



Η στρατηγική του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Όραμα και αποστολή:

Σε ένα δυναμικό και ταχέως μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας υπηρετεί την τοπική, περιφερειακή και εθνική οικονομία και κοινωνία και οικονομία προάγοντας την επιστήμη στο ευρύτερο φάσμα των οικονομικών και κοινωνικών επιστημών, των επιστημών της πληροφορίας και των τεχνών, επιδιώκοντας την αριστεία με όρους κοινωνικής ευαισθησίας χωρίς αποκλεισμούς και καλλιεργώντας ευρύτερα την παιδεία και τον πολιτισμό.

Όραμα του Πανεπιστημίου είναι η ανάδειξή του σε ένα διεθνώς καταξιωμένο Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα των επιστημονικών πεδίων που θεραπεύει,

- επιδιώκοντας την ερευνητική και διδακτική αριστεία μέσα από διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης,
- ακολουθώντας μια πολιτική εξωστρέφειας μέσα από ένα διεθνές δίκτυο συνεργασιών με ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Για την επίτευξη του μακροπρόθεσμου οράματός του και τη στήριξη της διαχρονικής αποστολής του, το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας κατά την περίοδο 2022-2026 θα εισάγει και θα εφαρμόσει διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο Ιδρύματος, Σχολών και Τμημάτων που στοχεύουν στην επίτευξη και διατήρηση μιας δυναμικής ισορροπίας ανάμεσα σε:

- στήριξη της αριστείας στη διδασκαλία και διασφάλιση της ποιότητας σπουδών για το σύνολο του φοιτητικού πληθυσμού,
- έμφαση στην ερευνητική αριστεία και αξιοποίηση των οικονομικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων της στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής πολιτικής έξυπνης περιφερειακής εξειδίκευσης,
- εμπάθυνση της γνώσης στα υπάρχοντα επιστημονικά πεδία και διερεύνηση νέων πεδίων με ενίσχυση της διεπιστημονικής προσέγγισης,

- συνεχή προσωπική ανάπτυξη του ακαδημαϊκού και διοικητικού ανθρώπινου δυναμικού και αξιοποίησή του στην υπηρεσία του Ιδρύματος,
- εμπλουτισμό της μαθησιακής εμπειρίας των φοιτητών/τριών και συμβολής τους στα κοινωνικά και πολιτιστικά δρώμενα της πόλης της Θεσσαλονίκης,
- ανάδειξη του ιδρύματος σε περιφερειακό πόλο καινοτομίας μέσα από συνεργασίες με επιχειρήσεις, φορείς και οργανισμούς της πραγματικής οικονομίας, του ευρύτερου δημόσιου τομέα και της κοινωνίας των πολιτών, με σεβασμό στην πολυπολιτισμικότητα και διαφορετικότητα.

Το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας ως εκ της χωροθέτησής του στην πόλη της Θεσσαλονίκης, διαχρονικό κέντρο εμπορίου και τόπος συνάντησης ανθρώπων και πολιτισμών, ευνοείται να αναπτύξει συνέργειες και οικονομίες πεδίου με άλλους φορείς της πόλης και της ευρύτερης περιφέρειας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, με ερευνητικά κέντρα, αλλά και με φορείς επιχειρηματικότητας, π.χ. επιμελητήρια, συνδέσμους επιχειρήσεων, διακρατικούς επιχειρηματικούς φορείς, κλπ. ώστε να συμβάλλει στον σχεδιασμό και στην ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών σε προπτυχιακό, μεταπτυχιακό, και διδακτορικό επίπεδο που θα παράγουν και θα διαχέουν γνώση, εξειδικευμένο δυναμικό, και καινοτομίες σε οριζόντιες δράσεις που εντάσσονται στον περιφερειακό αναπτυξιακό σχεδιασμό, όπως συνδυασμένες μεταφορές, δίκτυα επικοινωνιών, αναπτυξιακά διασυνοριακά δίκτυα, τουριστικά και αγροτοδιατροφικά σχήματα, κ.ά. Εξαιτίας της εγγύτητάς του με την περιοχή των Βαλκανίων και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης γενικότερα είναι σε θέση να αναπτύξει εκπαιδευτικά και ερευνητικά δίκτυα με φορείς της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των γειτονικών χωρών, και γενικότερα να αναδειχθεί ως το κέντρο ενός cluster Πανεπιστημίων που θα συμβάλλουν με στρατηγικές δράσεις στη διασυνοριακή συνεργασία και ανάπτυξη.

Για να είναι αποτελεσματικές οι προαναφερόμενες διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη την πραγματικότητα ότι τα πανεπιστήμια χαρακτηρίζονται από λειτουργική αυτονομία των Σχολών και των Τμημάτων. Ως εκ τούτου, οι πρυτανικές αρχές και η Σύγκλητος οφείλουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη μιας εξωστρεφούς, στρατηγικά προσανατολισμένης κουλτούρας στα Τμήματα. Η μέθοδος που υπηρετεί αυτήν την προσέγγιση είναι εκείνη των «στρατηγικών πρωτοβουλιών». Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες για την περίοδο 2022-2026 που εισηγείται ο Πρύτανης προς τη Σύγκλητο του Ιδρύματος, έχοντας λάβει υπόψη του τις προτάσεις της ΜΟΔΠΠ, περιλαμβάνονται στο παρακάτω Στρατηγικό Σχέδιο Δράσης 2022-2026.

Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες, οι οποίες θα πραγματοποιηθούν σε βάθος τριετίας, στοχεύουν αφενός μεν στην ενεργοποίηση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού του πανεπιστημίου για την εξειδίκευση και επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ιδρύματος, αφετέρου δε στην ενίσχυση της κουλτούρας ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση. Η πρόοδος στην κατεύθυνση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων μετράται σε ετήσια βάση με αντίστοιχους δείκτες. Τυχόν απαραίτητες διορθωτικές δράσεις αποφασίζονται από τον Πρύτανη, ο οποίος μπορεί επιπλέον να εισηγηθεί στη Σύγκλητο την προσθήκη νέων στρατηγικών πρωτοβουλιών ή την απόσυρση ήδη υφισταμένων.

Στρατηγική σε επίπεδο Ιδρύματος

Το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, για την περίοδο 2022-2026 έχει θέσει πέντε στρατηγικούς στόχους σε επίπεδο ιδρύματος, που υποστηρίζονται άμεσα με στρατηγικές πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν με άμεσο και μετρήσιμο τρόπο στην επίτευξη των στόχων αυτών. Οι στρατηγικοί στόχοι έχουν κατηγοριοποιηθεί με βάση την εξωτερική και εσωτερική εστίαση του Ιδρύματος, έτσι ώστε να συνεισφέρουν αφενός μεν στην επιτυχία του πανεπιστημίου στο εξωτερικό περιβάλλον, αφετέρου δε, στην προώθηση των απαιτούμενων εσωτερικών αλλαγών.

Αναφορικά με την εξωτερική εστίαση, οι αντίστοιχοι στρατηγικοί στόχοι είναι:

1. Διεθνείς συνεργασίες με ΑΕΙ και ερευνητικούς οργανισμούς για την επίτευξη ερευνητικής αριστείας.
2. Ανάπτυξη ξενόγλωσσων προγραμμάτων σπουδών που θα αποτελέσουν πόλο έλξης για τους φοιτητές και τις φοιτήτριες της αλλοδαπής αναφορικά με την πραγματοποίηση προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών.
3. Συνεργασία με φορείς και οργανισμούς της περιφερειακής οικονομίας και κοινωνίας για την ανάδειξη του πανεπιστημίου σε πόλο καινοτομίας.

Με τον φιλόδοξο αυτό συνδυασμό, το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας επιδιώκει να θέσει το στρατηγικό του στίγμα τόσο σε περιφερειακό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες σε επίπεδο Ιδρύματος που στηρίζουν τους παραπάνω τρεις στόχους είναι:

1. Δημιουργία αποτελεσματικού μηχανισμού για την εκπόνηση/υλοποίηση σχεδίου δράσης για την ανάπτυξη εξωτερικών συνεργασιών. Οι δείκτες με τους οποίους θα παρακολουθείται από την ΜΟΔΠ η πρωτοβουλία είναι: (α) Αριθμός νέων συνεργασιών με ΑΕΙ και ερευνητικούς οργανισμούς, (β) ετήσιος αριθμός αναφορών εκπροσώπων του Πανεπιστημίου σε συμβουλευτικές δομές της Περιφέρειας, του Δήμου, κλαδικών φορέων κλπ.
2. Σύσταση Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού με αποστολή της την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου του ΑΕΙ και τη σύνταξη σχεδίων συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού.
3. Σύσταση Επιτροπής για την αξιοποίηση του *European University Initiative*. Ο άμεσος στόχος της πρωτοβουλίας είναι να καταστεί το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας *Associate Member* σε ένα δίκτυο εντός της προγραμματικής περιόδου.

4. Δημιουργία ηλεκτρονικού Ιδρυματικού Αποθετηρίου (ΙΔΑΠ) στο πλαίσιο μιας πολιτικής *open-access* όσον αφορά τις δημοσιεύσεις των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας (*affiliation* Πανεπιστήμιο Μακεδονίας). Οι δείκτες με τους οποίους θα παρακολουθείται από τη ΜΟΔΠ η πρωτοβουλία είναι:

(α) ετήσιος αριθμός καταχωρημένων δημοσιεύσεων,

(β) ποσοστό (%) δημοσιεύσεων ανοικτής πρόσβασης (ΑΠ) επί των κατατεθειμένων:

$$\frac{\text{Αριθμός δημοσιεύσεων στο ΙΔΑΠ με ΑΠ}}{\text{Συνολικός αριθμός δημοσιεύσεων στο ΙΔΑΠ}}$$

(γ) ποσοστό δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας που περιλαμβάνονται στη *Scopus* και ταυτόχρονα έχουν κατατεθεί στο ΙΔΑΠ επί του συνόλου των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας που περιλαμβάνονται στη *Scopus*:

$$\frac{\text{Δημοσιεύσεις από τη Scopus στο ΙΔΑΠ}}{\text{Σύνολο δημοσιεύσεων στη Scopus}}$$

(δ) ποσοστό δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας που περιλαμβάνονται στη *Scopus* και ταυτόχρονα έχουν κατατεθεί στο ΙΔΑΠ με ΑΠ επί του συνόλου των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας που περιλαμβάνονται στη *Scopus*:

$$\frac{\text{Δημοσιεύσεις από τη Scopus στο ΙΔΑΠ με ΑΠ}}{\text{Σύνολο δημοσιεύσεων στη Scopus}}$$

5. Η αύξηση των ξενόγλωσσων Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ), σύμφωνα με τις προβλέψεις του άρθρου 82 του Ν. 4692/2020. Η εν λόγω πρωτοβουλία θα παρακολουθείται από τη ΜΟΔΠ βάσει του ακόλουθου δείκτη:

$$\frac{\text{Πλήθος ξενόγλωσσων ΠΜΣ}}{\text{Πλήθος ΠΜΣ}}$$

Η υφιστάμενη κατάσταση αντιστοιχεί στη λειτουργία πέντε (5) ξενόγλωσσων ΠΜΣ σε σύνολο τριάντα τριών (33) Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών του Ιδρύματος, που αντιστοιχεί σε ποσοστό 15,00%. Το διάστημα-στόχος που τίθεται εκ μέρους του Ιδρύματος είναι το (10%, 40%).

