσιών μεταξύ διαφόρων κυβερνητικών θεσμών. Το αποτέλεσμα είναι το θόλωμα της ευθύνης και της ασάφειας της εξουσίας, η οποία είναι η αντίθεση μιας βασικής αρχής της διαχείρισης - για τη δημιουργία ενός κέντρου εξουσίας με πρόβλεψη λογοδοσίας (Moskow, 1978). Αντίθετα, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν σπάνια τέτοιο καταμερισμό ευθύνης και λογοδοσίας.

Τέταρτον, ο σχεδιασμός μεγάλων ζητημάτων πολιτικής απαιτεί τη συμμετοχή διαφόρων οργανισμών και θεσμικών οργάνων, οι οποίοι πρέπει να συνεργαστούν και να συντονίσουν τις προσπάθειες και τους πόρους προγραμματισμού τους. Ο συντονισμός του σχεδιασμού με άλλους οργανισμούς και η απόκτησή τους είναι μερικές φορές δύσκολος λόγω των φυσικών γραφειοκρατικών τάσεων που ασχολούνται κυρίως με τομείς για τους οποίους ευθύνονται άμεσα (Moskow, 1978).

Μέχρι πρόσφατα, η εταιρική ηγεσία σε επίπεδο ανώτερων διοικητικών στελεχών έτεινε να έχει μέση έως μακροπρόθεσμη ζωή. Αυτή η προοπτική απαιτείται για τις εταιρείες να

εκπληρώσουν την αποστολή τους. Ωστόσο, τα δημόσια ιδρύματα υφίστανται τακτική αναταραχή στον κύκλο ηγεσίας, όπου μια αλλαγή σε επίπεδο αρχηγού της κυβέρνησης μειώνεται σε επίπεδο θεσμικό και υπουργείου. Κάθε τέσσερα χρόνια, ο αρχηγός της κυβέρνησης μπορεί να αλλάζει, μερικές φορές πιο συχνά, ενώ τα περιοδικά υπουργικά συμβούλια κατά τη διάρκεια αυτών των τεσσάρων ετών συνεχίζουν να εστιάζουν την κυβέρνηση στο βραχυπρόθεσμο και «αποθαρρύνει τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό» (Moskow, 1978). Οι «περιοδικές εκλογές και ο συχνός κύκλος εργασιών παρέχουν ένα περιβάλλον που τονίζει την πολιτική ικανότητα και την ορατότητα παρά τις διοικητικές ικανότητες. Η πολιτική διαδικασία αποδίδει υψηλό πλεονέκτημα στην ικανότητα αντιμετώπισης μιας μεγάλης ποικιλίας βραχυπρόθεσμων κρίσεων με λίγα κίνητρα για καλή διαχείριση και οι αξιωματούχοι πολιτικής συχνά δίνουν χαμηλή προτεραιότητα στη διαχείριση των προγραμμάτων που έχουν ήδη θεσπιστεί» (Moskow, 1978).

Οι αποστολές δημόσιων θεσμών δεν έχουν έναν πρωταρχικό στόχο, όπως ο προσανατολισμός του κέρδους, όπως οι εταιρίες. Η αποστολή μπορεί να περιέχει αντιφατικά μηνύματα ή μπορεί να έρχεται σε σύγκρουση με τους στόχους άλλων θεσμικών οργάνων και απαιτεί την εμπλοκή της ανώτερης κυβέρνησης για την εξισορρόπηση των συγκρουόμενων συμφερόντων. Ανάλογα με τους κανόνες ή τη νομοθεσία διορισμού, ο προϊστάμενος των οργάνων μπορεί να μην είναι σε θέση να κάνει ελεύθερα προσλήψεις ή απολύσεις βασικών υπαλλήλων, δεν μπορεί να επιβληθεί στο ίδρυμα χωρίς το κατάλληλο υπόβαθρο ή να μη μπορεί να τερματίσει ένα μη εκτελεστικό πρόγραμμα (Giraudou & Mclarney, 2014).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> :ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΓΕΩΠΟΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

### **4.1 Όραμα, Αποστολή και Στόχοι της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

#### ***4.1.1. Η Ιστορία και Φυσιognωμία της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας***

Ο ακαδημαϊκός οργανισμός του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας ιδρύθηκε το 1984 με το Προεδρικό Διάταγμα 83/1984 (ΦΕΚ Α' 31/20/1984) το οποίο τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 302/1985 (ΦΕΚ Α' 113/31-05-1985) και το Π.Δ. 107/86 τότε ιδρύθηκαν οι πρώτες ακαδημαϊκές σχολές με την επωνυμία: Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών και Σχολή Επιστημών Παραγωγής και το καθιστούν δημόσιο ακαδημαϊκό ίδρυμα. Η εποπτεία του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας διενεργείται από το Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, αξιολογώντας και ελέγχοντας αυτό, μέσω προληπτικού και κατασταλτικού ελέγχου των οικονομικών και διαχειριστικών διαδικαστικών λειτουργιών του. Συστάθηκε με απώτερο σκοπό να υποστηρίξει την κοινωνική και ακαδημαϊκή ανάπτυξη της χώρας και να αποτελέσει το επιστημονικό κύτταρο γνώσης και διανοήσης της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Εδρεύει στην πόλη του Βόλου, ενώ ακαδημαϊκά του Τμήματά του λειτουργούν στο Βόλο, στην Λάρισα, τα Τρίκαλα, την Καρδίτσα και την Λαμία. Αποτελείται από 8 Σχολές και 35 Τμήματα Προπτυχιακών Σπουδών, 72 Μεταπτυχιακά Προγράμματα και αρκετά διδακτορικά.(Π.Θ.2019<sup>Α</sup> )

Το 1988 λειτούργησε η Σχολή Επιστημών Παραγωγής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με έδρα το Βόλο, το Τμήμα Γεωπονίας Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής υπαγόταν στη σχολή, η οποία μετονομάστηκε σε Σχολή Τεχνολογικών Επιστημών με το Π.Δ. 177/1993 (ΦΕΚ Α' 65/28-04-1993). Λειτουργούσε στο Πεδίο Άρεως έως και το ακαδημαϊκό έτος 1999-2000. Έγινε μετεγκατάσταση στις νέα κτηριακές σύγχρονες εγκαταστάσεις που βρίσκονται στην περιοχή της Νέας Ιωνίας στο Βόλο το Σεπτέμβριο του 2000. (Π.Θ.2019<sup>Α</sup> )

Το ακαδημαϊκό έτος 2001-2002, έγινε κατάτμηση του Τμήματος Γεωπονίας Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής της Σχολής Τεχνολογικών Επιστημών με το Π.Δ. 165/2001 (ΦΕΚ Α' 148/05-07-2001) από το οποίο προέκυψαν δύο νέα Τμήματα

1. στο Τμήμα Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος
2. Γεωπονίας, Ζωικής Παραγωγής και Υδάτινου Περιβάλλοντος

Με το ίδιο προεδρικό διάταγμα έχουμε την κατάργηση της Σχολής Τεχνολογικών Επιστημών, την ίδρυση της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών και την ένταξή σε αυτή των δύο Τμημάτων. Το 2006 με το Π.Δ. 112/2006 (ΦΕΚ Α' 109/05-06-2006) γίνεται μετονομασία του Τμήματος Γεωπονίας, Ζωικής Παραγωγής και Υδάτινου Περιβάλλοντος σε Τμήμα Γεωπονίας Ιχθυολογίας και Υδάτινου Περιβάλλοντος χωρίς να γίνει αλλαγή στο γνωστικό του αντικείμενο. (Γ.Φ.Π.Α.Π)

Το 2019 έγινε ένταξη του ΤΕΙ Θεσσαλίας με το Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, σύμφωνα με την απόφαση του Υπουργείου παιδείας και Θρησκευμάτων Ν.4589/2019 αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων τμημάτων. Έτσι στη σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας προστέθηκαν τρία νέα Τμήματα.

- 1.Το Τμήμα Γεωπονίας- Αγροτεχνολογίας
- 2.Το Τμήμα Επιστήμης Ζωικής Παραγωγής

με έδρα και τα δύο τμήματα τη Λάρισα στις εγκαταστάσεις του πρώην ΤΕΙ Θεσσαλίας στη Γαίοπολη.

3. το Τμήμα Επιστήμης Τροφίμων και Διατροφής με έδρα στην Καρδίτσα.

Όλα δείχνουν πως η σχολή Γεωπονικών Επιστημών ενδυναμώνεται με το πέρασμα των χρόνων, ενισχύεται και επεκτείνεται στον ακαδημαϊκό χώρο καθώς κατακτά και διευρύνει τα επιστημονικά του πεδία, η ανάπτυξή του και η στήριξή του από την τοπική κοινωνία, πολιτεία και ακαδημαϊκή κοινότητα είναι προφανής ενισχύοντας ηθικά και πρακτικά την στρατηγική διεύρυνση του Οργανισμού (Π.Θ.2019<sup>Α</sup> )

#### ***4.1.2. Το Όραμα της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας***

Η σχολή Γεωπονικών επιστημών με την τελική μορφή της όπως αυτή διαμορφώθηκε το ακαδ. έτος 2019-20 διατελεί ένα έτος λειτουργίας με αποτέλεσμα να μη έχουν ολοκληρωθεί κάποιες διοικητικές διαδικασίες για την πλήρη λειτουργία της ως ένας οργανισμός, δεν έχει δημιουργηθεί στρατηγικός σχεδιασμός. Για αυτό το λόγο θα ανατρέξουμε να βρούμε στοιχεία για το στρατηγικό σχεδιασμό της Σχολής από άλλες πηγές όπως στο στρατηγικό σχεδιασμό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, στις εκθέσεις εξωτερικής αξιολόγησης της ΑΔΙΠ και στις εκθέσεις εσωτερικής αξιολόγησης της ΜΟΔΙΠ των Τμημάτων της Σχολής.

Όραμα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σαν ένα έγκυρο με υψηλό ακαδημαϊκό και ερευνητικό επίπεδο Πανεπιστήμιο, είναι να γίνει ένα από τα πρώτα πανεπιστήμια της χώρας να είναι αναγνωρισμένο τόσο στην Ευρώπη όσο και στο διεθνή χώρο. Η αναγνωσιμότητά του να αφορά την σχέση του με τα άλλα Πανεπιστήμια και με την κοινωνία, για την παραγωγή, αξιοποίηση και διάδοση της γνώσης.

Για να υλοποιηθεί το όραμά του, το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας έχει επενδύσει στην ποιότητα για την ακαδημαϊκή του συγκρότηση, για την υπευθυνότητα τόσο του επιστημονικού όσο και διοικητικού του προσωπικού, με βάση την παράδοση και την καινοτομία φροντίζει για το καλύτερο της πανεπιστημιακής κοινότητας και της κοινωνίας γενικά. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το όραμα του Πανεπιστημίου επιτυγχάνεται υπό το πρίσμα της ελευθερίας της εκπαίδευσης, της έκφρασης, της διάνοησης και της μετάδοσης ιδεών. (Π.Θ.2019<sup>B</sup>)

Όραμα του Τμήματος Γεωπονίας Ιχθυολογίας και Υδάτινου Περιβάλλοντος είναι να γίνει γνωστό στην Ευρώπη, στο Διεθνή χώρο αλλά και αναγνωρίσιμο στην Ελλάδα γιατί αποτελεί το μοναδικό Τμήμα ΑΕΙ στην Ελλάδα με αυτό το γνωστικό αντικείμενο. (Τμήμα Γ.Ι.Υ.Π.)

Όραμα του Τμήματος Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος είναι να γίνει η καλύτερη Γεωπονία της Ελλάδος, να βρίσκεται σε πολύ καλή κατάταξη στην Ευρώπη αλλά και στον Κόσμο. (Τμήμα Γ.Φ.Π.Α.Π). Για τα νέα Τμήματα που μετρούν μόνο ένα έτος δημιουργίας τους όραμά τους είναι να εδραιωθούν στον ακαδημαϊκό κόσμο της Ελλάδας και να γίνουν δυνατά Τμήματα και ανταγωνιστικά.

#### **4.1.3. Η Αποστολή της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

Η αποστολή της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών διασαφηνίζεται και ορίζεται επαρκώς ως εξής:

- Η παραγωγή, η μετάδοση γνώσεων και η επιστημονική κατάρτιση μέσω της ακαδημαϊκής διδασκαλίας, για την εφαρμογή αυτών στον επαγγελματικό στίβο των φοιτητών, καλλιεργώντας τον πολιτισμό και την ποιότητα ζωής.
- Η έρευνα είναι πολύ βασική λειτουργία της γιατί με αυτή προάγεται και βελτιώνεται η διδασκαλία.
- Η προσφορά ακαδημαϊκής κατάρτισης με νέες σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας (χρήση μεθόδων τηλε-διδασκαλίας), δυνάμει της επιστημονικής και ακαδημαϊκής έρευνας και κατάρτισης και βάσει προτυποποιημένων και αναγνωρισμένων προτύπων διασφάλισης ποιότητας της διδακτικής διαδικασίας.
- Η ανάπτυξη κριτικών και συνθετικών ικανοτήτων των σπουδαστών του, καθιστώντας τους «σκεπτόμενα όντα» και η διαμόρφωση του απαραίτητου ερευνητικού κλίματος για την προώθηση νέων επιστημόνων, με αγάπη για τον τομέα της επιστήμης τους.
- Η συσχέτιση με τα ερευνητικά, αναπτυξιακά και επαγγελματικά προγράμματα της Ελλάδας και η απασχόληση των αποφοίτων σε επαγγελματικές εξειδικευμένες βιώσιμες θέσεις εργασίες με αυξημένες οικονομικές αποδοχές και κοινωνική αναγνώριση.
- Η προώθηση της εξειδίκευσης της παιδείας και η σωστή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας πάντα με προσήλωση στις αρχές της διεπιστημονικότητας και της κοινωνικής αλληλεγγύης.

Η συνεργασία με έτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, φορείς, την τοπική κοινωνία, την πολιτεία και λοιπούς εθνικούς και διεθνείς φορείς του παγκόσμιου ακαδημαϊκού γίνεσθαι. (Π.Θ.2019<sup>B</sup>), (Τμήμα Γ.Ι.Υ.Π.), (Τμήμα Γ.Φ.Π.Α.Π)

#### **4.1.4 Οι Στόχοι της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

Ο βασικός στόχος της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών μπορεί να διατυπωθεί συντεταγμένα ως η μετάδοση της γνώσης μέσω της επιστημονικής κατάρτισης, παρόλα αυτά παρακάτω θα παραθέσουμε ειδικότερους στόχους:

- Παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων στους φοιτητές. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται να γίνεται αναδιάρθρωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης των προπτυχιακών και των μεταπτυχιακών σπουδών, ώστε να είναι σύγχρονα και ανταγωνιστικά ώστε να υπάρχει εφαρμογή αυτών στον επαγγελματικό στίβο των φοιτητών, καλλιεργώντας τον πολιτισμό και την ποιότητα ζωής. Οι διεθνείς συνεργασίες και ανταλλαγές του διδακτικού προσωπικού για την ανάπτυξη προγραμμάτων, καθώς και των υποψηφίων διδασκόντων. Ίδρυση της σχολής δια βίου μάθησης και προγράμματα προσφερόμενα στα Αγγλικά και Γαλλικά τουλάχιστον ώστε να υπάρχει διεθνοποίηση των σπουδών .
- Προώθηση επιστημών και επιστημονικής έρευνας. Στόχος είναι να υιοθετηθεί μια στρατηγική που σκοπό θα έχει την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των υποδομών, την κατάρτιση των ερευνητών καθώς και την αξιοποίηση του κοινωνικού και του οικονομικού περιβάλλοντος. Χρηματοδότηση για έρευνα μεγάλης χρονικής διάρκειας. Να δημιουργηθεί κεντρική επιτροπή δεοντολογίας για την έρευνα. Παραγωγή ερευνητικών αποτελεσμάτων, προς κοινωνικό, οικονομικό και πολιτιστικό όφελος.
- Να υπάρχουν συνεργασίες και συμπράξεις σε διεπιστημονικό επίπεδο ώστε να έχει διεθνή αναγνώριση και ευκολότερη χρηματοδότηση από κοινοτικά προγράμματα ώστε να παρέχει καλύτερη προσφορά προς την κοινή ωφέλεια.
- Να υπάρχει φροντίδα για τους φοιτητές παρέχοντας τις δυνατότητες να συμμετέχουν στις δράσεις του Πανεπιστημίου και γενικότερα της κοινωνίας. Καλύτερες συνθήκες για την στέγαση με την ίδρυση περισσότερων κλινών και μέριμνα για την σίτιση περισσότερων φοιτητών. Δημιουργία φοιτητικών λεσχών σε όλες τις πόλεις της Σχολής καθώς και συμβουλευτικών σταθμών και γραφείο συνηγόρου των φοιτητών.



Ειδική φροντίδα για τους φοιτητές με ΑΜΕΑ ώστε να έχουν καλύτερη πρόσβαση. Οικονομική βοήθεια και ενίσχυση σε οικονομικά αδύναμους φοιτητές που σπουδάζουν στη Σχολή.

- Στόχος είναι η στήριξη, η ενθάρρυνση και ενδυνάμωση της ακαδημαϊκής και μετέπειτα επαγγελματικής πορείας των σπουδαστών, μέσω εκπαιδευτικών, κοινωνικών και ηθικών ενεργειών παρέχοντας επιπλέον γνώσεις με τα κέντρα επιμόρφωσης δια βίου μάθησης χωρίς δίδακτρα.
- Να υπάρχει αποτελεσματικότητα στην ακαδημαϊκή εκπαίδευση, οργανωτικός και στρατηγικός σχεδιασμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας, με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.
- Να γίνονται συνεργασίες με εθνικά και διεθνή πανεπιστημιακά ιδρύματα και εν γένει φορείς επιστημονικών γνώσεων.
- Να πραγματοποιούνται διασυνδέσεις, επικοινωνίες και επαφές με το επιχειρηματικό και βιομηχανικό γίγνεσθαι, εξασφαλίζοντας την επαφή με την αγορά εργασίας και μελλοντικές θέσεις εργασίας αποφοίτων του Πανεπιστημίου.
- Αύξηση της ελκυστικότητάς του για σπουδαστές από το διεθνές επιστημονικό γίγνεσθαι και επέκταση των συνεργασιών του μέσω προγραμμάτων ανταλλαγής φοιτητών Erasmus.
- Με τη μείωση της κρατικής επιχορήγησης στα Πανεπιστήμια προτεραιότητα είναι η εξεύρεση οικονομικών πόρων, με ενημέρωση των πολιτών για χορηγίες και δωρεές, με εκμετάλλευση του Αγροκτήματος στο Βελεστίνο, με συνεργασίες με φορείς και επιχειρήσεις.
- Δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού της Σχολής, ενίσχυση και εκσυγχρονισμός της αποστολής, της στοχοθεσίας και του Εσωτερικού κανονισμού.
- Στόχος είναι η επιμόρφωση του διοικητικού προσωπικού, να γίνονται σεμινάρια ώστε να παρέχονται γνώσεις και καταρτήσεις σύμφωνα με την συνεχώς αυξανόμενη

τεχνολογία για την καλύτερη λειτουργία της Σχολής και επίσης να υπάρχει ένα φιλικό περιβάλλον για όλους τους υπαλλήλους της Σχολής, των διοικητικών υπαλλήλων, των μελών ΔΕΠ, των ΕΔΙΠ και των ΕΤΕΠ για την καλύτερη απόδοση όλων και συνεπώς όλης της σχολής.

- Να δημιουργηθεί ένα ακαδημαϊκό περιβάλλον με υποδομές καλύτερες, οι αίθουσες διδασκαλίας να είναι επανδρωμένες με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα και τα εργαστήρια με τον απαιτούμενο εξοπλισμό. Αναβάθμιση όλων των εγκαταστάσεων της Σχολής με μελέτες για εξοικονόμηση ενέργειας. Δημιουργία φοιτητικών εστιών σε όλες τις πόλεις της Σχολής. (Π.Θ.2019<sup>B</sup>), (Τμήμα Γ.Ι.Υ.Π.), (Τμήμα Γ.Φ.Π.Α.Π)

## **4.2 Η Συστημική Προσέγγιση της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

### ***4.2.1 Η Έννοια και Αναγκαιότητα της Προσέγγισης της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας ως Σύστημα***

Η Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας διαθέτει μεγάλο αριθμό γνωστικών αντικειμένων στα πέντε τμήματά της.

Η ίδρυση του Τμήματος Γεωπονίας Ιχθυολογίας και Υδάτινου Περιβάλλοντος πραγματοποιήθηκε από μια καινοτόμο πρωτοβουλία ώστε να υπάρξει κάλυψη των αναγκών στην έρευνα και στην εκπαίδευση για την επιστήμη της Ιχθυολογίας. Στόχος του Τμήματος είναι να εκπαιδεύσουν επιστήμονες που να εφαρμόσουν και να μεταδώσουν την τεχνολογία και τις καινοτόμες τεχνολογίες της επιστήμης της Ιχθυολογίας στην παραγωγή, στην μεταποίηση και στη διάθεση των αλιευτικών προϊόντων καθώς και για την αειφορική διαχείριση του υδάτινου οικοσυστήματος. Το πρόγραμμα σπουδών του Τμήματος οργανώθηκε με τέτοιο τρόπο που να παρέχει στους αποφοίτους την απαιτούμενη εξειδίκευση και τη συνεχόμενη προσαρμογή για να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Οι σπουδές διαρθρώθηκαν έτσι ώστε να μπορέσουν να συμφωνούν απόλυτα με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας και με τις κοινωνικές ανάγκες. Μέσα στα πέντε έτη σπουδών η εκπαίδευση που δίνεται στους σπουδαστές αποβλέπει στην καλλιέργεια νέων καινοτόμων αντικειμένων για τις ανάγκες της χώρας μας. Οι απόφοιτοι μπορούν να ασχοληθούν με την καλλιέργεια υδρόβιων φυτών, με υδατοκαλλιέργειες, με

την αλιεία, με την αειφορική διατήρηση και μεταποίηση των βιολογικών πόρων στοχεύοντας πάντα στην προστασία του υδάτινου περιβάλλοντος και για στην διατήρηση της βιοποικιλότητας.(Τμήμα Γ.Ι.Υ.Π.)

Το Τμήμα Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος προσφέρει γνώσεις στους νέους γεωπόνους για να μπορούν να διαχειρίζονται τόσο την κλασική όσο και τη σύγχρονη μεθοδολογία για τη δημιουργία και την παραγωγή πολλαπλασιαστικού υλικού, τις σύγχρονες καλλιεργητικές τεχνικές, την γεωργική τεχνολογία, τη διαχείριση φυσικών πόρων καθώς και την ασφάλεια για την παραγωγή των προϊόντων φυτικής προέλευσης. Δίνεται μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση των φοιτητών ώστε να λαμβάνουν υπόψη τους τις σύγχρονες τάσεις για την παραγωγή των αγροτικών προϊόντων, την προστασία του περιβάλλοντος, τη μείωση των φυτοφαρμάκων, τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στη γεωργία και την πιστοποίηση ποιότητας για τα γεωργικά προϊόντα. Η αντίληψη αυτή για τις σπουδές των γεωπόνων του Τμήματος δίνει στους πτυχιούχους τα απαραίτητα προσόντα για να μπορέσουν να υποστηρίξουν το ρόλο του συμβούλου Γεωπόνου για μια γεωργία φιλική στο περιβάλλον, σύγχρονη και ανταγωνιστική. Οι απόφοιτοι του Τμήματος Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος είναι σε θέση να στελεχώσουν ιδιωτικές επιχειρήσεις, να αναλάβουν θέσεις ευθύνης στο δημόσιο τομέα όπως σε υπουργεία, σε δημόσιους οργανισμούς, σε συνεταιρισμούς, αλλά και να δημιουργήσουν δική τους επαγγελματική δραστηριότητα.(Τμήμα Γ.Φ.Π.Α.Π)

Το Τμήμα Γεωπονίας Αγροτεχνολογίας παρέχει τη βασική και την εφαρμοσμένη γεωπονική εκπαίδευση καθώς και την έρευνα με έμφαση στις νέες τεχνολογίες με σκοπό την βελτίωση της γεωργικής παραγωγής. Το Τμήμα αποτελεί βασικό παράγοντα για την καλύτερη ανάπτυξη της γεωργίας με την αξιοποίηση των τεχνολογικών εφαρμογών για την αγροδιατροφή. Οι φοιτητές εξοικειώνονται με τα επιστημονικά πεδία που αφορούν τη γεωργική παραγωγή, τις μεθόδους και τα συστήματα της καλλιέργειας, με τη γεωργία ακριβείας, με τη χρήση γεωργικών μηχανημάτων. Το πρόγραμμα σπουδών διασφαλίζει στους αποφοίτους το χαρακτήρα του γεωπόνου με επαγγελματικά δικαιώματα ενσωματώνοντας στη Γεωργία τις πιο σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές.(Τμήμα Γ.Α.)

Το Τμήμα Επιστήμης Ζωϊκής Παραγωγής ιδρύθηκε ώστε να συμβάλει στην κάλυψη των αναγκών στην εκπαίδευση της ζωϊκής παραγωγής στη χώρα μας και ειδικότερα στην

περιφέρεια της Θεσσαλίας. Ασχολείται με την επιστήμη της ζωϊκής παραγωγής και σκοπό έχει να οργανώσει και να υλοποιήσει την εκπαιδευτική και την ερευνητική δραστηριότητα σε αυτό το γνωστικό αντικείμενο αναδεικνύοντας το επάγγελμα του γεωπόνου σε τομείς όπως η βιολογία και η διαχείριση αγροτικών ζώων. Επιστημονικό πεδίο τους είναι η ανάπτυξη και η εφαρμογή των νέων μεθόδων της φυσιολογίας, της διατροφής, της γενετικής βελτίωσης, της αναπαραγωγής των αγροτικών ζώων και της παραγωγής τροφίμων ζωϊκής προέλευσης πολύ καλής ποιότητας . Οι φοιτητές αποκτούν γνώσεις για την εκτροφή αγροτικών ζώων, για το περιβάλλον, για τις ζωοτροφές, για τη διάθεση των προϊόντων ζωϊκής προέλευσης. Οι απόφοιτοι αποκτούν ακαδημαϊκή παιδεία και εξειδικευμένες γνώσεις ώστε να απασχοληθούν σαν γεωπόνοι ζωϊκής παραγωγής.(Τμήμα Ε.Ζ.Π.)

Το τμήμα Επιστήμης Τροφίμων και Διατροφής διαθέτει σύγχρονο πρόγραμμα σπουδών που περιλαμβάνει πολλά γνωστικά αντικείμενα όπως η τεχνολογία παραγωγής, η επεξεργασία και συντήρηση, ο ποιοτικός έλεγχος, ο σχεδιασμός, η ασφάλεια των τροφίμων, η βελτίωση της ποιότητάς τους, αλλά διαθέτει και τα αντικείμενα που έχουν σχέση με τη διατροφή του ανθρώπου, την επίδραση που έχει η διατροφή στην υγεία του και την ανάπτυξη των βιολειτουργικών τροφίμων. Οι απόφοιτοι του Τμήματος λαμβάνουν τις γνώσεις που είναι απαραίτητες για να απασχοληθούν σε βιομηχανίες τροφίμων, στον ποιοτικό έλεγχο και στην ασφάλεια τροφίμων - ποτών, σε εργαστήρια ανάλυσης, σε εταιρείες τροφίμων, σε θέσεις στο Δημόσιο ως Επιστήμονες Τροφίμων.(Τμήμα Ε.Τ.&Δ)

#### ***4.2.2 Το Εξωτερικό Περιβάλλον της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας***

Η κοσμητεία της σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας δηλαδή η έδρα της σχολής βρίσκεται στο Βόλο στην περιοχή της Νέας Ιωνίας στην οδό Φυτόκου όπου εκεί στεγάζονται δύο από τα πέντε Τμήματά της:

1. το Τμήμα Γεωπονίας Ιχθυολογίας και Υδάτινου Περιβάλλοντος και
2. το Τμήμα Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος

Οι εγκαταστάσεις των δύο τμημάτων αναπτύσσονται σε επιφάνεια 15.000 τ.μ. και συνολική έκταση οικοπέδου 34.600 τ.μ. Στον εξωτερικό χώρο υπάρχουν θερμοκήπια και άλλες εγκαταστάσεις για πειράματα των εργαστηρίων που ανήκουν στο Τμήμα Γεωπονίας

Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος επίσης υπάρχουν εγκαταστάσεις και ενυδρεία για τις ανάγκες των εργαστηρίων του Τμήματος Γεωπονίας Ιχθυολογίας και Υδάτινου Περιβάλλοντος. Στον προαύλιο χώρο υπάρχουν φυτά καλλωπιστικά και διάφορα δένδρα που ποτίζονται με υπόγειο σύστημα άρδευσης με νερό από τη γεώτρηση που διαθέτει η Σχολή.

Το αγρόκτημα της Σχολής βρίσκεται στο Βελεστίνου Μαγνησίας έκτασης 150 περίπου στρεμμάτων, εκεί υπάρχουν κτηριακές εγκαταστάσεις με αίθουσες διδασκαλίας και αίθουσες συσκέψεων. Στο χώρο του αγροκτήματος υπάρχουν πολλών ειδών καλλιέργειες όπως: οπωρώνας, αμπελώνας, εκτάσεις με δημητριακά, λαχανικά, όλες για την εκπαίδευση των φοιτητών στα πλαίσια των μαθημάτων, πειραμάτων των ερευνητικών προγραμμάτων και της εκπόνησης πτυχιακών, μεταπτυχιακών και διδακτορικών διατριβών. Στο Αγρόκτημα Βελεστίνου υπάρχουν θερμοκήπια έκτασης 1,5 περίπου στρεμμάτων, θερμοκήπια απλά αλλά και σύγχρονα θερμοκήπια με υδροπονικές καλλιέργειες. Το Αγρόκτημα διαθέτει σύγχρονα αρδευτικά συστήματα και είναι εξοπλισμένο με πολλά γεωργικά μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για τις ανάγκες του Αγροκτήματος. (Τμήμα Γ.Φ.Π.Α.Π)

Τα τμήματα Γεωπονίας Αγροτεχνολογίας και Επιστήμης Ζωϊκής Παραγωγής έχουν έδρα τη Λάρισα και στεγάζονται στις εγκαταστάσεις του ΤΕΙ Θεσσαλίας. Εκεί εκτός από τις πολύ καλά οργανωμένες κτηριακές εγκαταστάσεις με αίθουσες διδασκαλίας και εργαστήρια, υπάρχουν μεγάλες εκτάσεις όπου καλλιεργούνται σιτηρά, αρωματικά φυτά, όσπρια, κτηνοτροφικά φυτά για ζωοτροφές, υπάρχουν βοσκότοποι, εκτάσεις για αγρανάπαυση, θερμοκήπια, αμπελώνες, οπωρώνες και θερμοκήπια Υπάρχουν εγκαταστάσεις για τη διαμονή ζώων καθώς εκτρέφονται ζώα όπως: πρόβατα, κατσίκες, χοίροι, κότες και αγελάδες γαλακτοπαραγωγής και κρεατοπαραγωγής. (Τμήματα Γ.Α & Ε.Ζ.Π.)

Το Τμήμα Επιστήμης Τροφίμων και Διατροφής βρίσκεται στην Καρδίτσα στις εγκαταστάσεις του Τμήματος Τεχνολογίας Τροφίμων του ΤΕΙ Θεσσαλίας. Οι χώροι καταλαμβάνουν έκταση 1608 τ.μ., και αποτελούνται από γραφεία, αίθουσες διδασκαλίας, εργαστήρια και βοηθητικούς χώρους. (Τμήμα Ε.Τ.&Δ)

#### ***4.2.3 Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας***

Η Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας από την ίδρυσή της έχει συνεισφέρει σημαντικά στη γεωργική και οικονομική ανάπτυξη όχι μόνο της χώρας μας αλλά και της Ευρώπης, εκπονώντας βασικές και εφαρμοσμένες μελέτες σχετικά με τις γεωπονικές επιστήμες και εκπαιδύοντας επαγγελματίες με εξαιρετικά προσόντα, και με τις πλέον σύγχρονες επιστημονικές γνώσεις. Σημαντική είναι η συμμετοχή των μελών της Σχολής σε ερευνητικές δραστηριότητες, σε διοργανώσεις ημερίδων και συνεδρίων και σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Η διάρκεια σπουδών σε όλα τα Τμήματα της Σχολής είναι πέντε έτη και έχουν κατοχυρωμένα επαγγελματικά δικαιώματα. Τα τμήματα Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος και Γεωπονίας Ιχθυολογίας και Υδάτινου Περιβάλλοντος ως τμήματα της Σχολής με αρκετά έτη ζωής έχουν πετύχει τα Προγράμματα Σπουδών τους να οδηγούν στην απονομή του Πτυχίου το οποίο αποτελεί ενιαίο και αδιάσπαστο τίτλο σπουδών μεταπτυχιακού επιπέδου (integrated master) (ΦΕΚ 496/Β'/20-2-2019) και αντιστοιχεί στο επίπεδο 7 του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων και του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (European Qualification Framework -EQF). Τα Τμήματα της Σχολής είναι στελεχωμένα με Μέλη ΔΕΠ, ΕΔΙΠ, ΕΤΕΠ ΕΕΠ, διοικητικό προσωπικό, επίσης υπάρχουν οι επιστημονικοί συνεργάτες και οι συμβασιούχοι διδάσκοντες όλοι από το αντικείμενο που υπηρετούν προσφέρουν τις υπηρεσίες του για το καλύτερο της Σχολής οδηγώντας τους φοιτητές στην ακαδημαϊκή ολοκλήρωσή τους. Διοικητικό όργανο του κάθε Τμήματος αποτελεί η Συνέλευσή του η οποία αποτελείται από όλα τα Μέλη ΔΕΠ, από εκπροσώπους των μελών ΕΔΙΠ, ΕΤΕΠ και από εκπροσώπους των Φοιτητών. Οι Πρόεδροι των Τμημάτων συγκαλούν τη Συνέλευση, καταρτίζουν τηνοημερήσια διάταξη με τα θέματα της Συνέλευσης και προεδρεύουν στις εργασίες της κάθε Συνέλευσης. Ο Πρόεδρος και ο αναπληρωτής Πρόεδρος εκλέγεται από τα μέλη της Συνέλευσης του κάθε Τμήματος κάθε δύο έτη. Οι πρόεδροι όλων των Τμημάτων συμμετέχουν στη Συνέλευση της Κοσμητείας την οποία συγκαλεί ο κοσμήτορας για θέματα της Σχολής. Κοσμήτορας εκλέγεται Μέλος ΔΕΠ της Σχολής κάθε τρία χρόνια με ψηφοφορία.

Η έδρα της Κοσμητείας της Σχολής είναι στο Βόλο στις εγκαταστάσεις στο Φυτόκο όπως προαναφέραμε και εκεί λειτουργούν τα δύο Τμήματα, το Τμήμα Γεωπονίας Ιχθυολογίας και Υδάτινου Περιβάλλοντος και το Τμήμα Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος σε εγκαταστάσεις 15.000 τ.μ.. Το κτίριο διαθέτει αρκετές αίθουσες διδασκαλίας, τρία μεγάλα αμφιθέατρα, αίθουσα Συνεδριάσεων πλήρως εξοπλισμένη, αίθουσα σεμιναρίων, σχεδιαστήριου, εργαστηριακές αίθουσες, γραφεία καθηγητών, προέδρων, αίθουσες και γραφεία για τις Γραμματείες των Τμημάτων, των μεταπτυχιακών, της Κοσμητείας καθώς και χώροι για τα εργαστήρια των Τμημάτων. (Κοσμητεία Σχολής)

Το Τμήμα Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος είναι το παλαιότερο τμήμα στη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών με διάρκεια ζωής όση και το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και έχει εξελιχθεί και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο στη Γεωπονική εκπαίδευση και έρευνα όσο και στην γεωργική ανάπτυξη της Περιφέρειας Θεσσαλίας και γενικότερα της χώρας μας. Έχει εθνική και διεθνή αναγνώριση για το επιστημονικό έργο που παράγει, με τις ερευνητικές του δραστηριότητες και τις κοινωνικές του δράσεις.

Το πρόγραμμα σπουδών περιλαμβάνει μαθήματα από διάφορες επιστήμες όπως: τις φυσικές, τις βιολογικές και τις κοινωνικο-οικονομικές επιστήμες αλλά περιλαμβάνει και μαθήματα που αναφέρονται σε γνωστικά αντικείμενα ειδικότητας που προσφέρονται από το τμήμα σύμφωνα με τις σύγχρονες τεχνολογίες. Για τα περισσότερα μαθήματα που προσφέρονται από το τμήμα εκτός από τη διδασκαλία του θεωρητικού μέρους υπάρχει υποχρεωτικά και το εργαστηριακό. Επίσης εκτός από την παρακολούθηση των μαθημάτων στο πρόγραμμα σπουδών περιλαμβάνονται η δίμηνη πρακτική άσκηση των φοιτητών η οποία είναι υποχρεωτική για τη λήψη πτυχίου όπως και η εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας.

Το Τμήμα διαθέτει είκοσι ιδρυμένα με ΦΕΚ εργαστήρια για τις ερευνητικές και διδακτικές ανάγκες των φοιτητών.

1. Εργαστήριο Γενετικής Βελτίωσης Φυτών
2. Εργαστήριο Γεωργίας και Εφαρμοσμένης Φυσιολογίας Φυτών
3. Εργαστήριο Ζιζανιολογίας

4. Εργαστήριο Εντομολογίας και Γεωργικής Ζωολογίας
5. Εργαστήριο Γεωργικής Υδραυλικής
6. Εργαστήριο Φυτοπαθολογίας
7. Εργαστήριο Εδαφολογίας
8. Εργαστήριο Γεωργικών Κατασκευών και Ελέγχου Περιβάλλοντος
9. Εργαστήριο Βιομετρίας
10. Εργαστήριο Γεωργικής Μηχανολογίας
11. Εργαστήριο Δενδροκομίας
12. Εργαστήριο Μοριακής Βιολογίας Φυτών
13. Εργαστήριο Διαχείρισης Οικοσυστημάτων και Βιοποικιλότητας
14. Εργαστήριο Αναλυτικής Χημείας και Γεωργικής Φαρμακολογίας
15. Εργαστήριο Κηπευτικών Καλλιεργειών
16. Εργαστήριο Ορυκτολογίας-Πετρολογίας
17. Εργαστήριο Τεχνολογίας και Ελέγχου Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων
18. Εργαστήριο Αγροτικής Οικονομίας και Καταναλωτικής Συμπεριφοράς
19. Εργαστήριο Αμπελουργίας
20. Εργαστήριο Ανθοκομίας και Αρχιτεκτονικής Τοπίου

Λειτουργούν επίσης αίθουσα Η/Υ και τρεις εργαστηριακοί χώροι Χημείας, Βιολογίας και Φυσικής τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιούν οι φοιτητές για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

Στο Τμήμα προσφέρονται τρία προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών (Π.Μ.Σ.):

1. Π.Μ.Σ. Επιστήμες και Συστήματα Αειφόρου Φυτικής Παραγωγής
2. Π.Μ.Σ. Τεχνολογίες και Διαχείριση Θερμοκηπίων και Θερμοκηπιακών Καλλιεργειών



### 3. Π.Μ.Σ. Φυτιατρική και Περιβάλλον

Δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης για διδακτορικές σπουδές στους απόφοιτους του Τμήματος, σχετικές με το αντικείμενο του πτυχίου τους.(Τμήμα Γ.Φ.Π.Α.Π)

Το Τμήμα Γεωπονίας Ιχθυολογίας και Υδάτινου Περιβάλλοντος ιδρύθηκε το 2002 και είναι το μοναδικό Πανεπιστημιακό τμήμα στην Ελλάδα πενταετούς φοίτησης που παρέχει πτυχίο στο επιστημονικό πεδίο της Ιχθυολογίας. Το πρόγραμμα των σπουδών τους είναι προσαρμοσμένο για την εκπαίδευση των φοιτητών ώστε να γίνουν ικανοί επιστήμονες ο οποίοι θα μπορέσουν να εφαρμόσουν και να μεταδώσουν την τεχνογνωσία και τεχνολογία γύρω από την παραγωγή των αλιευτικών και των υδατοκαλλιεργητικών προϊόντων, την μεταποίησή τους και την διάθεσή τους στη αγορά. Επίσης να είναι σε θέση να φροντίσουν για την αειφορική διαχείριση των υδατικών οικοσυστημάτων. Το πρόγραμμα σπουδών χωρίζεται σε τέσσερις άξονες 1. Της αλιείας 2. Της Υδρόβιας Ζωϊκής και Φυτικής Παραγωγής 3. Της Τεχνολογίας και εμπορίας Αλιευμάτων 4. Της Διαχείρισης του Υδάτινου Περιβάλλοντος. Για την λήψη του πτυχίου τους οι σπουδαστές του τμήματος θα πρέπει να συγκεντρώσουν από τα μαθήματά τους 300 πιστωτικών μονάδων ECTSv να κάνουν την πρακτική τους άσκηση που είναι δίμηνη και να εκπονήσουν την προπτυχιακή διπλωματική τους εργασία.

Σκοπός του προγράμματος Σπουδών του Τμήματος είναι η εκπαίδευση ικανών επιστημόνων ώστε να μεταδώσουν την τεχνογνωσία και την τεχνολογία για την εκτροφή των υδρόβιων οργανισμών καθώς και την μέριμνα για την αειφορική προστασία και την διαχείριση του υδάτινου οικοσυστήματος.

Στο Τμήμα για τις ανάγκες των εργαστηριακών μαθημάτων υπάρχουν εργαστήρια πλήρως εξοπλισμένα: φυσικών, χημικών, τεχνικών, οικονομικών και βιολογικών αντικειμένων καθώς και ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Τα αναγνωρισμένα με ΦΕΚ εργαστήρια του Τμήματος είναι πέντε:

1. Ιχθυολογίας-Υδροβιολογία
2. Ωκεανογραφίας
3. Υδατοκαλλιεργειών

4. Εμπορίας και Τεχνολογίας Αλιευτικών Προϊόντων και Τροφίμων
5. Οικοϋδραυλικής & Διαχείρισης Εσωτερικών Υδάτων

Το Τμήμα οργανώνει και λειτουργεί τρία Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) ειδίκευσης:

1. «Αειφορική Διαχείριση Υδατικού Περιβάλλοντος»
2. ένα στη «Μεσογειακή Υδατοκαλλιέργεια»
3. «Εκπαίδευση για την αειφορία και το περιβάλλον»

τα οποία οδηγούν στην απονομή Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης (ΜΔΕ).

Επίσης το Τμήμα δέχεται υποψηφίους για την εκπόνηση Διδακτορικής Διατριβής. (Τμήμα Γ.Ι.Υ.Π.)

Το Τμήμα Γεωπονίας Αγροτεχνολογίας βρίσκεται στη Λάρισα στις εγκαταστάσεις του πρώην ΤΕΙ Θεσσαλίας, προσφέρει στους φοιτητές έρευνα και εκπαίδευση σε Γεωπονικά θέματα με έμφαση στην Αγροτεχνολογία. Διαθέτει αίθουσες και εργαστήρια πλήρως εξοπλισμένα και σύγχρονα αλλά δεν είναι θεσμοθετημένα με ΦΕΚ. Ασχολείται με την εκπαίδευση των σπουδαστών σε νέες τεχνολογίες και σε ψηφιακές εφαρμογές για τη σωστότερη και καλύτερη διαχείριση των φυσικών πόρων, φροντίζοντας για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των γεωργικών εκμεταλλεύσεων. Για να ολοκληρώσουν τις σπουδές τους οι φοιτητές του τμήματος εκτός από την επιτυχία στις εξετάσεις των μαθημάτων θα πρέπει υποχρεωτικά να κάνουν την πρακτική άσκηση και να εκπονήσουν πτυχιακή εργασία.(Τμήμα Γ.Α.)

Έδρα τού Τμήματος Επιστήμης Ζωϊκής Παραγωγής είναι η Λάρισα στις εγκαταστάσεις Γαϊόπολις του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Διαθέτει αίθουσες διδασκαλίας και εργαστήρια πλήρως εξοπλισμένα τα οποία δεν είναι θεσμοθετημένα με ΦΕΚ. Ασχολείται με την επιστήμη της ζωϊκής παραγωγής, οργανώνει και υλοποιεί την εκπαιδευτική και ερευνητική δραστηριότητα σε αυτό το γνωστικό αντικείμενο. Το επιστημονικό πεδίο του Τμήματος είναι η ανάπτυξη και η εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων της φυσιολογίας, της διατροφής, της γενετικής βελτίωσης, της αναπαραγωγής των αγροτικών ζώων, και της παραγωγής υψηλής ποιότητας των τροφίμων της ζωϊκής προέλευσης. Εκτός από την παρακολούθηση

των μαθημάτων το πρόγραμμα σπουδών περιλαμβάνει υποχρεωτικά την πρακτική άσκηση καθώς και την εκπόνηση πτυχιακής εργασίας. (Τμήμα Ε.Ζ.Π.)

Το τμήμα Επιστήμης Τροφίμων και Διατροφής έχει έδρα την Καρδίτσα, το σύγχρονο πρόγραμμα σπουδών του καλύπτει τόσο το γνωστικό αντικείμενο της τεχνολογίας παραγωγής, της επεξεργασίας και της συντήρησης, του ποιοτικού ελέγχου, του σχεδιασμού και της βελτίωσης της ποιότητας και της ασφάλειας των τροφίμων, όσο και το γνωστικό αντικείμενο για τη διατροφή του ανθρώπου, για την ανάπτυξη των βιολειτουργικών τροφίμων και για την επίδραση που έχει η διατροφή στην υγεία του ανθρώπου. Το Τμήμα διαθέτει αίθουσες πλήρως εξοπλισμένες, οργανωμένα εργαστήρια με νέες τεχνολογίες και σύγχρονες υποδομές, που προσφέρουν τεχνική και εργαστηριακή εκπαίδευση πολύ σημαντική στους φοιτητές. Συμμετέχουν σε ερευνητικά προγράμματα ανταγωνιστικά στην Ελλάδα και στην Ευρώπη και υπάρχουν σημαντικές συνεργασίες με βιομηχανίες τροφίμων. Τα αποτελέσματα της έρευνας βασικής ή εφαρμοσμένης που παράγουν είναι πολύ σημαντικά. Εκτός από την παρακολούθηση των μαθημάτων το πρόγραμμα σπουδών περιλαμβάνει υποχρεωτικά την πρακτική άσκηση καθώς και την εκπόνηση πτυχιακής εργασίας. (Τμήμα Ε.Τ.& Δ)

#### **4.3 Η Υφιστάμενη Κατάσταση S.W.O.T. της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

Για να προχωρήσουμε στην ανάλυση της Σχολής και προκειμένου να εντοπίσουμε και να ερμηνεύσουμε τα δυνατά, αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και απειλές αυτής, αντιμετωπίζοντας τα αρνητικά στοιχεία, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε το διοικητικό «εργαλείο» της S.W.O.T. Analysis που αποτυπώνει με σαφήνεια τα σημεία αυτά. (Μπουραντάς, 2001).

**Πίνακας 1:** Ανάλυση SWOT Σχολής Γεωπονικών Επιστημών

Δυνατά Σημεία (Strengths)	Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πολύ καλή Παροχή γνώσεων.</li> <li>• Σύγχρονα μεταπτυχιακά προγράμματα.</li> <li>• Σπουδαίο έργο έρευνας και καινοτόμων τεχνολογιών.</li> <li>• Ανάπτυξη τεχνολογίας και τεχνογνωσίας.</li> <li>• Μεγάλο εύρος γνωστικών αντικειμένων.</li> <li>• Τα ερευνητικά προγράμματα.</li> <li>▪ Συνεργασία με τους τοπικούς φορείς.</li> <li>▪ Άψογη συνεργασία σπουδαστών καθηγητών και δρώντων του εκπαιδευτικού συστήματος.</li> <li>• Τήρηση και βελτίωση του ISO 9001 / 2015.</li> <li>• Βελτίωση συστημάτων ποιότητας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ίδρυση Σχολής με τη σημερινή μορφή το 2019, δεν διαθέτει διαχρονική πορεία και ισχυρό brand name στο χώρο.</li> <li>• Ανεπαρκής προβολή του παραγόμενου ακαδημαϊκού και επιστημονικού έργου.</li> <li>• Αδυναμία στην ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>• Γραφειοκρατία</li> <li>• Περιορισμένη παρακολούθηση των αποφοίτων.</li> <li>• Οι ανεπαρκείς χρηματοδοτικοί πόροι.</li> <li>• Η προσέλκυση ξένων φοιτητών.</li> </ul>
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιοποίηση κονδυλίων Ευρωπαϊκών και Εθνικών</li> <li>• Πρωτοβουλίες για αυτό-βελτίωση του πανεπιστημιακού ιδρύματος.</li> <li>• Σύνδεση και επαφή με το επιχειρείν και τον βιομηχανικό τομέα.</li> <li>• Σύγχρονοι – Τεχνολογικά εξελιγμένοι τρόποι διδασκαλίας (τηλε-εκπαίδευση).</li> <li>• Συγχώνευση με τα ΤΕΙ Θεσσαλίας.</li> <li>• Η εύρεση νέων οικονομικών πόρων</li> <li>• Δυνατότητες Σύνδεσης με Πανεπιστήμια του εξωτερικού.</li> <li>• Προγράμματα ΠΜΣ &amp; Δια Βίου μάθηση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η μειωμένη χρηματοδότηση από υπουργείο σε σχέση με το μεγάλο αριθμό εισακτέων.</li> <li>• Η φυγή των αποφοίτων στο εξωτερικό για εύρεση εργασίας.</li> <li>• Η συντήρηση των υποδομών.</li> <li>• Η ίδρυση ιδιωτικών πανεπιστημίων.</li> <li>• Οι συνεχόμενες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο.</li> </ul>

#### **4.3.1. Τα Δυνατά Σημεία της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

Σύμφωνα με την ανάλυση SWOT τα δυνατά σημεία της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών είναι ότι διαθέτει μεγάλο εύρος γνωστικών αντικειμένων πάνω στη Γεωπονική επιστήμη,

καλύπτει τη φυτική παραγωγή, τη ζωϊκή παραγωγή, την επιστήμη της διατροφής, την αγροτεχνολογία και τέλος την Ιχθυολογία και του Υδάτινου περιβάλλοντος το μοναδικό σε αυτό το αντικείμενο στην χώρα μας. Θα πρέπει να αναφέρουμε την καλή ακαδημαϊκή συγκρότηση της Σχολής με μερικούς πανεπιστημιακούς καθηγητές να διαθέτουν ευρωπαϊκή αλλά και κάποιους με διεθνή αναγνώριση. Επίσης η παρουσία στον εκπαιδευτικό χώρο με τη συμμετοχή σε εθνικά, ευρωπαϊκά προγράμματα και διεθνείς συνεργασίες είναι σημαντική. Τα ερευνητικά προγράμματα αποτελούν ένα από τα δυνατά σημεία της Σχολής καθώς και οι καινοτόμες τεχνολογίες, οι συνεργασίες με του τοπικούς φορείς, η πολύ καλή παροχή γνώσεων στους φοιτητές, η άψογη συνεργασία σπουδαστών διδασκόντων, τα σύγχρονα μεταπτυχιακά προγράμματα με το μεγάλο αριθμό σπουδαστών και οι ανταλλαγές φοιτητών με το πρόγραμμα Erasmus. Τέλος η τήρηση και βελτίωση των συστημάτων ποιότητας ISO 9001/2015 καθώς βελτιώνει συνεχόμενα και σημαντικά τους δείκτες της απόδοσής της.

#### ***4.3.2. Τα Αδύνατα Σημεία (Weaknesses) της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας***

Στα αδύνατα σημεία της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας θα πρέπει να επισημάνουμε την απουσία του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς και την ανεπάρκεια στην προβολή του παραγόμενου επιστημονικού έργου.

Η εξωστρέφειά του δεν είναι τόσο μεγάλη όσο έπρεπε να είναι, δεν προβάλλεται αρκετά και συστηματικά το ακαδημαϊκό και τεχνολογικό έργο στην κοινωνία και στον επιστημονικό κόσμο. Οι ελλείψεις σε επιστημονικό, τεχνολογικό και διοικητικό προσωπικό είναι εμφανείς και είναι απαραίτητες να γίνουν προσλήψεις καθώς θα ενισχύονταν η εύρυθμη λειτουργία της Σχολής. Η γραφειοκρατία, η έλλειψη σύγχρονων συστημάτων υποστήριξης της οργάνωσης και της διοίκησης αποτελούν αδυναμία της Σχολής αλλά γενικά όλου του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Οι ανεπαρκείς χρηματοδοτικοί πόροι είναι μια αδυναμία γενικότερα όλης της εκπαίδευσης στη χώρα μας και απορρέει από το κράτος. Δεν υπάρχει σύστημα παρακολούθησης των αποφοίτων που να μπορούν να μετρηθούν τα αποτελέσματα της επαγγελματικής τους αποκατάστασης τέλος μια αδυναμία είναι ότι δεν υπάρχει προσέλκυση φοιτητών και μεταπτυχιακών φοιτητών από άλλες χώρες, οι οποίοι θα έφερναν

στη Σχολή έσοδα, συνεργασίες με άλλα Πανεπιστήμια και θα γινόταν προβολή του εκπαιδευτικού έργου.

#### ***4.3.3 Οι Ευκαιρίες (Opportunities) της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας***

Οι ευκαιρίες της Σχολής, γεννώνται από το εξωτερικό περιβάλλον και κρίνεται απαραίτητο να αξιοποιηθούν στο μεγαλύτερο βαθμό για την βελτίωσή της και για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της. Τα τελευταία χρόνια και λόγω της οικονομικής κρίσης πολλοί σπουδαστές επιλέγουν μεταπτυχιακά προγράμματα της χώρας μας, τα οποία προσφέρουν έσοδα στη Σχολή για αυτό πρέπει να είναι ανταγωνιστικά και σύγχρονα ώστε να προσελκύουν σπουδαστές όπως και τα προγράμματα δια βίου μάθησης. Ευκαιρίες αποτελούν η αξιοποίηση των Ευρωπαϊκών και Εθνικών κονδυλίων, οι πρωτοβουλίες για σύνδεση της Σχολής με τον επιχειρηματικό κόσμο παρέχοντας γνώσεις, συμβουλές και οδηγίες, οι μεμονωμένες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της Σχολής, ο εκσυγχρονισμός στην εκπαίδευση με νέες μεθόδους διδασκαλίας προσελκύοντας σπουδαστές, η εύρεση νέων οικονομικών πόρων από τις έρευνες και από την εκμετάλλευση της περιουσίας της Σχολής (Αγρόκτημα Βελεστίνου). Επίσης η σύνδεση της Σχολής με τα Πανεπιστήμια του εξωτερικού τόσο της Ευρώπης όσο και με τα διεθνή ακαδημαϊκά δίκτυα είναι ευκαιρία η οποία αν αξιοποιηθεί κατάλληλα θα μπορέσουν να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η προβολή της Σχολής με συνεργασίες, με προγράμματα με ανταλλαγή επιστημονικού προσωπικού. Μεγάλη ευκαιρία για τη Σχολή είναι η συγχώνευση με τα ΤΕΙ Θεσσαλίας καθώς στη σχολή ενσωματώνονται τρία νέα τμήματα του πρώην ΤΕΙ τα οποία διαθέτουν μεγάλες και σύγχρονες κτηριακές εγκαταστάσεις, αγροτικές εκτάσεις, τεχνολογικό, εργαστηριακό εξοπλισμό και επιστημονικό προσωπικό υψηλού επιπέδου, αν αξιοποιηθεί σωστά αυτή η ευκαιρία η Σχολή θα γίνει η καλύτερη Γεωπονική Σχολή στην Ελλάδα.

#### ***4.3.4.Οι Απειλές (Threats) της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας***

Οι απειλές προέρχονται και αυτές από το εξωτερικό περιβάλλον της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών και πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν για την πρόοδό της. Η υπάρχουσα οικονομική κρίση και η μειωμένη χρηματοδότηση των Πανεπιστημίων από το Υπουργείο σε σχέση με το μεγάλο αριθμό εισακτέων επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία τους, την

ποιότητα της εκπαίδευσης και καθιστούν δύσκολη την συντήρηση των υποδομών. Η φυγή των αποφοίτων και των ερευνητών στο εξωτερικό για εύρεση εργασίας και περαιτέρω εκπαίδευσης είναι μεγάλη απειλή γιατί φεύγουν έτοιμοι επιστήμονες από τη χώρα μας. Επίσης απειλή είναι και όλες οι ιδιωτικές δομές Πανεπιστήμια που λειτουργούν στη χώρα μας, γιατί προσελκύουν σπουδαστές. Το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς μαζί και το νομικό πλαίσιο, με πλήθος νομικών διατάξεων δύσκολων στην ερμηνεία τους και με αποφάσεις πολλές φορές αντικρουόμενες, οι οποίες δυσχεραίνουν το έργο και τις ενέργειες της διοίκησης με υπερφόρτωση διοικητικού έργου.

#### **4.4 Η Διαμόρφωση της Νέας Στρατηγικής της Γεωπονικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

##### ***4.4.1 Η Δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας***

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω ότι η Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας δεν έχει δημιουργήσει ακόμη δικό της στρατηγικό σχεδιασμό γιατί με την μορφή που έχει σήμερα διανύει μόνο ένα έτος ζωής. Πρωταρχικός στόχος είναι η δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού σαν σχολή ώστε να γίνει ανταγωνιστική σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός της Σχολής θα πρέπει να περιλαμβάνει καθορισμένους στόχους για όλα τα Τμήματα, προτάσεις σχετικά με τον σκοπό, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και την αποστολή της. Να δοθούν προτεραιότητές των στόχων, δηλαδή να δημιουργηθεί ένα σχέδιο δράσης με χρονικό όριο για μια δεκαετία 2020-2030. Σκοπός του να επιδιώξει και να διαφυλάξει το αγαθό της γνώσης, να φροντίσει για τη διάδοσή της στους νέους και ταυτόχρονα να αξιοποιήσει τη γνώση προς όφελος της κοινωνίας.

Όραμα της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Π.Θ. είναι να εξελιχθεί στην πιο παραγωγική Γεωπονική Σχολή της χώρας, δίνοντας έμφαση στην άριστη εκπαίδευση των φοιτητών, στην έρευνα και στην συμμετοχή της στην ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών. Να γίνει αναγνωρίσιμη σε διεθνές επίπεδο για τις επιστημονικές της γνώσεις για τις συνεργασίες της. Με την δημιουργία των νέων Τμημάτων μετά την ένταξη των ΤΕΙ Θεσσαλίας, τη διεύρυνση των γνωστικών αντικειμένων και την αξιοποίηση του επιστημονικού

προσωπικού μπορεί να μετατραπεί στις πιο ισχυρές σχολές του Π.Θ. Να ολοκληρωθούν και να τελειοποιηθούν όλες οι εγκαταστάσεις της Σχολής, να βελτιωθούν οι διοικητικές μονάδες, το διδακτικό, ερευνητικό και κοινωνικό έργο. Να γίνει προσέλκυση επιστημόνων με υψηλή κατάρτιση, να δημιουργηθούν ισχυρές επιστημονικές ομάδες, να δοθούν κίνητρα παρακίνησης στους φοιτητές, στους εργαζόμενους και στους διδάσκοντες ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι της Σχολής και να γίνει η καλύτερη Γεωπονική Σχολή της χώρας.