6. Η ίδρυση ξενόγλωσσων ΠΠΣ σύμφωνα με τις προβλέψεις των άρθρων 101 και 111 του Ν. 4957/2022.

$$\frac{\text{Πλήθος ξενόγλωσσων ΠΠΣ}}{\text{Πλήθος ΠΠΣ}}$$

Το διάστημα-στόχος του Ιδρύματος αναφορικά με την ίδρυση ξενόγλωσσων ΠΠΣ είναι (10%, 30%).

Για την ευόδωση της πρωτοβουλίας αναφορικά με την ίδρυση και λειτουργία ξενόγλωσσων ΠΠΣ και ΠΜΣ θα δρομολογηθεί η υλοποίηση εκ μέρους του Ιδρύματος των ακόλουθων δράσεων:

(α) Η αξιοποίηση της χρηματοδότησης μέσω του προγράμματος ΕΣΠΑ.

(β) Η ίδρυση και λειτουργία Μονάδας Υποστήριξης Αλλοδαπών Φοιτητών/τριών.

(γ) Η πιστοποίηση των ξενόγλωσσων προγραμμάτων 1ου και 2ου κύκλου σπουδών από την ΕΘΑΑΕ.

(δ) Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων κινητικότητας φοιτητών/τριών του 1ου και 2ου κύκλου σπουδών που παρέχονται στο πλαίσιο του προγράμματος *Erasmus+*.

Αναφορικά με την εσωτερική εστίαση, οι αντίστοιχοι στρατηγικοί στόχοι είναι:

1. Βελτιστοποίηση της οργάνωσης και λειτουργικότητας του πανεπιστημιακού οργανισμού.
2. Συνεχής βελτίωση προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών.
3. Σχεδιασμός νέων προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών με αντίκτυπο στην κοινωνία.

Με τον συνδυασμό των τριών αυτών στόχων, το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας επιδιώκει να πετύχει τις βελτιώσεις εκείνες στο εσωτερικό του περιβάλλον που θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί ως οργανισμός στις απαιτήσεις των στρατηγικών στόχων εξωτερικής εστίασης. Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες σε επίπεδο ιδρύματος που στηρίζουν τους παραπάνω τρεις στόχους εσωτερικής εστίασης είναι:

1. Εμπλουτισμός και επικαιροποίηση υφιστάμενων δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Στόχος της πρωτοβουλίας είναι η στενότερη σύνδεση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας με τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού του Πανεπιστημίου, παραδοτέο δε αποτελεί η έκθεση προτεινόμενης επικαιροποίησης δεικτών από την ΜΟΔΠ.
2. Μελέτη σκοπιμότητας όσον αφορά την εστίαση της ανάπτυξης των ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων του Πανεπιστημίου σε επιστημονικά αντικείμενα ιδιαίτερης σημασίας για την περιφερειακή οικονομία, την κοινωνία και τον πολιτισμό. Δεδομένης της πολυπλοκότητας του θέματος –το οποίο αφορά τόσο προπτυχιακά όσο και μεταπτυχιακά προγράμματα– καθώς και της ανάγκης ενδεδειγμένου έρευνας και συνομιλίας με ενδιαφερόμενους εσωτερικούς και εξωτερικούς *stakeholders*, η διαδικασία θα ανοίξει διερευνητικά με μία σειρά ημερίδων. Δείκτης: ετήσιος αριθμός ημερίδων σε θέματα όπως *logistics*, ενέργεια κλπ.

3. Ενίσχυση συνεργασίας για προώθηση διατμηματικών μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Η πρωτοβουλία θα παρακολουθείται: (α) με ένα παραδοτέο: έκθεση αλληλοεπικάλυψης υφισταμένων προγραμμάτων, (β) με δείκτη: αριθμό νέων διατμηματικών μεταπτυχιακών προγραμμάτων.
4. Απόκτηση νέων κτιριακών εγκαταστάσεων πέραν των υπαρχόντων. Η εξέλιξη της μακρόπνοης αυτής πρωτοβουλίας παρακολουθείται με την πορεία υλοποίησης των φάσεων της όλης διαδικασίας.
5. Ίδρυση Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού. Η εν λόγω μονάδα θα διαμορφωθεί και θα λειτουργήσει βάσει των προβλέψεων του άρθρου 216 του Ν. 4957/2022. Για την υποστήριξη της εν λόγω πρωτοβουλίας το Ίδρυμα θα υποστηρίξει τις ακόλουθες δράσεις:
 - (α) Την αξιοποίηση των δυνατοτήτων χρηματοδότησης που παρέχονται στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ.
 - (β) Την ίδρυση μονάδας και τη στελέχωση αυτής με διοικητικό προσωπικό του Ιδρύματος.Η υλοποίηση της πρωτοβουλίας ίδρυσης και στελέχωσης της Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού θα παρακολουθείται βάσει της εξέλιξης της πορείας του ακόλουθου δείκτη:

Αριθμός Στελεχών Υπηρεσίας Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η τιμή-στόχος του δείκτη που τίθεται από το Ίδρυμα ισούται με τον αριθμό ένα (1) έως (5) διοικητικά στελέχη.