#### ***4.4.2 Ο νέος στρατηγικός και επιχειρησιακός Σχεδιασμός της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας***

Ο νέος στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών για την επόμενη δεκαετία 2020-2030 πρέπει να περιλαμβάνει:

##### **1. Το εκπαιδευτικό έργο**

Στόχος να είναι η κατάρτιση των φοιτητών, η καλλιέργεια των δεξιοτήτων, η προαγωγή των ανθρωπίνων αξιών και γενικά η πρόοδος της κοινωνίας μέσω του επιστημονικού έργου της Σχολής. Αυτό θα επιτευχθεί με σύγχρονα και ανταγωνιστικά προγράμματα εκπαίδευσης των προπτυχιακών και των μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών. Στόχοι ειδικότερα είναι:

- Η μείωση του χρόνου για την ολοκλήρωση των σπουδών με την βελτίωση της διδασκαλίας.
- Η ανάπτυξη των διδακτικών δεξιοτήτων των διδασκόντων στις Σχολές με διεθνείς και άλλες συνεργασίες.
- Η εξοικείωση των διδασκόντων με νέες σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας,
- Η προσέλκυση σπουδαίων ερευνητών, η διδασκαλία από υποψηφίους διδάκτορες παρέχοντας κίνητρα και θεσπίζοντας υψηλότερες απαιτήσεις για την ένταξη των υποψηφίων διδασκόντων και των μεταπτυχιακών φοιτητών στα Τμήματα της Σχολής.
- Η ανάθεση των διδακτορικών σε θέματα προσανατολισμένα σε προβλήματα που αφορούν την κοινωνία, την εργασία, το περιβάλλον.
- Η δημιουργία Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης και Κέντρου Διά Βίου Μάθησης στη σχολή.
- Ο σχεδιασμός των μεταπτυχιακών προγραμμάτων των νέων Τμημάτων.



- Οι προσπάθειες για διεθνοποίηση των σπουδών καθώς η ενίσχυση της εξωστρέφειας της Σχολής.

## 2. Το ερευνητικό έργο

Η έρευνα είναι μια από τις πιο βασικές λειτουργίες της Σχολής. Με την έρευνα προάγεται η διδασκαλία και ανοίγονται νέοι ορίζοντες για την επιστήμη. Αποτελούν στόχους, η διεθνής αναγνώριση του ερευνητικού έργου, η χρηματοδότηση της έρευνας και η προσέλκυση ερευνητών. Κάποιοι πιο αναλυτικοί στόχοι είναι:

- Η ανάπτυξη διακρατικών και διεπιστημονικών συνεργασιών ώστε να έχει η Σχολή Διεθνή αναγνώριση και να διεκδικήσει καλύτερη χρηματοδότηση από ευρωπαϊκά προγράμματα.
- Να ενισχυθούν τα ερευνητικά πεδία που κάθε Τμήμα έχει διακρίσεις.
- Να διευκολυνθούν οι συνεργασίες και να αξιοποιηθούν οι παραγωγικές δυνάμεις της περιοχής.
- Η προβολή του ερευνητικού έργου της Σχολής στην κοινωνία.
- Οι συνεργασίες με άλλα Τμήματα του Π.Θ. καθώς και με άλλα Πανεπιστήμια στην Ελλάδα και στον κόσμο.
- Η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας προς όφελος της κοινωνίας.

## 3. Τα οικονομικά

Εξ αίτιας της μείωσης της χρηματοδότησης των Πανεπιστημίων από το Υπουργείο απαιτείται η ανεύρεση νέων πηγών χρηματοδότησης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του.

Πιο ειδικά η Σχολή εστιάζει:

- Στην ενημέρωση της τοπικής κοινωνίας και των φορέων για την μεγάλη σημασία που έχει η οικονομική ενίσχυση με δωρεές ή χορηγίες.
- Στην εκμετάλλευση των παραγωγικών πηγών της Σχολής όπως είναι το Αγρόκτημα Βελεστίνου.
- Στην καλύτερη αξιοποίηση των προγραμμάτων από τις δημόσιες επενδύσεις.

## 4. Τα διοικητικά Θέματα

Η διοίκηση της Σχολής αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της. Η διαμόρφωση ενός ελκυστικού χώρου και φιλικού περιβάλλοντος όλων των διοικητικών υπαλλήλων και των ακαδημαϊκών με καλές εργασιακές σχέσεις συμβάλει στην αναβάθμιση της Σχολής. Ειδικότερα προτεραιότητες αποτελούν:

- Η περιγραφή των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων
- Η αξιολόγηση της απόδοσης του διοικητικού έργου
- Η επιμόρφωση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων του διοικητικού προσωπικού
- Η μείωση της γραφειοκρατίας
- Η αξιολόγηση της απόδοσης του διοικητικού έργου των υπαλλήλων.

#### 5. Τους φοιτητές και τους αποφοίτους

Τελικοί αποδέκτες όλων των ενεργειών της Σχολής είναι οι φοιτητές και η ένταξή τους στην ακαδημαϊκή κοινότητα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα γιατί έτσι θα συνεισφέρουν όχι μόνο στο Πανεπιστήμιο αλλά και στην κοινωνία. Πιο αναλυτικά προτεραιότητες αποτελούν:

- Η φοιτητική μέριμνα, η σίτιση καθώς και οι πολιτιστικές δράσεις των φοιτητών.
- Η δημιουργία περισσότερων υποδομών για τη στέγαση των φοιτητών.
- Η δημιουργία σταθμού συμβουλευτικής για τους φοιτητές
- Η φροντίδα για τη διευκόλυνση των ΑΜΕΑ
- Η σύνδεση της σχολής με τους αποφοίτους, ιδρύοντας σύλλογο αποφοίτων για να συμμετέχουν ενεργά στη ζωή της Σχολής.

#### 6. Τις υποδομές

Η δημιουργία περιβάλλοντος με υποδομές υψηλού επιπέδου βοηθούν την εργασία, τη διδασκαλία, την έρευνα και την απόδοση τόσο των υπαλλήλων όσο και των φοιτητών. Στόχος της Σχολής να είναι καλή συντήρηση των υπάρχοντων κτιριακών εγκαταστάσεων σε όλες τις πόλεις και η δημιουργία νέων εκεί που απαιτούνται.

#### 7. Τις Περιβαλλοντολογικές δράσεις

Η περιβαλλοντική αναβάθμιση των εγκαταστάσεων με σύγχρονες μελέτες για εξοικονόμηση ενέργειας, νερού η διαμόρφωση των εξωτερικών χώρων με πράσινο, η

αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας καθώς και η ανακύκλωση πρέπει να είναι από τις προτεραιότητες.

#### 8. Την εξωστρέφεια της σχολής και τη σχέση της με την κοινωνία

Η διασύνδεση της Σχολής με την κοινωνία της Θεσσαλίας μιας αγροτικής περιφέρειας πρέπει να αποτελεί κεντρικό στόχο του στρατηγικού σχεδιασμού της. Μέσα από την εκπαίδευση με τη μετάδοση της γνώσης, με τις ερευνητικές δραστηριότητες και με τις συμβουλές της μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας στην ανάπτυξη της χώρας και γενικά να συμβάλλει στην ανάπτυξη του πολιτισμού.

#### 9. Τη διασφάλιση ποιότητας

Για την επίτευξη των στόχων της Σχολής θα συμβάλλει η παρακολούθηση του συνολικού της έργου διαμέσου της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας ΜΟΔΠΠ. Ειδικότερα στόχοι αποτελούν:

- Η καταγραφή κατά έτος του διδακτικού και του ερευνητικού της έργου.
- Η Εφαρμογή του συστήματος λογοκλοπής, του κώδικα της δεοντολογίας, και του ερευνητικού αποθετηρίου.
- Ο επανασχεδιασμός μιας πιο απλούστερης μορφής του συστήματος της ΜΟΔΠΠ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> :ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΜΕ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΓΕΩΠΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

### **5.1 Σκοπός της Έρευνας**

Στην αρχική ενότητα αναφέρθηκε ότι ο σκοπός της έρευνας της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να ερευνηθεί η υπάρχουσα κατάσταση στη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και να αναδείξουμε τη μεγάλη σημασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού στη Σχολή και αν αποτελεί μέσο για την ανάδειξη των αδυναμιών της και την αποκόμιση ωφελειών. Να εντοπίσουμε τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει. Με το στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί ένας οργανισμός να βελτιωθεί, να γίνει ανταγωνιστικός και να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τα Πανεπιστήμια είναι ένας σημαντικός φορέας του δημοσίου ο οποίος για να λειτουργήσει αποτελεσματικά θα πρέπει να εφαρμόζει ένα τέλειο στρατηγικό σχέδιο (Tsiakkios & Pashiardis 2006). Η κάθε σχολή θα πρέπει να έχει το δικό της στρατηγικό σχεδιασμό ώστε να υπάρξει συγκεκριμένη στοχοθεσία σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε Σχολής.

Η Σχολή με τη μορφή που έχει σήμερα με πέντε Τμήματα διάρκειας ενός έτους δεν έχει Στρατηγικό Σχεδιασμό ακόμη, αυτό που πρέπει να γίνει άμεσα είναι η δημιουργία του για καλύτερα αποτελέσματα.

### **5.2 Περιοχή Έρευνας**

Στην έρευνα συμμετείχαν όσοι ασκούν διδακτικό και διοικητικό έργο στα πέντε Τμήματα της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Μέλη ΔΕΠ, ΕΔΠ, ΕΤΕΠ,ΕΕΠ, Διοικητικό προσωπικό, Επιστημονικοί Συνεργάτες και Συμβασιούχοι διδάσκοντες. Για τη διεξαγωγή της έρευνας στάλθηκε με e-mail ενημερωτικό σημείωμα σε όλους με το θέμα της μεταπτυχιακής διατριβής, το Τμήμα που πραγματοποιείται η εκπόνηση, ο τίτλος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, οι επιβλέποντες, ο σκοπός, οι στόχοι της έρευνας καθώς και το ερωτηματολόγιο. Επισημαίνεται η σημαντικότητα του θέματος για να υπάρξουν χρήσιμα συμπεράσματα που θα βοηθήσουν στην καλύτερη

ανάπτυξη της Σχολής και ότι οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το σκοπό της έρευνας.

Ερευνήθηκαν οι απόψεις για το στρατηγικό σχεδιασμό όλων, θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν ώστε να υπάρξουν χρήσιμα συμπεράσματα αλλά και προτάσεις για την βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης της Σχολής και τη μετάβαση σε μια καλύτερη κατάσταση, από τα οφέλη που θα προκύψουν με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.

### **5.3 Μεθοδολογία Έρευνας**

Για την ύπαρξη καλύτερης απόδοσης των ερευνητικών προτάσεων, πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Επιλέχθηκε η χρήση του ερωτηματολογίου γιατί αποτελεί το πιο διαδεδομένο ερευνητικό εργαλείο και δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρώνονται δεδομένα από μεγάλο αριθμό ατόμων σε πολύ λίγο χρόνο και με μικρό κόστος (Παρασκευόπουλος, 1993b). Με το ερωτηματολόγιο εξασφαλίζεται η ανωνυμία και έτσι υπάρχει αντικειμενικότητα στις απαντήσεις, η οποία παρεμποδίζεται όταν υπάρχει παρουσία άλλου (Βάμβουκας, 2007).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από 15 Σεπτεμβρίου έως 15 Οκτώβριου 2020. Το ερωτηματολόγιο συνοδεύτηκε από μια επιστολή όπου περιγράφεται το θέμα της μεταπτυχιακής διατριβής, το Τμήμα που πραγματοποιείται η εκπόνηση, ο τίτλος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, οι επιβλέποντες, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο περιέχει αρκετές ερωτήσεις για να καλύψει σε μεγάλο βαθμό τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής διατριβής μου. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου ιεράρχησης - διαβάθμισης στην 5βαθμη κλίμακα Likert (1= καθόλου, 2= λίγο, 3= αρκετά, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ) στάλθηκαν στους παραλήπτες ηλεκτρονικά μέσω της Google Forms. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις οι οποίες ήταν υποχρεωτικές και να εκφράσουν σε πιο βαθμό συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτές. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου εξασφαλίζουν την αντικειμενικότητα των απαντήσεων, γίνεται εύκολα η επεξεργασία τους και υπάρχει δυνατότητα να συσχετιστούν οι μεταβλητές τους (Βάμβουκας, 2007).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε ενότητες. Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και η θέση απασχόλησης. Στη δεύτερη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις για το στρατηγικό σχεδιασμό τι πρέπει να συμπεριλαμβάνει, αν είναι σημαντικός κ.α.. Στην τρίτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις για τις δημοσιεύσεις των μελών, την επιμόρφωση και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες. Στην τέταρτη ενότητα οι ερωτήσεις αφορούν τις ερευνητικές δραστηριότητες των μελών. Τέλος οι ερωτήσεις της πέμπτης ενότητας αναφέρονται σε ακαδημαϊκά θέματα και σε διοικητικά. Από το σύνολο 120 ατόμων του πληθυσμού της Σχολής Γεωπονικών επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας όλων των ειδικοτήτων απάντησαν στο ερωτηματολόγιο 82 άτομα.

Τα δεδομένα που προέκυψαν από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Παρακάτω παρουσιάζονται τα στατιστικά αποτελέσματα της έρευνας με μορφή πινάκων και συχνοτήτων.

#### 5.4 Ερευνητικά Αποτελέσματα

##### *Τεστ αξιοπιστίας των δεδομένων*

Στον πίνακα α παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τον έλεγχο για την αξιοπιστία των δεδομένων του ερωτηματολογίου με το test αξιοπιστίας Cronbach's Alpha. Τα αποτελέσματα δείχνουν αξιοπιστία 0,907 υψηλό ποσοστό, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  πρέπει να είναι  $\alpha > 0,700$ . (Bishop κ.ά. 2007, Hair κ.ά. 2010)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,907	32

Πίνακας α

### Δημογραφικά στοιχεία

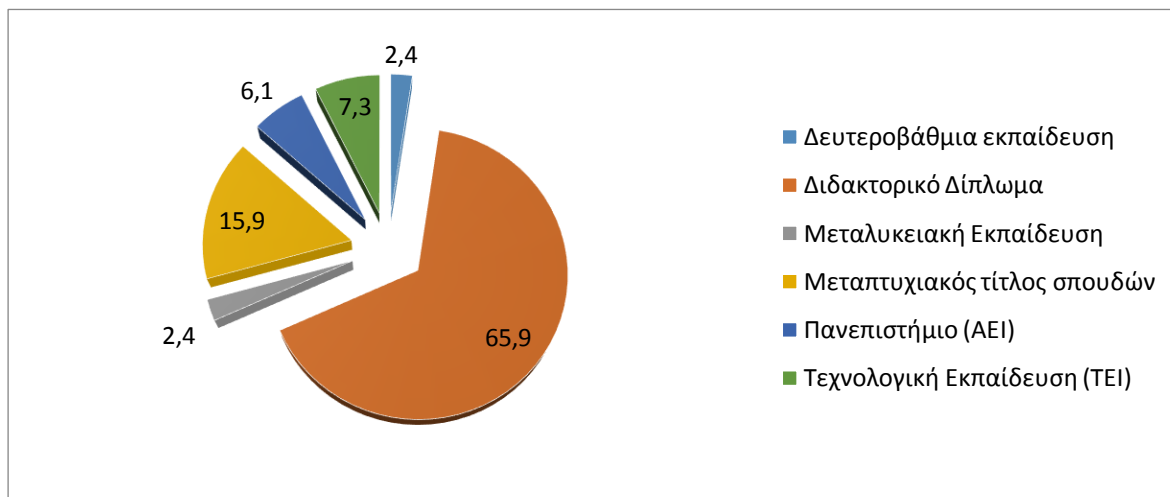
Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τα σύνολο των 82 ατόμων όπως παρουσιάζεται στον πίνακα β.

#### Statistics

		EDUCATION	AGE	APASHOL	SEX
N	Valid	82	82	82	82
	Missing	0	0	0	0

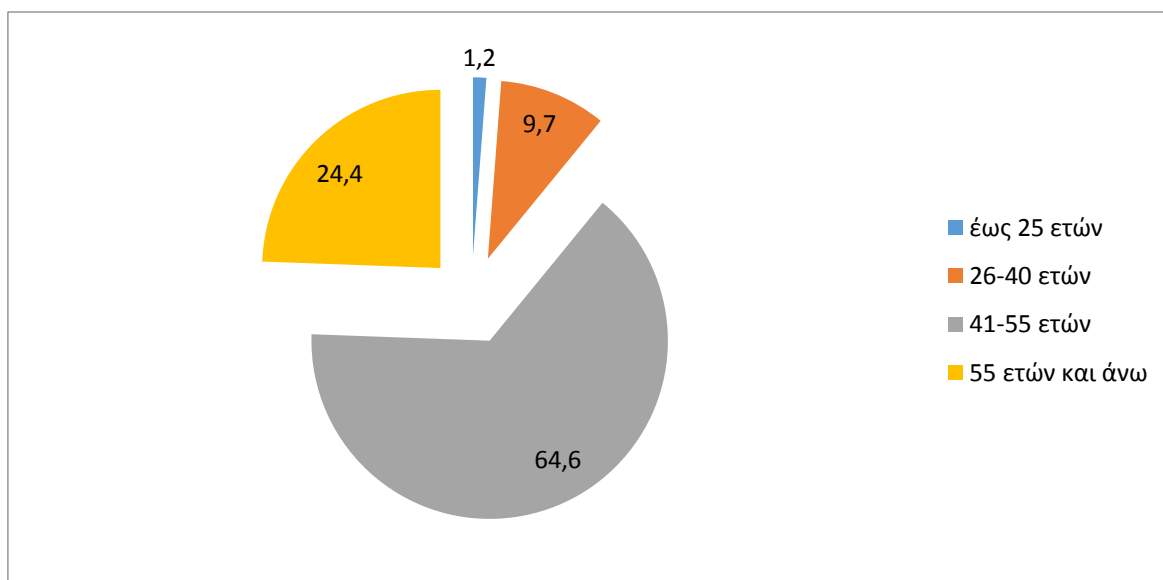
Πίνακας β

Με βάση τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει όπως φαίνεται στην εικόνα 1, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος της έρευνας διαθέτει διδακτορικό δίπλωμα 65,9%, μεταπτυχιακό τίτλο 15,9 %, πτυχίο τεχνολογικής εκπαίδευσης 7,3%, πτυχίο ΑΕΙ 6,1%, τίτλο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης 2,4% και 2,4% τίτλο μεταλυκειακής εκπαίδευσης



Εικόνα 1 Στατιστικά Εκπαίδευσης

Συγκρίνοντας τις ηλικιακές κατηγορίες παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 2, έχει ηλικία από 41- 55 ετών ποσοστό 64,6% , ακολουθεί η ηλικία των 55 ετών και άνω σε ποσοστό 24,4%, μετά η ηλικία 26-40 ποσοστό 9,7% και τέλος έως 25 ετών ποσοστό 1,2%. Συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκουν ηλικιακά στην κατηγορία από 41 έως 55 ετών.

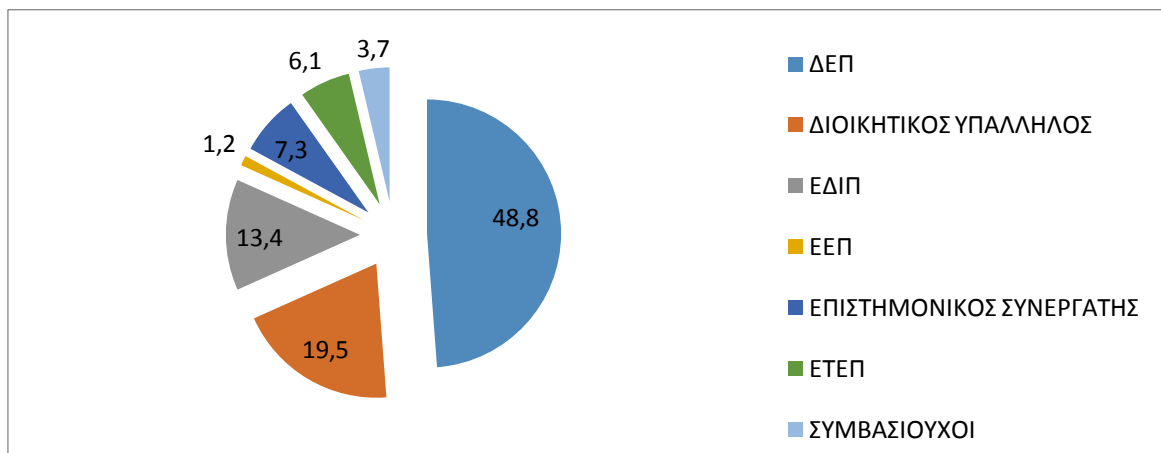


**Εικόνα 2 Στατιστικά Ηλικίας**

Από την παρακάτω εικόνα 3 παρατηρούμε ότι το 48,8% του δείγματος της έρευνας είναι Μέλη ΔΕΠ της Σχολής, 19,5% είναι διοικητικοί υπάλληλοι, 13,4% είναι μέλη ΕΔΙΠ, 7,3% είναι επιστημονικοί συνεργάτες, 6,1% είναι μέλη ΕΤΕΠ, 3,7% είναι συμβασιούχοι και 1,2% είναι μέλη ΕΕΠ. Στην κατηγορία της απασχόλησης με το μεγαλύτερο ποσοστό που

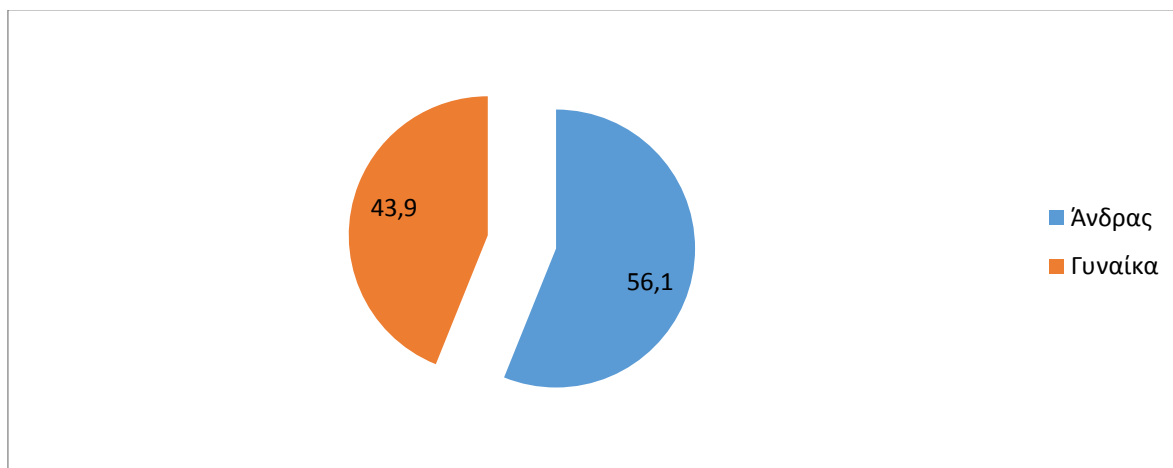


συμμετείχαν στην έρευνα είναι Μέλη ΔΕΠ 48,8% περίπου ο μισός αριθμός των ερωτηθέντων.



Εικόνα 3 Στατιστικά Απασχόλησης

Από το σύνολο του πληθυσμού του δείγματος της έρευνας το 56,1% είναι άνδρες και 43,9% γυναίκες, όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 4. Η μεγαλύτερη πλειοψηφία αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι άνδρες.

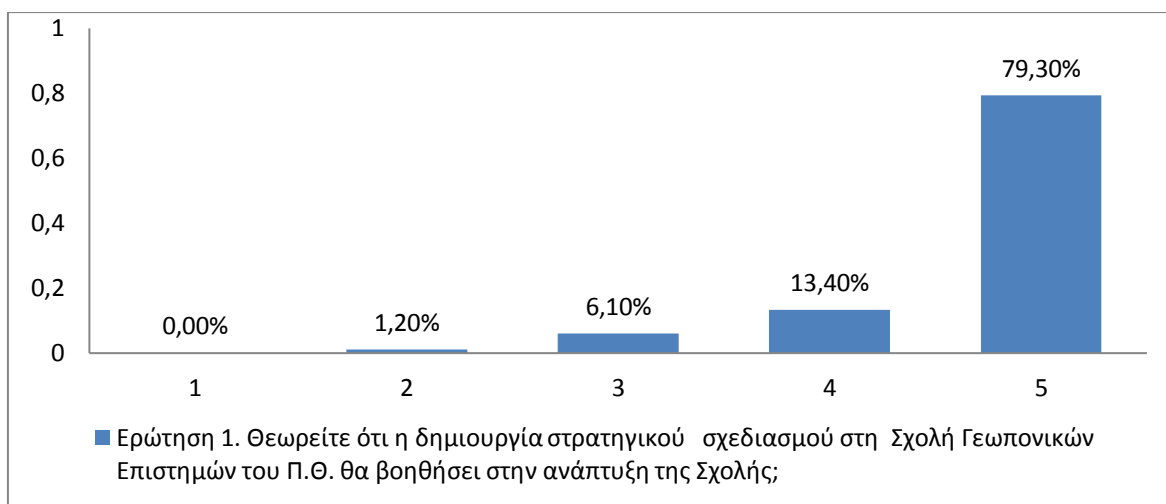


Εικόνα 4 Στατιστικά Φύλλου

## Έρευνα

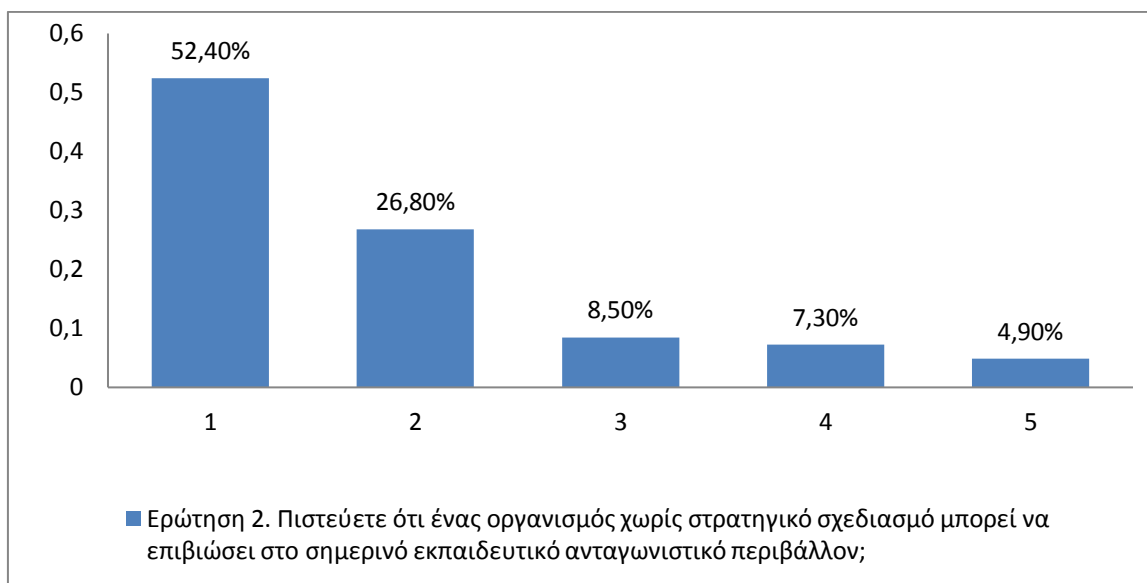
1. Θεωρείτε ότι η δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού στη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Π.Θ. θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της Σχολής;

Στην παραπάνω ερώτηση όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της Σχολής, απάντησαν πάρα πολύ το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων με ποσοστό 79,30%, ακολουθεί το πολύ με ποσοστό 13,40%, 6,10% απάντησαν αρκετά και 1,20% απάντησε λίγο, δεν υπήρξε καμία αρνητική απάντηση.



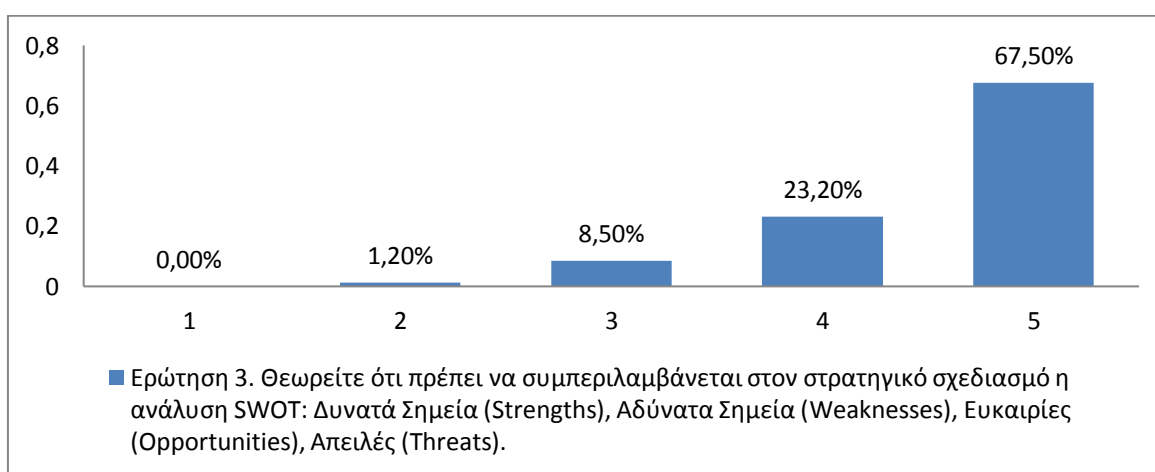
2. Πιστεύετε ότι ένας οργανισμός χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να επιβιώσει στο σημερινό εκπαιδευτικό ανταγωνιστικό περιβάλλον;

Από τους συμμετέχοντες οι περισσότεροι πιστεύουν ότι ένας οργανισμός χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό δεν μπορεί να επιβιώσει στο σημερινό εκπαιδευτικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Απάντησε το 52,40% των ερωτηθέντων καθόλου ότι δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό, αμέσως μετά με ποσοστό 26,80% απάντησε λίγο, το 8,50% αρκετά, το 7,30% πολύ και τέλος μόλις το 4,90% απάντησε ότι μπορεί ένας οργανισμός να επιβιώσει χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό.