Λειτουργικές στρατηγικές (εξειδίκευση της κεντρικής στρατηγικής)

Οι ιδρυματικοί στρατηγικοί στόχοι εξειδικεύονται σε λειτουργικούς και οι ιδρυματικές στρατηγικές πρωτοβουλίες συνοδεύονται από λειτουργικές, έτσι ώστε να εμπλακεί στην εφαρμογή της στρατηγικής διαδικασίας το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του Πανεπιστημίου. Οι λειτουργικές στρατηγικές αναλύονται σε πέντε πυλώνες, οι οποίοι καλύπτουν όλες τις παραμέτρους του συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

A) Διδασκαλία και φοιτητές/φοιτήτριες

Ο πυλώνας αυτός, που εκφράζει τον πυρήνα της καθημερινής δραστηριότητας του Πανεπιστημίου, συμμετέχει με τέσσερις στρατηγικούς στόχους:

1. Διασφάλιση της ακαδημαϊκής ποιότητας στην εκπαιδευτική διαδικασία. Αντίστοιχη στρατηγική πρωτοβουλία αποτελεί η καθιέρωση μηχανισμών αναγνώρισης και επιβράβευσης της διδακτικής αριστείας στα ΠΠΣ του Ιδρύματος καθώς ο θεσμός ισχύει

ήδη στα ΠΜΣ. Η πρόοδος της πρωτοβουλίας μετράται με δύο παραδοτέα: (α) τη σύνταξη και δημοσιοποίηση του σχετικού οδηγού/κανονισμού, (β) τουλάχιστον μία απονομή βραβείων.

2. Ενίσχυση ποιότητας μαθησιακής εμπειρίας. Ο στόχος αυτός υπηρετείται από έξι στρατηγικές πρωτοβουλίες:
 - (α) Δημιουργία επικαιροποιημένης βάσης δεδομένων αποφοίτων. Δείκτης: το ποσοστό (%) των καταγεγραμμένων δεδομένων αποφοίτων από το 2000. Το Γραφείο Αποφοίτων διατηρεί βάση δεδομένων από το 2015 και έως σήμερα είναι καταγεγραμμένοι περίπου 6.000 απόφοιτοι σε σύνολο περίπου 10.000 αποφοίτων των ΠΠΣ.
 - (β) Ενίσχυση του θεσμού της Πρακτικής Άσκησης. Δείκτης ποιότητας της ΕΘΑΑΕ: Δ.1.4.15 (Μέσο ετήσιο ποσοστό συμμετοχής στην Πρακτική Άσκηση).
 - (γ) Διοργάνωση Θερινών Σχολείων. Δείκτης: Ετήσιος αριθμός εκπαιδευόμενων στα Θερινά Σχολεία.
 - (δ) Βελτίωση και ενοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς φοιτητές και φοιτήτριες. Παραδοτέο: Ενοποίηση των υφισταμένων πλατφορμών (students web-compus).
 - (ε) Συνεργασία μεταξύ Τμημάτων του Πανεπιστημίου για παροχή μαθημάτων ελεύθερης επιλογής. Δείκτης: (ε.1) *Αριθμός Τμημάτων που παρέχουν τη δυνατότητα μαθημάτων ελεύθερης επιλογής*,
 - (στ) Συνήγορος του/της Φοιτητή/τριας. Παραδοτέο: ετήσια αναφορά πεπραγμένων και μέτρηση ικανοποίησης φοιτητών/τριών σχετικά με την διεκπεραίωση των αιτημάτων τους.
3. Ενίσχυση της διεθνοποίησης – αύξηση της κινητικότητας των φοιτητών/τριών. Πέραν της συνεχούς ενθάρρυνσης των φοιτητών/τριών και του διδακτικού προσωπικού του Ιδρύματος να συμμετέχουν σε προγράμματα κινητικότητας, όπως το *Erasmus+*, ο στόχος αυτός υπηρετείται και από μία πρωτοβουλία, την πρόσκληση διακεκριμένων στην έρευνα καθηγητών/τριών από το εξωτερικό για διαλέξεις και σεμινάρια. Η παρακολούθηση της ικανοποίησης του τρίτου αυτού στρατηγικού στόχου είναι εφικτή διαμέσου των ακόλουθων δεικτών:
 - (i) *ετήσιος αριθμός προσκεκλημένων καθηγητών/τριών*: Ο εν λόγω δείκτης θα πρέπει να είναι θετικά ορισμένος. Στόχος του Ιδρύματος είναι η διαχρονική αύξηση της αριθμητικής τιμής του δείκτη με αύξοντα ρυθμό.
 - (ii) $\frac{\text{Πλήθος εξερχόμενων προπτυχιακών φοιτητών/τριών (Erasmus+)}}{\text{Πλήθος εισερχόμενων προπτυχιακών φοιτητών/τριών (Erasmus+)}}$: Το διάστημα-στόχος που τίθεται εκ μέρους του Ιδρύματος είναι το [1,5).

- (iii) $\frac{\text{Πλήθος εξερχόμενων μεταπτυχιακών φοιτητών/τριών (Erasmus+)}}{\text{Πλήθος εισερχόμενων μεταπτυχιακών φοιτητών/τριών (Erasmus+)}}$: Το διάστημα-στόχος που τίθεται εκ μέρους του Ιδρύματος είναι το [0,5, 1,5).
- (ii) $\frac{\text{Πλήθος εξερχόμενων υποψήφιων διδασκόντων (Erasmus+)}}{\text{Πλήθος εισερχόμενων υποψήφιων διδασκόντων (Erasmus+)}}$: Το διάστημα-στόχος που τίθεται εκ μέρους του Ιδρύματος είναι (0,25, 1,5)
- (v) Εναρμόνιση γλωσσικής πολιτικής με την επίσημη Ευρωπαϊκή. Αντίστοιχη στρατηγική πρωτοβουλία αποτελεί η αύξηση του αριθμού των μαθημάτων ανά Τμήμα στην αγγλική γλώσσα. Δείκτης: *το ποσοστό (%) του αριθμού των μαθημάτων ανά πρόγραμμα σπουδών που προσφέρονται (και) στην αγγλική γλώσσα*. Το διάστημα-στόχος για τα μαθήματα των ΠΠΣ που προσφέρονται στην αγγλική γλώσσα είναι (10%, 25%) ενώ για τα αντίστοιχα μαθήματα των ΠΜΣ είναι (5%, 15%).
4. Κανονισμός Φοιτητικών Συνεδρίων. Συγκρότηση Ιδρυματικής Επιτροπής για τη διαμόρφωση κανονισμού που θα ορίζει το κανονιστικό πλαίσιο της οργάνωσης και της χρηματοδότησης φοιτητικών συνεδρίων.
5. Διοργάνωση τουλάχιστον τεσσάρων (4) φοιτητικών συνεδρίων από τις ακαδημαϊκές μονάδες του Ιδρύματος κατ' έτος. Δείκτης: *το πλήθος των φοιτητικών συνεδρίων κατ' έτος*.

B) Έρευνα

Η προσπάθεια βελτίωσης των ερευνητικών επιδόσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας μεταφράζεται σε τέσσερις στρατηγικούς στόχους:

1. Βελτίωση των επιδόσεων στην παραγωγή και αναγνώριση του ερευνητικού έργου. Αντίστοιχη πρωτοβουλία αποτελεί η εκ νέου ενεργοποίηση του θεσμού των ερευνητικών βραβείων από το ακαδημαϊκό έτος 2018 (με αναδρομική απονομή ερευνητικών βραβείων έως το 2015), με παραδοτέο την απονομή τουλάχιστον δύο ετήσιων βραβείων κατά την διάρκεια της προγραμματικής περιόδου.
2. Προσέλκυση νέου ερευνητικού δυναμικού. Ο στόχος στηρίζεται με την αντίστοιχη πρωτοβουλία, τη διοργάνωση συνεδρίων υποψηφίων/νέων διδασκόντων και θερινών σχολείων. Δείκτης: *Ετήσιος αριθμός συνεδρίων υποψηφίων/νέων διδασκόντων και θερινών σχολείων που διοργανώθηκαν*.
3. Αύξηση της χρηματοδότησης έρευνας. Η σχετική πρωτοβουλία αφορά τη χρηματοδότηση επιστημονικών συνεδρίων και ημερίδων. Δείκτης: *ο ετήσιος αριθμός επιστημονικών συνεδρίων/ημερίδων που χρηματοδοτήθηκαν*.

4. Ενίσχυση της αρτιότητας της ερευνητικής μεθοδολογίας. Η σχετική στρατηγική πρωτοβουλία αφορά τη δημιουργία σε πρώτη φάση ενός διατμηματικού κέντρου μεθοδολογίας ποιοτικής έρευνας. Παραδοτέα: (α) η θεσμοθέτηση κέντρου, (β) ο σχεδιασμός σχετικού προγράμματος στο Κέντρο Επιμόρφωσης και Διά Βίου Μάθησης (ΚΕΔΙΒΙΜ). Δείκτης: ο ετήσιος αριθμός καταρτιζομένων.
5. Θεσμοθέτηση small grants. Ο απώτερος στόχος του Προγράμματος είναι η ενίσχυση της ερευνητικής συνεισφοράς των μελών ΔΕΠ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας στην παγκόσμια ερευνητική κοινότητα (π.χ. ενίσχυση δημοσίευσης άρθρων σε έγκυρα περιοδικά, παρουσία σε διεθνή συνέδρια και συμμετοχή σε διεθνή/ευρωπαϊκά consortia για υποβολή ερευνητικών προτάσεων).
6. Θεσμοθέτηση θεματικών small grants. Ο απώτερος στόχος του Προγράμματος είναι η ενίσχυση της ερευνητικής συνεισφοράς των ανωτέρω στην παγκόσμια ερευνητική κοινότητα (π.χ. ενίσχυση δημοσίευσης άρθρων σε έγκυρα περιοδικά, παρουσία σε διεθνή συνέδρια και συμμετοχή σε διεθνή/ευρωπαϊκά consortia για υποβολή ερευνητικών προτάσεων) σε θεματικές ενότητες.
7. Η ενίσχυση των μελών της ερευνητικής κοινότητας του Πανεπιστημίου για την παραγωγή έρευνας εντός και εκτός Ελλάδας, θετικών, κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών, μέσω της κινητροδότησης για συμμετοχή σε προσκλήσεις ερευνητικών προγραμμάτων.

Γ) Ανθρώπινο δυναμικό

Το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας θεωρεί ότι για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων απαιτείται η ενίσχυση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού του, τόσο του ακαδημαϊκού όσο και του διοικητικού και τεχνικού. Ο πυλώνας αυτός υπηρετείται από δύο στρατηγικούς λειτουργικούς στόχους:

1. Ενίσχυση και ανάπτυξη του ακαδημαϊκού προσωπικού. Η αντίστοιχη πρωτοβουλία αφορά την ενίσχυση της κινητικότητας του ακαδημαϊκού προσωπικού στο εξωτερικό. Η πρόοδος της πρωτοβουλίας παρακολουθείται με τους δείκτες:
 - (i) Δ1.3.18. Μέσο ετήσιο ποσοστό εξερχομένων μελών ΔΕΠ με Erasmus.
 - (ii) $\frac{\text{Πλήθος εξερχόμενων μελών ΔΕΠ (Erasmus+)}}{\text{Πλήθος εισερχόμενων μελών ΔΕΠ (Erasmus+)}}$: Το διάστημα-στόχος που τίθεται εκ μέρους του Ιδρύματος είναι το (1, 5].
2. Ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων διοικητικού και τεχνικού προσωπικού. Αντίστοιχη πρωτοβουλία: Επιμόρφωση προσωπικού σε σύγχρονες τεχνολογίες, εντός κυρίως του Πανεπιστημίου, καθώς και σε άλλα θέματα με συμμετοχή του

Προγράμματα Επιμόρφωσης εκτός Πανεπιστημίου (π.χ. ΕΚΔΔΑ). Δείκτης: *Ετήσιος αριθμός επιμορφούμενων ατόμων διοικητικού και τεχνικού προσωπικού.*

Δ) Καινοτομία και αντίκτυπος στην κοινωνία

Η σύνδεση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με την επιστημονική κοινότητα και την τοπική κοινωνία στο σύνολό της υπηρετείται από τρεις στόχους:

1. Υλοποίηση Προγραμμάτων Διά Βίου Μάθησης. Την επίτευξη του στόχου αναλαμβάνουν δύο πρωτοβουλίες:
 - α. Καταγραφή αναγκών εκπαίδευσης για την τοπική κοινωνία και σχεδιασμός νέων προγραμμάτων, με παραδοτέο τη σχετική αναφορά.
 - β. Σχεδιασμός Προγραμμάτων Διετούς Επαγγελματικής Εκπαίδευσης. Δείκτης: *αριθμός νέων προγραμμάτων που σχεδιάστηκαν.*
2. Βελτίωση της προσφοράς και αναγνωρισιμότητας του Πανεπιστημίου στην τοπική κοινωνία, συνοδευόμενη από δύο πρωτοβουλίες:
 - α. Βελτίωση της προβολής των Εκδόσεων Πανεπιστημίου Μακεδονίας και ανάδειξη του ρόλου τους. Δείκτης: *ετήσιος αριθμός εκδηλώσεων σχετικά με το έργο των εκδόσεων.*
 - β. Πολιτιστικές εκδηλώσεις ανοικτές στην τοπική και ευρύτερη κοινωνία. Δείκτες: (β.1) *ετήσιος αριθμός εκδηλώσεων εντός του πανεπιστημίου*, (β.2) *ετήσιος αριθμός εκδηλώσεων στην πόλη της Θεσσαλονίκης*, (β.3) *ετήσιος αριθμός εκδηλώσεων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.*
3. Βελτίωση της συνεισφοράς και αναγνωρισιμότητας του Πανεπιστημίου στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Πρωτοβουλία: Περιοδική ηλεκτρονική έκδοση εξαμηνιαίου δελτίου σχετικά με τις επιστημονικές επιδόσεις του Πανεπιστημίου. Δείκτης: *ετήσιος αριθμός ηλεκτρονικών εκδόσεων.*

Ε) Πόροι, υπηρεσίες και υποδομές

Η στρατηγική στον πυλώνα αυτόν υπηρετείται από τρεις στόχους:

1. Διασφάλιση ενός άριστου περιβάλλοντος και ποιότητας υποδομών και υπηρεσιών (συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρονικών). Πρωτοβουλία: Κατάρτιση σχεδίου αριστοποίησης χρήσεων χώρων. Παραδοτέο: σχεδιασμός και εφαρμογή τεχνολογικά

ελεγχόμενης βελτιστοποίησης στο σύστημα κράτησης χώρων.

2. Αύξηση της εξωτερικής χρηματοδότησης. Πρωτοβουλία: Δημιουργία επιτροπής αναζήτησης χορηγιών και δωρεών. Παραδοτέο: Σύσταση επιτροπής.
3. Βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων. Πρωτοβουλία: Αναζήτηση πόρων για την ενίσχυση κοινωνικά ευάλωτων ομάδων φοιτητών/τριών και στήριξη των ερευνητικών εργαστηρίων. Παραδοτέο: Κατάρτιση σχεδίου αξιοποίησης των πόρων της Εταιρείας Αξιοποίησης και Διαχείρισης της Περιουσίας του Πανεπιστημίου και της Επιτροπής Ερευνών.

Στρατηγικές διασφάλισης της ισότητας των φύλων και κατάργησης των διακρίσεων

Στον πυρήνα των δράσεων για τη διαμόρφωση και υλοποίηση των ιδρυματικών στρατηγικών εντοπίζεται, μεταξύ των άλλων, η μέριμνα για τη διασφάλιση της ισότητας των φύλων και την αποφυγή εμφάνισης διακρίσεων με βάση (i) το φύλο, (ii) την φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, (iii) τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις, (iv) την κατάσταση υγείας/αναπηρίας, και (v) την ηλικία ή τον γενετήσιο προσανατολισμό, σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και σε όλες τις διαδικασίες και δραστηριότητες της ακαδημαϊκής ζωής.

Για τη διασφάλιση των ως άνω αναφερθέντων, το Συμβούλιο Διοίκησης του Ιδρύματος ακολουθεί τις προτάσεις του *Σχεδίου Δράσης για την Ισότητα των Φύλων (2022-2024)* που κατατέθηκε από την Επιτροπή Ισότητας των Φύλων (ΕΙΦ) (2020-2023) και εγκρίθηκε στην υπ' αριθμ. 13/01.06.2022 συνεδρίαση της Συγκλήτου και θα προχωρήσει στη σύσταση εκ νέου της Επιτροπής Ισότητας των Φύλων και Καταπολέμησης των Διακρίσεων (ΕΙΦ). Η ΕΙΦ θα λειτουργεί ως συμβουλευτικό όργανο του Ιδρύματος και των οργάνων διοίκησής του, λαμβάνοντας σε κάθε περίπτωση υπόψη τις προβλέψεις του άρθρου 128 του Ν. 4957/2022.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του Ιδρύματος αναφορικά με τη λειτουργία της Επιτροπής Ισότητας των Φύλων και Καταπολέμησης των Διακρίσεων, θα βασιστεί στους ακόλουθους πέντε πυλώνες δράσης:

Α) Έμφυλος Χάρτης του Ιδρύματος

Παρακολούθηση μέσω του Γραφείου Ισότητας των Φύλων (βλέπε πυλώνα Ε) του σχετικού χάρτη όπως αυτός αναφέρεται στο κεφάλαιο (Α) του *Σχεδίου Δράσης για την Ισότητα των Φύλων του ΠΑΜΑΚ* (<https://www.uom.gr/11791-sxedio-drashs-gia-thn-isothta-ton-fylon-panepisthmioy-makedonias-2022-24>).

B) Το κοινωνικό φύλο και η ισότητα στα προγράμματα σπουδών και στην έρευνα στο ΠΑΜΑΚ

1ος στόχος όπου θα συμπεριλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Η ενίσχυση της διδασκαλίας σε προπτυχιακό επίπεδο με μαθήματα στις Σπουδές Φύλου κατά ειδίκευση, ως μαθήματα εκμάθησης γενικών δεξιοτήτων τα οποία θα πρέπει να προσφέρονται σε όλα τα προγράμματα του Ιδρύματος.
- Συστήνεται η ίδρυση διατμηματικών ή διδρυματικών ΠΜΣ πάνω σε ζητήματα φύλου και ισότητας.
- Η παροχή ειδικών εκπαιδευτικών σεμιναρίων για το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου,
- Η υποστήριξη προγραμμάτων διά βίου εκπαίδευσης και επιμόρφωσης επιμορφωτών/τριών στην εκπαίδευση και την κοινωνία πολιτών.
- Η υποστήριξη της βασικής έρευνας από προγράμματα του ΕΛΚΕ, πάνω στη θεματική του φύλου και της ισότητας, παράλληλα με την παρότρυνση προς τα υπόλοιπα μέλη της Πανεπιστημιακής κοινότητας να συμπεριλάβουν στο ερευνητικό τους έργο τη διάσταση του φύλου.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι από την άνοιξη του 2022 στο ΠΑΜΑΚ ξεκίνησε ήδη ο πρώτος κύκλος βασικής θεματικής έρευνας με τίτλο «Φύλο και πολιτικές ισότητας», και αφορά την υποστήριξη τεσσάρων (4) ερευνητικών έργων από τον ΕΛΚΕ-ΠΑΜΑΚ.

Γ) Η ευαισθητοποίηση για το κοινωνικό φύλο και την ισότητα. Σεμινάρια και δράσεις συμπερίληψης και εξωστρέφειας εντός/εκτός ιδρύματος

2ος στόχος: Το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σε συνεργασία με την ΕΙΦ ως συμβουλευτικό όργανο, οφείλει:

- να στηρίζει οικονομικοτεχνικά τις δράσεις και τις καμπάνιες της ΕΙΦ εξασφαλίζοντας πόρους σε ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή για την υποστήριξη δράσεων ευαισθητοποίησης ως προς τα θέματα διακρίσεων και ισότητας,
- να προβάλλει σε εμφανές μέρος της ιστοσελίδας του την ΕΙΦ ΠΑΜΑΚ,
- να υποστηρίζει προγράμματα σπουδών και έρευνας σε θέματα ισότητας,
- να δημιουργήσει θεσμικές διαδικασίες υποστήριξης θυμάτων σεξιστικών διακρίσεων και παρενόχλησης.

Δ) Η αντιμετώπιση της σεξιστικής γλώσσας και των έμφυλων στερεοτύπων στο περιβάλλον του Ιδρύματος

3ος στόχος: Προτείνεται η εφαρμογή της πρότασης η οποία κατατέθηκε στο Πρυτανικό Συμβούλιο «Πρόταση για απόφαση ένταξης της διάστασης του φύλου στα διοικητικά έγγραφα του ΠΑΜΑΚ (σύμφωνα με τον νόμο υπ' αριθμ. 4604/2019) και σταδιακά στον δημόσιο λόγο του ΠΑΜΑΚ». Λαμβάνοντας υπόψη τον Οδηγό Χρήσης μη Σεξιστικής Γλώσσας στα Διοικητικά Έγγραφα – Έκδοση της Γενικής Γραμματείας Ισότητας των Φύλων (<http://www.isotita.gr/wp-content/uploads/2018/01/Οδηγός-μη-σεξιστικής-γλώσσας.pdf>) η ΕΙΦ ΠΑΜΑΚ προτείνει:

- την τροποποίηση του Εσωτερικού Κανονισμού του Ιδρύματος, του Οδηγού Χρηματοδότησης του ΕΛΚΕ, όλων των άλλων κανονιστικών κειμένων και ως προς τα δύο γένη (βλ. Συνήγορος του/της Φοιτητή/τριας, κ.ά.), των δημόσιων εγγράφων (αιτήσεις, δηλώσεις, πτυχία, πάπυροι, μισθολογικά έντυπα, συνταξιοδότησης κτλ.) προσφωνήσεων/δημόσιων λόγων/δελτίων τύπου/ανακοινώσεων/εσωτερική ηλεκτρονική αλληλογραφία Πανεπιστημίου,
- την υποστήριξη καμπάνιας ισότητας ως προς τη χρήση μη σεξιστικού λόγου.

Ε) Η αντιμετώπιση της παρενόχλησης και των διακρίσεων λόγω φύλου και σεξουαλικού προσανατολισμού

4ος στόχος: Προτείνονται τα ακόλουθα:

1. Η δημιουργία μιας θεσμικής δομής **Επιτροπής Διαχείρισης Περιστατικών Σεξουαλικής Παρενόχλησης (Επιτροπή ΔΠΣΠ).**

Η τελευταία προτείνεται να συσταθεί από

- 1-2 μέλη της ΕΙΦ,
 - τον/την Συνήγορο του/της Φοιτητή/τριας,
 - μέλος του Γραφείου Προσωπικού του Ιδρύματος
 - και ενδεχόμενα μέλος από το Κέντρο Συμβουλευτικής και Στήριξης Φοιτητών/τριών.
2. Η ίδρυση μιας θεσμικής δομής **Γραφείο Ισότητας των Φύλων, για το οποίο θα πρέπει να προβλέπεται** λαμβάνοντας υπόψη τις έννοιες του βασικού σχεδιασμού του Σχεδίου Δράσης Ισότητας των Φύλων (ΣΔΙΦ) και την στελέχωσή του με μόνιμο προσωπικό με αρμοδιότητες μεταξύ άλλων
 - το έργο καταγραφής, την ετήσια καταγραφή του και παρακολούθησης δεικτών,

- σε συνεννόηση με τις εκάστοτε ΕΙΦ, να συμμετέχει σε διαδικασίες ανώνυμης καταγγελίας, υποστήριξης θυμάτων και ενασχόλησης με τα ζητήματα αντιμετώπισης της έμφυλης βίας, και στην προώθηση πολιτικών ισότητας στην έρευνα, τη διδασκαλία και την κουλτούρα ισότητας εντός του Ιδρύματος.

Στρατηγικές διασφάλισης της προσβασιμότητας και της στήριξης φοιτητών/τριών και προσωπικού με αναπηρία

Στις στρατηγικές του Ιδρύματος συμπεριλαμβάνεται η υλοποίηση ενός συνόλου δράσεων για την υποστήριξη των φοιτητών/τριών με αναπηρία ή/και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες (ΦμεΑ) και του προσωπικού με αναπηρία (ΠμεΑ), με στόχο την ισότιμη και χωρίς περιορισμούς συμμετοχή των ΦμεΑ και του ΠμεΑ στην πανεπιστημιακή κοινότητα και στις επιμέρους δράσεις της, όπως:

- 1) οι θεσμικές εγγυήσεις ισότιμης μεταχείρισης των φοιτητών/τριών, των μελών ΔΕΠ και του προσωπικού όλων των κατηγοριών με αναπηρία με βασικό στόχο την απρόσκοπτη ακαδημαϊκή και επαγγελματική εξέλιξή τους,
- 2) η ενεργοποίηση μορφών ισότιμης και επιτυχούς συμμετοχής των ΦμεΑ και του ΠμεΑ στους πανεπιστημιακούς πυλώνες κοινωνικής δικτύωσης και δραστηριοποίησης (πολιτιστικές οργανώσεις, ομίλους, συλλόγους φοιτητών/τριών) και γενικότερα τη φροντίδα για συμμετοχή σε κάθε έκφανση της ζωής στο πανεπιστήμιο,
- 3) η ανάληψη δράσεων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του συνόλου της πανεπιστημιακής κοινότητας,
- 4) η συνεχής καταγραφή και χαρτογράφηση των αναγκών των ΦμεΑ και του ΠμεΑ,
- 5) η σταδιακή βελτίωση της καθολικής προσβασιμότητας, που αφορά στα επιμέρους πεδία: α) φυσική προσβασιμότητα, β) ηλεκτρονική προσβασιμότητα, γ) προσβασιμότητα εκπαιδευτικού και εποπτικού υλικού και διδακτικών μεθόδων,
- 6) η ανάπτυξη και υποστήριξη μεθόδων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης των ΦμεΑ, και
- 7) η συνεχής επιμόρφωση και υποστήριξη των καθηγητών/τριών-συμβούλων των ΦμεΑ και των διοικητικών υπαλλήλων-συμβούλων φοιτητών/τριών με αναπηρία.