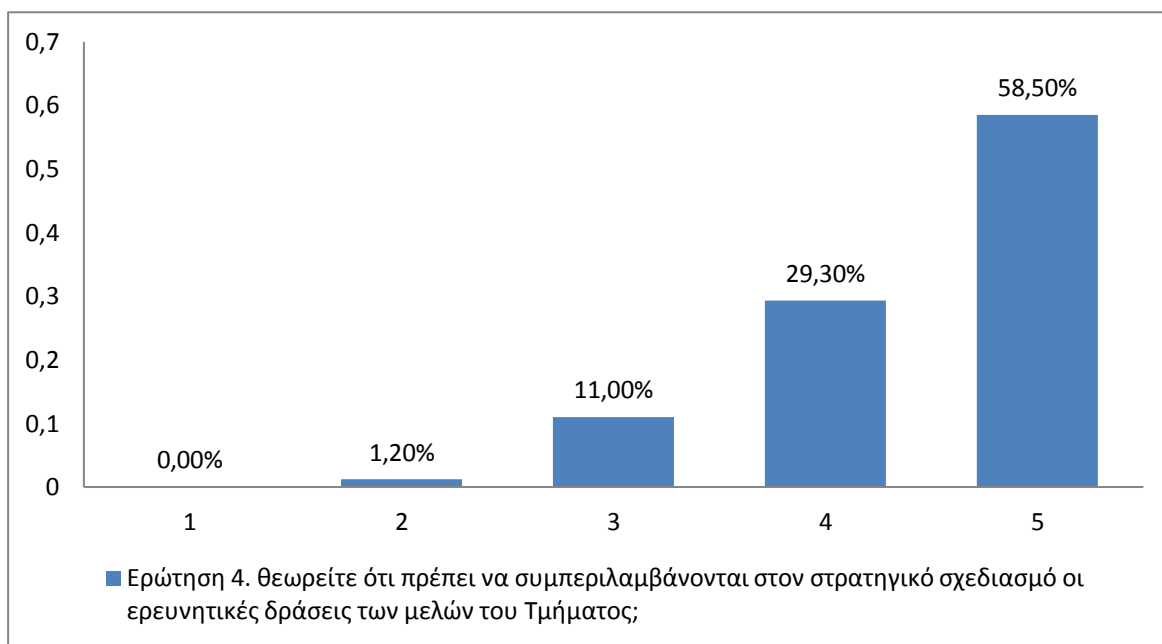
3. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό η ανάλυση SWOT: Δυνατά Σημεία (Strengths), Αδύνατα Σημεία (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities), Απειλές (Threats);

Όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνεται η ανάλυση SWOT στον στρατηγικό σχεδιασμό χωρίς να υπάρχει καμία αρνητική απάντηση. Στην ερώτηση απάντησαν 67,50% πάρα πολύ ότι συμφωνούν να συμπεριλαμβάνεται η ανάλυση SWOT στο στρατηγικό σχεδιασμό, 23,20% απάντησαν πολύ, 8,50% αρκετά και 1,20% λίγο.



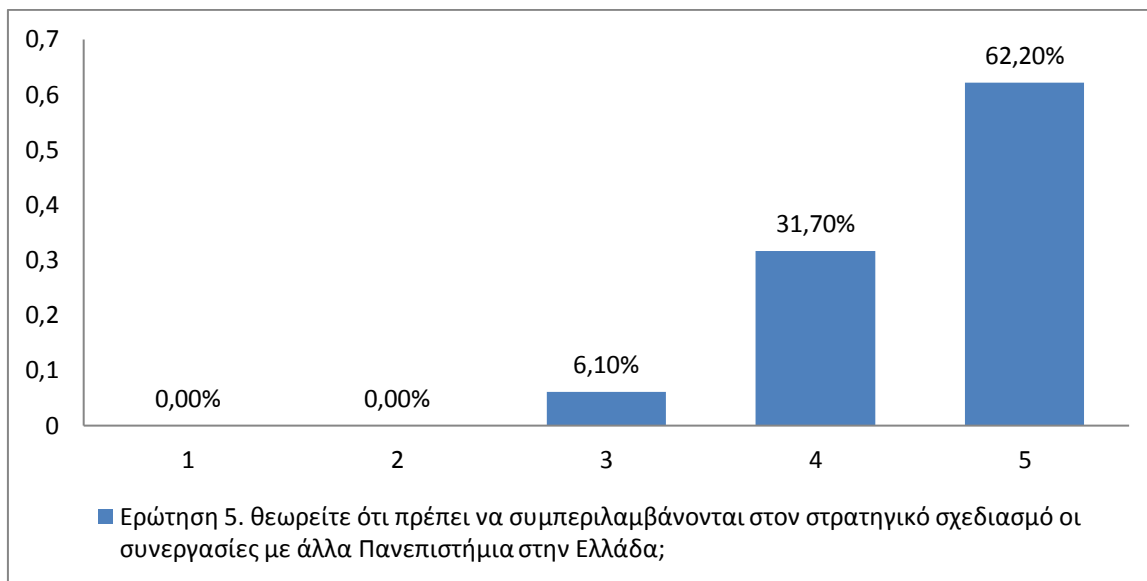
4. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό οι ερευνητικές δράσεις των μελών του Τμήματος;

Σε αυτή τη ερώτηση όλοι απαντήσαν θετικά όλοι οι ερωτηθέντες χωρίς καμία αρνητική απάντηση. Πάρα πολύ απάντησε το 58,50% των ερωτηθέντων, το 29,30% πολύ, το 11% αρκετά και το 1,2% λίγο



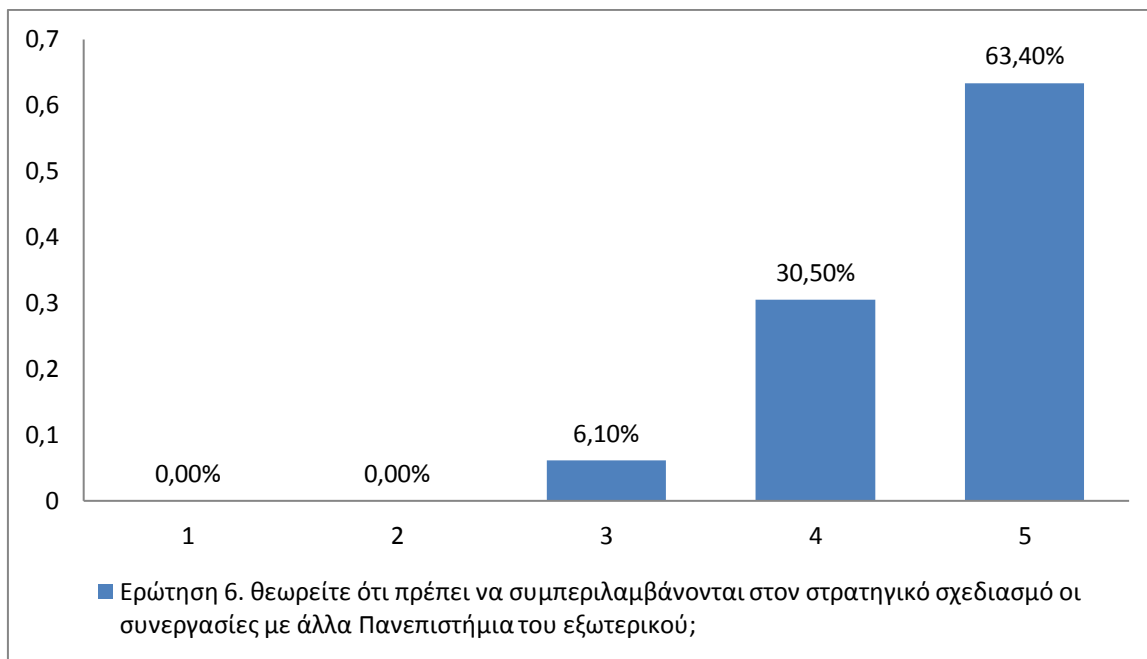
5. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό οι συνεργασίες με άλλα Πανεπιστήμια στην Ελλάδα;

Στην παραπάνω ερώτηση έχουμε μόνο θετικές απαντήσεις, συμφωνούν όλοι ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό οι συνεργασίες με άλλα Πανεπιστήμια. Το 62,20% απάντησε πάρα πολύ, το 31,70% πολύ και το 6,10% αρκετά.



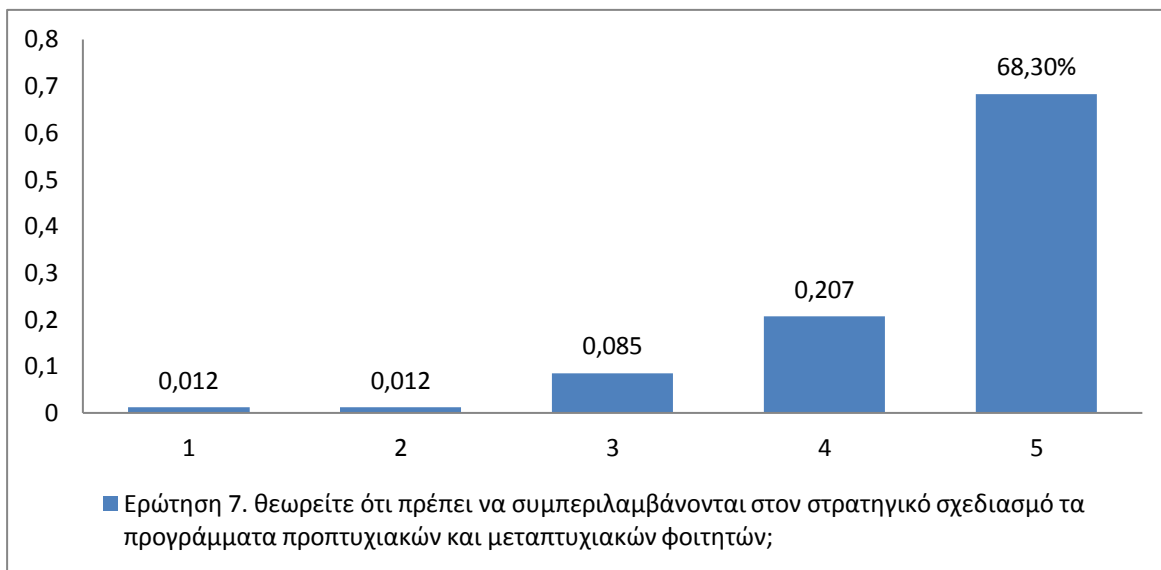
6. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό οι συνεργασίες με άλλα Πανεπιστήμια του εξωτερικού;

Και σε αυτή την ερώτηση έχουμε μόνο θετικές απαντήσεις, ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό οι συνεργασίες με άλλα Πανεπιστήμια του εξωτερικού με το 63,40% να έχουν απαντήσει πάρα πολύ, το 30,50% πολύ και το 6,10% αρκετά.



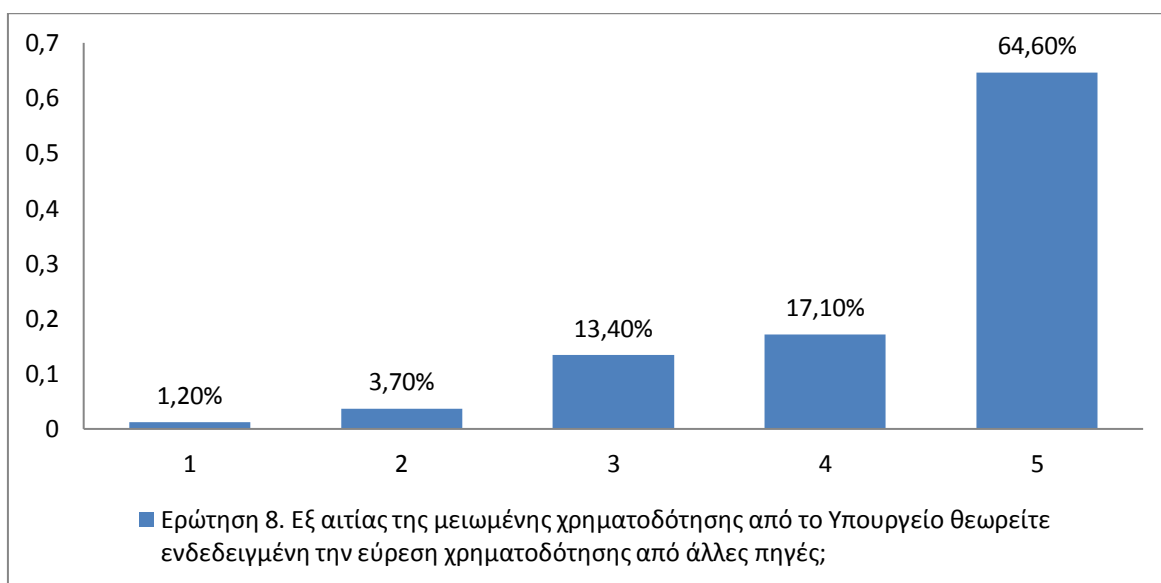
7. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό τα προγράμματα προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών;

Όπως προκύπτει από παρακάτω πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό τα προγράμματα προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών. Πάρα πολύ απάντησαν το 68,30%, πολύ το 20,70% , το 8,50% αρκετά, 1,20% λίγο και 1,20% καθόλου.

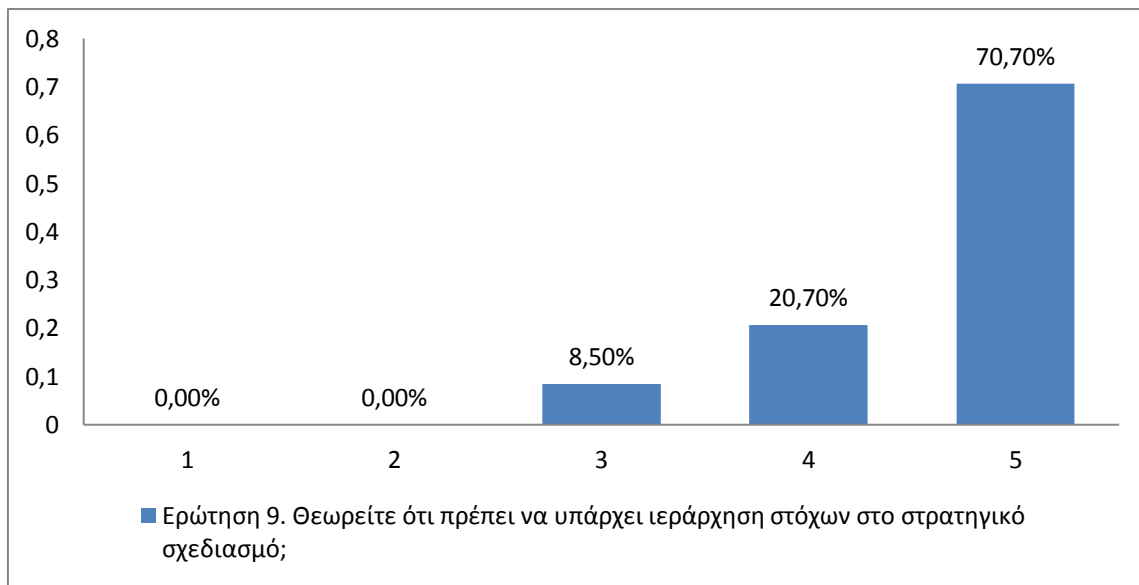


8. Εξαιτίας της μειωμένης χρηματοδότησης από το Υπουργείο θεωρείτε ενδεδειγμένη την εύρεση χρηματοδότησης από άλλες πηγές;

Σε αυτή την ερώτηση ότι θεωρούν ενδεδειγμένη την εύρεση χρηματοδότησης από άλλες πηγές εξαιτίας της μειωμένης χρηματοδότησης από το υπουργείο, απάντησε το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων με ποσοστό 64,60% πάρα πολύ, το 17,10% απάντησε πολύ, το 13,40% αρκετά, το 3,70% λίγο και το 1,20% καθόλου.

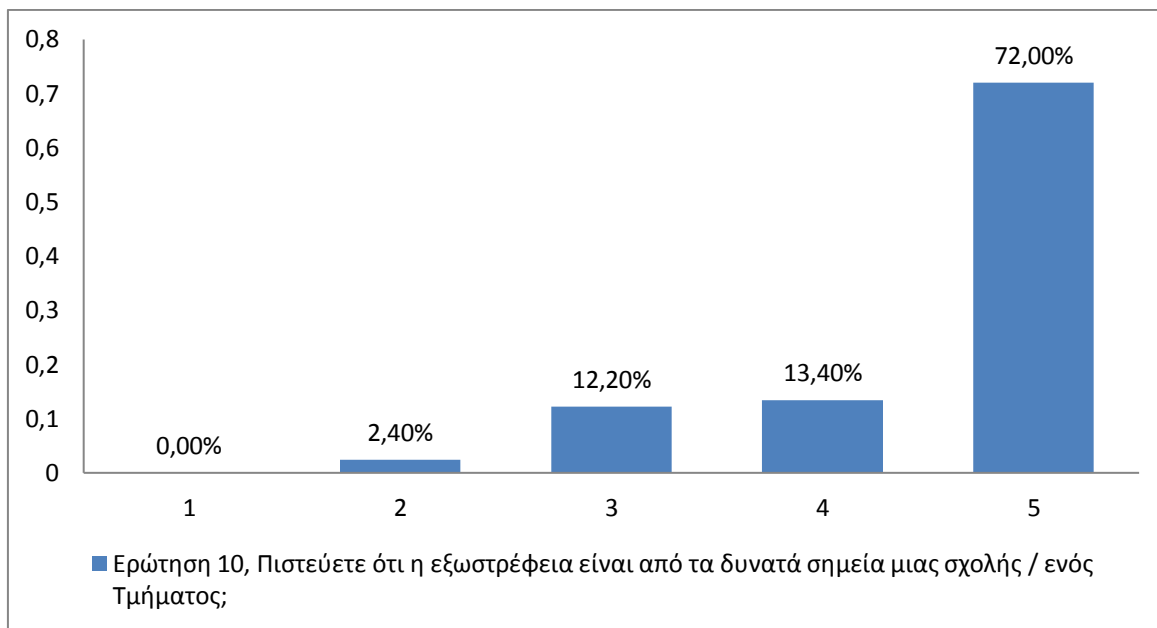


9. Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει ιεράρχηση στόχων στο στρατηγικό σχεδιασμό;  
Εδώ παρατηρούμε ότι έχουμε μόνο θετικές απαντήσεις στην ερώτηση αν πρέπει να υπάρχει ιεράρχηση στόχων στο στρατηγικό σχεδιασμό, σε ποσοστό 70,70% να απαντούν πάρα πολύ, το 20,70% απάντησε πολύ και το 8,50% αρκετά.



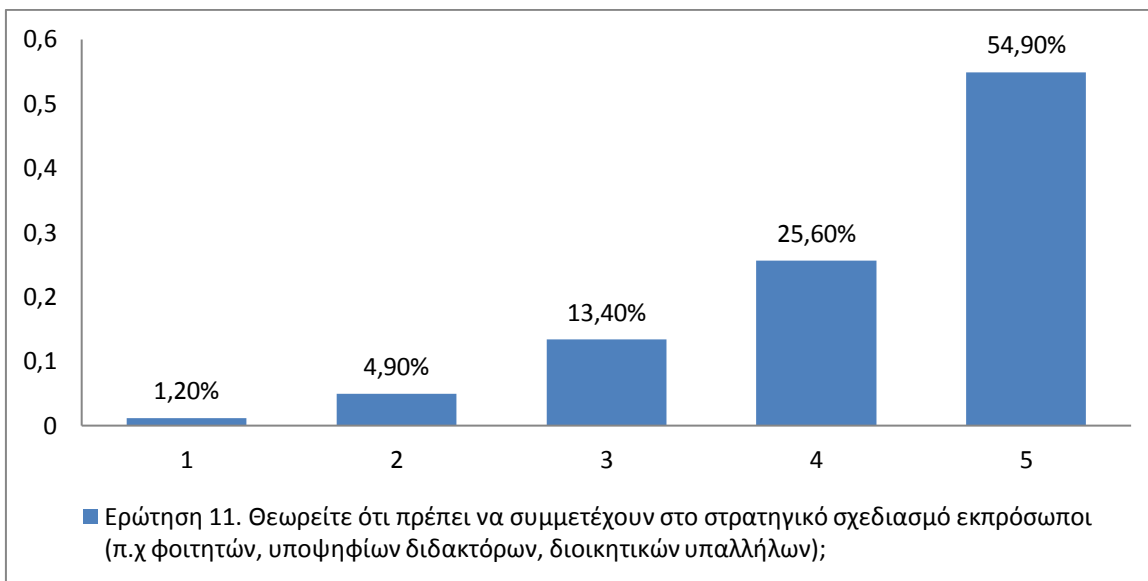
10. Πιστεύετε ότι η εξωστρέφεια είναι από τα δυνατά σημεία μιας σχολής / ενός Τμήματος;  
Στην ερώτηση αν η εξωστρέφεια είναι από τα δυνατά σημεία μιας σχολής απάντησαν μόνο θετικά χωρίς καμία αρνητική απάντηση, πάρα πολύ απάντησε το 72% των ερωτηθέντων, το 13,40% απάντησε πολύ, το 12,20% αρκετά και το 2,40% λίγο.



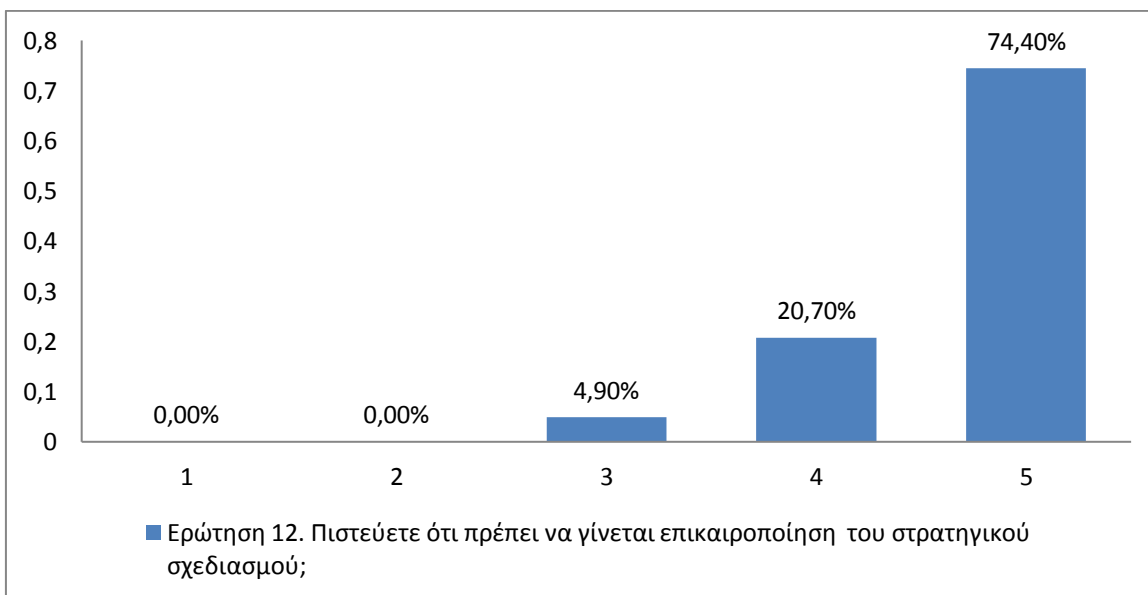


11. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμμετέχουν στο στρατηγικό σχεδιασμό εκπρόσωποι (π.χ φοιτητών, υποψηφίων διδασκόντων, διοικητικών υπαλλήλων);

Και σε αυτή την ερώτηση οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν ότι πρέπει να συμμετέχουν στο στρατηγικό σχεδιασμό εκπρόσωποι από όλες τις κατηγορίες των υπαλλήλων της Σχολής. Έχουμε θετικές απαντήσεις με ποσοστό 54,90% να απαντάει πάρα πολύ, το 25,60% απάντησε πολύ, το 13,40% αρκετά, το 4,90% λίγο και 1,20% καθόλου.

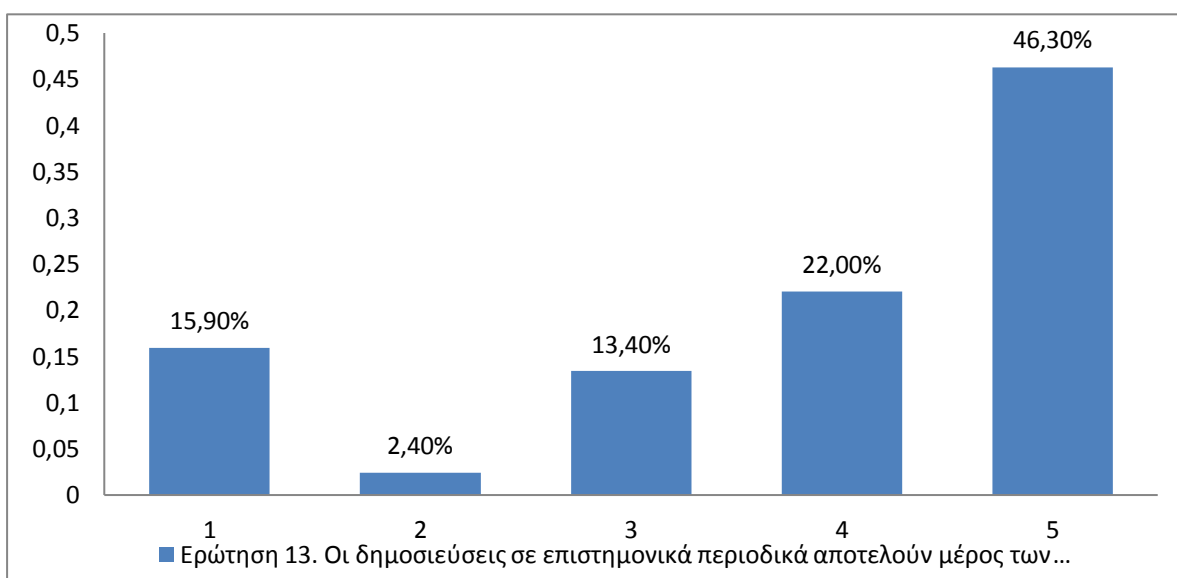


12. Πιστεύετε ότι πρέπει να γίνεται επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού;  
 Σε αυτή την ερώτηση έχουμε μόνο θετικές απαντήσεις με το ποσοστό 74,40% να απαντούν πάρα πολύ, ότι πρέπει να γίνεται επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού, το 20,70% απάντησε πολύ και το 4,90% αρκετά.



13. Οι δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων σας;

Στην παραπάνω ερώτηση υπάρχει διαφοροποίηση των απαντήσεων με το αρνητικό ποσοστό να είναι 15,90% σε αυτούς που απάντησαν καθόλου, 2,40% λίγο, 13,40% αρκετά, 22% πολύ και 46,30% πάρα πολύ. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 1 η διαφοροποίηση αυτή υπάρχει γιατί οι διοικητικοί υπάλληλοι δεν ασχολούνται με δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά.

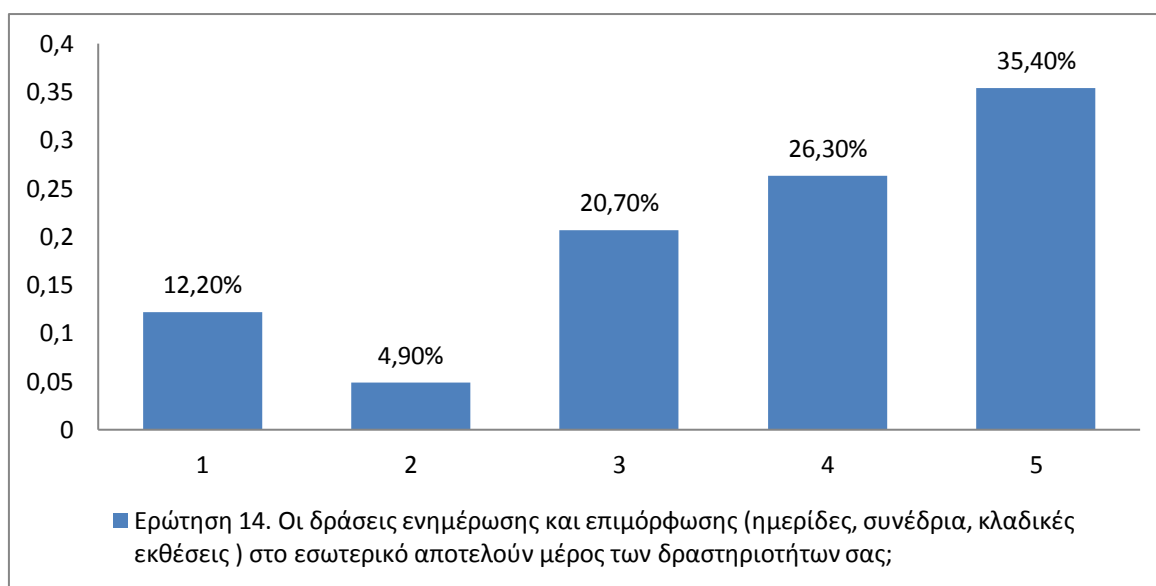


Πίνακας 1. Διασταυρωτός πίνακας τιμών επιλογής ερωτηματολογίου και ενδιάμεση τιμή και της θέσης απασχόλησης των ερωτηθέντων για την ερώτηση 13

	Τιμές Likert					Διάμεση τιμή
	1	2	3	4	5	
<b>ΔΕΠ</b>	2		4	7	27	<b>5</b>
<b>Διοικητικοί Υπάλληλοι</b>	10	1	3	1	1	<b>1</b>
<b>ΕΔΙΠ</b>	-	1	2	4	4	<b>4</b>
<b>ΕΕΠ</b>	-	-	-	-	1	<b>-</b>
<b>Επιστημον. Συνεργάτες</b>	-	-	1	2	3	<b>4,5</b>
<b>ΕΤΕΠ</b>	1	-	1	3	0	<b>4</b>
<b>Συμβασιούχοι</b>	-	-	0	1	2	<b>5</b>

14. Οι δράσεις ενημέρωσης και επιμόρφωσης (ημερίδες, συνέδρια, κλαδικές εκθέσεις ) στο εσωτερικό αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων σας;

Σε αυτή την ερώτηση απάντησαν πάρα πολύ 35,40%, πολύ 26,30%, 20,70% αρκετά, 4,90% λίγο και 12,20% καθόλου. Από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι για τους δημοσίους υπαλλήλους οι δράσεις ενημέρωσης και επιμόρφωσης (ημερίδες, συνέδρια, κλαδικές εκθέσεις ) στο εσωτερικό δεν αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων τους.



Πίνακας 2. Διασταυρωτός πίνακας τιμών επιλογής ερωτηματολογίου και ενδιάμεση τιμή και της θέσης απασχόλησης των ερωτηθέντων για την ερώτηση 14

	Τιμές Likert					Διάμεση τιμή
	1	2	3	4	5	
<b>ΔΕΠ</b>	1	2	5	13	18	<b>4</b>
<b>Διοικητικοί Υπάλληλοι</b>	8	1	4	1	1	<b>1,5</b>
<b>ΕΔΙΠ</b>	-	1	3	3	4	<b>4</b>
<b>ΕΕΠ</b>	-	-	-	-	1	<b>-</b>
<b>Επιστημον. Συνεργάτες</b>	-	-	2	2	2	<b>4</b>
<b>ΕΤΕΠ</b>	1	-	-	2	1	<b>4</b>
<b>Συμβασιούχοι</b>	-	-	-	1	2	<b>5</b>

15. Οι δράσεις ενημέρωσης και επιμόρφωσης (ημερίδες, συνέδρια, κλαδικές εκθέσεις ) στο εξωτερικό αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων σας;

Όπως και στην παραπάνω ερώτηση έχουμε διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις. Πάρα πολύ απάντησε ποσοστό 26,80%, πολύ 22,00%, 23,30% αρκετά, 11% λίγο και 17,10%

καθόλου. Από τον πίνακα 3 προκύπτει ότι για τους δημοσίους υπαλλήλους και τα μέλη ΕΤΕΠ, οι δράσεις ενημέρωσης και επιμόρφωσης (ημερίδες, συνέδρια, κλαδικές εκθέσεις) στο εξωτερικό δεν αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων τους.

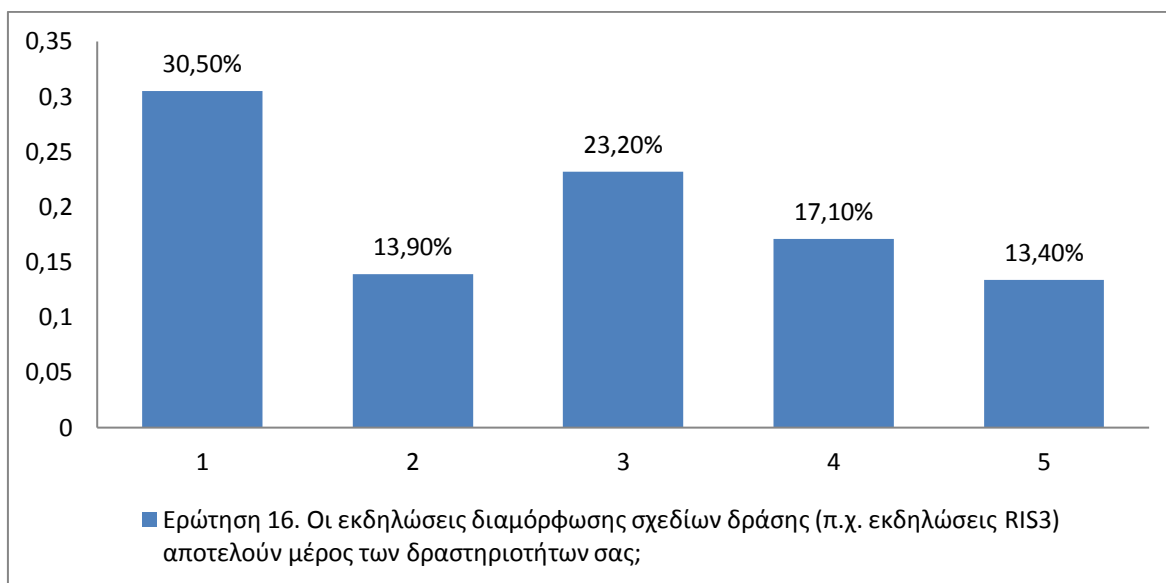


Πίνακας 3. Διασταυρωτός πίνακας τιμών επιλογής ερωτηματολογίου και ενδιαμέση τιμή και της θέσης απασχόλησης των ερωτηθέντων για την ερώτηση 15

	Τιμές Likert					Διάμεση τιμή
	1	2	3	4	5	
<b>ΔΕΠ</b>	1	2	10	14	13	<b>4</b>
<b>Διοικητικοί Υπάλληλοι</b>	8	2	4	1	1	<b>1,5</b>
<b>ΕΔΠ</b>	3	2	2	1	3	<b>3</b>
<b>ΕΕΠ</b>	0	0	0	0	1	<b>-</b>
<b>Επιστημον. Συνεργάτες</b>	0	0	3	0	3	<b>4</b>
<b>ΕΤΕΠ</b>	2	3	0	0	0	<b>2</b>
<b>Συμβασιούχοι</b>	0	0	0	2	1	<b>4</b>

16. Οι εκδηλώσεις διαμόρφωσης σχεδίων δράσης (π.χ. εκδηλώσεις RIS3) αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων σας;

Οι απαντήσεις στην παραπάνω ερώτηση έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό 30,50% στην απάντηση καθόλου, 13,90% λίγο, 23,20% αρκετά, 17,10% πολύ και μόλις 13,40% πάρα πολύ. Όπως διαπιστώνουμε από την ανάλυση στον πίνακα 4 για μεγάλο αριθμό από όλες τις κατηγορίες, οι εκδηλώσεις διαμόρφωσης σχεδίων δράσης δεν αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων τους.

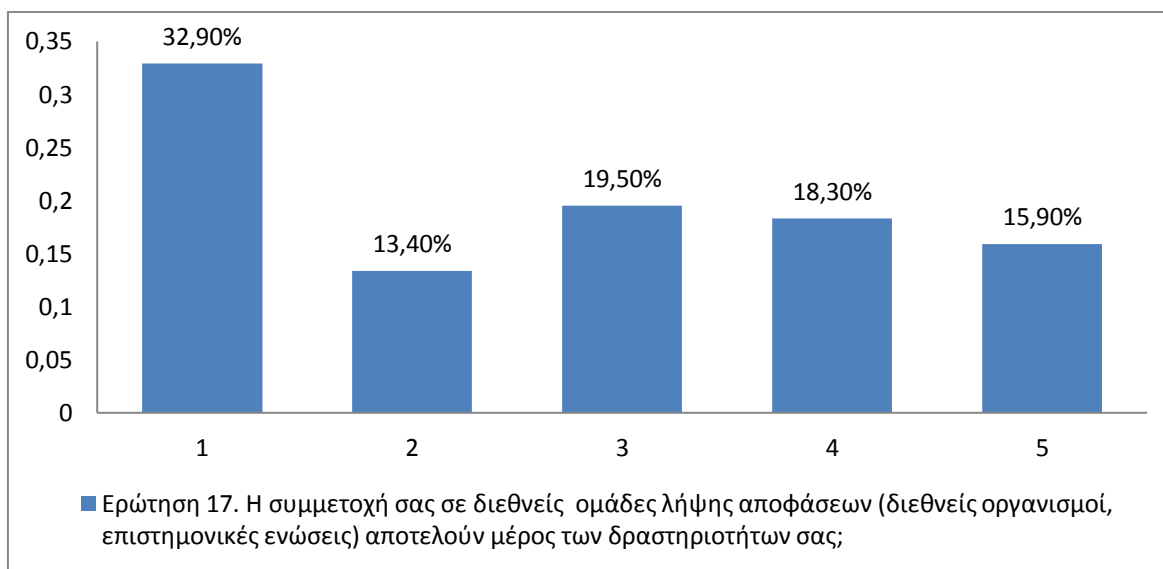


Πίνακας 4. Διασταυρωτός πίνακας τιμών επιλογής ερωτηματολογίου και ενδιάμεση τιμή και της θέσης απασχόλησης των ερωτηθέντων για την ερώτηση 16

	Τιμές Likert					Διάμεση τιμή
	1	2	3	4	5	
<b>ΔΕΠ</b>	7	5	11	9	8	<b>3</b>
<b>Διοικητικοί Υπάλληλοι</b>	10	2	3	1	0	<b>1</b>
<b>ΕΔΠ</b>	5	1	2	2	1	<b>2</b>
<b>ΕΕΠ</b>	0	1	0	0	0	<b>-</b>
<b>Επιστημον. Συνεργάτες</b>	1	1	3	0	1	<b>3</b>
<b>ΕΤΕΠ</b>	2	3	0	0	0	<b>2</b>
<b>Συμβασιούχοι</b>	0	0	0	2	1	<b>4</b>

17. Η συμμετοχή σας σε διεθνείς ομάδες λήψης αποφάσεων (διεθνείς οργανισμοί, επιστημονικές ενώσεις) αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων σας;

Οι απαντήσεις και σε αυτή την ερώτηση είναι μοιρασμένες με το 32,90% να απαντάει καθόλου ότι δεν συμμετέχουν σε διεθνείς ομάδες λήψης αποφάσεων, 13,40% απαντούν λίγο, 19,50% αρκετά, 18,30% πολύ και 15,90% πάρα πολύ.

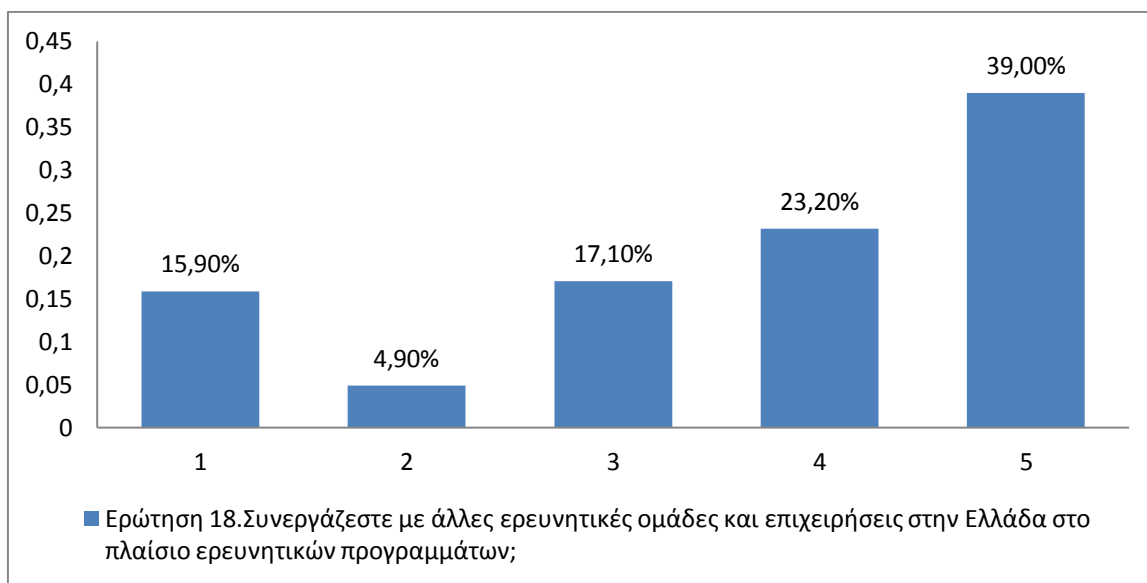


Πίνακας 5. Διασταυρωτός πίνακας τιμών επιλογής ερωτηματολογίου και ενδιάμεση τιμή και της θέσης απασχόλησης των ερωτηθέντων για την ερώτηση 17

	Τιμές Likert					Διάμεση τιμή
	1	2	3	4	5	
<b>ΔΕΠ</b>	4	6	12	9	9	<b>3</b>
<b>Διοικητικοί Υπάλληλοι</b>	13	0	1	2	0	<b>1</b>
<b>ΕΔΙΠ</b>	3	4	1	1	2	<b>2</b>
<b>ΕΕΠ</b>	0	0	0	1	0	<b>-</b>
<b>Επιστημον. Συνεργάτες</b>	3	1	1	0	1	<b>1,5</b>
<b>ΕΤΕΠ</b>	4	0	1	0	0	<b>1</b>
<b>Συμβασιούχοι</b>	0	0	0	2	1	<b>4</b>

18. Συνεργάζεστε με άλλες ερευνητικές ομάδες και επιχειρήσεις στην Ελλάδα στο πλαίσιο ερευνητικών προγραμμάτων;

Σε αυτή την ερώτηση απάντησαν ότι συνεργάζονται με άλλες ερευνητικές ομάδες και επιχειρήσεις στην Ελλάδα στο πλαίσιο ερευνητικών προγραμμάτων ένα ποσοστό 39% πάρα πολύ, 23,20% πολύ, 17,10% αρκετά, 4,90% λίγο και 15,90% καθόλου.



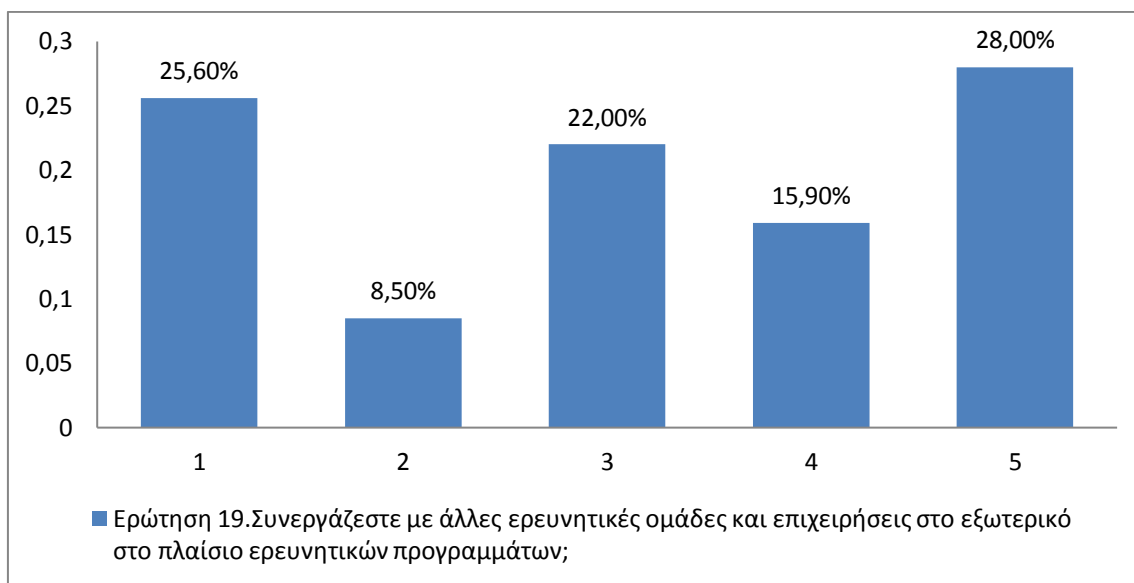
Πίνακας 6. Διασταυρωτός πίνακας τιμών επιλογής ερωτηματολογίου και ενδιάμεση τιμή και της θέσης απασχόλησης των ερωτηθέντων για την ερώτηση 18

	Τιμές Likert					Διάμεση τιμή
	1	2	3	4	5	
<b>ΔΕΠ</b>	0	2	7	10	21	<b>5</b>
<b>Διοικητικοί Υπάλληλοι</b>	11	1	2	2	0	<b>1</b>
<b>ΕΔΙΠ</b>	1	1	3	2	4	<b>4</b>
<b>ΕΕΠ</b>	0	0	1	0	0	<b>-</b>
<b>Επιστημον. Συνεργάτες</b>	0	0	1	2	3	<b>4,5</b>
<b>ΕΤΕΠ</b>	1	0	0	3	1	<b>4</b>
<b>Συμβασιούχοι</b>	0	0	0	0	3	<b>-</b>

19. Συνεργάζεστε με άλλες ερευνητικές ομάδες και επιχειρήσεις στο εξωτερικό στο πλαίσιο ερευνητικών προγραμμάτων;

Στο πλαίσιο ερευνητικών προγραμμάτων συνεργάζονται με άλλες ερευνητικές ομάδες και επιχειρήσεις στο εξωτερικό το 28% των ερωτηθέντων πάρα πολύ, 15,90% πολύ, 22% αρκετά, 8,50% λίγο και 25,60% καθόλου.



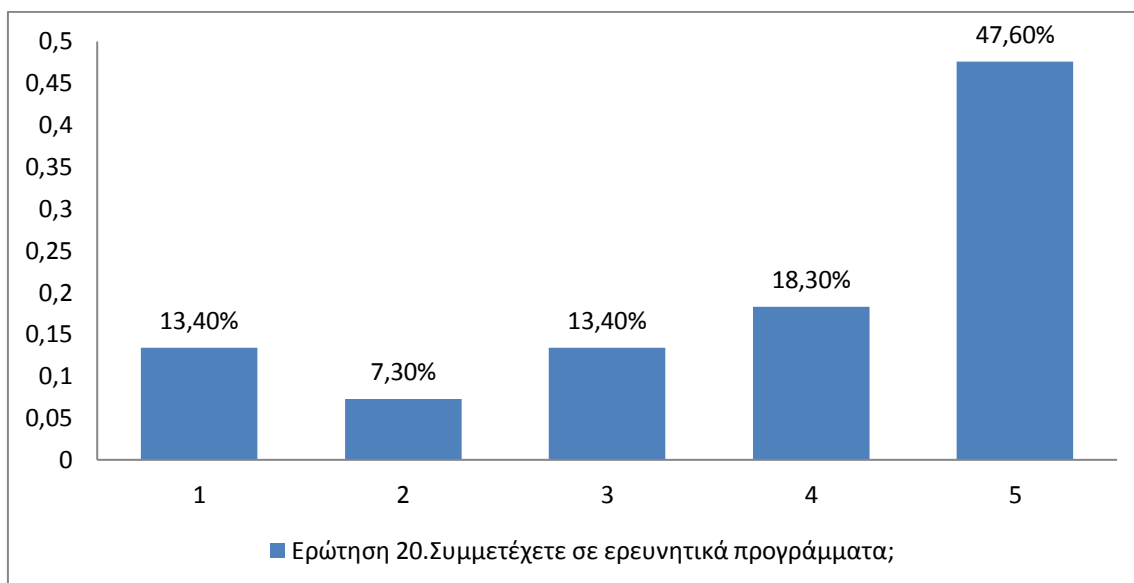


Πίνακας 7. Διασταυρωτός πίνακας τιμών επιλογής ερωτηματολογίου και ενδιάμεση τιμή και της θέσης απασχόλησης των ερωτηθέντων για την ερώτηση 19

	Τιμές Likert					Διάμεση τιμή
	1	2	3	4	5	
<b>ΔΕΠ</b>	1	5	9	9	16	<b>4</b>
<b>Διοικητικοί Υπάλληλοι</b>	12	1	3	0	0	<b>1</b>
<b>ΕΔΙΠ</b>	4	0	2	3	2	<b>3</b>
<b>ΕΕΠ</b>	0	0	0	1	0	<b>-</b>
<b>Επιστημον. Συνεργάτες</b>	2	0	2	0	2	<b>3</b>
<b>ΕΤΕΠ</b>	1	1	2	0	1	<b>3</b>
<b>Συμβασιούχοι</b>	1	0	0	0	2	<b>5</b>

20. Συμμετέχετε σε ερευνητικά προγράμματα;

Συμμετέχουν σε ερευνητικά προγράμματα 47,60% πάρα πολύ, 18,30% πολύ, 13,40% αρκετά, 7,30% λίγο και 13,40% καθόλου.

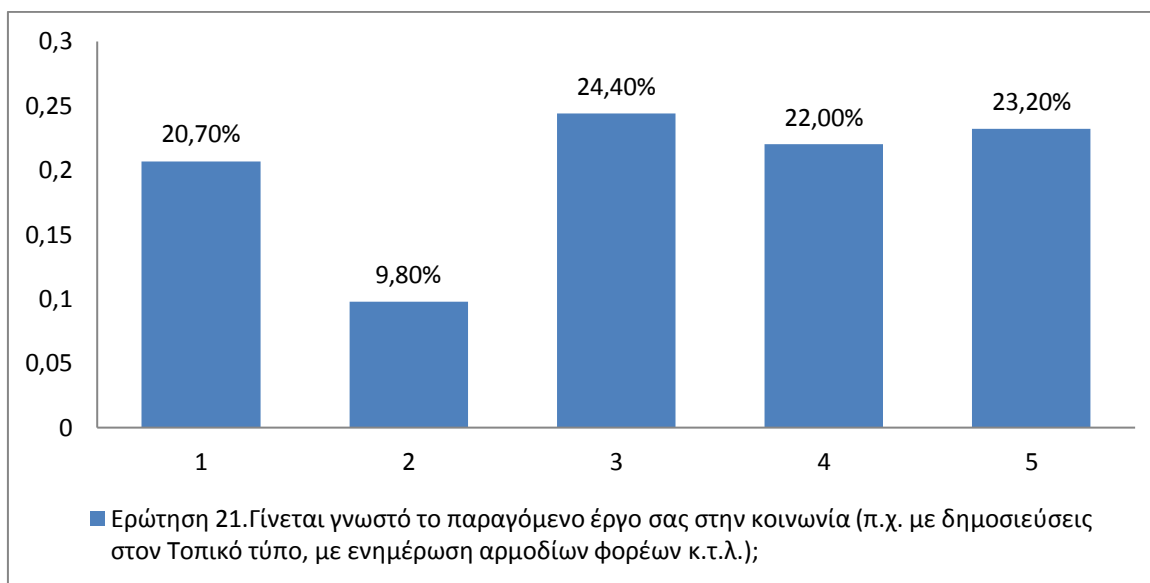


Πίνακας 8. Διασταυρωτός πίνακας τιμών επιλογής ερωτηματολογίου και ενδιάμεση τιμή και της θέσης απασχόλησης των ερωτηθέντων για την ερώτηση 20

	Τιμές Likert					Διάμεση τιμή
	1	2	3	4	5	
<b>ΔΕΠ</b>	0	1	5	11	23	<b>5</b>
<b>Διοικητικοί Υπάλληλοι</b>	10	3	2	0	1	<b>1</b>
<b>ΕΔΙΠ</b>	0	2	2	1	6	<b>5</b>
<b>ΕΕΠ</b>	0	0	0	0	1	-
<b>Επιστημον. Συνεργάτες</b>	0	0	1	1	4	<b>5</b>
<b>ΕΤΕΠ</b>	1	0	1	2	1	<b>4</b>
<b>Συμβασιούχοι</b>	0	0	0	0	3	-

21. Γίνεται γνωστό το παραγόμενο έργο σας στην κοινωνία (π.χ. με δημοσιεύσεις στον τοπικό τύπο, με ενημέρωση αρμοδίων φορέων κ.τ.λ.);

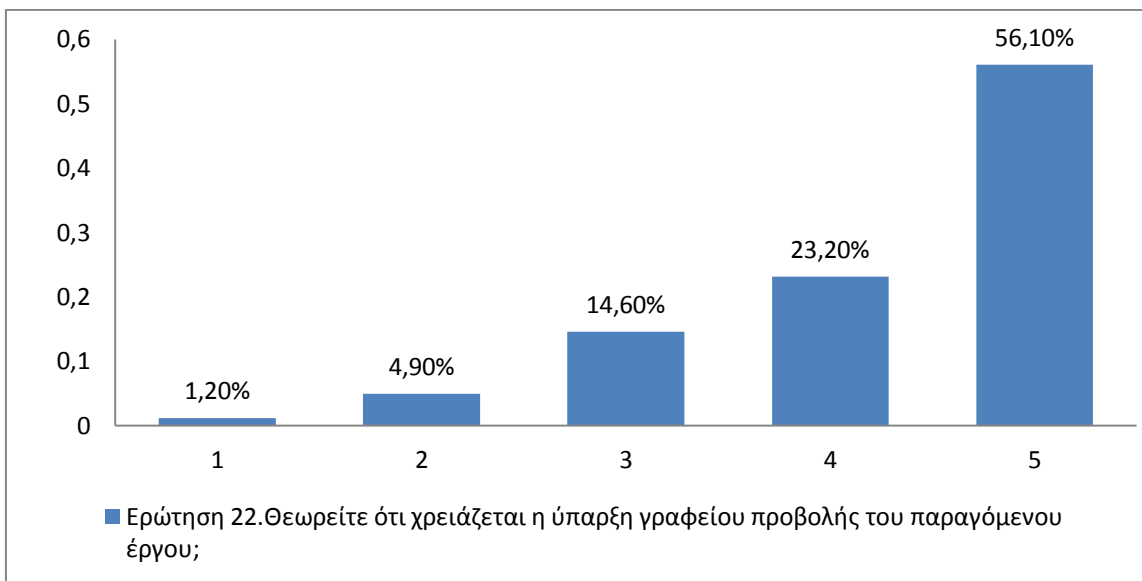
Αν γίνεται γνωστό το παραγόμενο έργο της Σχολής στην κοινωνία απαντούν πάρα πολύ το 23,20%, 22% πολύ, 24,40% αρκετά, 9,80% λίγο και 20,70% καθόλου.



Πίνακας 9. Διασταυρωτός πίνακας τιμών επιλογής ερωτηματολογίου και ενδιάμεση τιμή και της θέσης απασχόλησης των ερωτηθέντων για την ερώτηση 21

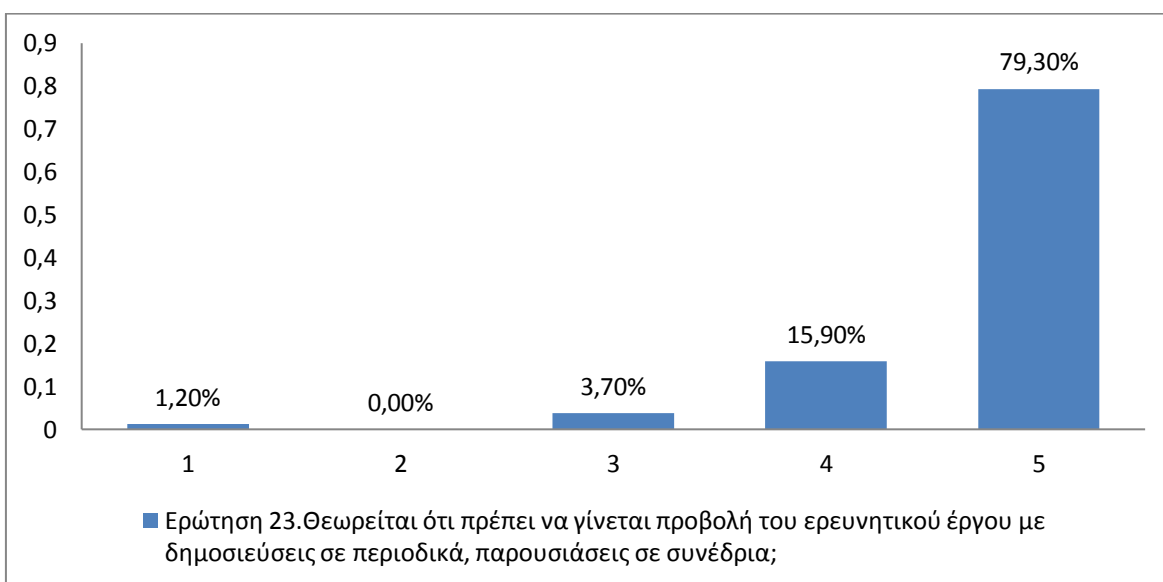
	Τιμές Likert					Διάμεση τιμή
	1	2	3	4	5	
<b>ΔΕΠ</b>	4	5	10	11	10	<b>4</b>
<b>Διοικητικοί Υπάλληλοι</b>	10	1	4	1	0	<b>1</b>
<b>ΕΔΙΠ</b>	2	1	3	2	3	<b>3</b>
<b>ΕΕΠ</b>	0	1	0	0	0	<b>-</b>
<b>Επιστημον. Συνεργάτες</b>	0	0	3	0	3	<b>4</b>
<b>ΕΤΕΠ</b>	1	0	0	3	1	<b>4</b>
<b>Συμβασιούχοι</b>	0	0	0	1	2	<b>5</b>

22. Θεωρείτε ότι χρειάζεται η ύπαρξη γραφείου προβολής του παραγόμενου έργου; Στην ερώτηση για την ύπαρξη γραφείου προβολής του παραγόμενου έργου απάντησαν ότι συμφωνούν 56,10% πάρα πολύ, 23,20% πολύ, 14,60% αρκετά, 4,90% λίγο και 1,20% καθόλου.



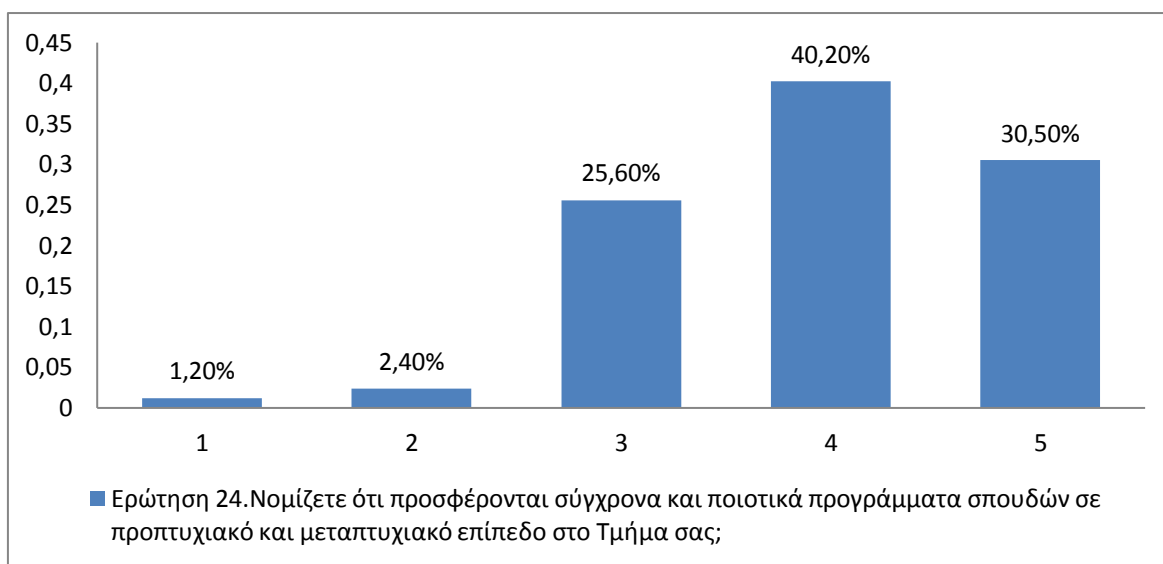
23. Θεωρείται ότι πρέπει να γίνεται προβολή του ερευνητικού έργου με δημοσιεύσεις σε περιοδικά, παρουσιάσεις σε συνέδρια;

Στην ερώτηση αν πρέπει να γίνεται προβολή του ερευνητικού έργου με δημοσιεύσεις σε περιοδικά, παρουσιάσεις σε συνέδρια απάντησε θετικά πάρα πολύ το 79,30% των ερωτηθέντων, πολύ 15,90%, 3,70% αρκετά και 1,20% καθόλου.



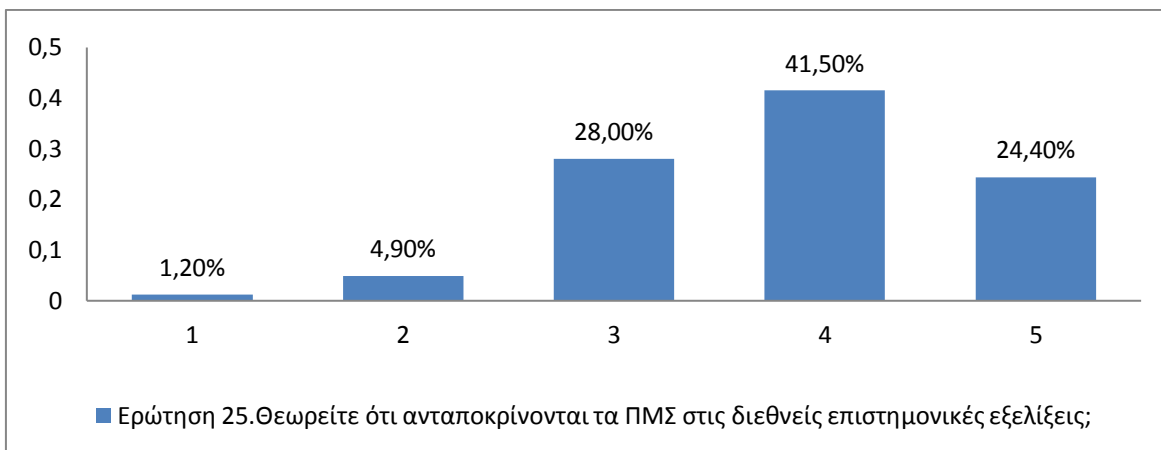
24. Νομίζετε ότι προσφέρονται σύγχρονα και ποιοτικά προγράμματα σπουδών σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο στο Τμήμα σας;

Στην ερώτηση αν προσφέρονται σύγχρονα και ποιοτικά προγράμματα σπουδών σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο στη Σχολή, το 30,50% απάντησε πάρα πολύ, το 40,20% πολύ, το 25,60% αρκετά, 2,40% λίγο και 1,20% καθόλου.



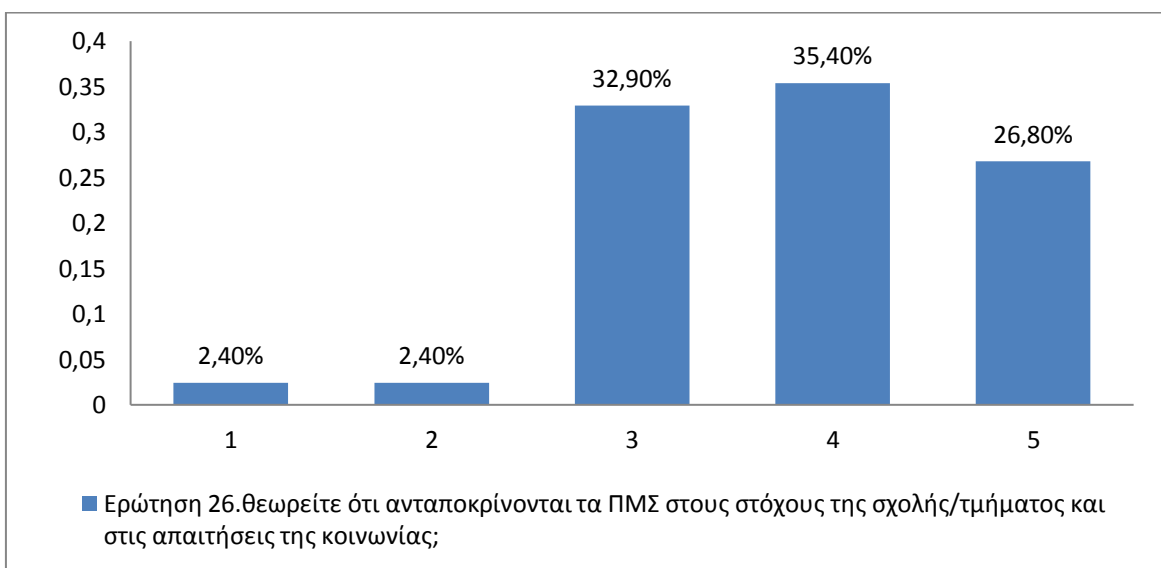
25. Θεωρείτε ότι ανταποκρίνονται τα ΠΜΣ στις διεθνείς επιστημονικές εξελίξεις;

Το 24,40% των ερωτησάντων θεωρούν ότι τα ΠΜΣ ανταποκρίνονται στις διεθνείς επιστημονικές εξελίξεις πάρα πολύ, 41,50% πολύ, 28% αρκετά, 4,90% λίγο και 1,2% καθόλου.



26. Θεωρείτε ότι ανταποκρίνονται τα ΠΜΣ στους στόχους της σχολής/τμήματος και στις απαιτήσεις της κοινωνίας;

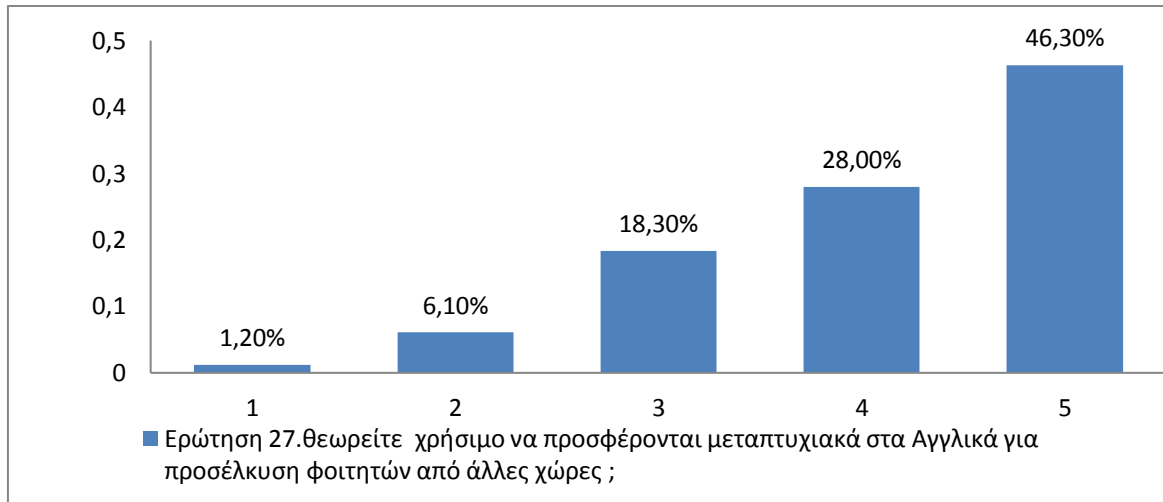
Το 26,80% των ερωτησάντων θεωρεί ότι ανταποκρίνονται τα ΠΜΣ στους στόχους της σχολής/τμήματος και στις απαιτήσεις της κοινωνίας πάρα πολύ, 35,40% πολύ, 32,90% αρκετά, 2,4% λίγο και 2,40% καθόλου.



27. Θεωρείτε χρήσιμο να προσφέρονται μεταπτυχιακά στα Αγγλικά για προσέλκυση φοιτητών από άλλες χώρες ;

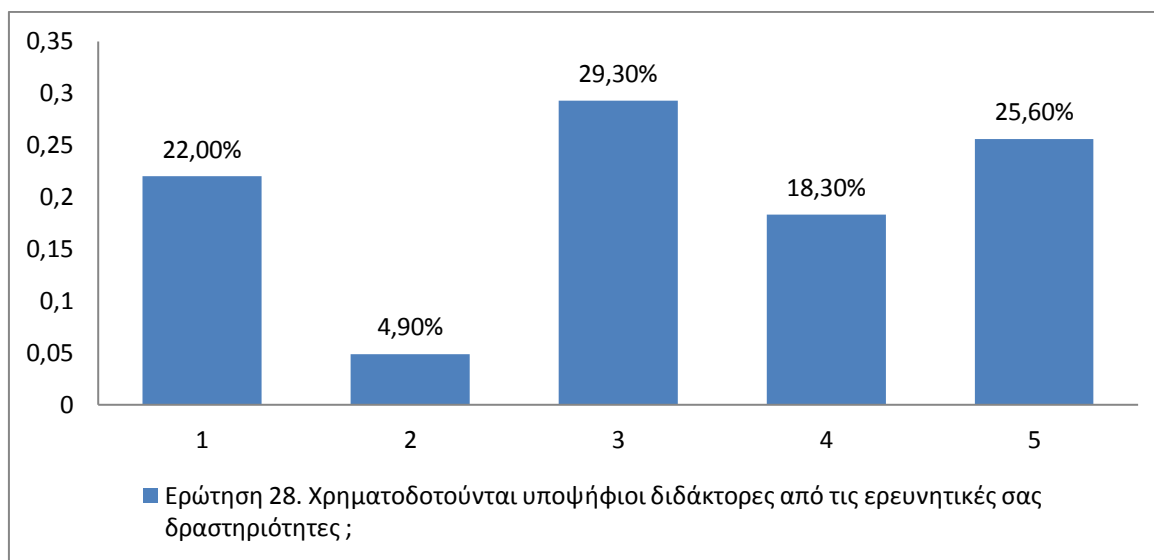
Παρατηρούμε από τον παρακάτω πίνακα ότι το 46,30% απάντησαν ότι είναι χρήσιμο να

προσφέρονται μεταπτυχιακά στα Αγγλικά για προσέλκυση φοιτητών από άλλες χώρες πάρα πολύ, 28% πολύ, 18,30% αρκετά, 6,10% λίγο και 1,20% καθόλου.



28. Χρηματοδοτούνται υποψήφιοι διδάκτορες από τις ερευνητικές σας δραστηριότητες;

Με αυτή την ερώτηση συμφωνεί πάρα πολύ το 25,60% των ερωτησάντων, πολύ το 18,30%, 29,30% αρκετά, 4,90% λίγο και 22% καθόλου.



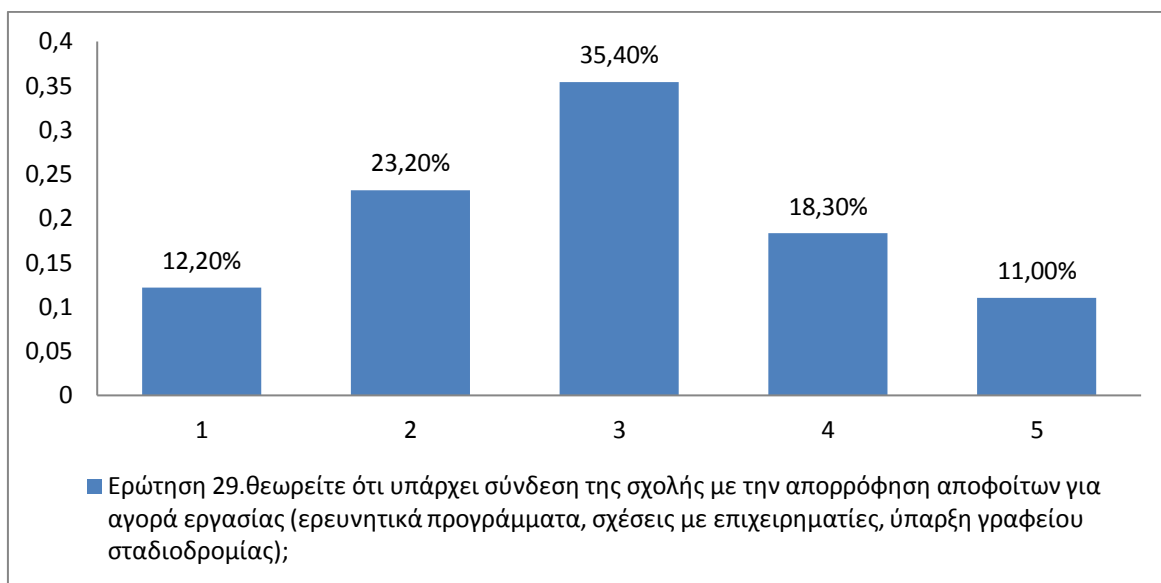
Πίνακας 10. Διασταυρωτός πίνακας τιμών επιλογής ερωτηματολογίου και ενδιάμεση τιμή και της θέσης απασχόλησης των ερωτηθέντων για την ερώτηση 28

	Τιμές Likert					Διάμεση τιμή
	1	2	3	4	5	
<b>ΔΕΠ</b>	2	1	15	10	12	<b>4</b>
<b>Διοικητικοί Υπάλληλοι</b>	10	1	2	2	1	<b>1</b>
<b>ΕΔΠ</b>	4	1	1	1	4	<b>3</b>
<b>ΕΕΠ</b>	0	0	1	0	0	<b>-</b>
<b>Επιστημον. Συνεργάτες</b>	1	0	3	1	1	<b>3</b>
<b>ΕΤΕΠ</b>	0	0	2	1	2	<b>4</b>
<b>Συμβασιούχοι</b>	1	1	0	0	1	<b>2</b>

29. Θεωρείτε ότι υπάρχει σύνδεση της σχολής με την απορρόφηση αποφοίτων για αγορά εργασίας (ερευνητικά προγράμματα, σχέσεις με επιχειρηματίες, ύπαρξη γραφείου σταδιοδρομίας);

Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση είναι μοιρασμένες συμφωνεί απόλυτα ένα ποσοστό 11% πάρα πολύ, 18,30% πολύ, 35,40% αρκετά, 23,20% λίγο και 12,20% καθόλου. Στον πίνακα 11 καταγράφονται οι απόψεις των μελών της Σχολής ανά κατηγορία και παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει σύνδεση της σχολής με την απορρόφηση των αποφοίτων για αγορά εργασίας.

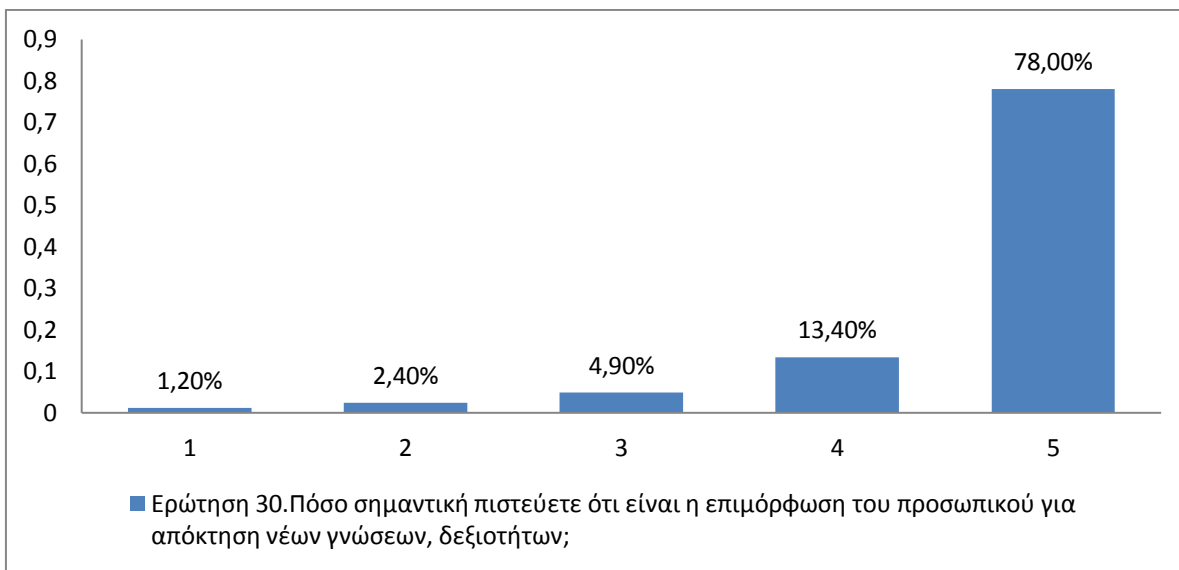




Πίνακας 11. Διασταυρωτός πίνακας τιμών επιλογής ερωτηματολογίου και ενδιάμεση τιμή και της θέσης απασχόλησης των ερωτηθέντων για την ερώτηση 29

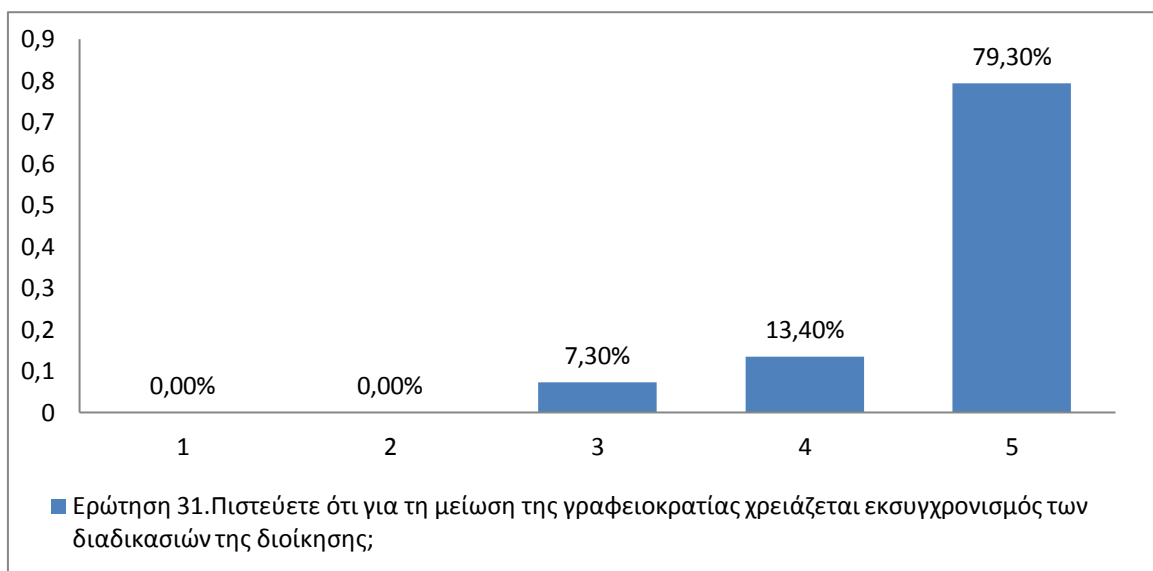
	Τιμές Likert					Διάμεση τιμή
	1	2	3	4	5	
<b>ΔΕΠ</b>	5	10	13	8	4	<b>3</b>
<b>Διοικητικοί Υπάλληλοι</b>	2	5	4	3	2	<b>3</b>
<b>ΕΔΙΠ</b>	2	2	4	2	1	<b>3</b>
<b>ΕΕΠ</b>	0	0	1	0	0	-
<b>Επιστημον. Συνεργάτες</b>	1	2	2	1	0	<b>2,5</b>
<b>ΕΤΕΠ</b>	0	0	3	1	1	<b>3</b>
<b>Συμβασιούχοι</b>	0	0	2	0	1	<b>3</b>

30. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η επιμόρφωση του προσωπικού για απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων;  
 Οι απαντήσεις για την επιμόρφωση του προσωπικού είναι θετικές και συμφωνούν όλοι ότι είναι σημαντική η επιμόρφωση, πάρα πολύ απάντησε το 78%, 13,40% πολύ, 4,90% αρκετά, 2,40% λίγο και 1,20% καθόλου.



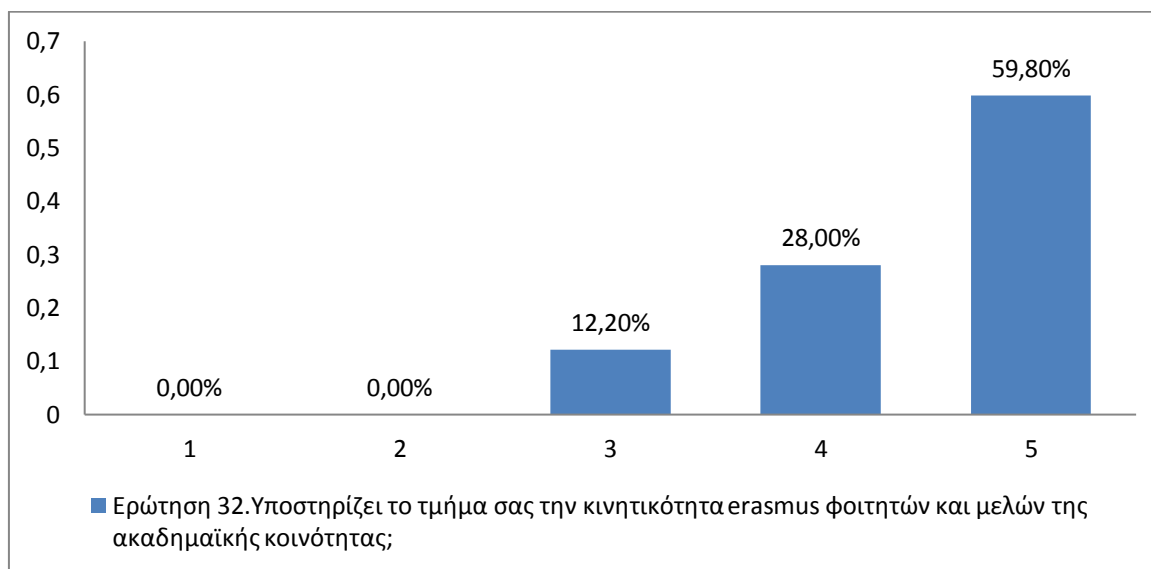
31. Πιστεύετε ότι για τη μείωση της γραφειοκρατίας χρειάζεται εκσυγχρονισμός των διαδικασιών της διοίκησης;

Το 79,30% των ερωτηθέντων απάντησε πάρα πολύ, θεωρεί ότι για τη μείωση της γραφειοκρατίας χρειάζεται εκσυγχρονισμός των διαδικασιών της διοίκησης, 13,40% απάντησε πολύ και 7,30% αρκετά.



32. Υποστηρίζει το τμήμα σας την κινητικότητα erasmus φοιτητών και μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας;

Το 59,80% συμμετεχόντων πιστεύει ότι η σχολή υποστηρίζει την κινητικότητα erasmus φοιτητών και μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας πάρα πολύ, 28% πολύ και 12,20% αρκετά.



## 5.5 Ερευνητικά Συμπεράσματα

Ο σκοπός της έρευνας της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν να ερευνηθεί η υπάρχουσα κατάσταση στη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας ως προς στρατηγικό σχεδιασμό της Σχολής. Η Σχολή Γεωπονικών επιστημών δεν έχει δικό της στρατηγικό σχεδιασμό. Αναλύθηκαν οι απόψεις όλων των μελών της σχολής μέσα από συγκεκριμένες ερωτήσεις και από την έρευνα προκύπτει ότι όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι πολύ σημαντικός για την ανάπτυξή της. Αναλυτικότερα και έχοντας σαν βάση από τη μία πλευρά τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και από την άλλη το θεωρητικό μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής, βασιζόμενοι στην βιβλιογραφία επιβεβαιώνεται ότι στρατηγικός σχεδιασμός είναι πολύ σημαντικός για την ανάπτυξη της Σχολής. Η παραπάνω απάντηση ταυτίζεται με την άποψη πολλών επιστημόνων που υποστηρίζουν ότι πρέπει να

υπάρχει ένα σωστό στρατηγικό σχέδιο στους δημόσιους οργανισμούς που θα τους οδηγήσει να επιτευχθούν οι στόχοι και να υπάρξει αύξηση της αποτελεσματικότητας (πχ. Tsiakkiros & Pashiardis, 2006). Τα Πανεπιστήμια είναι ένας σημαντικός φορέας του δημοσίου ο οποίος για να λειτουργήσει αποτελεσματικά θα πρέπει να εφαρμόζει ένα τέλειο στρατηγικό σχέδιο (Tsiakkiros & Pashiardis, 2006). Η κάθε σχολή θα πρέπει να έχει το δικό της στρατηγικό σχεδιασμό ώστε να υπάρξει συγκεκριμένη στοχοθεσία σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε Σχολής. Ο Bryson προτείνει ότι πρέπει να είναι προτεραιότητα ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε μονάδα του δημοσίου (Bryson, 1988).

Όλοι όσοι συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν ότι ένας οργανισμός χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό δεν μπορεί να επιβιώσει στο σημερινό εκπαιδευτικό ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως προκύπτει από τις απαντήσεις στη σχετική ερώτηση. Τα Πανεπιστήμια είναι ένας σημαντικός φορέας του δημοσίου ο οποίος για να λειτουργήσει αποτελεσματικά θα πρέπει να εφαρμόζει ένα τέλειο στρατηγικό σχέδιο (Tsiakkiros & Pashiardis, 2002).

Στην ερώτηση αν θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται η ανάλυση SWOT στο στρατηγικό σχεδιασμό όλοι συμφωνούν ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνεται, δεν υπήρχε καμία αρνητική απάντηση. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η ανάλυση SWOT στον στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού είναι πολύ σημαντική. Όπως αναφέρει ο Kohler, ένα σημαντικό εργαλείο για το στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί η ανάλυση SWOT με το οποίο αναλύουμε το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και πάνω σε αυτά θα πρέπει η ηγεσία να στηριχθεί όταν πρέπει να αποφασίσει για τους στόχους της, αποβλέποντας πάντα στην πραγματοποίησή τους (Kohler, 2014). Το διοικητικό «εργαλείο» της S.W.O.T. χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν και να ερμηνευτούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες οι ευκαιρίες και οι απειλές μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γιατί αποτυπώνει με σαφήνεια τα σημεία αυτά (Μπουραντάς, 2001).

Στις ερωτήσεις αν πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό οι ερευνητικές δράσεις των μελών του Τμήματος, οι συνεργασίες με άλλα Πανεπιστήμια του εσωτερικού και του εξωτερικού, τα προγράμματα σπουδών των Τμημάτων είχαμε μόνο θετικές απαντήσεις. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων συμφωνούν με τη βιβλιογραφία, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός

είναι μια διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται οι κυριότεροι μακροπρόθεσμοι στόχοι και εντοπίζονται τόσο οι δράσεις όσο και οι πόροι που είναι απαραίτητοι για να επιτευχθούν οι στόχοι. Στα Πανεπιστήμια ο στρατηγικός σχεδιασμός άρχισε να εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια (Heffron, 1989).

Στην ερώτηση αν θεωρείτε ενδεδειγμένη την εύρεση χρηματοδότησης από άλλες πηγές εξαιτίας της μειωμένης χρηματοδότησης από το Υπουργείο απάντησε θετικά το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων. Τα πανεπιστήμια εξαιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού και με τη συνεχόμενη μείωση της χρηματοδότησης από το υπουργείο θα πρέπει να εφαρμόσουν στρατηγικά σχέδια για να αναπτυχθούν, να διατηρηθούν και να βρουν νέες προσοδοφόρες λύσεις. Εξ αίτιας της μειωμένης χρηματοδότησης των δημοσίων οργανισμών θα πρέπει να θέτουν συγκεκριμένους στόχους στους φορείς του δημοσίου καθώς και τα αποτελέσματα τους ώστε να συνεχίζεται η χρηματοδότησή τους (Llewellyn & Tarrin, 2003). Η συνεχόμενη μείωση της χρηματοδότησης από το Υπουργείο προς τα πανεπιστήμια αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τη σωστή λειτουργία τους, γιατί με τη μείωση των πόρων οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν έχουν την καλύτερη ποιότητα. Για να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά κάποιος οργανισμός πρέπει να έχει την απαιτούμενη στήριξη από τους φορείς της πολιτείας (Tsiakkiris & Pashiardis, 2002).

Ένα ακόμη αποτέλεσμα της έρευνας είναι ότι πρέπει να υπάρχει ιεράρχης στόχων στο στρατηγικό σχεδιασμό. Στη συγκεκριμένη ερώτηση είχαμε μόνο θετικές απαντήσεις. Το παραπάνω αποτέλεσμα συμφωνεί με τη βιβλιογραφία ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία κατά την οποία αναλύεται το όραμα του οργανισμού και η στρατηγική του σε επιμέρους στόχους άμεσης διεκδίκησης. Επίσης ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει και τους μακροπρόθεσμους στόχους σε βάθος τριετίας, τα σχέδια υλοποίησής τους, την προσεκτική παρακολούθηση αυτών των σχεδίων, καθώς και την αναπροσαρμογή τους λόγω κάποιων περιστάσεων ή αλλαγής του περιβάλλοντος (Παπαδάκης, 2002).

Στην ερώτηση αν η εξωστρέφεια είναι από τα δυνατά σημεία μιας σχολής απάντησαν μόνο θετικά θεωρώντας, ότι η εξωστρέφεια πρέπει να είναι από τα δυνατά σημεία μιας σχολής ώστε να υπάρχει σύνδεση με την κοινωνία προωθώντας τις αξίες, τις νέες επιστήμες και την

τεχνολογία. Οι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να είναι στραμμένοι προς το όφελος της κοινωνίας (Kemp, 1990). Αν δεν υπάρχει εξωστρέφεια σε ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα τότε δεν αναπτύσσετε το εκπαιδευτικό και το ερευνητικό του έργο και αυτό είναι εμπόδιο στην σταδιοδρομία των αποφοίτων για το εργασιακό τους μέλλον (Πραστάκος, 2007).

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην ερώτηση αν πρέπει να συμμετέχουν στο στρατηγικό σχεδιασμό εκπρόσωποι (π.χ. φοιτητών, υποψηφίων διδασκόντων, διοικητικών υπαλλήλων) απάντησαν ότι πρέπει να συμμετέχουν στο στρατηγικό σχεδιασμό εκπρόσωποι από όλες τις κατηγορίες των υπαλλήλων της Σχολής. Η άποψη αυτή ταυτίζεται με τις παρακάτω απόψεις των επιστημόνων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια καινοτόμος στρατηγική σκέψη που σκοπό έχει το στρατηγικό όραμα του οργανισμού να επεκτείνεται σε όλες τις διοικητικές του μονάδες (Toft, 1989). Η επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού εξαρτάται από τη συνεργασία με τους εργαζόμενους, την προσοχή στη γνώμη τους, τις συζητήσεις για προτάσεις, την αξιολόγησή τους κλπ. (Searcey et al., 2010).

Όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο ποσοστό ότι πρέπει να γίνεται επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού, θεωρώντας βάση του αποτελέσματος της έρευνας την επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού πολύ σημαντική για την ανάπτυξη της Σχολής. Αν δεν γίνεται επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η λειτουργία των δημόσιων οργανισμών δεν είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Αν ένα σύστημα δεν μπορεί να βρει ποιοι είναι οι παράγοντες για την επιτυχία του δεν θα μπορέσει να τους αναδείξει και αν δεν χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα μέσα για να εντοπίσει τις αιτίες της αποτυχίας του δεν θα τις διορθώσει ποτέ (Osborne & Gaebler, 1992). Πολλές χώρες δαπανούν κεφάλαια και εργασία στην εφαρμογή συστημάτων μέτρησης της απόδοσης στα πλαίσια τη καλύτερης υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού (OECD 1997; Pollitt & Bouckaert, 2004). Στην Ελλάδα όμως δεν ισχύει αυτή η άποψη, υπάρχουν μεγάλες ελλείψεις στην υιοθέτηση μοντέλων μέτρησης της αποδοτικότητας και οι στόχοι δεν έχουν ξεκάθαρο χαρακτήρα (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Σε όλες τις ερωτήσεις της ενότητας «Δημοσιεύσεις - Επιμόρφωση - Συμβουλευτικές Υπηρεσίες» υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στις απαντήσεις. Η διαφοροποίηση αυτή υπάρχει

σύμφωνα με τον πίνακα 1 , 2 και 3 στις ερωτήσεις 13,14 και 15, διότι οι ερωτήσεις αφορούν κυρίως τα μέλη ΔΕΠ, με αποτέλεσμα οι απαντήσεις των διοικητικών υπαλλήλων να διαφοροποιούνται και να αλλάζουν τα δεδομένα της έρευνας. Οι διοικητικοί υπάλληλοι δεν συμμετέχουν με δημοσιεύσεις σε περιοδικά, σε ημερίδες και συνέδρια στο εσωτερικό και στο εξωτερικό και αν συμβαίνει αυτό είναι σε πάρα πολύ μικρό ποσοστό. Για τις ερωτήσεις 16 και 17 παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες χωρίς να υπάρχει σαφή εικόνα για το αποτέλεσμα. Όπως διαπιστώνουμε από την ανάλυση στον πίνακα 4 για μεγάλο αριθμό από όλες τις κατηγορίες των συμμετεχόντων, οι εκδηλώσεις διαμόρφωσης σχεδίων δράσης να μην αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων τους, με ποσοστό 30,50% να απαντάει καθόλου. Στην ερώτηση 17 αν η συμμετοχή σας σε διεθνείς ομάδες λήψης αποφάσεων (διεθνείς οργανισμοί, επιστημονικές ενώσεις) αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων σας οι απαντήσεις όπως παρατηρούμε στον πίνακα 5 είναι μοιρασμένες με το 32,90% να απαντάει καθόλου ότι δεν συμμετέχουν σε διεθνείς ομάδες λήψης αποφάσεων. Διαπιστώνουμε λοιπόν σύμφωνα με τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 16 και 17 ότι η εξωστρέφεια της σχολής δεν είναι από τα δυνατά της σημεία ώστε να υπάρχει σύνδεση με την κοινωνία προωθώντας τις αξίες, τις νέες επιστήμες και την τεχνολογία. Οι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να είναι στραμμένοι προς το όφελος της κοινωνίας (Kemp, 1990). Αν δεν υπάρχει εξωστρέφεια σε ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα τότε δεν αναπτύσσετε το εκπαιδευτικό και το ερευνητικό του έργο και αυτό είναι εμπόδιο στην σταδιοδρομία των αποφοίτων για το εργασιακό τους μέλλον (Πραστάκος, 2007).

Όσον αφορά την ερώτηση αν υπάρχει συνεργασία με άλλες ερευνητικές ομάδες στην Ελλάδα στο πλαίσιο ερευνητικών προγραμμάτων απάντησε πάρα πολύ το 39% ενώ για τη συνεργασία με ερευνητικές ομάδες του εξωτερικού απάντησε πάρα πολύ το 28% των ερωτηθέντων. Διαπιστώνουμε ότι οι συνεργασίες με άλλες ερευνητικές ομάδες στην Ελλάδα είναι περισσότερες από αυτές του εξωτερικού.

Από την ερώτηση αν συμμετέχουν σε ερευνητικά προγράμματα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων από όλες της κατηγορίες λαμβάνουν μέρος σε ερευνητικά προγράμματα. Εκτός από το μεγαλύτερο αριθμό των διοικητικών υπαλλήλων.

Τα αποτελέσματα στην ερώτηση αν γίνεται γνωστό το παραγόμενο έργο σας στην κοινωνία (π.χ. με δημοσιεύσεις στον τοπικό τύπο, με ενημέρωση αρμοδίων φορέων κ.τ.λ.) είναι ξεκάθαρó ότι δεν είναι από τα δυνατά σημεία της σχολής και ότι πρέπει να ενισχυθεί αυτός ο τομέας της προβολής του παραγόμενου έργου. Αυτό διαπιστώνεται και από τις απαντήσεις στην ερώτηση αν πρέπει να υπάρχει γραφείο για την προβολή του παραγόμενου έργου της σχολής. Όλοι συμφωνούν ότι πρέπει να υπάρχει γραφείο για να προβάλλεται το παραγόμενο έργο στην κοινωνία με μόλις ένα πολύ μικρό ποσοστό 1,20% να διαφωνεί. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν έναν από τους βασικότερους στόχους που πρέπει να θέσει η Σχολή είναι να ενισχυθεί η εξωστρέφειά της προς όφελος της κοινωνίας. Να υπάρχει σύνδεση με την κοινωνία προωθώντας τις αξίες, τις νέες επιστήμες και την τεχνολογία. Με την παραπάνω άποψη ταυτίζονται και οι απόψεις των ερωτηθέντων αν πρέπει να γίνεται προβολή του ερευνητικού έργου με δημοσιεύσεις σε περιοδικά, παρουσιάσεις σε συνέδρια. Όλοι συμφωνούν σε πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό ότι πρέπει να γίνεται. Αυτό δείχνει ότι είναι όλοι θετικοί στην ενίσχυση της εξωστρέφειας.

Ένα μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι τα προγράμματα σπουδών προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών είναι ποιοτικά και σύγχρονα. Αυτό διαπιστώνεται από το γεγονός ότι μεγάλος αριθμός φοιτητών έχουν τα τμήματα της σχολής στις πρώτες προτιμήσεις τους στις πανελλαδικές εξετάσεις. Επίσης οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών ανταποκρίνονται στις διεθνείς επιστημονικές εξελίξεις, στους στόχους της σχολής και στις απαιτήσεις της κοινωνίας προσελκύοντας μεγάλο αριθμό φοιτητών, εξασφαλίζοντας επαγγελματική αποκατάσταση. Επίσης απάντησε θετικά μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν πρέπει να προσφέρονται τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών της Σχολής στα αγγλικά προσελκύοντας ξένους φοιτητές. Έχοντας καλό επίπεδο στις σπουδές προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών και προσφέροντας μεταπτυχιακά στα αγγλικά είναι ένας πολύ καλός τρόπος για αύξηση των πόρων.

Στη σχολή υπάρχει μεγάλος αριθμός από υποψηφίους διδάκτορες, στην ερώτηση αν χρηματοδοτούνται από τις ερευνητικές δραστηριότητες των μελών ΔΕΠ. Απάντησαν στο μεγαλύτερο αριθμό ότι χρηματοδοτούν τα μέλη ΔΕΠ τους υποψηφίους διδάκτορες από τις ερευνητικές τους δραστηριότητες, σύμφωνα με τον πίνακα 10.



Στον πίνακα 11 καταγράφονται οι απόψεις των μελών της Σχολής ανά κατηγορία για την ερώτηση αν υπάρχει σύνδεση της σχολής με την απορρόφηση αποφοίτων για αγορά εργασίας (ερευνητικά προγράμματα, σχέσεις με επιχειρηματίες, ύπαρξη γραφείου σταδιοδρομίας), παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει σύνδεση της σχολής με την απορρόφηση των αποφοίτων για αγορά εργασίας ούτε υπάρχει γραφείο σταδιοδρομίας για τους αποφοίτους. Ο νόμος 4653/24/1/2020 στο άρθρο 16, παράγραφος 1.β) αναφέρεται στην κατανομή της δημόσιας επιχορήγησης στα ΑΕΙ και συγκεκριμένα ότι το 20% της τακτικής επιχορήγησης των Πανεπιστημίων θα κατανέμεται και με βάση την επαγγελματική αποκατάσταση των φοιτητών.

Οι απαντήσεις για την επιμόρφωση του προσωπικού είναι θετικές και συμφωνούν όλοι ότι είναι σημαντική η επιμόρφωση του προσωπικού για την καλύτερη λειτουργία της Σχολής. Η τεχνολογία προχωράει με ταχύτερους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια και η επιμόρφωση του προσωπικού επιβάλλεται. Γι αυτό και η πολιτεία στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης κάνει προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση. Με το πρόγραμμα Μεταρρύθμιση 2017-19 «Εθνική στρατηγική για τη δημόσια διοίκηση» γίνεται προσπάθεια για την διοικητική ανασυγκρότηση των οργανισμών του δημοσίου. Στόχος είναι η ανάπτυξη, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης με τις νέες τεχνολογίες έχοντας ορίζοντα το έτος 2020. (Υπουργείο Εθνικής Ανασυγκρότησης)

Στην ερώτηση για τη μείωση της γραφειοκρατίας αν χρειάζεται εκσυγχρονισμός των διαδικασιών της διοίκησης απάντησαν θετικά όλοι οι συμμετέχοντες. Η γραφειοκρατία είναι μια από τις σπουδαιότερες παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και η πολιτεία κάνει συνεχόμενες παρεμβάσεις και προσπαθεί με πολλούς τρόπους για τη μείωσή της από αρκετά χρόνια πριν χωρίς να μπορέσει να τη μειώσει σημαντικά. Το 1991 με το νόμο 1892 δημιουργήθηκε το πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού της Διοίκησης έχοντας στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα ως προς τις διαδικασίες, την ποιότητα των υπηρεσιών, την παραγωγικότητα και την μείωση της γραφειοκρατίας. Οι κυριότεροι παράγοντες της ελληνικής γραφειοκρατίας είναι ότι δεν υπάρχει σαφές και σύγχρονο νομικό πλαίσιο, οι υπάλληλοι είναι ευθυνόφοβοι και δεν υπάρχει επιστημονική κατάρτιση των υπαλλήλων (Φλωράτος, 2005). Η γραφειοκρατία καθιστά το σύστημα τόσο προβληματικό, που καμία κυβέρνηση δεν έχει ενεργήσει αποτελεσματικά για την απλοποίηση των διαδικασιών. Έχει γίνει προσπάθεια τα

τελευταία χρόνια για να περιοριστούν τα διοικητικά βάρη και να απλουστευτούν οι διαδικασίες με ηλεκτρονική διοίκηση στο δημόσιο ώστε να μειωθεί η γραφειοκρατία (Καρκατσούλης, 2014).

Στην τελευταία ερώτηση της έρευνας αν υποστηρίζει το τμήμα σας την κινητικότητα erasmus φοιτητών και μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας απάντησε θετικά ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων. Αυτό διαπιστώνεται από την κινητικότητα των φοιτητών καθώς μεγάλος αριθμός κάθε χρόνο μεταβαίνει σε άλλα Πανεπιστήμια του εξωτερικού για ένα εξάμηνο παρακολουθώντας μαθήματα ή εκπονώντας την πρακτική τους άσκηση. Επίσης ο μεγαλύτερος αριθμός των διοικητικών υπαλλήλων μεταβαίνει κάθε χρόνο σε ευρωπαϊκά πανεπιστήμια ή σε πανεπιστήμια της Κύπρου με τα προγράμματα Erasmus. Κάθε χρόνο γίνονται ενημερώσεις των φοιτητών για τη συμμετοχή τους στα προγράμματα Erasmus (Erasmus Π.Θ).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> :ΕΠΙΛΟΓΟΣ

### 6.1 Ανακεφαλαίωση

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναφέρθηκε στο στρατηγικό σχεδιασμό των δημοσίων οργανισμών και ειδικότερα στο στρατηγικό σχεδιασμό των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Το ερευνητικό μέρος της εργασίας αφορούσε το στρατηγικό σχεδιασμό της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Από την έρευνα προκύπτει ότι η σχολή δεν έχει στρατηγικό σχεδιασμό και ότι ένας οργανισμός χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό δεν μπορεί να επιβιώσει στο σημερινό εκπαιδευτικό ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς κάθε σχολή θα πρέπει να έχει το δικό της στρατηγικό σχεδιασμό ώστε να υπάρξει συγκεκριμένη στοχοθεσία σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε Σχολής.

Επισημάνθηκε η μεγάλη σημασία που έχει ο στρατηγικός σχεδιασμός για τους δημόσιους οργανισμούς. Μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό καθορίζονται οι στόχοι, οι σκοποί του οργανισμού και αποφασίζονται οι πράξεις που πρέπει να πραγματοποιούν τους στόχους. Είναι μια προσπάθεια ώστε να λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις και να γίνονται ενέργειες οι οποίες θα διαμορφώσουν έναν οργανισμό. Είναι δηλαδή ένα σύνολο από διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη σωστότερη λειτουργία των οργανισμών. Η θέσπιση στρατηγικών σε έναν οργανισμό έχει μόνο θετικές επιδράσεις γιατί σκοπός του είναι η καλύτερη λειτουργία του. Ένας δημόσιος οργανισμός χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό δεν μπορεί να επιβιώσει στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, το ίδιο ισχύει και για τα Πανεπιστήμια.

Η σχολή Γεωπονικών επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με τη σύνθεση που έχει σήμερα διαμορφώθηκε το ακαδ. έτους 2019-20. Αποτελείται από πέντε τμήματα δύο στο Βόλο, δύο στη Λάρισα και ένα στην Καρδίτσα με έδρα της κοσμητείας στο Βόλο. Η σχολή δεν διαθέτει στρατηγικό σχεδιασμό και σκοπός της έρευνά μας ήταν να αναδειχθεί η μεγάλη σημασία που έχει ο στρατηγικός σχεδιασμός στην ανάπτυξη της Σχολής.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν στη μεγάλη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη και την επιβίωση της σχολής

θέτοντας ως βασικό στόχο τη δημιουργία του. εξωστρέφεια όπως δείχνουν τα αποτελέσματα της έρευνας δεν είναι από τα δυνατά σημεία της σχολής και θα πρέπει να μεριμνήσουν για τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης.

## **6.2 Συμπεράσματα και προτάσεις**

Με την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιδιώχθηκε να αναδειχθεί η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού για τους δημόσιους οργανισμούς και ειδικότερα για τη σχολή Γεωπονικών επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας έχοντας σαν βάση τα αποτελέσματα της έρευνας αλλά και το θεωρητικό μέρος, με βάση πάντα στη βιβλιογραφία. Η ύπαρξη του στρατηγικού σχεδιασμού στη σχολή Γεωπονικών επιστημών είναι πολύ σημαντική διότι χωρίς αυτόν δεν θα μπορέσει να επιβιώσει στο σημερινό στο σημερινό εκπαιδευτικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πρωταρχικός στόχος θα πρέπει να είναι η δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού στον οποίο θα συμπεριλαμβάνονται η ανάλυση SWOT Δυνατά Σημεία (Strengths), Αδύνατα Σημεία (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities), Απειλές (Threats), οι ερευνητικές δράσεις των μελών ΔΕΠ, οι συνεργασίες με τα πανεπιστήμια του εσωτερικού και εξωτερικού και τα προγράμματα σπουδών προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών. Πρέπει να γίνεται ιεράρχηση των στόχων στο στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς και επικαιροποίησή του. Να συμμετέχουν στη δημιουργία του εκπρόσωποι από όλες τις κατηγορίες των απασχολούμενων της σχολής, καθώς και εκπρόσωποι προπτυχιακών, μεταπτυχιακών φοιτητών και υποψηφίων διδακτόρων. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η εξωστρέφεια πρέπει να είναι από τα δυνατά σημεία της σχολής. Διαπιστώθηκε από την έρευνα ότι οι δράσεις με την περιφέρεια, με διεθνείς οργανισμούς και με επιχειρήσεις για την απορρόφηση των αποφοίτων δεν είναι σε υψηλό επίπεδο. Το παραγόμενο επιστημονικό έργο δεν γίνεται γνωστό στη κοινωνία σε πολύ μεγάλο βαθμό αν και είναι αρκετά ανεπτυγμένο στον επιστημονικό τομέα με δημοσιεύσεις, συμμετοχές σε ερευνητικά προγράμματα και συνέδρια.

Λόγω της μειωμένης χρηματοδότησης από το Υπουργείο πρέπει να αναζητηθούν πηγές εσόδων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της σχολής αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι μία πολύ καλή πηγή εσόδων είναι τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών που θα διδάσκονται και στα αγγλικά προσελκύοντας και φοιτητές από

άλλες χώρες προβάλλοντας τη σχολή στην διεθνή επιστημονική κοινότητα, καθώς και τα προγράμματα δια βίου μάθησης. Επίσης η σύνδεση με την αγορά εργασίας, η αναζήτηση χορηγιών και οι συνεργασίες με φορείς της τοπικής κοινωνίας και με επιχειρήσεις είναι τρόποι για εξεύρεση εσόδων. Η εκμετάλλευση των αγροκτημάτων της Σχολής για παραγωγή προϊόντων είναι μια λύση για εύρεση επιπρόσθετων πόρων.

Το επίπεδο της σχολής τόσο στα προπτυχιακά όσο και στα μεταπτυχιακά τμήματα είναι αρκετά καλό, τα τμήματα είναι σύμφωνα με τους στόχους της σχολής, τις απαιτήσεις της κοινωνίας και σε ένα βαθμό με τις διεθνείς εξελίξεις. Τα διδακτορικά προγράμματα είναι επίσης σε καλό επίπεδο χρηματοδοτώντας αρκετό αριθμό υποψηφίων διδασκτόρων από τα ερευνητικά προγράμματα των μελών ΔΕΠ.

Τέλος, η επιμόρφωση του προσωπικού είναι αναγκαία για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και για την καλύτερη λειτουργία της σχολής λόγω της συνεχόμενης και ταχύτατης τεχνολογικής εξέλιξης καθώς και για τη μείωση της γραφειοκρατίας.

Εντοπίστηκε από την έρευνα ότι μία αδυναμία της Σχολής εκτός από τη δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού που πρέπει να είναι ο πρωταρχικός στόχος, είναι η εξωστρέφεια, η ανεπαρκής προβολή του παραγόμενου επιστημονικού έργου και ότι δεν υπάρχει σύνδεση της σχολής με την απορρόφηση των αποφοίτων για αγορά εργασίας ούτε υπάρχει γραφείο σταδιοδρομίας για τους αποφοίτους. Έτσι προτείνονται κάποιες λύσεις:

Η σημαντικότερη και η πιο βασική ενέργεια που πρέπει να γίνει είναι η δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού, να υλοποιηθεί η δημιουργία ενός γραφείου που θα έχει την εποπτεία για την προβολή του παραγόμενου έργου της σχολής και ένα γραφείο που να καταγράφει το μέλλον των αποφοίτων και να τους βοηθάει για εύρεση εργασίας. Το γραφείο θα έχει σκοπό να προβάλλει όχι μόνο σε τοπικό επίπεδο αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο το έργο της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, τις καινοτόμες έρευνες, τις πρωτοπόρες τεχνολογίες, τις νέες μεθόδους και τα επιτεύγματα όλων των τμημάτων. Να ιδρυθεί ένα καινοτόμο γραφείο στελεχωμένο με ικανούς, έμπειρους και πολύ καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους, οι οποίοι θα προγραμματίζουν, θα συντονίζουν και θα οργανώνουν την παρουσίαση. Το γραφείο αυτό θα οργανώνει διεθνή, ευρωπαϊκά και ελληνικά επιστημονικά

συνέδρια και θα δίνει δημοσιότητα σε αυτά έτσι ώστε να γίνονται κοινωνοί του έργου της Σχολής. Θα φροντίζει να έχει επαφές με όλα τα Πανεπιστήμια του κόσμου ώστε να ενημερώνει και να ενημερώνεται για τις συνεργασίες τους. Να υπάρχουν δείκτες προκειμένου να καταγράφονται μετρήσιμα στοιχεία επίτευξης των στόχων της εξωστρέφειας. Κατά αυτόν τον τρόπο, η Σχολή θα πρέπει να προσπαθήσει να «αναρριχηθεί» σε διάφορους εθνικούς και διεθνείς χώρους λαμβάνοντας διακρίσεις και αναγνώριση. Ένα οργανωμένο branding και marketing plan αποτελούν ισχυρά «εργαλεία» στρατηγικού σχεδιασμού και διοικητικής μεταρρύθμισης που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει η σχολή ώστε να μετατρέψει το αδύνατο σημείο της σε στιβαρό και βάσει αυτού να ανελιχθεί στις διεθνείς επιστημονικές κοινότητες (Simon, 1976). Υπάρχουν καθηγητές που κατέχουν ή κατείχαν θέσεις στο επιχειρηματικό χώρο, με διεθνή αναγνώριση μέσω των επιστημονικών επιτευγμάτων τους, χωρίς να είναι γνωστοί στο ευρύ κοινό. Το καινοτόμο γραφείο θα φροντίζει να προβάλλει το έργο όλων. Θα συνεργάζεται με ιδιωτικούς φορείς και επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να έχει οικονομικά οφέλη η Σχολή.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες της αξιολόγησης των Πανεπιστημίων είναι η παρακολούθηση των αποφοίτων τους, γιατί συνδέεται με τις συνολικές επιδόσεις και τους στόχους των Πανεπιστημίων και αφορά την ποιότητα των αποφοίτων τους. Στην έκθεση αξιολόγησης της (Α.ΔΙ.Π.) Ελληνικής Αρχής Διασφάλισης Ποιότητας, αναφέρετε ότι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας είναι περιορισμένες οι ενέργειες για την παρακολούθηση των αποφοίτων της. (Η.Κ.Α., 2019). Η Σχολή Γεωπονικών Επιστημών θα πρέπει να στρέψει το ενδιαφέρον της προς τους αποφοίτους της, ιδιαίτερα αυτή τη δύσκολη οικονομική εποχή που διανύει η χώρα μας, παρακολουθώντας την επαγγελματική τους αποκατάσταση καθώς και την συνέχιση των σπουδών τους, στοχεύοντας και σε δικό της όφελος. Η διοίκηση της Σχολής πρέπει να δημιουργήσει ένα γραφείο που να παρακολουθεί και να καταγράφει την πορεία που διαγράφουν οι απόφοιτοι τόσο προς την συνέχιση των σπουδών τους όσο και προς την απασχόληση τους. Να υπάρχει σύνδεση με τους απόφοιτους, να ενημερώνεται για την επαγγελματική τους αποκατάσταση, για την επιστημονική τους πορεία και ταυτόχρονα να φροντίζει για την εύρεση εργασίας των αποφοίτων ανάλογα με τα προσόντα τους. Το γραφείο θα συνεργάζεται με τις τοπικές επιχειρήσεις, τις επιχειρήσεις της Ελλάδας, του εξωτερικού καθώς και με άλλα Πανεπιστήμια της Ελλάδας και του εξωτερικού για αναζήτηση θέσεων

εργασίας και προγράμματα για περαιτέρω σπουδές. Να δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων σε ένα ηλεκτρονικό πρόγραμμα όπου θα καταγράφονται τα προσόντα, οι εξειδικεύσεις των αποφοίτων πάνω σε συγκεκριμένα αντικείμενα και η επιθυμία τους για εύρεση εργασίας. Επίσης θα καταγράφονται οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί που θα αναζητούν προσωπικό καθώς και τα Πανεπιστήμια που προσφέρουν συνεργασίες, προγράμματα και εξειδικεύσεις σε συγκεκριμένα αντικείμενα. Στο πρόγραμμα αυτό θα έχουν πρόσβαση οι απόφοιτοι καθώς και οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και τα Πανεπιστήμια. Το γραφείο θα επικοινωνεί και θα συντονίζει τους ενδιαφερόμενους, έτσι θα καταγράφονται τα στοιχεία για την επαγγελματική απορρόφηση των αποφοίτων. Η διοίκηση της Σχολής θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να προσαρμόζεται σε αυτές για την βιωσιμότητά της και την περαιτέρω ανάπτυξή της. Σύμφωνα με την Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης το 20% της δημόσιας επιχορήγησης στα Πανεπιστήμια θα γίνεται βάση της επαγγελματικής απορρόφησης των αποφοίτων (Ν. 4653/24-1-2020, άρθρο 16, 1.β).

Η Διοίκηση της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας πρέπει να λάβει υπόψη αυτές τις αδυναμίες οι οποίες αποτελούν σημαντικό κίνδυνο για την ανάπτυξή της, για την αναγνωρισιμότητά της και για την προβολή της στο παγκόσμιο χάρτη των πανεπιστημίων. Θα πρέπει να δημιουργήσει στρατηγικό σχεδιασμό και να ανακατανεμίει ανθρώπινους και υλικούς πόρους, στοχεύοντας για το καλύτερο αποτέλεσμα. Μ' αυτόν τον τρόπο θα επιτύχει δυναμική οικονομική και διοικητική ανασυγκρότηση και θα ενισχύσει ουσιαστικά την προβαλλόμενη εικόνα του προς το ακαδημαϊκό χώρο, συνάδοντας απολύτως με τις ανάγκες της τρέχουσας περιόδου που αφορούν τα επιστημονικά αντικείμενα, και την εν γένει εύρυθμη λειτουργία της. Εισάγοντας τον οραματισμό και την στοχοθεσία την βοηθούν να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, τις προκλήσεις, τις απειλές καταφέροντας να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στο χώρο της ακαδημαϊκής κοινότητας, τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και στον παγκόσμιο.

Η Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας αποτελεί ενεργό κύτταρο της ακαδημαϊκής ταυτότητας της χώρας μας. Για να επιτευχθούν τα ανωτέρω, πρέπει να επιδιώκεται συνεκτικότητα και συνεργασία με φορείς, κοινωνία και ερευνητικούς ιστούς. Καταφέρνει να βγει νικητής από τον κυκεώνα της κρίσης και των αδυναμιών του, ανοίγοντας τους ορίζοντές

του για την κατάκτηση νέων στόχων μέσω των δεδομένων ευκαιριών του, «χτίζοντας» σταδιακά ένα ισχυρό brand name στον χώρο της ακαδημαϊκής επιστημονικής κοινότητας (Talbot & Johnson, 2007). Αν και έχει σύντομη χρονική διάρκεια λειτουργίας παρέχει υψηλό επίπεδο γνώσεων και τεχνογνωσία στους φοιτητές. Η Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας αποτελεί μια από τις καλύτερες περιφερειακές Γεωπονικές Σχολές της Ελλάδας. Αξιοποιώντας προϋπολογισμούς Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, λαμβάνοντας πιστοποιήσεις ποιότητας, δίνοντας μερική έμφαση στην εξωστρέφεια και στις συνεργασίες με φορείς και την τοπική κοινωνία, προάγοντας και προωθώντας νέες επιστήμες και τεχνολογίες.

### **6.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Με την ολοκλήρωση της έρευνας και από τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν τόσο από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου όσο και από την βιβλιογραφία ξενόγλωσση και ελληνική, διαπιστώθηκε πόσο μεγάλη είναι η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού για έναν οργανισμό. Με αυτή τη μεταπτυχιακή διατριβή αναδείχθηκε η σημασία των ολοκληρωμένων στρατηγικών σχεδίων και επισημάνθηκαν τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να ληφθούν υπόψιν για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδιασμού για τη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, προσδοκώντας τα αποτελέσματα της διατριβής να αποτελέσουν βάση για μελλοντικές έρευνες όπως:

Να ερευνηθεί αν έχουν πραγματοποιηθεί οι απαραίτητες ενέργειες για τη δημιουργία του στρατηγικού σχεδιασμού στη Σχολή, αν σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε με τον καλύτερο τρόπο, αν υπήρξε βελτίωση της κατάστασης, αν τα οφέλη που έχουν προκύψει από τον στρατηγικό σχεδιασμό έχουν αξιοποιηθεί κατάλληλα από τη Σχολή για την ανάπτυξή της και αν δημιουργήθηκαν προσοδοφόρα οφέλη από αυτό τόσο για την κοινωνία όσο και για το ίδιο το Πανεπιστήμιο.

Προτείνεται να ερευνηθεί αν ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει τόσο στην επιστημονική υπεροχή της Σχολής όσο και στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της.



Να εξεταστεί αν η εξωστρέφεια αποτελεί ένα από τα δυνατά σημεία της Σχολής, αν δημιουργήθηκε γραφείο προβολής του παραγόμενου επιστημονικού έργου της, γραφείου σταδιοδρομίας των αποφοίτων της, αν πραγματοποιήθηκε σύνδεση της Σχολής με την αγορά εργασίας και αν βρέθηκαν νέες πηγές εσόδων για αύξηση της χρηματοδότησης από επιπρόσθετους πόρους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενογλώσση

Andrews, R., Boyne, G., Law, J., and Walker, R. (2011) *Strategy Implementation and Public Service Performance. Administration and Society*, 43:6 pp643- 671

Armacost, R., Pet-Armacost, J. & Wilson, A. (2004). *Innovative Integration of Strategic Planning, Benchmarking and Assessment*. 39th International Conference of the Society for College and University Planning, Miami Beach, Florida

Aspridis G., Kazantzi V., Sdrolias L., Mplanas N., (2014a), “*Productivity Enhancement Options in the Years of the Economic Crisis*”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Elsevier- ScieceDirect, Vol. 148, pp. 516-523

Aspridis G., Sdrolias L., Vasiliadis L., Kyriakou D., (2014b), “*Greece and social impacts under Economic Crisis. An example to avoid?*”, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 3, No. 3, pp. 171-176

Baile (1998) *A study of strategic Planning in federal Organizations*. Virginia. Phd: Virginia Politechnic Insitute

Belias D., Sdrolias L., Kakkos N., Koutiva M., Koustelios A., (2013), “*Traditional Teaching Methods vs. Teaching Through the Application of Information and Communication Technologies in the Accounting Field: Quo Vadis?*”, *European Scientific Journal (ESJ)*, Vol. 9, No. 28, pp. 73-101

Belias D., Kyriakou D., Koustelios A., Varsanis K., Sdrolias L., (2016a), “*Nation Branding for Education and Research: Could Greece Become a Beacon?*”, Πρακτικά του 1<sup>ου</sup> Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή “Ελλάδα - Ευρώπη 2020: Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα, Καινοτομία και Οικονομία”, Τόμος 1, Ελληνικό Ινστιτούτο Οικονομικών της Εκπαίδευσης & Δια Βίου Μάθησης, της Έρευνας & Καινοτομίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, 1-3 Ιουλίου, pp. 456-461

Belias D., Velissariou E., Kyriakou D., Koustelios A, Sdrolias L., Varsanis K., (2016b), “*The Introduction and the application of technological innovations as administrative efficiency*

*factor in education*”, Proceedings of the 10th International Congress on Social Sciences (ICSS-10), European Center for Science, Education & Research (EUSER), Madrid, Spain, 23-24 September, pp. 401-408

Belias D., Kyriakou D., Velissariou E., Koustelios A, Sdrolias L., Varsanis K., (2016c), “*Traditional teaching methods vs. teaching through the application of information and communication technologies in the classroom: A new approach in lifelong learning?*”, Proceedings of the 8th Conference on Informatics in Education (CIE 2016), Department of Informatics, University of Piraeus & Ionian University, Piraeus, Greece, 14-16 October, pp. 263-272

Belias D., Velissariou E., Kyriakou D., Koustelios A, Sdrolias L., Varsanis K., (2016e), “*The Introduction and the application of technological innovations as administrative efficiency factor in education*”, European Journal of Social Sciences, Education and Research (EJSER), Vol. 8, Nr. 1, pp. 39-46

Belias D., Kyriakou D., Koustelios A., Varsanis K., Sdrolias L., (2017a), “*The role of organizational culture in Greek higher education quality*”, Kavoura A., Sakas D. P., Tomaras P., (Eds.), Strategic Innovative Marketing, Part IV, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, pp. 77-83

Belias D., Koustelios A., Varsanis K., Kyriakou D., Sdrolias L., (2017b), “*Integrating Total Quality Management Philosophy in Greek Higher Educational Institutions*”, Kavoura A., Sakas D. P., Tomaras P., (Eds.), Strategic Innovative Marketing, Part IV, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, pp. 85-90

Bishop, Y. M., Finberg, S. E. & Holland, P. W., 2007, *Discrete Multivariate Analysis: Theory and Applications* New York: Springer Science and Business Media Publishing

Bryson, J. M. (2010) *The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States*. Public Administration Review, 70:S1 ppS255-S267

Bryson, J. M. (2011) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 4th Edition, New York: Wiley

- Bryson, J. M., Crosby, B.C., and Bryson, J. K. (2009) *Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory*. *International Public Management Journal*, 12:2 pp172-207
- Bryson (1988). *A strategic planning process for public and non-profit organizations*. *Long Range Planning* 21 (1), 73-81
- Demmings, B. U. L. (2008). *Strategic planning in small businesses in the modeling simulation, and training industry (Doctoral dissertation)*. University of Phoenix, Phoenix.
- Feldman MS, March JG. (1981). *Information in Organizations as Signal and Symbol*. *Administrative Science Quarterly*: 171.
- Floyd, S., and Wooldridge, B. (1994) *Dinosaurs or Dynamos: Recognizing Middle Management's Strategic Role*. *Academy of Management Executive*, 8:4 pp. 47-57.
- Giraudou, A., Mclarney, C. (2014). *Benefits and Challenges to Strategic Planning in Public Institutions*. *SDMIMD Journal of Management*, 5(1): 3-13.
- Gkountroumpi L., Sdrolas L., Škodová-Parmová D., Aspridis G., Kakkos N., Cudlínová E., Belias D., Dvořáková - Líšková Z., (2015), "The Evaluation of the Undergraduate Studies Program of the Department of Business Administration of the Technological Educational Institute (T.E.I) of Thessaly-Greece by applying a Benchmarking Approach", *International e-Journal of Advances in Education (IJAEDU)*, Vol. 1, No. 3, pp. 193-205
- Hair, J. F., Black, W. c., Babin, B.J. & Anderson, R.E., 2010. *Multivariate data analysis*, 7<sup>th</sup> Ekδ. Englewood, New Jersey: Prentice Hall Higher Education
- Heffron, F. (1989). *Organization Theory and Public Organizations: The Political Connection*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hughes, O. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction, 3<sup>rd</sup> Edition*. Melbourne: Macmillan.

- Hill Ch, Jones (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston New York. Houghton Mifflin Company.
- Immordino, K., Gigliotti, R., Ruben,B., & Tromp, S. (2016). Evaluating the impact of Strategic Planning in Higher Education. *Educational Planning* (230), pp. 35-47
- Jarratt D, Stiles D. 2010. *How are Methodologies and Tools Framing Managers' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development?* *British Journal of Management* 21(1): 28-43.
- Kaplan, R.S. and Norton, D., 1996, Linking the Balanced Scorecard to strategy, *California Management Review*, vol. 39, no. 1, pp. 53-79.
- Kemp (1990). *The need for planning in the public and non profit sector*. *Management Research News*,13 (8), 10-12.
- Lleweelwyn S. & Tappin E. (2003) Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness. *Journal of Management Studies*, 49 (4), 37-45
- Lumby (1999). *Strategic Planning in Further Education. The Business of Values*. *Educational Management and Administration*, 27 (1) 71-83
- Maleka, S. (2014). *Strategic Management And Strategic Planning Process: South African Perspective*. Conference Paper, DTSP Strategic Planning & Monitoring, At Pretoria, Volume: volume 1.
- Matheson, A., Scanlan, G., & Tanner, R. (1995). *Strategic management in government: extending the reform model in New Zealand*. State Services Commission, New Zealand.
- Miller, S. (1997) *Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors*. *Organizational Studies*, 18:4 pp577-602 Miller (1997
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press. Mintzberg (1994)
- Moskow, M. (1978). *Strategic planning in business and government*. US: Committee for Economic Development.

Newman, W. (1951). *Administrative Action: The Techniques of organization and Management*, New York: Prentice-Hall.

O'Brien F. A. and Dyson R. G. (2007), *Supporting Strategy, Framework, Methods and Models*. West Sussex: John Wiley & Sons Limited.

Osborne & Gaebler (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley.

Patsikas S., Aspridis G., Kazantzi V., Sdrolias L., (2013), "The Erasmus student mobility program and its contribution to multicultural education: The case of Technological Education Institute of Larissa-Greece", *Journal of Educational and Social Research (JESR)*, Vol. 3, No. 3, pp. 181-200

Phatak A. V., Bhagat R. S. and Kashlak R. J. (2009), *International Management*. 2nd Edition, New York: McGraw-Hill Irwin.

Pollit & Bouckaert (2004). *Public Management Reform: A comparative Analysis* (2nd Edition) New York Q Oxford University Press

Poister, T. H. (2010) *The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance*. *Public Administration Review*, 70:S1 ppS246-S254

Poister, T. H., Pitts, D. W., and Edwards, L. H. (2010) *Strategic Management Research: A Review*. *The American Review of Public Administration*, 40:5 pp522-545

Porter, M. (1966). *What is Strategy?*. *Harvard Business Review*, pp. 61-78.

Quinn, J.B. & Voyer, J. 1994, "Logical incrementalism: Managing strategy formation" in *The strategy process*, eds. H. Mintzberg, J.B. Quinn & S. Ghoshal, 2nd edn, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, pp. 183-188.

Rusaw, A. C. (2007). *Changing Public Organizations: Four Approaches*. *International Journal of Public Administration*, 30, 347-361.

Sahinidis A., Giovanis A., Sdrolias L., (2012), "The Role of Gender on Entrepreneurial Intention Among Students: An Empirical Test of the Theory of Planned Behavior in a Greek

University”, International Journal on Integrated Information Management (IJIIM), Vol. 1, Is. 1, pp. 61-79

Sahinidis A., Kallivokas D., Markantonatou A., Sdrolias L., (2017), “*Emotional Intelligence effects on academic performance. An empirical study of university students*”, Proceedings of the 6th International Conference on Tourism and Hospitality Management, Technological Educational Institute (T.E.I) of Athens & DRATTE -Tourism Research Institute, Athens, Greece, 01-03 June, pp. 701-710

Sdrolias L. and Ipsilandi I., (2006), “*A Strategic Approach for the Effective Contribution of Tertiary Institutions in Regional Growth: The Case of the Project Management Department of the Technological Educational Institution of Larissa*”, Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Educational Economic Development, Technological Educational Institute (T.E.I) of Epirus, Preveza, Greece, 26-27 May, pp. 289-302

Sdrolias L., Amiradis Ch., Kakkos N., Aspridis G., (2015), “*Ein Strategischer Ansatz zur Rolle und Beitrag der Hochschuleinrichtungen zur lokalen und regionalen Entwicklung während der Wirtschaftskrise: Der Fall der Abteilung für Betriebswirtschaftslehre vom Technologisches Ausbildungsinstitut (T.E.I) Thessalien*”, Zeitschrift für die Regionale Wissenschaft, Vol. V, No. 1, pp. 47-62

Sdrolias L., Gkountroumpi L., Koffas S., Škodová-Parmová D., Aspridis G., Rolinek L., Dvořáková - Líšková Z., Belias D., (2016), “*The Evaluation of the Undergraduate Studies Program and the Educational Process in HEIs Operating in Uncertainty Conditions: The Case of the Department of Business Administration of the Technological Educational Institute (T.E.I) of Thessaly-Greece*”, International e-Journal of Advances in Education (IJAEDU), Vol. 2, No. 4, pp. 73-84

Searcey, C. J., Snodgrass, J. T., &Copples, W. B. (2010). *Good to Great: Do award winningschools meet successful school criteria?*(Doctoral dissertation).Saint Louis University,Saint Louis.

Simon, H. A. (1976). Administrative behavior: a study of decision-making in administrative organization (3rd ed.). New York: The Free Press.

Svetlana (2012). *Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context*.

Talbot, C., & Johnson, C. (2007). Seasonal cycles in public management: Disaggregation and re-aggregation. *Public Money and Management*, 27(1), 53–60.

Thompson Jr., A., Strickland III, A. J. and Gamble J. E. 2007, *Crafting & Executing Strategy*. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin

Thomson, J., Martin, F. (2005) «*Strategic Management, Awareness and Change*» Fifth edition, pp. 8 Thomson Learning.

Toft, G.S. (1989). Synoptic (One Best Way) Approaches of Strategic Management. In Rabin, G., Miller G.J., & Hildreth, H.W, (eds) *Handbook of Strategic Management*, (3-34) New York: Marcel Dekker.

Tsiakkios & Pashiardis (2002) Strategic planning and education: the case of Cyprus. *International Journal of Educational Management* 16 (1) 6-17.

Tsiotas D., Sdrolias L., Belias D., (2019), “The network paradigm as a modeling tool in regional economy: The case of interregional commuting in Greece”, Škodová-Parmová D. and Dvořáková-Líšková Z., (Eds.), *Regions in Context*, 1<sup>st</sup> Edition, Faculty of Economics, University of South Bohemia, České Budějovice, Czech Republic, pp. 145-177

Van Horn, C. E., Baumer, D.C. & Gromley, W.T. 2001, *Politics and public policy*, 3rd edn, Congressional Quarterly Press, Washington, DC.

Vairaktarakis G., Blanas N., Leventi Th., Aspridis G., Sdrolias L., (2016), “*The Influence of Technological Educational Institute (T.E.I.) of Thessaly in the Sustainable Development of the Region of Thessaly-Greece*”, Katsoni V. and Stratigea A. (Eds.), *Forms and Norms of Tourism and Culture in the Age of Innovation*, Part III, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, pp. 427-443

Whittington R, Molloy E, Mayer M, Smith A. 2006. *Practices of strategising/organising - Broadening strategy work and skills*. *Long Range Planning* 39(6): 615-629.



Zervopoulos & Palaskas (2010) *Performance- efficiency measurement methods in public sector: international and Greek experience*. MPRA: Munich Personal RePEc Archive, (August) 1-33.

## Ελληνική

Βάμβουκας Μ., (2007). «Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία». Αθήνα: Γρηγόρης

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Μπένου

Γεωργόπουλος, Ν. (2010). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Μπένου

Θεοδωρόπουλος, Α. (2003). *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός*. Αθήνα: Προπομπός.

Θερίου, Ν. (2005). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κριτική.

Καρκατσούλης, Π. (2004) *Το κράτος σε μετάβαση: από τη “διοικητική μεταρρύθμιση” και το “νέο δημόσιο μάνατζμεντ” στη “διακυβέρνηση”*. Αθήνα. Εκδόσεις: Ι. Σιδέρης.

Καρκατσούλης, Π. (1998), *Διοικητική μεταρρύθμιση και προεισαγωγική διοικητική εκπαίδευση*, Σάκκουλας, Αθήνα

Καρκατσούλης, Π. (2014), *Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση, Ανταγωνιστικότητα για ανάπτυξη: προτάσεις πολιτικής*, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Αθήνα

Κοτζαίβαζογλου Ι, Ασπρίδης Γ., Ρωσσίδης Ι, Σδρόλιας Λ., (2017), “*Η Στρατηγική Διοίκηση της Γνώσης ως Εργαλείο Ανασυγκρότησης του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα*”, Πρακτικά του 2<sup>ου</sup> Διεθνούς Συνεδρίου, με Ελληνική Συμμετοχή: Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας - Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας και το Τ.Ε.Ι Κεντρικής Μακεδονίας, Σέρρες, 05-06 Μαΐου, σσ. 177-190

Κυριαζόγλου Ι., Πολίτου, (2005) *Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις & οργανισμούς: Performance measurement*. Έλλην, Περιστέρι

- Μιχαλόπουλος, Ν. (2008). *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*. Αθήνα: Παπαζήσης
- Μπελιάς Δ., Κυριάκου Δ., Βελισσαρίου Ε., Κουστέλιος Α., Σδρόλιας Λ., Βαρσάνης Κ., (2016d), “*Δια Βίου Εκπαίδευση και Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης*”, Πρακτικά του 2<sup>ου</sup> Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας, Επιστημονική Ένωση για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας (Ε.Ε.Π.Ε.Κ.), σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Τμήμα Προσχολικής Εκπαίδευσης και Ειδικής Αγωγής) και το Τ.Ε.Ι Θεσσαλίας (Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας), Λάρισα, 21-23 Οκτωβρίου, σσ. 232-239
- Μπουραντάς Δ. (2001), *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδάκης, Β.(2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μελέτες Περίπτωσης*, Αθήνα: Ε. Μπένου
- Παπαδάκης, Β.(1999). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μελέτες Περίπτωσης*, Αθήνα: Ε. Μπένου
- Παρασκευόπουλος, Ι.Ν.(1993β). «*Μεθοδολογία Επιστημονικής έρευνας*». Τόμος Β΄. Αθήνα (αυτοέκδοση).
- Πραστάκος, Γρ. (2011). *Το Ελληνικό Πανεπιστήμιο στη νέα εποχή: Προοπτικές και προκλήσεις*. Θεσσαλονίκη: Εχέδωρος Εκδοτική.
- Ρωσσίδης Ι, Μπελιάς Δ., Σδρόλιας Λ., (2018a), “*Αξιολόγηση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Η περίπτωση του Ν. 4369/2016. Προβλήματα, ευκαιρίες και προοπτικές*”, Πρακτικά του 1<sup>ου</sup> Συνεδρίου του Τομέα Διοικητικής Επιστήμης, με τίτλο: Δημόσια Διακυβέρνηση: Προοπτικές και Προκλήσεις τον 21<sup>ο</sup> Αιώνα, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, 31 Οκτ. - 01 Νοε., σσ. (Αποδοχή του Άρθρου)

Ρωσσίδης Ι., Ασπρίδης Γ., Μπελιάς Δ., Σδρόλιας Λ., (2018b), “*Διακυβέρνηση στην Ανώτατη Εκπαίδευση: Τάσεις και Προοπτικές*”, Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Εκδόσεις Σάκκουλας, Τχ., σσ. (Αποδοχή του Άρθρου)

Σιώμκος, Ι.Γ. & Czerpiel, A.J. (2007). *Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Αθήνα, Σταμούλης.

Σιώμκος, Ι.Γ. & Τσιάμης, Ι.Σ. (2004). *Στρατηγικό Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα, Σταμούλης.

Σιώμκος, Ι.Γ. (2003). *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα, Σταμούλης.

Σπανού, Κ. (2008). *Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*. Στο Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.), *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων* (σελ. 177-179). Αθήνα: Παπαζήσης

Φλωράτος Α. Χρήστος, (2005). *Η Ελληνική δημόσια διοίκηση -Αδυναμίες- Μέτρα εξυγίανσης*, Αθήνα: Αρσενίδη.

Χρυσοχόου, Δ. (2007). *Σχεδίαση μετακρατικής πολιτείας*. Αθήνα: Παπαζήσης

Σχέδιο Οργανισμού Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Ιούνιος 2018.

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

H.Q.A. (2019) Accreditation Report for the internal Quality Assurance System (I.Q.A.S.) Institution Name: University of Thessaly. Available at: [http://www.uth.gr/static/miscdocs/modip/20200109\\_Final\\_IQAS\\_Accreditation\\_Report\\_U TH.pdf](http://www.uth.gr/static/miscdocs/modip/20200109_Final_IQAS_Accreditation_Report_U TH.pdf)

Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού [www.eoppep.gr](http://www.eoppep.gr)

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: Π.Θ. (2019<sup>A</sup>). <http://www.uth.gr/to-panepistimio/history>

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: Π.Θ. (2019<sup>B</sup>) <http://www.uth.gr/academics/axiologisi>

Τμήμα Γεωπονίας Αγροτεχνολογίας : <http://www.g-agrtec@uth.gr>

Τμήμα Γεωπονίας Ιχθυολογίας και Υδάτινου Περιβάλλοντος: <http://www.diae.uth.gr/>

Τμήμα Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος:  
<http://www.agr.uth.gr/>

Τμήμα Επιστήμης Ζωϊκής Παραγωγής: <http://www.g-as@uth.gr>

Τμήμα Επιστήμης Τροφίμων και Διατροφής: <http://www.g-food@uth.gr>

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης Αθήνα, Ιούλιος 2017 <http://minadmin.gov.gr/>

Υπουργείο Εσωτερικών: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» <http://minadmin.ypes.gr>

Υπουργείο Εσωτερικών: Εθνική στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019  
<http://minadmin.ypes.gr/>

Υπουργείο Παιδείας: <https://www.minedu.gov.gr/> «Η στρατηγική της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, 2016-2020»

### **Νομοθεσία**

N. 4485/2017, ΦΕΚ.Α 114/04-08-2017

N.4009/2011, άρθρο 61

N. 4653/24-1-2020, άρθρο 16, 1.β)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί κυρίες/ κύριοι,

Ονομάζομαι Τοπούζογλου Ελένη και είμαι διοικητικός υπάλληλος του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Υπηρετώ στη Γραμματεία του Τμήματος Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών.

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής διατριβής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στη «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Γενικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με επιβλέποντα τον Καθηγητή κ. Σδρόλια Λάμπρο και συν επιβλέποντες τον Δρ. κ. Κοροντζή Τρύφωνα και τον Καθηγητή κ. Καρκατσούλη Παναγιώτη, σας προσκαλώ να αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου <https://docs.google.com/forms/d/165VttekEgaCc1ngJvSj9Tg28BFfwKlsVjbgjrrC2i8Y/edit>

Το θέμα της μεταπτυχιακής μου διατριβής είναι «ο Στρατηγικός σχεδιασμός δημοσίων οργανισμών. Η περίπτωση της Σχολής Γεωπονικών Επιστημών του Π.Θ.»

Στόχος της έρευνας είναι να αναδείξουμε τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Π.Θ. και αν αποτελεί μέσο για την ανάδειξη των αδυναμιών της και την αποκόμιση ωφελειών. Τα αποτελέσματα της έρευνας πιστεύουμε ότι θα αξιοποιηθούν για το καλύτερο της Σχολής.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε όλους τους λειτουργούς και εργαζόμενους στη Σχολή Γεωπονικών επιστημών του Π.Θ. (Μέλη ΔΕΠ, ΕΔΙΠ, ΕΤΕΠ,ΕΕΠ, Διοικητικό προσωπικό, Επιστημονικούς Συνεργάτες και Συμβασιούχους).

Για τη συμπλήρωσή του θα χρειαστείτε περίπου 10 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το σκοπό της έρευνας. Οι γνώσεις σας αλλά και οι εμπειρίες σας θα βοηθήσουν ώστε να έχουμε χρήσιμα συμπεράσματα για τη Σχολή.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο που διαθέσατε.

Με εκτίμηση

Ελένη Τοπούζογλου

[etopou@uth.gr](mailto:etopou@uth.gr)

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

**Ηλικία:**       έως 25

26-40

41-55

55>άνω

### Επίπεδο εκπαίδευσης

Διδακτορικό μεταπτυχιακό

Πανεπιστήμιο (ΑΕΙ)

Τεχνολογική εκπαίδευση (ΤΕΙ)

Μεταλκειακή Εκπαίδευση (ΙΕΚ, Δημόσια/ Ιδιωτική Σχολή)

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

### Θέση Απασχόλησης

ΔΕΠ

ΕΔΠ

ΕΤΕΠ

ΕΕΠ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΙ

## **A. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

Παρακαλώ αξιολογήστε τη σημαντικότητα καθενός από τα παρακάτω

Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5 (1= καθόλου, 2= λίγο, 3= αρκετά, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ)

1. Θεωρείτε ότι η δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού στη Σχολή Γεωπονικών Επιστημών του Π.Θ. θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της Σχολής;
2. Πιστεύετε ότι ένας οργανισμός χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να επιβιώσει στο σημερινό εκπαιδευτικό ανταγωνιστικό περιβάλλον;
3. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό η ανάλυση SWOT: Δυνατά Σημεία (Strengths), Αδύνατα Σημεία (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities), Απειλές (Threats);
4. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό οι ερευνητικές δράσεις των μελών του Τμήματος;
5. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό οι συνεργασίες με άλλα Πανεπιστήμια στην Ελλάδα;
6. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό οι συνεργασίες με άλλα Πανεπιστήμια του εξωτερικού;
7. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό τα προγράμματα σπουδών προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών;
8. Εξ αιτίας της μειωμένης χρηματοδότησης από το Υπουργείο θεωρείτε ενδεδειγμένη την εύρεση χρηματοδότησης από άλλες πηγές;
9. Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει ιεράρχηση στόχων στο στρατηγικό σχεδιασμό;
10. Πιστεύετε ότι η εξωστρέφεια είναι από τα δυνατά σημεία της σχολής / Τμήματος;
11. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμμετέχουν στο στρατηγικό σχεδιασμό εκπρόσωποι (π.χ φοιτητών, υποψηφίων διδασκόντων, διοικητικών υπαλλήλων);
12. Πιστεύετε ότι πρέπει να γίνεται επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού;

## **B. ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ -ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ-ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις



Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5 (1= καθόλου, 2= λίγο, 3= αρκετά, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ)

- 13 Οι δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων σας;
- 14 Οι δράσεις ενημέρωσης και επιμόρφωσης (ημερίδες, συνέδρια, κλαδικές εκθέσεις) στο εσωτερικό αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων σας;
- 15 Οι δράσεις ενημέρωσης και επιμόρφωσης (ημερίδες, συνέδρια, κλαδικές εκθέσεις) στο εξωτερικό αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων σας;
- 16 Οι εκδηλώσεις διαμόρφωσης σχεδίων δράσης (π.χ. εκδηλώσεις RIS3) αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων σας;
- 17 Η συμμετοχή σας σε διεθνείς ομάδες λήψης αποφάσεων (διεθνείς οργανισμοί, επιστημονικές ενώσεις) αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων σας;

#### **Γ. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

Προσδιορίστε το βαθμό που συμφωνείτε με τα παρακάτω

Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5 (1= καθόλου, 2= λίγο, 3= αρκετά, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ)

- 18 Συνεργάζεστε με άλλες ερευνητικές ομάδες και επιχειρήσεις στην Ελλάδα στο πλαίσιο ερευνητικών προγραμμάτων;
- 19 Συνεργάζεστε με άλλες ερευνητικές ομάδες και επιχειρήσεις στο εξωτερικό στο πλαίσιο ερευνητικών προγραμμάτων;
- 20 Συμμετέχετε σε ερευνητικά προγράμματα;
- 21 Γίνεται γνωστό το παραγόμενο έργο σας στην κοινωνία (π.χ. με δημοσιεύσεις στον Τοπικό τύπο, με ενημέρωση αρμοδίων φορέων κ.τ.λ.);
- 22 Θεωρείτε ότι χρειάζεται η ύπαρξη γραφείου προβολής του παραγόμενου έργου;
- 23 Θεωρείται ότι πρέπει να γίνεται προβολή του ερευνητικού έργου με δημοσιεύσεις σε περιοδικά, παρουσιάσεις σε συνέδρια;

#### Δ. ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ

Προσδιορίστε το βαθμό που συμφωνείτε με τα παρακάτω

Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5 (1= καθόλου, 2= λίγο, 3= αρκετά, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ)

- 24 Νομίζετε ότι προσφέρονται σύγχρονα και ποιοτικά προγράμματα σπουδών σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο στο Τμήμα σας;
- 25 Θεωρείτε ότι ανταποκρίνονται τα ΠΜΣ στις διεθνείς επιστημονικές εξελίξεις;
- 26 Θεωρείτε ότι ανταποκρίνονται τα ΠΜΣ στους στόχους της σχολής/τμήματος και στις απαιτήσεις της κοινωνίας;
- 27 Θεωρείτε χρήσιμο να προσφέρονται μεταπτυχιακά στα Αγγλικά;
- 28 Χρηματοδοτούνται υποψήφιοι διδάκτορες από τις ερευνητικές σας δραστηριότητες ;
- 29 Θεωρείτε ότι υπάρχει σύνδεση της σχολής με την απορρόφηση αποφοίτων για αγορά εργασίας (ερευνητικά προγράμματα, σχέσεις με επιχειρηματίες, ύπαρξη γραφείου σταδιοδρομίας);
- 30 Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η επιμόρφωση του προσωπικού για απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων;
- 31 Πιστεύετε ότι για τη μείωση της γραφειοκρατίας χρειάζεται εκσυγχρονισμός της διοίκησης;
- 32 Υποστηρίζει το τμήμα σας την κινητικότητα erasmus φοιτητών και μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας;