



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πρόγραμμα  
Ανθρώπινο Δυναμικό και  
Κοινωνική Συνοχή

# ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

---

ΜΟΝΑΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Π1.6 ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ

Νοέμβριος 2024

## Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή .....	4
1. Δομή του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Ιονίου Πανεπιστημίου .....	4
2. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ευρωπαϊκός Χώρος Ανώτατης Εκπαίδευσης-ΕΧΑΕ .....	5
Κατευθυντήριες Γραμμές της ΕΕ και Στρατηγικός Σχεδιασμός Ευρωπαϊκών Ακαδημαϊκών Ιδρυμάτων .....	8
3. Προτάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	12
4. Σύνοψη Συμπερασμάτων - Προτάσεων επί μέρους δράσεων Στρατηγικού Σχεδίου του Ιονίου Πανεπιστημίου .....	21
5. Θέσπιση Στόχων Διασφάλισης Ποιότητας.....	24
6. Ανάπτυξη Στρατηγικών Συνεργασιών.....	31
a. Εξωτερικό Περιβάλλον .....	32
b. Προκλήσεις και Εμπόδια .....	34
c. Πλεονεκτήματα - Οφέλη .....	40
7. Μεθοδολογία ανάπτυξης Στρατηγικών Συνεργασιών .....	42
d. Ορολογία .....	43
e. Τύποι Συνεργασιών .....	45
f. Έγγραφα .....	47
g. Κριτήρια Αξιολόγησης .....	49



h. Βήματα υλοποίησης.....	50
i. Στρατηγικοί Εταίροι / Στόχοι.....	52
Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια.....	52
Ευρωπαϊκό Δίκτυο Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.....	53
Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας (EIT).....	54
Ένωση ευρωπαϊκών πανεπιστημίων έντασης έρευνας (The Guild of Research Intensive European Universities).....	55
Ένωση Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων (EUA).....	56
INTERNATIONAL PARTNERSHIP REQUEST FORM.....	57



## Εισαγωγή

Έχοντας υπόψη:

α. Τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και Ακαδημαϊκό -Αναπτυξιακό Προγραμματισμό του Ιονίου Πανεπιστημίου και τους Στρατηγικούς Στόχους του Ιδρύματος

β. Τη μελέτη του Αναδόχου με θέμα:

Πρόταση στρατηγικού σχεδίου και προγραμματικής συμφωνίας με συνοδευτικό υλικό (επιχειρησιακά/αναπτυξιακά σχέδια, σχέδια δράσης κλπ),

στη παρούσα πρόταση διατυπώνεται μια μεθοδολογική προσέγγιση στο εννοιολογικό και επιχειρησιακό πλαίσιο για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Ιονίου Πανεπιστημίου προκειμένου να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις και επιταγές σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Παράλληλα γίνεται μια αναφορά στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Χώρου της Ανώτατης Εκπαίδευσης σε σχέση με τις αρχές και κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο σχεδιασμό και την Ανάπτυξη των Στρατηγικών των Ευρωπαϊκών Ακαδημαϊκών Ιδρυμάτων ώστε να αντιμετωπιστούν κρίσιμα θέματα της εκπαίδευσης και των κοινωνιών σε οικονομικό, πολιτιστικό και κοινωνικό επίπεδο .

Στο τελευταίο μέρος επισυνάπτεται μια δέσμη προτάσεων για την επικαιροποίηση και το περιεχόμενο του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Ιονίου Πανεπιστημίου.

### 1. Δομή του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Ιονίου Πανεπιστημίου

Η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού του Ιονίου Πανεπιστημίου έχει την διοικητική και επιχειρησιακή ευθύνη για την διαχείριση και παρακολούθηση των σχεδίων στρατηγική και την υποστήριξη των εξουσιοδοτημένων οργάνων για την διοίκηση του Ιδρύματος.



Βασικό μέλημα της Μονάδας είναι η ενημέρωση και πληροφόρηση του συνόλου της Ακαδημαϊκής κοινότητας του Ιονίου Πανεπιστημίου καθώς επίσης και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη , για το όραμα την αποστολή και τους στόχους του Στρατηγικού Σχεδίου του Ιδρύματος. Παράλληλα η Μονάδα σε συνεργασία με την Διοίκηση και τις Δομές του Ιδρύματος επιχειρεί να κινητοποιήσει κάθε μέλος της Ακαδημαϊκής κοινότητας , μεταφέροντας την κουλτούρα της συνέργειας και της συνεργασίας στο πλαίσιο της υλοποίησης των στόχων και την κατάκτηση των ορόσημων , όπως έχουν διαμορφωθεί και διατυπωθεί από το σχέδιο Στρατηγικού Σχεδιασμού.

### Εξωστρέφεια και Στρατηγικός Σχεδιασμός

Η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού λειτουργεί και προτάσσει μια ανοικτή διαδικασία για την συνδιαμόρφωση και εκπλήρωση των στόχων και τις διορθωτικές παρεμβάσεις που εντοπίζονται κατά την διάρκεια της υλοποίησης του Σχεδίου.

Η συνεργασία της Μονάδας με τα λοιπά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα από την Ελλάδα στην ανταλλαγή εμπειριών και η συστηματική παρακολούθηση Πανεπιστημίων του Εξωτερικού τα οποία αναπτύσσουν καλές πρακτικές στο πλαίσιο του Στρατηγικού τους σχεδιασμού θα πρέπει να αποτελούν συστηματικές δράσεις εξωστρέφειας .

Η Μονάδα σε συνεργασία με την Διοίκηση και τις λοιπές Δομές του Ιονίου Πανεπιστημίου μετά από επεξεργασία και αξιολόγηση των ευρημάτων της σε εθνικό και διεθνές επίπεδο θα παρουσιάζει μελέτες περίπτωσης ( case studies) και επιτυχημένες πρακτικές ( success stories), οι οποίες συνθέτουν μια βάση δεδομένων και μια χρήσιμη εργαλειοθήκη για την επεξεργασία , αναθεώρηση και εμπλουτισμό της Στρατηγικής Ατζέντας Ιδρύματος μέσα από μια δυναμική διαδικασία η οποία χαρακτηρίζει την Υλοποίηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

## 2. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ευρωπαϊκός Χώρος Ανώτατης Εκπαίδευσης- ΕΧΑΕ

Η Παγκόσμια Διακήρυξη για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση για τον 21ο αιώνα που προώθησε η UNESCO τόνισε, μεταξύ άλλων, ότι τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα πρέπει να παρέχουν στους φοιτητές τη δυνατότητα να αναπτύξουν πλήρως τις ικανότητές τους με αίσθημα



κοινωνικής ευθύνης, εκπαιδεύοντάς τους για ενεργό συμμετοχή στη δημοκρατική κοινωνία και προωθώντας αλλαγές που θα επιφέρουν ισότητα και δικαιοσύνη (UNESCO, 1998).

Σε σχετικά διεθνή φόρουμ έχει επισημανθεί ότι " η τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν πρέπει μόνο να δίνει στέρεες δεξιότητες για τον παρόντα και μελλοντικό κόσμο, αλλά πρέπει επίσης να συμβάλλει στην εκπαίδευση ηθικών πολιτών που δεσμεύονται για την οικοδόμηση της ειρήνης, την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των αξιών της δημοκρατίας". (UNESCO, 2009)- και, ως εκ τούτου, είναι προφανής ο σημαντικός ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η τριτοβάθμια εκπαίδευση σε πολλές διαφορετικές πτυχές όταν πρόκειται να αντιμετωπίσει προκλήσεις, όπως η ένταξη ομάδων με δυσκολίες, η ισότητα στην πρόσβαση σε ποιοτική εκπαίδευση, η διεθνοποίηση, η βιωσιμότητα κ.λπ.

Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο

Η άποψη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό Πανεπιστήμιο επικεντρώνεται μεταξύ άλλων στην ανάγκη των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων να ανοίξουν τις πόρτες τους στην ευέλικτη μάθηση και να εισαγάγουν περισσότερες διόδους πρόσβασης ώστε να καταστεί εφικτή μια ευρύτερη συμμετοχή μειονεκτούντων κοινωνικών ομάδων, αυξάνοντας τον συνολικό αριθμό των φοιτητών.

Ο εκσυγχρονισμός της ανώτατης εκπαίδευσης υπό την γενικότερη έννοια και η διεύρυνση των δρόμων πρόσβασης ειδικότερα, αποτελούν ακόμα αναπάντητες προκλήσεις για πολλές χώρες , αλλά υπάρχει η απαίτηση μεγαλύτερης ευελιξίας των σπουδών ανώτατης εκπαίδευσης, όχι μόνο από την αγορά εργασίας αλλά και από την κοινωνία στο σύνολο της.

Επισημαίνεται ότι μέσα «Διαδικασία της Μπολόνια» διαμορφώθηκε ο Ευρωπαϊκός Χώρος της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η μεταρρύθμιση της «Διαδικασίας της Μπολόνια» διαμόρφωσε ένα δημιουργικό κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των 48 Κρατών Μελών της υιοθετώντας τις βασικές αρχές της οι οποίες συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Σε μια καινοτόμο και χωρίς αποκλεισμούς προσέγγιση της μάθησης και της διδασκαλίας.
- Σε μια ολοκληρωμένη και διακρατική συνεργασία στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση , την Έρευνα και την Καινοτομία.
- Στην εξασφάλιση ενός βιώσιμου μέλλοντος μέσα από την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.



Επομένως οι στρατηγικού στόχοι του Ιδρύματος θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και να ενσωματώνουν στο επίπεδο του ΕΧΑΕ τις ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές:

Τα ιδρύματα θα πρέπει να διαθέτουν διαδικασίες για το σχεδιασμό και την έγκριση των προγραμμάτων τους.

Τα προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να πληρούν τους στόχους που έχουν τεθεί για αυτά, συμπεριλαμβανομένων των επιδιωκόμενων μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Τα προσόντα που προκύπτουν από ένα πρόγραμμα θα πρέπει να προσδιορίζονται και να κοινοποιούνται με σαφήνεια και να αναφέρονται στο σωστό επίπεδο του εθνικού πλαισίου προσόντων για την τριτοβάθμια εκπαίδευση και, κατά συνέπεια, στο Πλαίσιο Προσόντων του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Κατευθυντήριες γραμμές:

Τα προγράμματα σπουδών αποτελούν τον πυρήνα της διδακτικής αποστολής των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Παρέχουν στους φοιτητές τόσο ακαδημαϊκές γνώσεις όσο και δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι μεταβιβάσιμες, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την προσωπική τους ανάπτυξη και να εφαρμοστούν στη μελλοντική τους σταδιοδρομία.

Προγράμματα.

- έχουν σχεδιαστεί με γενικούς στόχους του προγράμματος που συνάδουν με τη θεσμική στρατηγική και έχουν ρητά επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα·
- σχεδιάζονται με τη συμμετοχή φοιτητών και άλλων ενδιαφερομένων μερών
- επωφελούνται από εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη και σημεία αναφοράς
- αντικατοπτρίζουν τους τέσσερις σκοπούς της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του Συμβουλίου της Ευρώπης .
- έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να επιτρέπουν την ομαλή πρόοδο των φοιτητών .
- ορίζεται ο αναμενόμενος φόρτος εργασίας των φοιτητών , π.χ. σε ECTS ( ευρωπαϊκό σύστημα μεταφοράς κα συσσώρευσης ακαδημαϊκών μονάδων)
- υπόκεινται σε επίσημη διαδικασία θεσμικής έγκρισης.

Φοιτητοκεντρική\_μάθηση



Τα Ιδρύματα θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα προγράμματα παρέχονται με τρόπο που ενθαρρύνει τους φοιτητές να αναλάβουν ενεργό ρόλο στη δημιουργία της μαθησιακής διαδικασίας και ότι η αξιολόγηση των φοιτητών αντικατοπτρίζει αυτήν την προσέγγιση.

Οι αρχές της Φοιτητοκεντρικής Μάθησης στην διδακτική βασίζονται στα ακόλουθα:

- σέβεται και φροντίζει τη διαφορετικότητα των φοιτητών και τις ανάγκες τους, επιτρέποντας την ευέλικτη μάθηση
- εξετάζει και χρησιμοποιεί διαφορετικούς τρόπους παράδοσης, όπου χρειάζεται.
- χρησιμοποιεί ευέλικτα μια ποικιλία παιδαγωγικών μεθόδων.
- αξιολογεί και προσαρμόζει τακτικά τους τρόπους παράδοσης και τις παιδαγωγικές μεθόδους.
- ενθαρρύνει την αίσθηση της αυτονομίας στον εκπαιδευόμενο, εξασφαλίζοντας παράλληλα επαρκή καθοδήγηση και υποστήριξη από τον διδάσκοντα
- προωθεί τον αμοιβαίο σεβασμό στη σχέση φοιτητή -διδάσκοντα.
- διαθέτει κατάλληλες διαδικασίες για την

### Κατευθυντήριες Γραμμές της ΕΕ και Στρατηγικός Σχεδιασμός Ευρωπαϊκών Ακαδημαϊκών Ιδρυμάτων

Σήμερα, η κοινωνία χρειάζεται περισσότερο από ποτέ τη συμβολή των πανεπιστημίων της.

Η Ευρώπη, σένα ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο, αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις – η κλιματική αλλαγή και η απώλεια της βιοποικιλότητας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και τη γήρανση του πληθυσμού -

Ο τομέας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει ουσιαστικό ρόλο στην ανάκαμψη της Ευρώπης μετά την πανδημία. και στη διαμόρφωση βιώσιμων και ανθεκτικών κοινωνιών και οικονομιών.

Τα άριστα και χωρίς αποκλεισμούς πανεπιστήμια είναι

προϋπόθεση και θεμέλιο για ανοικτές, δημοκρατικές, δίκαιες και βιώσιμες κοινωνίες, καθώς και για βιώσιμη ανάπτυξη, επιχειρηματικότητα και απασχόληση.

Η Ευρώπη μπορεί να βασιστεί σε ένα ποικιλόμορφο και ακμάζον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, βαθιά ριζωμένο στην ευρωπαϊκό πολιτισμό.





Η Ευρώπη φιλοξενεί σχεδόν 5 000 ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης 17,5 εκατ. φοιτητές , 1,35 εκατομμύρια καθηγητές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και 1,17 εκατομμύρια ερευνητές. Είτε ερευνητικά πανεπιστήμια, τεχνολογικά ινστιτούτα, σχολεία τέχνης ή ανώτερης επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης ιδρύματα - οι διάφοροι τύποι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι όλα χαρακτηριστικά του ευρωπαϊκού τρόπου ζωής.

Αυτή η ποικιλομορφία αποτελεί πλεονέκτημα, καθώς επιτρέπει την επιλογή και για δημιουργικότητα και συνέργεια μέσω της κινητικότητας και της συνεργασίας.

Τα πανεπιστήμια έχουν μια μοναδική θέση στο σταυροδρόμι της εκπαίδευσης, της έρευνας και της καινοτομίας, εξυπηρετώντας την κοινωνία και την οικονομία: διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (EXAE).

Μέσω ισχυρών συμπράξεων στην ΕΕ και σε ολόκληρο τον κόσμο και την οικοδόμηση στο σωρευτικό πλεονέκτημα των εκπαιδευτικών συστημάτων και των ερευνητικών δικτύων, αποτελούν βασικούς παράγοντες για την προώθηση της ευρωπαϊκού μοντέλου σύμφωνα με τα συμφέροντα και τις αξίες της ΕΕ: κράτους δικαίου, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των διεθνών κανόνων και πρότυπα.

Η Ευρώπη χρειάζεται ακμάζοντα πανεπιστήμια για να συμβάλουν στην υλοποίηση της πολιτικής ατζέντας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς διατρέχουν πολλές διαφορετικές βασικές πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται πρόσφατα για την ανάκαμψη και την ανθεκτικότητα. Η ευρωπαϊκή Ένωση και τα κράτη μέλη έχουν κοινό συμφέρον να στηρίξουν τον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με την ένταξή τους τις δυνάμεις τους γύρω από ένα κοινό όραμα για την τριτοβάθμια εκπαίδευση τομέα, αξιοποιώντας τον πλούτο της ποικιλομορφίας του.

Α. Η ευρωπαϊκή στρατηγική για τα πανεπιστήμια έχει ως στόχο να υποστηρίξει και να δώσει τη δυνατότητα στα πανεπιστήμια να προσαρμοστούν στις υφιστάμενες μεταβαλλόμενες συνθήκες, να ευημερούν και να συμβάλλουν στην ανθεκτικότητα και την ανάκαμψη της Ευρώπης.



Οι συμμαχίες ευρωπαϊκών πανεπιστημίων αποτελούν καταλύτες για τη δρομολόγηση νέων μέσων και νομικών πλαισίων και μπορούν να εμπνεύσουν την ευρύτερη κοινότητα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ολόκληρη την Ευρώπη.

## Β. Ένα νέο πλαίσιο για την ενίσχυση της ευρωπαϊκής συνεργασίας

Οι ανακοινώσεις της ΕΕ για την επίτευξη της Ευρωπαϊκού Εκπαιδευτικού Χώρου έως το 2025 για ένα νέο ευρωπαϊκό Χώρο Έρευνας για την Έρευνα και την Καινοτομία τονίζουν ότι πρέπει να διευκολυνθούν και να ενισχυθούν οι διακρατικές συνεργασίες μεταξύ των πανεπιστημίων για την ενίσχυση και τις ικανότητές τους να εξοπλίσουν τους νέους, τους δια βίου εκπαιδευόμενους και ερευνητές με τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες. Θα ενσωματώσει επίσης μια κουλτούρα αριστείας στην εκπαίδευση και την επιστήμη και τη δημιουργία αξίας μεταξύ των ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, βελτιώνοντας την ελκυστικότητα και την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα. Η Ευρώπη μπορεί να υποστηρίξει αυτές τις προσπάθειες μέσω μιας σταδιακής προσέγγισης, με μια σειρά από τεσσάρων εμβληματικών πρωτοβουλιών που συνολικά θα αξιοποιήσουν τη δύναμη των πανεπιστημίων σε όλη την Ευρώπη και θα ενισχύσουν περαιτέρω τόσο την ένταξη όσο και την αριστεία τους σε όλες τις δραστηριότητές τους:

1. Η πρωτοβουλία Erasmus+ για τα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, σε συνδυασμό με το πρόγραμμα «Horizon Europe», την Ψηφιακή Ευρώπη και άλλα μέσα της ΕΕ και των κρατών μελών
2. Ένα κοινό ευρωπαϊκό πτυχίο, το οποίο θα παρέχεται σε εθνικό επίπεδο, θα πιστοποιεί τα μαθησιακά αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν ως μέρος του πλαισίου της διακρατικής συνεργασίας μεταξύ διαφόρων ιδρυμάτων, που προσφέρονται για παράδειγμα στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών Πανεπιστημιακών συνεργασιών στη βάση ένα κοινού πλαισίου συμφωνιών.
3. Ένα νομικό καταστατικό για συμμαχίες τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ιδρυμάτων - για τα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια και άλλους τύπους



συνεργασιών θα τους επέτρεπε να αξιοποιήσουν από κοινού τις δυνάμεις τους, να λαμβάνουν κοινές στρατηγικές αποφάσεις, να ενεργούν από κοινού με νομική προσωπικότητα, και να διευκολύνουν την από κοινού συγκέντρωση πόρων, δραστηριοτήτων και δεδομένων

4. Η γενικευμένη χρήση της ευρωπαϊκής φοιτητικής κάρτας για όλους τους μετακινούμενους φοιτητές σε όλα τα πανεπιστήμια στην Ευρώπη θα διευκολύνει την πρόσβασή τους σε διακρατική κινητικότητα σε όλα τα επίπεδα.

Γ. Ενίσχυση της ποιότητας και της συνάφειας για δεξιότητες που είναι ανθεκτικές στο μέλλον

Υπάρχει ανάγκη να αντιμετωπιστεί με συστημικό και ολοκληρωμένο τρόπο η ακαδημαϊκή σταδιοδρομία, ανταποκρινόμενη στην έκκληση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου για την προώθηση ευέλικτων και ελκυστικών δομών σταδιοδρομίας και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Η αξιολόγηση της σταδιοδρομίας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ποικιλία των δραστηριοτήτων των Διδασκόντων /Ακαδημαϊκών, όπως η διδασκαλία, η έρευνα, η επιχειρηματικότητα, η διαχείριση ή ηγεσία. Η σύσταση του Συμβουλίου για ένα σύμφωνο για την έρευνα και την καινοτομία στην Ευρώπη έχει ως στόχο να βελτιώσει την ελκυστικότητα της ερευνητικής σταδιοδρομίας και να εξασφαλίσει καλύτερη πρόσβαση στην αριστεία της επιστήμης.

Δ. Τα Πανεπιστήμια ως φορείς τη αλλαγής στο δίδυμο: πράσινη και ψηφιακή μετάβαση

Τα πανεπιστήμια είναι βασικοί παράγοντες για την πράσινη μετάβαση και για έναν πιο βιώσιμο κόσμο. Έχουν έναν σημαντικό ρόλο στη διεξαγωγή έρευνας για την εξεύρεση λύσεων, σε συνεργασία με τη βιομηχανία και την κοινωνία σε περιβαλλοντικές και κλιματικές προκλήσεις, με στόχο την επίτευξη του κλίματος ουδετερότητας, την αντιστροφή της απώλειας της βιοποικιλότητας και τη διακοπή της ρύπανσης, και στην ανάπτυξη κλιματικών και περιβαλλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλους τους φοιτητές σε όλα τα επίπεδα και τους κλάδους, καθώς και για το ευρύ κοινό μέσω της κοινοτικής εμπλοκής. Τα πανεπιστήμια



μπορούν επίσης να αποτελέσουν πρότυπο για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα μέσω της υποδομής τους και των λειτουργιών τους. Τα εκάστοτε αποτελέσματα της έρευνας και των δραστηριοτήτων καινοτομίας των Πανεπιστημίων, μπορούν να αποτελέσουν στέρεο έδαφος για πολιτικές, καινοτομίες και μέτρα που σχετίζονται με το περιβάλλον.

### 3. Προτάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού

Γενικό Περιεχόμενο και Δομή Σχεδιασμού

Προπαρασκευαστική φάση

Πριν την έναρξη των διαδικασιών για την εκπόνηση του Στρατηγικού Σχεδίου στο Ιδρυμα, επιβάλλεται να προηγηθεί η προπαρασκευαστική φάση στη διάρκεια της οποίας το Πανεπιστήμιο εξετάζει τον βαθμό ετοιμότητάς του, την επάρκεια του αναφορικά με την εμπλοκή ανθρώπινου δυναμικού και τέλος τη συν-αντίληψη όλων των εμπλεκόμενων μερών στη κατανόηση και τη χρησιμότητα του Σχεδίου.

Επιβάλλεται λοιπόν μεταξύ της Ακαδημαϊκής κοινότητας και της διοίκησης η επίτευξη μιας συμφωνίας σε σχέση με τη πορεία και τα προ-απαιτούμενα του Σχεδίου η οποία συνοψίζεται στα ακόλουθα σημεία:

1. Ποιος είναι ο σκοπός του εγχειρήματος
2. Διατύπωση των επιθυμητών αποτελεσμάτων που θα πρέπει να επιτευχθούν
3. Τα απαιτούμενα βήματα κατά τη διαδικασία εκπόνησης του Σχεδίου
4. Περιγραφή του πλάνου των εργασιών
5. Περιγραφή του τύπου παρουσίασης των εκθέσεων του Σχεδίου και τα χρονικά διαστήματα μέσα στα οποία θα διατυπώνονται
6. Ο ρόλος και τα καθήκοντα των της Ομάδας Εργασίας της Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού που θα τους ανατεθεί η επίβλεψη του έργου
7. Τα πιθανά προ-απαιτούμενα για την επιτυχή έκβαση του έργου
8. Εντοπισμός κάθε σημαντικού περιορισμού και εμποδίου στη διάρκεια του εγχειρήματος
9. Η δέσμευση των αναγκαίων πόρων για την απρόσκοπτη εξέλιξη του έργου



## 1. Πλαίσιο και Ταυτότητα

Στην 1<sup>η</sup> φάση γίνεται μια προσπάθεια να περιγραφεί εννοιολογικά και επιχειρησιακά η αποστολή το όραμα και το αξιακό πλαίσιο του Ιονίου Πανεπιστημίου .

Ενώ παράλληλα διατυπώνεται η δήλωση αποστολής του Διοίκησης η οποία εκφράζεται και τυποποιείται ως δράση, όπου σε συνδυασμό με τα καθήκοντα και της λειτουργίες του, προσδιορίζει την οργανωσιακή του υπόσταση.

### Αποστολή του Πανεπιστημίου

Η διατύπωση της Αποστολής θα πρέπει να καλύπτει πλήρως την φυσιογνωμία , ταυτότητα και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Ιδρύματος. Αποτελεί το «moto» του Πανεπιστημίου , είναι σχετικά σύντομο σαφές και εύληπτο , όχι μόνον στην Ακαδημαϊκή Κοινότητα , αλλά και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

### Οραμα

Εκφράζει τις μακροπρόθεσμες επιδιώξεις του Ιδρύματος και την επίτευξη καθορισμένων στόχων οι οποίοι συνθέτουν μια προστιθέμενη/ες Ακαδημαϊκή Αξία/ες

Ενδεικτικά αναφέρονται:

Να καταστεί το Ιόνιο Πανεπιστήμιο ένα πρωτοπόρο Ιδρυμα στην ενσωμάτωση καινοτομικών εκπαιδευτικών διαδικασιών και διδακτικής.

### Αξίες

Το πανεπιστήμιο θα πρέπει να τεκμηριώσει και διατυπώσει με σαφήνεια τις αξίες που απαρέγκλιτα υπηρετεί.

( οι διατυπωμένες αξίες θα Αριστεία, διαφάνεια , ισότητα των φύλλων , συμπερίληψη κλπ απαιτούν την τεκμηριωμένη αναφορά τους μέσα από την Δέσμευση της Διοίκησης και των επιμέρους δράσεων που τις ενσωματώνει)

### Ανάλυση Περιβάλλοντος



Ανάλυση του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου , τις συνθήκες και τους παράγοντες κλειδιά που το συνδιαμορφώνουν.

Στην αξιολόγηση προτείνεται να χρησιμοποιηθεί η SWOT και PEST analysis

### **Προσδιορίζοντας τα Στρατηγικά δεδομένα σε σχέση με το Πανεπιστήμιο.**

Γίνεται μια προσπάθεια για να προσδιοριστεί η ομάδα των στρατηγικών δεδομένων τα οποία αντανακλώνται στο Πανεπιστήμιο και να τα διατυπώσει ως ερωτήσεις ή ανησυχίες ώστε να έχει το Ιδρυμα τη δυνατότητα να τα προσεγγίσει και αναλύσει περαιτέρω. Η ταυτοποίηση των στρατηγικών δεδομένων αποτελεί την “καρδιά” της διαδικασίας του Στρατηγικού Σχεδίου.

Τα έως τώρα βήματα έχουν σχεδιαστεί για προωθήσουν διάφορες πηγές πληροφοριών οι οποίες θα βοηθήσουν το Πανεπιστήμιο να διατυπώσει τα στρατηγικά δεδομένα με πιο εποικοδομητικό τρόπο.

Τα προαναφερθέντα δεδομένα εμπίπτουν σε τρεις κύριες κατηγορίες.

- Τρέχοντα δεδομένα τα οποία απαιτούν άμεση δράση
- Δεδομένα τα οποία πιθανόν να απαιτήσουν δράση στο εγγύς μέλλον
- Δεδομένα τα οποία δεν απαιτούν άμεση δράση αλλά χρειάζονται συνεχή επιτήρηση

### **Δυνατά επιθυμητά αποτελέσματα του Σχεδίου**

- Δημιουργία μιας περιεκτικής λίστας από στρατηγικά και επιχειρησιακά δεδομένα τα οποία αποτυπώνονται στο Πανεπιστήμιο .
- Διαμόρφωση μιας λίστας στρατηγικών δεδομένων στη βάση προτεραιοτήτων λογικής , αλληλουχίας, ή κάποιων άλλων αντίστοιχων ταξινομήσεων.
- Τα εν λόγω δεδομένα αναφέρονται στην Ομάδα Εργασίας της Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού με την σύμφωνη γνώμη της Διοίκησης.

## **2.Στρατηγικοί Στόχοι**

Οι Στρατηγικοί στόχοι υπαγορεύονται από το Οραμα και την Αποστολή του Ιδρύματος .

Ενδεικτικά Περιλαμβάνουν :



**Ακαδημαϊκή Αριστεία :** Βελτίωση της Ποιότητας Εκπαίδευσης

**Ερευνα και Καινοτομία :** Προώθηση και Ενθάρρυνση του Δυναμικού του Ιδρύματος για την ανάπτυξη της έρευνας και καινοτομία , συνέργειες με Πανεπιστήμια από την Ελλάδα και το Εξωτερικό.

**Διεθνοποίηση :** Το ίδρυμα θα πρέπει να σχεδιάσει την στρατηγική εξωστρέφειας και να θέσει στόχους , ορόσημα και χρονοδιαγράμματα , προκειμένου το Ιόνιο Πανεπιστήμιο να προωθήσει την κινητικότητα φοιτητών ,ακαδημαϊκού προσωπικού, κοινές συνεργασίες με Πανεπιστήμια του εξωτερικού ( πχ. Joint /Dula Master's )

Διασύνδεση με την Κοινωνία και την Αγορά Εργασίας

Το Πανεπιστήμιο αποτελεί ένα ανοικτό Οργανισμό ο οποίος αφογκράζεται , ενσωματώνει και συνδιαλέγεται με την κοινωνία και τους εκπροσώπους της , με την αγορά εργασίας ( επιχειρήσεις , εκπροσώπους εργοδοτών /εργαζομένων)

#### **Βιωσιμότητα και Πράσινη Ανάπτυξη:**

Το Πανεπιστήμιο σχεδιάζει, αναπτύσσει και προωθεί βιώσιμες πολιτικές σε κάθε δράση και έκφασή . Η κλιματική αλλαγή και η μείωση των ρύπων για το Ιδρυμα και τον χωροταξικό του προσανατολισμό αποτελεί βασική προτεραιότητα.

#### **Κοινωνική Συνοχή /Συμπερίληψη και Ισότητα των Φύλλων.**

Το Ιόνιο Πανεπιστήμιο αναδεικνύει ως στρατηγική προτεραιότητα την Συμπερίληψη και Δικαιωματική Προσέγγιση για κάθε μέλος της Ακαδημαϊκής Κοινότητας.

Προώθηση της Ισότητας μεταξύ τω φύλλων , συμφιλίωσης Επαγγελματικής/Ακαδημαϊκής Οικογενειακής ζωής

### **3.Δράση -Εφαρμογή**

**Επιχειρησιακός Προγραμματισμός:** περιλαμβάνει την αποτύπωση των δράσεων που σχεδιάζονται να υλοποιηθούν , το χρονοδιάγραμμα κάθε δράσης η οποία αντιστοιχεί σε κάθε στόχο.



Ενδεικτικά Αναφέρονται:

Σχεδιασμός και Ανάπτυξη νέων Προγραμμάτων Σπουδών σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο

Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Καινοτόμων Παρεμβάσεων στην εκαπιδευτική και παιδαγωγική υποστήριξη των Φοιτητών

Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού για τα μέλη του διοικητικού προσωπικού

Δράσεις υποστήριξης της Προσβασιμότητας στο φυσικό περιβάλλον του Πανεπιστημίου για του φοιτητές και τα λοιπά μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας

Δράσεις Εξωστρέφειας αναφορικά με την σύνδεση του επιστημονικού και παιδαγωγικού έργου του Ιδρύματος με τις επιχειρήσεις και τους εκπροσώπους τους

Δράσεις Συνεργασίας με την τοπική κοινωνία στο πεδίο των κοινωνικών , πολιτιστικών παρεμβάσεων

#### **Κατανομή -Διαχείριση πόρων**

Οικονομικοί πόροι: Σύνταξη Προϋπολογισμού, Πρόσθετες χρηματοδοτήσεις μέσα από Εθνικούς /Κοινοτικούς πόρους /Χορηγίες

Ανθρώπινο Δυναμικό : Εκπαίδευση και Πρόσληψη Προσωπικού

#### **Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης**

Το χρονοδιάγραμμα αποτυπώνει τις δράσεις του Στρατηγικού Προγράμματος του πανεπιστημίου σε ορόσημα βραχείας πνοής και μέσο μακροπρόθεσμα.

#### **4. Διοίκηση -Διαχείριση**

**Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού:** αναλαμβάνει την διαχείριση και παρακολούθηση του έργου με την σύμφωνη γνώμη και καθοδήγηση της Διοίκησης του Πανεπιστημίου (Πρυτανεία, Συμβούλιο Διοίκησης , Σύγκλητος)

Με απόφαση της Διοίκησης και σε συνεργασία με την Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού , και έχοντας υπόψη το επί μέρους προγραμματισμό και τις δράσεις του Στρατηγικού Σχεδίου του Πανεπιστημίου ορίζονται ομάδες εργασίας με ανάθεση διακριτών καθηκόντων.





## **Ενδιαφερόμενα Μέρη**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού αναλαμβάνει

α. την πληροφόρηση και ενημέρωση του συνόλου της Ακαδημαϊκής Κοινότητας ( καθηγητές , φοιτητές , διοικητικό προσωπικό , απόφοιτους και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη για του στόχους και τα ορόσημα των δράσεων του Στρατηγικού Σχεδίου.

β. Εκπονεί πρόγραμμα κινητοποίησης των μελών της Ακαδημαϊκής Κοινότητας για την ενεργό συμμετοχή τους στις δράσεις του Στρατηγικού Σχεδίου

## **Επικοινωνία και Διαφάνεια**

Το πρόγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού και οι στόχοι του αποτελούν ένα επίσημο και ανοικτό έγγραφο του Πανεπιστημίου , το οποίο είναι αναρτημένο στο ιστότοπο του Ιδρύματος και είναι προσβάσιμο σε κάθε ενδιαφερόμενο.

Κάθε διορθωτική ενέργεια και ενημέρωση του περιεχομένου του σχεδίου τίθεται σε ανοικτή διαβούλευση προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το Πανεπιστήμιο τηρεί απαρέγκλιτα τους κανόνες διαφάνειας αναφορικά με την επικοινωνία και την δημοσιοποίηση θεμάτων που άπτονται του περιεχομένου και των προσθηκών /αλλαγών σε σχέση με το Στρατηγικό Σχέδιο.

## **5. Παρακολούθηση -Αξιολόγηση**

Με ευθύνη της Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού και την καθοδήγηση της Διοίκησης του Πανεπιστημίου διενεργείται κατ'έτος προγραμματισμένη διαδικασία αξιολόγησης της υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδίου και των στόχων που έχουν επιτευχθεί . Η αξιολόγηση περιλαμβάνει μια έκθεση πεπραγμένων και μια ανάλυση της έρευνας διατύπωσης γνώμης των μελών ( όσοι επιθυμούν) από την Ακαδημαϊκή κοινότητα.

Σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο έκτακτο γεγονός διενεργούνται και έκτακτες αξιολογήσεις. Εν συνεχεία συντάσσεται η τελική έκθεση συμπερασμάτων και προτάσεων διορθωτικών ενεργειών αν και εφόσον προκύψουν.

Στη διάρκεια αυτού του βήματος στο πλαίσιο της συνεχούς αξιολόγησης των διαδικασιών του Στρατηγικού Σχεδίου, διασφαλίζεται ότι οι εφαρμοσμένες στρατηγικές ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες και τα προβλήματα του Πανεπιστημίου . Αν όχι επανεξετάζεται και



αναθεωρείται το Στρατηγικό Σχέδιο ώστε να αναθεωρηθεί η αποστολή, το όραμα, τα καθήκοντα, οι στόχοι, οι σκοποί κ.λπ..

Τυχόν υπολειπόμενα προβλήματα που ήταν εμφανή κατά τη φάση υλοποίησης πρέπει να αναλυθούν ώστε να διευκρινιστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της προετοιμασίας του σχεδίου και να συζητηθούν τυχόν πιθανές τροποποιήσεις.

### **Δείκτες Απόδοσης -KPIs**

Παράλληλα με τις αξιολογήσεις γίνεται χρήση και εφαρμογή Δεικτών Απόδοσης ( KPIs) με αναφορά :

Φοιτητές

Ικανοποίηση φοιτητών -αποφοίτων

Αποφοιτήσεις

Αριθμός επιστημονικών δημοσιεύσεων

Περιοδικές Αναφορές

Ετήσιες Εκθέσεις Προόδου

Εκθέσεις αξιολόγησης/πιστοποίησης ΕΘΑΑΕ

### **Διορθωτικές Παρεμβάσεις -Αλλαγές**

Προσαρμογή των Στρατηγικού Σχεδίου σε σχέση με τις επί μέρους δράσεις και στόχους όταν κριθεί αναγκαίο.

### **Κοινωνικές, Πολιτιστικές και Περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες**

Υλοποίηση Κοινωνικών Πρωτοβουλιών στη βάση μιας κοινωνικής ατζέντας

Δράσεις Προβολής και Δημοσιότητας του Πανεπιστημίου

Σχεδιασμός και υλοποίηση δράσεων δημοσιότητας για την προβολή του Πανεπιστημίου σε εθνικό και διεθνές κοινό /ομάδες στόχου.

### **Διατυπώνοντας ένα αποτελεσματικό οργανωσιακό όραμα.**

Στο τέλος του σχεδιασμού το Πανεπιστήμιο διαμορφώνει και αναπτύσσει μια περιγραφή του πως θα μοιάζει και ποιο θα είναι το προφίλ του μετά την επιτυχή εφαρμογή του σχεδίου, την



εκ πλήρωση της αποστολής του, την κάλυψη των καθηκόντων και των υποχρεώσεών του. Τέλος θα ορίσει ποια θα είναι η δημιουργία μιας σημαντικής και μόνιμης επιχειρηματικής προστιθέμενης αξίας που θα έχει γενικά επιτύχει το μέγιστο των δυνατοτήτων της.

#### **Αναπτύσσοντας μια αποτελεσματική διαδικασία υλοποίησης.**

Το να δημιουργηθεί ένα Στρατηγικό Σχέδιο από μόνο του δεν είναι αρκετό. Οι αλλαγές που υποδεικνύονται από τις στρατηγικές που έχουν υιοθετηθεί θα πρέπει να ενσωματωθούν διά μέσου του συστήματος και να δοκιμαστούν σε πραγματικές συνθήκες. Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία του εγχειρήματος, με δεδομένο ότι κατά την διάρκεια της υλοποίησης ένας αριθμός παραγόντων πιθανώς να επηρεάσει την όλη διαδικασία, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα

- Θα πρέπει να υπάρχει η βούληση της Διοίκηση για ενδεχόμενες αλλαγές
- Θα πρέπει να αναληφθούν οι κατάλληλοι τρόποι και πρωτοβουλίες για πιθανή αλλαγή της κουλτούρας του Ιδρύματος σε πεδία που αποδεδειγμένα επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία του
- Η διοίκηση της Ιδρύματος συνεπικουρούμενη από την Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού θα πρέπει να είναι επικεντρωμένη στο τι έχει συμφωνηθεί ώστε να αποτελεί την υψηλή προτεραιότητα στο Σχέδιο
- Θα πρέπει να υπάρχει η πρόθεση για αλλαγές στην οργανωτική δομή και τις διαδικασίες του Πανεπιστημίου.



Ενδεικτικός Κατάλογος Περιεχομένων ενός Στρατηγικού Σχεδίου

ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="checkbox"/> Περίληψη Σχεδίου		
<input type="checkbox"/> Εισαγωγή		
<input type="checkbox"/> Σκοπός		
<input type="checkbox"/> Διαδικασίες		
<input type="checkbox"/> Συμμετοχή εμπλεκόμενων		
<input type="checkbox"/> Δήλωση Αποστολής		
<input type="checkbox"/> Δήλωση Οράματος		
<input type="checkbox"/> Καθήκοντα		
<input type="checkbox"/> Ανάλυση Εσωτερικού/Εξωτερικού περιβάλλοντος - SWOT ANALYSIS		
<input type="checkbox"/> Στρατηγικά Δεδομένα		
<input type="checkbox"/> Σκοποί, Στόχοι, Δείκτες Απόδοσης, Αποτελέσματα		
<input type="checkbox"/> Δήλωση Στρατηγικής		
<input type="checkbox"/> Υλοποίηση και Σχέδια Δράσεων		
<input type="checkbox"/> Αντίστοιχα Λοιπά Σχέδια		
<input type="checkbox"/> Ανθρώπινο Δυναμικό		
<input type="checkbox"/> Τεχνολογίες Πληροφορικής		
<input type="checkbox"/> Οικονομικά		
<input type="checkbox"/> Επικοινωνίες		



<input type="checkbox"/> Προβολή -Δημοσιότητα		
<input type="checkbox"/> Άλλα		
<input type="checkbox"/> Εποπτεία και Σχέδιο Αξιολόγησης		

#### 4. Σύνοψη Συμπερασμάτων - Προτάσεων επί μέρους δράσεων Στρατηγικού Σχεδίου του Ιονίου Πανεπιστημίου

##### **Το νέο Θεσμικό Πλαίσιο των ΑΕΙ**

Το νέο θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τις ακόλουθες διοικητικές , ακαδημαϊκές και λειτουργικές αλλαγές:

Ενίσχυση της λειτουργικότητας με την υιοθέτηση του νέου μοντέλου διοίκησης των ΑΕΙ

Θεσμοθετείται το Συμβούλιο Διοίκησης των Ιδρυμάτων και εισάγεται στα όργανα διοίκησης ο Εκτελεστικός Διευθυντής.

Μονομελή Όργανα Ακαδημαϊκών Μονάδων

Νέο πλαίσιο για την Διαχείριση της περιουσίας των ΑΕΙ.

Νέο πλαίσιο πειθαρχικού δικαίου μελών ΔΕΠ,ΕΕΠ,ΕΔΙΠ,ΕΤΕΠ

Λειτουργία σε κάθε ΑΕΙ :

Μονάδα Διαφάλισης Ποιότητας -ΜΟΔΙΠ

Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού

Μονάδα Μεταφοράς Τεχνολογίας και Καινοτομίας,

Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης του ΕΛΚΕ,

Μονάδα Ασφάλειας και Προστασίας, Διασύνδεσης,

Μονάδα Ισότιμης πρόσβασης ατόμων με αναπηρία και ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες,

Μονάδα Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Μεταφοράς Τεχνολογίας και Καινοτομία,

Μονάδα Υποστήριξης Φοιτητών,



Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

Ίδρυση και λειτουργία της ΕΘ.Α.Α.Ε με αρμοδιότητα την αξιολόγηση και πιστοποίηση των Ιδρυμάτων και πιστοποίηση Προγραμμάτων Σπουδών και Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας

Κατανομή πόρων στα ΑΕΙ στη βάση αντικειμενικών κριτηρίων κατά 80% και στη βάση ποιοτικών κριτηρίων κατά 20%

Ανώτατο όριο φοίτησης ( N+2 /N+3) , ελάχιστη βάση εισαγωγής ( έτος εισαγωγής 2021-22)

Δυνατότητα ίδρυσης σε κάθε ΑΕΙ Πανεπιστημιακού Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας .

Ενίσχυση της εξωστρέφειας των ΑΕΙ με την ίδρυση και λειτουργία προπτυχιακών και μεταπτυχιακών ξενόγλωσσων προγραμμάτων τα οποία απευθύνονται αποκλειστικά σε αλλοδαπούς φοιτητές

### **Άξονες και Δράσεις Ψηφιακού Μετασχηματισμού**

Άξονας 1 -Ανθρώπινο Δυναμικό.

Ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών που προσελκύουν και εξυπηρετούν αποτελεσματικά ακαδημαϊκό προσωπικό και φοιτητές, μέσω ενός οικοσυστήματος που υποστηρίζει ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων για την αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει η ψηφιακή τεχνολογία.

Προτεινόμενες Δράσεις:

Δημιουργία στοχευμένων προγραμμάτων ανάπτυξης και βελτίωσης ψηφιακών δεξιοτήτων για:

Φοιτητές

Διδάσκοντες

Ερευνητές

Λοιπές κατηγορίες προσωπικού ανά τομέα εξειδίκευσης

Δημιουργία ψηφιακών υποδομών διδασκαλίας και πιστοποίησης ψηφιακών δεξιοτήτων.

Παροχή κινήτρων στο ακαδημαϊκό προσωπικό για τη συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων, που δεν προσφέρονται εντός του πανεπιστημίου και οδηγούν σε αναγνωρισμένη πιστοποίηση γνώσεων.

Άξονας 2 – Έρευνα



Παροχή ενός ψηφιακού περιβάλλοντος που διευκολύνει την έρευνα παγκόσμιας κλάσης, προσελκύει ακαδημαϊκούς σύμφωνα με την στρατηγική του Πανεπιστημίου, υποστηρίζει τη συνεργασία και επιτρέπει την αποτελεσματική διάδοση των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Προτεινόμενες Δράσεις:

Υποστήριξη και χρηματοδότηση της πρόσβασης σε διεθνείς βιβλιογραφικές βάσεις.

Υποστήριξη και χρηματοδότηση της πρόσβασης σε ερευνητικές βάσεις δεδομένων.

Υποστήριξη και χρηματοδότηση της πρόσβασης σε ψηφιακούς πόρους για τις ανάγκες των ερευνητικών δραστηριοτήτων (HPC, AI models, Big Data Infrastructure, κ.λ.π.).

#### Άξονας 3 – Εκπαίδευση

Παροχή στους φοιτητές πρόσβασης, ανά πάσα στιγμή και από σε οποιαδήποτε συσκευή, σε ολοένα και πιο εξατομικευμένο εκπαιδευτικό υλικό, σε επίπεδο αντίστοιχο με άλλους οργανισμούς και συγκρίσιμα ιδρύματα παγκοσμίως. Επιπλέον, διευκόλυνση και προώθηση της έκθεσης στις ψηφιακές τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στον εργασιακό χώρο και αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων των φοιτητών.

Προτεινόμενες Δράσεις:

Αναβάθμιση των υφιστάμενων ψηφιακών υποδομών σύγχρονης και ασύγχρονης τηλεεκπαίδευσης με κατεύθυνση σε περιβάλλον MOOC.

Αναβάθμιση των μαθησιακών χώρων σύμφωνα με τις σύγχρονες προδιαγραφές της ψηφιακής μάθησης..

#### Άξονας 4 – Υπηρεσίες

Βελτίωση της ψηφιακής εμπειρίας φοιτητών, εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού.

Προτεινόμενες Δράσεις:

Αναβάθμιση των παρακάτω υπηρεσιών σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση:

Φοιτητολόγιο.

Διαχείριση Οικονομικών.

Σύστημα Διαχείρισης Χρηστών.

Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων.



Συστήματα διαχείρισης ΜΟΔΙΠ, Γραφείων Διασύνδεσης και Πρακτικής Άσκησης.

Διαχείριση βιβλιοθήκης.

Πληροφοριακό Σύστημα Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Έργων.

Πληροφοριακό Σύστημα BI (Business Intelligence).

#### Άξονας 5 – Υποδομές

Συνεχής αναβάθμιση των ψηφιακών υποδομών του ιδρύματος.

Προτεινόμενες Δράσεις:

Κέντρο Διαλειτουργικότητας.

Αναβάθμιση και λειτουργία υπολογιστικών υποδομών με τη μορφή data center.

Αναβάθμιση και λειτουργία υποδομής υπολογιστικού νέφους.

Ενίσχυση ανθεκτικότητας έναντι κυβερνο-απειλών με αναβάθμιση των υποδομών κυβερνο-ασφάλειας.

Υποδομές ενεργειακής αναβάθμισης κτηριακών υποδομών με στόχευση σε έξυπνα κτήρια και κτήρια με χαμηλές εκπομπές ρύπων.

## 5. Θέσπιση Στόχων Διασφάλισης Ποιότητας

Λαμβάνοντας υπόψη

α. τον Στρατηγικό και Αναπτυξιακό Σχεδιασμό του Ιονίου Πανεπιστημίου

« Σε περιφερειακό επίπεδο, βασικός στόχος είναι η ενίσχυση του πλέγματος των - ερευνητικών κυρίως - υπηρεσιών του Πανεπιστημίου προς τοπικούς παραγωγικούς και οικονομικούς φορείς, όσον αφορά (ενδεικτικά) σε θέματα πιστοποίησης και ανάδειξης των προϊόντων τους, αλλά και η επέκταση της συνεργασίας του Ιδρύματος σε θεσμικό επίπεδο με διοικητικές δομές της Περιφέρειας Ιονίων Νήσων, διαδραματίζοντας τον ρόλο του τεχνικού και επιστημονικού συμβούλου στα στάδια λήψης αποφάσεων. Ενδεικτικά παραδείγματα μιας τέτοιας θεσμικού επιπέδου συνεργατικής σχέσης αποτελεί η ψηφιακή και πράσινη (green and digital) μετάβαση,





η οποία φαίνεται ότι αποτελεί προτεραιότητα της Περιφέρειας Ιονίων Νήσων για την τρέχουσα περίοδο.

Σημαντική παράμετρος της καλλιέργειας της σχέσης του Ιονίου Πανεπιστημίου με την τοπική και την ευρύτερη κοινωνία αποτελεί το κοινωνικό αποτύπωμά του, το οποίο πρέπει να ενισχυθεί μέσα από δράσεις εθελοντισμού και κοινωνικών παροχών.

Τέλος, κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική και η δημιουργία νέων, αλλά και η ενίσχυση παλαιότερων, επιστημονικών και πολιτιστικών πρωτοβουλιών μέσω της ενεργότερης συμμετοχής της πανεπιστημιακής κοινότητας και των τοπικών κοινωνιών (συνδιοργάνωση συνεδρίων, εκδηλώσεων, ειδικών εκδόσεων κτλ).»

Στοχοθεσία για τη διασύνδεση του Ιδρύματος με την κοινωνία, την αγορά εργασίας και αξιοποίηση της παραγόμενης γνώσης

Επιμέρους συνθήκες στοχοθεσίας για τη διασύνδεση του Ιδρύματος με την κοινωνία, την αγορά εργασίας και την αξιοποίηση της παραγόμενης γνώσης, αποτελούν:

- η σύνδεση των ερευνητικών δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων με την τοπική και περιφερειακή οικονομία

- η ενίσχυση της δικτύωσης του Ιδρύματος με τοπικούς φορείς (οικονομίας, πολιτισμού, τοπικής αυτοδιοίκησης κλπ)

- η ανάδειξη του Ιδρύματος και των κατά τόπους Τμημάτων του ως πυλώνες πολιτισμού, με την ανάληψη αντίστοιχων δράσεων

- η ενίσχυση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής δράσης

## **Περιβαλλοντικός Σχεδιασμός Ιονίου Πανεπιστημίου**

Ο περιβαλλοντικός σχεδιασμός του Ιονίου Πανεπιστημίου θα αναπτυχθεί σε δύο παράλληλους άξονες, ι./ τον άξονα που στοχεύει στη βελτίωση του ενεργειακού προφίλ του Πανεπιστημίου και ιι./ τον άξονα που στοχεύει στη συλλογή, εκμετάλλευση και αξιοποίηση οργανικής πρώτης ύλης είτε μέσω δράσεων που θα αναπτύξει το Πανεπιστήμιο είτε μέσω σε συνεργασία με τους φορείς της ευρύτερης περιοχής.

Ειδικότερα,



- τη βελτίωση του ενεργειακού προφίλ του Πανεπιστημίου, η οποία θα υλοποιηθεί μέσω μέτρων «ενεργειακού νοικοκυρέματος» των κτιριακών υποδομών και μέσω εφαρμογών Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας
- τη συλλογή, αξιοποίηση & ανακύκλωση της οργανικής πρώτης ύλης, η οποία παράγεται και απορρίπτεται σαν απόβλητο με στόχο την αξιοποίηση της είτε ως οργανικό λίπασμα είτε ως βιορευστό για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Η οργανική πρώτη ύλη την αξιοποίηση της οποίας πραγματεύεται η παρούσα μελέτη, αφορά τα οργανικά απορρίμματα είτε της φοιτητικής λέσχης είτε της φοιτητικής εστίας και την παράλληλα αξιοποίηση των χρησιμοποιημένων τηγανελαιών ως βιορευστά για την παραγωγή θερμικής/ψυκτικής & ηλεκτρικής ενέργειας

### **Δράσεις Παρακολούθησης /Υλοποίησης τους Στρατηγικού Σχεδίου**

Η έκθεση παρακολουθεί και αποτυπώνει :

α) την εκτέλεση των αποφάσεων και τη διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη της Επιτροπής Στρατηγικού Σχεδιασμού

Καταγραφή των αποφάσεων της Επιτροπής σε επίπεδο:

Στόχων -Δράσεων -Ενδεικτικών Δεικτών Παρακολούθησης

Κατανομή των δράσεων σε επίπεδο τελικών εμπλεκόμενων μερών ( ακαδημαϊκές /υπηρεσιακές μονάδες

Περιγραφή των διαδικασιών παρακολούθησης της υλοποίησης των αποφάσεων της Επιτροπής

β) Συλλογή και επεξεργασία Δεδομένων

Γίνεται συλλογή και επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων από τις εμπλεκόμενες ακαδημαϊκές και διοικητικές μονάδες .

Ανάλυση και τελική αποτύπωση των δεδομένων τα οποία αποτελούν το υλικό τεκμηρίωσης για την εκπόνηση του στρατηγικού σχεδιασμού

γ) Οικονομικό Σκέλος

Παρακολούθηση και συντονισμός της πορείας υλοποίησης της συμφωνίας προγραμματικού σχεδιασμού αναφορικά με τις :



λειτουργικές δαπάνες

τις επενδύσεις

το ανθρώπινο δυναμικό του Ιδρύματος

δ) Παρακολούθηση υλοποίησης προόδου των σχεδίων :

δ.1) Ψηφιακού μετασχηματισμού

Παρακολούθηση και καταγραφή της ψηφιοποίησης του Ιδρύματος στις επί μέρους στόχους και δράσεις του σχεδίου αναφορικά :

με την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών σε σχέση με τις ομάδες στόχους -ωφελομένους ( πρόοδος /δείκτης)

αναβάθμιση ψηφιακών υποδομών ΑΕΙ /επιμέρους μονάδες ( πρόοδος /δείκτες)

εφαρμογή των ψηφιακών λύσεων στην εκπαίδευση ,έρευνα , σχεδιασμό προγράμματος σπουδών κλπ ( πρόοδος /δείκτες)

επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στο ανθρώπινο δυναμικό του ΑΕΙ ( πρόοδος /δείκτες)

δ.2) Ισότιμης πρόσβασης των ατόμων με αναπηρία και των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Καταγραφή των ενεργειών προόδου και υλοποιημένων δράσεων αναφορικά με τη :

φυσική προσβασιμότητα χώρων και κτιρίων ( Κεφ. Προτάσεις βελτίωσης υποδομών)

πρόσβαση στην εκπαιδευτική διαδικασία και τις λοιπές εκπαιδευτικές δραστηριότητες

ηλεκτρονική προσβασιμότητα

υποστήριξη της ένταξης στην αγορά εργασίας ( γραφείο διασύνδεσης )

ισότιμη συμμετοχή στην εν γένει ακαδημαϊκή ζωή ( Μονάδα υποστήριξης παρεμβάσεων κοινωνικής μέριμνας)

δ.3) Αειφόρου ανάπτυξης

Καταγραφή αποτελεσμάτων :

υλοποίηση μέτρων προστασίας περιβάλλοντος ( Επιτροπή περιβαλλοντικών δράσεων)

διαχείριση και ενεργειακή αναβάθμιση υποδομών



διαχείριση προμηθειών

δράσεις έρευνας

καταγραφή αποτυπώματος άνθρακα ( σχετικός δείκτης)

ε) Παρακολούθηση και καταγραφή της εξέλιξης των έργων αναφορικά με την ανάπτυξη των υποδομών και του εξοπλισμού των ΑΕΙ

Κτιριακές υποδομές ( εκπαιδευτικές , διοικητικές , φοιτητικής μέριμνας κλπ)

Εργαστήρια

Συντήρηση /Ενεργειακή αναβάθμιση ( στη βάση του ετήσιου προγραμματισμού )

Εξοπλισμός

Συντήρηση /Αναβάθμιση /Αντικατάσταση ( στη βάση του ετήσιου προγραμματισμού )

στ) Παρακολούθηση και καταγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος αναφορικά με τις :

- εθνικές , ευρωπαϊκές και διεθνείς εξελίξεις σε θέματα
- στρατηγικής για την εκπαίδευση
- έρευνα
- καινοτομία στην ανώτατη εκπαίδευση

Παρακολούθηση της διαδικασίας και προόδου ενημέρωσης των καταγεγραμμένων θεμάτων στους τελικούς αποδέκτες ( ακαδημαϊκές /ερευνητικές μονάδες , λοιπές οργανικές μονάδες ΑΕΙ)

ζ) παρακολούθηση της υλοποίησης των τελικών παραδοτέων αναφορικά :

ζ.1 ) κατάρτιση της ετήσιας έκθεσης επιτευγμάτων για την κατανομή της ετήσιας τακτικής επιχορήγησης των ΑΕΙ -συνεργασία με την ΜΟΔΙΠ

ζ.2) Καταγραφή και αποτύπωση των μελετών οι οποίες υποστηρίζουν την ακαδημαϊκή ερευνητική και εν γένει ανάπτυξη του Ιδρύματος



η) παρακολούθηση της λειτουργίας του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος του Ιδρύματος ( διεύθυνση πληροφορικής και δικτύων)  
καταγραφή αναβαθμίσεων /βελτιώσεων /δια λειτουργικότητας / τεχνικών προβλημάτων και αστοχιών

### **Κέντρο Διά Βίου Μάθηση Ιονίου Πανεπιστημίου**

Το ΚΕΔΙΒΙΜ του Ιονίου Πανεπιστημίου όπως έχει ήδη αναφερθεί αποτελεί το πυλώνα εξωστρέφειας του Ιδρύματος στο πεδίο της Διά Βίου Μάθησης, ενώ συγχρόνως αναπτύσσει και διαμορφώνει μια ολοκληρωμένη πρόταση στην Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τοπικής Κοινωνίας των Ιονίων Νήσων.

Στόχος του ΚΕΔΙΒΙΜ είναι η προαγωγή της γνώσης και των δεξιοτήτων σ'ένα σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον τόσο σε θέματα οικονομίας , όσο και σε θέματα πολιτισμού και ανθρωπιστικών σπουδών.

Η Σύνδεση του ΚΕΔΙΒΙΜ του Ιδρύματος με τις ανάγκες των τοπικών οικονομιών σε συνδυασμό με τις σύγχρονες μεθοδολογικές προσεγγίσεις στην εκπαίδευση ενηλίκων (Ευρωπαϊκή Ατζέντα Διά Βίου Μάθησης /Ινστιτούτο UNESCO) και την νέες προτάσεις για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων ( Ψηφιοποίηση /Κυκλική Οικονομία κλπ) , συνθέτουν τις βασικές προτεραιότητες της εκπαιδευτικής του δραστηριότητας.

Επιδίωξη του ΚΕΔΙΒΙΜ στην λειτουργία του εν λόγω περιβάλλοντος είναι η ανάδειξη του σ'ένα Κέντρο Διαχείρισης Γνώσης και Μάθησης προωθώντας τις πλέον σύγχρονες και καινοτόμες προτάσεις στα πεδία του "reskilling" και "upskilling".

Επιδίωξη του Κέντρου είναι η συνεργασία του με τους Κοινωνικούς Εταίρους της τοπικής κοινωνίας των Ιονίων Νήσων την Κοινωνία των Πολιτών και του φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' , παρέχοντας τεχνογνωσία και τεχνική υποστήριξη διαμορφώνοντας ένα συλλογικό οικοσύστημα στην Διά Βίου Μάθηση.

Ανίχνευση Αναγκών σε Γνώσεις και Δεξιότητες.



Η αποτελεσματική σύνδεση του ΚΕΔΙΒΙΜ με τις ανάγκες της τοπικής αγοράς εργασίας και του επιχειρείν , προϋποθέτει εκ μέρους του Κέντρου , στη βάση ενός ολοκληρωμένου κύκλου αρχικής και συνεχιζόμενης κατάρτισης, να διαμορφώσει τον Χάρτη των δεξιοτήτων και Ικανοτήτων ( Competence and Skills Map) της Περιοχής των Ιονίων Νήσων .

Προκειμένου να ενσωματώσει στο εσωτερικό του περιβάλλον την απαιτούμενη τοπική και διεθνή οργανωσιακή γνώση το ΚΕΔΙΒΙΜ σχεδιάζει και αναπτύσσει τα κατάλληλα εργαλεία αναφορικά με τα προγράμματα σπουδών την εκπαιδευτική μεθοδολογία κλπ.

Η ανίχνευση και τεκμηρίωση των εκπαιδευτικών αναγκών της τοπικής κοινωνίας σε γνώσεις και δεξιότητες αποτελεί βασικό συστατικό υλικό του Χάρτη Ικανοτήτων.

Παράλληλα ο ανοικτός χαρακτήρας του Κέντρου μέσα από συνέργειες και ανταλλαγές ιδεών και εμπειριών με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, διασφαλίζει την ορθότητα και αποτελεσματικότητα των στρατηγικών του στόχων έναντι Ιδρύματος και της τοπικής κοινωνίας , ως το άμεσο εσωτερικό του περιβάλλον.



## 6. Ανάπτυξη Στρατηγικών Συνεργασιών

Στο παρελθόν, τα Ελληνικά Πανεπιστήμια λειτουργούσαν με χαρακτηριστικά έντονης απομόνωσης, διατηρώντας έναν υψηλό βαθμό εσωστρέφειας σε σύγκριση με τα αντίστοιχα ιδρύματα της Ευρώπης. Οι βασικές τους δραστηριότητες επικεντρώνονταν στη διδασκαλία και την έρευνα, οι οποίες όμως πραγματοποιούνταν σε ένα σχετικά κλειστό και αποκομμένο από την πραγματικότητα περιβάλλον. Παραδοσιακά, η πλειοψηφία των φοιτητών και των διδασκόντων ήταν μόνιμοι κάτοικοι της χώρας, καθώς τα πανεπιστήμια είχαν ως κύρια αποστολή την κάλυψη των εγχώριων αναγκών σε εκπαίδευση και έρευνα.

Από τη δεκαετία του 1960, ωστόσο, ορισμένα πανεπιστήμια, κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες και σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες, άρχισαν να στρέφονται προς μια πιο εξωστρεφή προσέγγιση. Πρωτοβουλίες όπως η δυνατότητα συμμετοχής φοιτητών σε προγράμματα «εξάμηνου στο εξωτερικό» έκαναν την εμφάνισή τους, δημιουργώντας απλές συνεργασίες με πανεπιστήμια άλλων χωρών. Αυτές οι δράσεις αποσκοπούσαν στην προσφορά διαπολιτισμικών εμπειριών στους φοιτητές, αν και αρχικά αφορούσαν έναν πολύ περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων. Με την πάροδο του χρόνου, τέτοιες πρακτικές επεκτάθηκαν σημαντικά, με πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα την εφαρμογή του προγράμματος Erasmus/Erasmus+ στην Ευρώπη, το οποίο λειτουργεί από το 1987 και έχει πλέον αποκτήσει κεντρική θέση στην προώθηση της κινητικότητας φοιτητών και διδασκόντων.

Η δεκαετία του 1980 σηματοδότησε μια καθοριστική στροφή προς τη διεθνοποίηση των πανεπιστημίων. Για παράδειγμα, η Κίνα, αναγνωρίζοντας την ανάγκη αναβάθμισης του συστήματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσής της, έστειλε μαζικά φοιτητές στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Αυστραλία. Παρόμοιες πρακτικές ακολούθησαν και άλλες αναπτυσσόμενες χώρες, όπως η Σαουδική Αραβία, η Μαλαισία, το Πακιστάν και η Ινδία, που έστειλαν χιλιάδες φοιτητές σε κορυφαία ιδρύματα του Ηνωμένου Βασιλείου και των ΗΠΑ. Στόχος τους ήταν να εξασφαλίσουν υψηλού επιπέδου εκπαίδευση για



μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς τίτλους, ώστε οι φοιτητές να επιστρέψουν και να ενισχύσουν τη διοίκηση και την οικονομία των χωρών τους.

Από την άλλη πλευρά, οι χώρες υποδοχής φοιτητών επωφελήθηκαν σημαντικά. Η εισροή διεθνών φοιτητών εμπλούτισε την πολιτισμική ποικιλομορφία των πανεπιστημίων τους, ενώ παράλληλα προσέφερε σημαντικά οικονομικά οφέλη μέσω των διδάκτρων και της κατανάλωσης τοπικών υπηρεσιών. Αυτή η αμοιβαία επωφελής σχέση δημιούργησε τις βάσεις για τη σταδιακή διαμόρφωση παγκόσμιων στρατηγικών διεθνοποίησης στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

## a. Εξωτερικό Περιβάλλον

Στις αρχές του 21ου αιώνα, δύο θεμελιώδεις εξελίξεις άλλαξαν τον χαρακτήρα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Πρώτον, η εκπαίδευση αναδείχθηκε σε αναπτυξιακή βιομηχανία με τεράστιες κοινωνικές και οικονομικές προεκτάσεις. Η μαζική πρόσβαση στις σπουδές έγινε ο νέος κανόνας, καθώς χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο από τη δεκαετία του 1990 και η Κύπρος επεδίωξαν τη διεύρυνση και τον εκδημοκρατισμό της ανώτατης εκπαίδευσης. Η ανάγκη για πολίτες εκπαιδευμένους στις απαιτήσεις μιας παγκόσμιας οικονομίας γνώσης οδήγησε στη δημιουργία νέων πανεπιστημίων και στην αύξηση του αριθμού των φοιτητών. Παράλληλα, πολλές χώρες υιοθέτησαν φιλοδοξίες να αναδείξουν τα ιδρύματά τους ανάμεσα στα κορυφαία πανεπιστήμια του κόσμου, επενδύοντας στην υποδομή, την καινοτομία και την εξωστρέφεια.

Δεύτερον, έγινε σαφές ότι οι αλλοδαποί φοιτητές αποτελούν σημαντική πηγή εσόδων. Οι διεθνείς φοιτητές, οι οποίοι συχνά έχουν την οικονομική δυνατότητα να πληρώνουν υψηλά δίδακτρα, δημιούργησαν έναν νέο χώρο δραστηριότητας για τα πανεπιστήμια. Χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο, ο Καναδάς και η Αυστραλία εκμεταλλεύτηκαν αυτή την τάση για δεκαετίες, προσελκύοντας φοιτητές από όλο τον κόσμο. Αργότερα, πολλές ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Ολλανδία, η Νορβηγία, η Τσεχία





και η Βουλγαρία, δημιούργησαν αγγλόφωνα προγράμματα για να ανταγωνιστούν στη διεθνή εκπαιδευτική αγορά. Ταυτόχρονα, χώρες όπως η Μαλαισία και η Ταϊβάν ανέπτυξαν στρατηγικές εξωστρέφειας. Η Μαλαισία επιδίωξε να καταστεί κόμβος ισλαμικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ η Ταϊβάν και το Χονγκ Κονγκ επένδυσαν στην προσέλκυση φοιτητών που ενδιαφέρονταν για την κινεζική κουλτούρα χωρίς να χρειάζεται να σπουδάσουν στην ίδια την Κίνα.

Σήμερα, η διεθνοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελεί ένα περίπλοκο και πολυδιάστατο εγχείρημα. Η φιλοξενία αλλοδαπών φοιτητών ή η αποστολή φοιτητών στο εξωτερικό για ένα εξάμηνο αποτελούν μόνο μια πτυχή της διεθνοποίησης. Η πανδημία COVID-19 επιτάχυνε την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, δημιουργώντας νέες δυνατότητες για συνεργασίες πέρα από γεωγραφικά σύνορα. Μέσω της τεχνολογίας, καθηγητές από διαφορετικές ηπείρους μπορούν να συνεργάζονται σε πραγματικό χρόνο, ενώ οι φοιτητές έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν μαθήματα από οπουδήποτε στον κόσμο. Η διεθνοποίηση πλέον σημαίνει συμμετοχή σε ένα παγκόσμιο δίκτυο γνώσης, όπου τα πανεπιστήμια λειτουργούν ως διεθνείς κόμβοι εκπαίδευσης και έρευνας.

Στην Ελλάδα, η πραγματικότητα παραμένει διαφορετική. Τα πανεπιστήμια εξακολουθούν να εξυπηρετούν κυρίως τον εγχώριο πληθυσμό. Η πλειοψηφία των φοιτητών προέρχεται από την Ελλάδα μέσω των Πανελληνίων εξετάσεων, ενώ και το διδακτικό προσωπικό είναι σχεδόν αποκλειστικά Έλληνες. Η γλώσσα παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή προσωπικού, ενώ η έρευνα βασίζεται κυρίως σε εθνικές χρηματοδοτήσεις. Οι σχέσεις με την τοπική κοινωνία, τη βιομηχανία και τον επιχειρηματικό κόσμο παραμένουν περιορισμένες και μη θεσμοθετημένες, εξαρτώμενες σε μεγάλο βαθμό από προσωπικές πρωτοβουλίες.

Αν θέλουν τα Ελληνικά Πανεπιστήμια να διατηρήσουν τη θέση τους στο διεθνές εκπαιδευτικό περιβάλλον, πρέπει να κάνουν βήματα προς τη διεθνοποίηση. Αγγλόφωνα προγράμματα σπουδών, ισχυρότερες διεθνείς συνεργασίες, αξιοποίηση της τεχνολογίας για την ενίσχυση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και συμμετοχή σε διεθνείς ερευνητικές πρωτοβουλίες είναι απαραίτητα. Η εξωστρέφεια δεν είναι πλέον επιλογή,



αλλά προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους, ώστε να αναδειχθούν σε παγκόσμιους φορείς γνώσης, έρευνας και καινοτομίας.

## b. Προκλήσεις και Εμπόδια

Οι διεθνείς συνεργασίες μεταξύ πανεπιστημίων αποτελούν καταλύτη για τη βελτίωση της ποιότητας και της εξωστρέφειας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, διευρύνοντας τους ορίζοντες όχι μόνο των εκπαιδευομένων αλλά και των ίδιων των ιδρυμάτων.

Καταρχάς, στο πεδίο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, για τους φοιτητές, η απόφαση να επιλέξουν ένα ξένο πανεπιστήμιο συνδέεται άμεσα με την πρόσβαση σε πληροφορίες υψηλής ποιότητας. Παράγοντες όπως η γλώσσα διδασκαλίας, η δομή του προγράμματος σπουδών, οι μέθοδοι διδασκαλίας και αξιολόγησης, αλλά και η διεθνής αναγνώριση των τίτλων σπουδών διαμορφώνουν τις επιλογές τους. Επιπλέον, θέματα όπως η διασφάλιση της συμβατότητας των μαθησιακών αποτελεσμάτων με το εθνικό και διεθνές πλαίσιο, η οργανωτική υποστήριξη και η εξεύρεση καταλυμάτων καθίστανται κρίσιμα για τη διευκόλυνση της εμπειρίας. Επομένως, η φοίτηση σε ξενόγλωσσα προγράμματα ή η συμμετοχή σε ανταλλαγές μεταξύ πανεπιστημίων εμπεριέχει, αν και σαν διαδικασία έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, συνεχίζει να παρουσιάζει σημαντικό βαθμό πολυπλοκότητας.

Η ακαδημαϊκή συνεργασία περιλαμβάνει την από κοινού ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών, με έμφαση στη δημιουργία διπλών ή κοινών πτυχίων. Τέτοιου είδους πρωτοβουλίες προάγουν την κατανόηση διαφορετικών πολιτισμών, τη διαπολιτισμική εκπαίδευση και την ενίσχυση των δεξιοτήτων των φοιτητών, καθιστώντας τους καλύτερα προετοιμασμένους για την παγκόσμια αγορά εργασίας. Η ανταλλαγή διδασκόντων, η διοργάνωση διεθνών σεμιναρίων και εργαστηρίων, καθώς και η υιοθέτηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προσεγγίσεων αποτελούν βασικούς άξονες τέτοιων συνεργασιών.



Η πρωτοβουλία "Νεολαία σε Κίνηση" της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναδεικνύει τη ζωτική σημασία της πληροφόρησης και της καθοδήγησης για τη διασφάλιση της προσβασιμότητας και της ποιότητας στη μαθησιακή κινητικότητα. Στο πλαίσιο αυτό, οι διεθνείς συνεργασίες μεταξύ πανεπιστημίων καλούνται να επικεντρωθούν στην ενίσχυση των υπηρεσιών υποστήριξης φοιτητών, τη βελτίωση των δικτύων επικοινωνίας και την ενσωμάτωση τεχνολογιών που διευκλύνουν τόσο τη φυσική όσο και την εικονική κινητικότητα.

Αυτές οι συνεργασίες, όταν αναπτύσσονται και υποστηρίζονται στρατηγικά, δημιουργούν μοναδικές ευκαιρίες για τα πανεπιστήμια να ενδυναμώσουν την ακαδημαϊκή και ερευνητική τους παρουσία, να προωθήσουν την καινοτομία και να εδραιώσουν τον ρόλο τους στο διεθνές εκπαιδευτικό και κοινωνικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, η εκμάθηση ξένων γλωσσών αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τις εμπειρίες διακρατικής κινητικότητας. Η σύσταση του Συμβουλίου «Νεολαία σε Κίνηση» υπογραμμίζει την ανάγκη για διδασκαλία γλωσσών «από τα πρώτα στάδια της εκπαίδευσης» και ενθαρρύνει τα κράτη μέλη να παρέχουν «υψηλής ποιότητας γλωσσική και πολιτισμική προετοιμασία» για όσους συμμετέχουν σε κινητικότητα, είτε στη γενική είτε στην επαγγελματική εκπαίδευση.

Εκτός από τις γλωσσικές δεξιότητες, δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη κρίσιμων ικανοτήτων, όπως οι βασικές ψηφιακές δεξιότητες, οι οποίες επιτρέπουν στους φοιτητές να επωφελούνται πλήρως από τις ευκαιρίες που παρέχει η εικονική κινητικότητα. Η συνδυαστική χρήση φυσικής και εικονικής κινητικότητας εμπλουτίζει τις εκπαιδευτικές εμπειρίες και επιτρέπει την πρόσβαση σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα ακόμα και για όσους δεν μπορούν να ταξιδέψουν.

Ωστόσο, οι διεθνείς συνεργασίες υπερβαίνουν την απλή ανταλλαγή φοιτητών. Στο ερευνητικό πεδίο, οι συνεργασίες μεταξύ πανεπιστημίων ανοίγουν δρόμους για τη διεπιστημονική και πολυπολιτισμική παραγωγή γνώσης. Η ανάπτυξη κοινών ερευνητικών προγραμμάτων, η ανταλλαγή μεθοδολογιών, η πρόσβαση σε κοινές υποδομές και η χρηματοδότηση από διεθνείς φορείς, ενισχύουν την ποιότητα της έρευνας και διευρύνουν τις εφαρμογές της.



Η οικονομική επιβάρυνση αποτελεί έναν από τους βασικούς φραγμούς στην κινητικότητα των ερευνητών και την ανάπτυξη διεθνών ερευνητικών συνεργασιών. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αυτό το εμπόδιο αντιμετωπίζεται μέσω χρηματοδοτικών προγραμμάτων, όπως το Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) και το Horizon Europe, τα οποία παρέχουν οικονομική υποστήριξη για τη διεθνή μετακίνηση ερευνητών και τη συμμετοχή τους σε πολυεθνικές ερευνητικές κοινοπραξίες. Παράλληλα, η δυνατότητα οι ερευνητές να λαμβάνουν υποστήριξη από τα κράτη προέλευσής τους κατά τη διάρκεια της παραμονής τους στο εξωτερικό, γνωστή ως "mobility funding," είναι ζωτικής σημασίας τόσο για βραχυπρόθεσμες ερευνητικές επισκέψεις όσο και για πιο μακροχρόνια ερευνητικά προγράμματα.

Οι φορείς που φιλοξενούν ερευνητές από το εξωτερικό πρέπει να διασφαλίζουν τη διαθεσιμότητα πληροφοριών σχετικά με δημόσιες επιχορηγήσεις, επιδοτούμενα δάνεια ή άλλες οικονομικές διευκολύνσεις που αφορούν την κάλυψη των εξόδων έρευνας και διαβίωσης. Οι δημόσιες επιχορηγήσεις προσφέρουν άμεση οικονομική βοήθεια που δεν χρειάζεται να επιστραφεί, ενώ τα φοιτητικά ή ερευνητικά δάνεια, συχνά με μειωμένα επιτόκια ή κρατική εγγύηση, δίνουν τη δυνατότητα στους ερευνητές να προχρηματοδοτούν τις δραστηριότητές τους και να αποπληρώνουν το δάνειο όταν αποκτήσουν σταθερή επαγγελματική θέση.

Παρόλα αυτά, η πρόσβαση σε διεθνείς ερευνητικές συνεργασίες και χρηματοδοτήσεις δεν είναι εξίσου εύκολη για όλους τους ερευνητές. Όπως και στην περίπτωση της μαθησιακής κινητικότητας, οι ερευνητές από κοινωνικοοικονομικά ασθενέστερα περιβάλλοντα ή όσοι αντιμετωπίζουν αναπηρίες συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με περισσότερα εμπόδια. Αυτές οι ανισότητες περιορίζουν τη συμμετοχή τους σε διεθνή ερευνητικά δίκτυα και τους στερούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη συνεργασία με διακεκριμένα ιδρύματα και ομάδες.

Η ενσωμάτωση δράσεων που εξασφαλίζουν την ίση πρόσβαση όλων των ερευνητών σε προγράμματα κινητικότητας είναι κρίσιμη. Αυτές περιλαμβάνουν ειδικές υποτροφίες για ερευνητές από μειονεκτούντα περιβάλλοντα, χρηματοδότηση για τις ειδικές ανάγκες των ατόμων με αναπηρίες και προσαρμοσμένες διοικητικές διαδικασίες που



μειώνουν τη γραφειοκρατία. Επιπλέον, η εφαρμογή εικονικής κινητικότητας, όπου οι ερευνητές μπορούν να συνεργάζονται μέσω ψηφιακών εργαλείων, παρέχει νέες δυνατότητες για όσους δεν μπορούν να μετακινηθούν φυσικά, αν και η φυσική κινητικότητα παραμένει αναντικατάστατη για την εμπάθυνση των σχέσεων και την πρόσβαση σε εξειδικευμένες υποδομές.

Σε επίπεδο διοίκησης, οι συνεργασίες μεταξύ πανεπιστημίων ενισχύουν τις διοικητικές πρακτικές και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας. Η οργάνωση σύγχρονων υπηρεσιών υποστήριξης φοιτητών, η προώθηση καλών πρακτικών στη διαχείριση διεθνών σχέσεων και η ενσωμάτωση τεχνολογιών που διευκολύνουν τη διαπανεπιστημιακή επικοινωνία και συνεργασία αποτελούν κρίσιμους τομείς παρέμβασης. Επιπλέον, η προώθηση πολιτιστικών και κοινωνικών πρωτοβουλιών ενισχύει την πολιτισμική ποικιλομορφία και προάγει τη διεθνή κατανόηση. Η οργάνωση πολιτιστικών φεστιβάλ, επιστημονικών συνεδρίων και διαγωνισμών, καθώς και η συμμετοχή σε κοινά προγράμματα εθελοντισμού, δημιουργούν ένα περιβάλλον αλληλεπίδρασης που υπερβαίνει τα όρια της ακαδημαϊκής κοινότητας

Η αντιμετώπιση αυτών των εμποδίων απαιτεί συντονισμένη προσπάθεια τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, με στόχο τη δημιουργία ενός πραγματικά ανοιχτού και προσβάσιμου ερευνητικού χώρου, που θα ενισχύει την επιστημονική καινοτομία και τη διεθνή συνεργασία.

Συνοψίζοντας, οι διεθνείς συνεργασίες μεταξύ πανεπιστημίων αποτελούν βασικό μοχλό για την προώθηση της ακαδημαϊκής και ερευνητικής αριστείας, αλλά η επίτευξή τους συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις και εμπόδια που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Συγκεκριμένα, η Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης Στρατηγικών Συνεργασιών με Ιδρύματα και Φορείς Εσωτερικού & Εξωτερικού, οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη τις εξής παραμέτρους:

- **Προκλήσεις στην πρόσβαση και πληροφόρηση:** Για τους φοιτητές, η απόφαση φοίτησης σε ξενόγλωσσο πρόγραμμα σε ξένη χώρα συχνά προϋποθέτει την πρόσβαση σε σαφείς και διαφανείς πληροφορίες. Ωστόσο, οι διαφορετικοί τρόποι οργάνωσης των πανεπιστημίων, οι γλωσσικοί περιορισμοί και η



ποικιλομορφία των εκπαιδευτικών συστημάτων μπορούν να αποθαρρύνουν την κινητικότητα. Η έλλειψη εναρμόνισης μεταξύ των προγραμμάτων σπουδών και των συστημάτων αναγνώρισης τίτλων σπουδών σε διεθνές επίπεδο παραμένει ένα σημαντικό εμπόδιο που απαιτεί συντονισμένη θεσμική δράση.

- **Διαχειριστικά και διοικητικά εμπόδια:** Η οργάνωση διαπανεπιστημιακών συνεργασιών αντιμετωπίζει διοικητικές δυσκολίες, όπως οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και η έλλειψη υποστήριξης σε επίπεδο υποδομών. Τα πανεπιστήμια υποδοχής πρέπει να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες για την υποστήριξη των φοιτητών και του προσωπικού, αλλά συχνά δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους. Η έλλειψη σαφών διαδικασιών για την εγγραφή, την εξεύρεση καταλυμάτων και την προσαρμογή σε νέα εκπαιδευτικά και κοινωνικά περιβάλλοντα είναι συχνά ένα σημαντικό εμπόδιο για την κινητικότητα.
- **Γλωσσικά και πολιτισμικά εμπόδια:** Οι πολιτισμικές και γλωσσικές διαφορές αποτελούν πρόκληση για τη δημιουργία ενός ενιαίου εκπαιδευτικού χώρου. Ενώ η αγγλική γλώσσα έχει γίνει η lingua franca της ανώτατης εκπαίδευσης, πολλοί φοιτητές και ακαδημαϊκοί δεν διαθέτουν την επαρκή γλωσσική ευχέρεια, περιορίζοντας τις επιλογές συνεργασίας και φοίτησης. Επιπλέον, η πολιτισμική απόσταση μπορεί να δημιουργήσει προσαρμοστικές δυσκολίες, επηρεάζοντας την εμπειρία των φοιτητών και την ποιότητα των συνεργασιών.
- **Χρηματοδοτικοί περιορισμοί:** Η διεθνοποίηση απαιτεί σημαντικούς οικονομικούς πόρους, οι οποίοι δεν είναι πάντα διαθέσιμοι. Πολλά πανεπιστήμια, ιδιαίτερα σε χώρες με περιορισμένους προϋπολογισμούς, δυσκολεύονται να χρηματοδοτήσουν ανταλλαγές φοιτητών και προσωπικού, κοινά ερευνητικά προγράμματα ή την ανάπτυξη αγγλόφωνων προγραμμάτων σπουδών. Παρά την ύπαρξη χρηματοδοτικών εργαλείων, η ανταγωνιστική φύση αυτών των προγραμμάτων καθιστά τη συμμετοχή δύσκολη, ειδικά για πανεπιστήμια που δεν διαθέτουν εξειδικευμένες ομάδες υποστήριξης.
- **Αναγνώριση και πιστοποίηση μαθησιακών αποτελεσμάτων:** Ένα ακόμα σημαντικό εμπόδιο είναι η αναγνώριση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και των τίτλων σπουδών. Παρά τις προσπάθειες εναρμόνισης, οι διαφορές στα



εκπαιδευτικά συστήματα και οι ασυμβατότητες μεταξύ των πλαισίων πιστοποίησης περιορίζουν την κινητικότητα και υπονομεύουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ πανεπιστημίων.

- **Εμπόδια στη διασυνοριακή έρευνα:** Οι διεθνείς ερευνητικές συνεργασίες συχνά επηρεάζονται από γραφειοκρατικά εμπόδια, όπως περιορισμοί στη μεταφορά δεδομένων ή οι διαφορές στη νομοθεσία για την πνευματική ιδιοκτησία. Επιπλέον, η πρόσβαση σε κοινές ερευνητικές υποδομές ή χρηματοδοτήσεις μπορεί να περιορίζεται από γεωπολιτικές εντάσεις ή από την έλλειψη θεσμικών μηχανισμών συντονισμού.
- **Προκλήσεις τεχνολογικής υποδομής:** Η πανδημία COVID-19 ανέδειξε τις δυνατότητες της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και συνεργασίας, αλλά ταυτόχρονα φανέρωσε ανισότητες στις τεχνολογικές υποδομές. Πολλά πανεπιστήμια δεν διαθέτουν επαρκείς πλατφόρμες ή ψηφιακά εργαλεία για τη διευκόλυνση της διασυνοριακής εκπαίδευσης και έρευνας, περιορίζοντας τη δυνατότητα συμμετοχής τους σε διεθνή δίκτυα.
- **Αντίσταση στην αλλαγή:** Η εσωστρέφεια και η αντίσταση στη διεθνοποίηση από ορισμένα πανεπιστημιακά περιβάλλοντα μπορούν να υπονομεύσουν τις προσπάθειες συνεργασίας. Οι προκαταλήψεις, η έλλειψη κινήτρων και η απροθυμία να υιοθετηθούν νέες πρακτικές αποτελούν συχνά εμπόδια στη διεύρυνση των συνεργασιών.

Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά, το Ιόνιο Πανεπιστήμιο πρέπει να επενδύσει σε ισχυρές διοικητικές δομές, να ενισχύσουν τις υπηρεσίες υποστήριξης φοιτητών και προσωπικού, και να αναπτύξουν κοινά πλαίσια για την αναγνώριση σπουδών και ερευνητικών αποτελεσμάτων. Η εξασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης, η ενίσχυση των τεχνολογικών υποδομών και η συστηματική προώθηση της πολυγλωσσίας και της πολιτισμικής ευαισθησίας είναι κρίσιμες για την επιτυχία. Με στοχευμένες στρατηγικές, η διεθνοποίηση μπορεί να γίνει όχι μόνο εφικτή αλλά και ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα πανεπιστήμια παγκοσμίως.



## γ. Πλεονεκτήματα - Οφέλη

Οι συνεργασίες μεταξύ πανεπιστημίων, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, παρέχουν πληθώρα πλεονεκτημάτων που ενισχύουν την ακαδημαϊκή, ερευνητική και κοινωνική τους δυναμική. Αυτές οι συνεργασίες όχι μόνο συμβάλλουν στην ανταλλαγή γνώσης και τεχνογνωσίας, αλλά δημιουργούν και τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων σε παγκόσμια προβλήματα.

Οι διεθνείς συνεργασίες διευκολύνουν την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και πνευματικής ιδιοκτησίας, ενισχύοντας την ικανότητα των πανεπιστημίων να αναπτύσσουν καινοτόμες λύσεις για σύνθετα προβλήματα όπως η κλιματική αλλαγή, η ενεργειακή κρίση, η βιώσιμη ανάπτυξη και η διαχείριση φυσικών καταστροφών. Με τη συμμετοχή διαφορετικών επιστημονικών παραδόσεων και την αξιοποίηση της πολιτισμικής ποικιλομορφίας, τα συνεργαζόμενα πανεπιστήμια μπορούν να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πράξης, φέρνοντας την έρευνα πιο κοντά στις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας.

Η συνεργασία μεταξύ πανεπιστημίων ενισχύει την ερευνητική τους ικανότητα μέσω κοινών έργων, πρόσβασης σε κοινές υποδομές και διεπιστημονικής συνεργασίας. Η σύμπραξη με βιομηχανίες και φορείς από διαφορετικές χώρες επιτρέπει την ανταλλαγή δεδομένων, εργαλείων και τεχνολογιών, ενισχύοντας τη δυνατότητα παραγωγής νέας γνώσης. Επιπλέον, οι ερευνητικές συνεργασίες βοηθούν τα πανεπιστήμια να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις διεθνών χρηματοδοτικών οργανισμών και προγραμμάτων

Η ανταλλαγή φοιτητών, καθηγητών και ερευνητών δημιουργεί ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον μάθησης, προετοιμάζοντας τους συμμετέχοντες για την παγκόσμια αγορά εργασίας. Κοινά προγράμματα σπουδών, διπλά ή κοινά πτυχία και διαπανεπιστημιακές εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες συμβάλλουν στην ενίσχυση της εκπαιδευτικής εμπειρίας. Η διδασκαλία ξένων γλωσσών που έχουν διεθνή σημασία, όπως τα Κινεζικά, και η





εκπαίδευση σε διαπολιτισμικές δεξιότητες προετοιμάζουν τους φοιτητές για μια διεθνή καριέρα.

Η κοινή χρήση φυσικών και ανθρώπινων πόρων επιτρέπει τη βελτιστοποίηση των δαπανών και την αποδοτικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων υποδομών. Πανεπιστήμια που συνεργάζονται μπορούν να μοιραστούν εξοπλισμό, ερευνητικά κέντρα και εγκαταστάσεις, μειώνοντας το κόστος και αυξάνοντας την αποδοτικότητα της έρευνας και της εκπαίδευσης.

Μέσω των συνεργασιών, τα πανεπιστήμια αποκτούν πρόσβαση σε διεθνή δίκτυα και ενισχύουν την παρουσία τους σε παγκόσμια κλίμακα. Αυτή η εξωστρέφεια αυξάνει τη φήμη και την ελκυστικότητά τους τόσο για φοιτητές όσο και για ερευνητές από όλο τον κόσμο, δημιουργώντας προοπτικές για περαιτέρω συνεργασίες και χρηματοδοτήσεις.

Η διεθνής συνεργασία δίνει στα πανεπιστήμια τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν από κοινού παγκόσμια ζητήματα, όπως η υπερθέρμανση του πλανήτη, οι ανάγκες για καθαρό νερό και ενέργεια, οι μεγάλες αστικές προκλήσεις και η διαχείριση υγειονομικών κρίσεων. Ο συνδυασμός τοπικής και διεθνούς γνώσης δημιουργεί λύσεις που είναι τόσο καινοτόμες όσο και προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε περιοχής.

Οι συνεργασίες ενισχύουν την πολιτισμική αλληλεπίδραση μεταξύ φοιτητών, ερευνητών και καθηγητών. Αυτή η ανταλλαγή όχι μόνο εμπλουτίζει την εκπαιδευτική εμπειρία, αλλά και ενισχύει τη διαπολιτισμική κατανόηση, καλλιεργώντας αξίες όπως η συνεργασία, η αλληλεγγύη και η ανεκτικότητα.



## 7. Μεθοδολογία ανάπτυξης Στρατηγικών Συνεργασιών

Οι διεθνείς συνεργασίες μεταξύ πανεπιστημίων προσφέρουν ανεκτίμητα πλεονεκτήματα, καθιστώντας τα ιδρύματα πιο ανταγωνιστικά, καινοτόμα και κοινωνικά χρήσιμα. Η ενσωμάτωση αυτών των συνεργασιών ως αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής τους είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της παγκόσμιας παρουσίας τους και τη συμβολή τους στη διαμόρφωση μιας πιο βιώσιμης και ευημερούσας κοινωνίας.

Επιπλέον, οι συμφωνίες διεθνούς συνεργασίας που μπορεί να συνάψει ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά απτά οφέλη, όπως έσοδα από παρεχόμενες υπηρεσίες, πρόσβαση σε ερευνητικές εγκαταστάσεις, δεδομένα ή χρηματοδότηση, ανταλλαγή φοιτητών και καθηγητών. Ωστόσο, δεδομένου ότι τα κράτη, σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, έχουν διαφορετικά νομικά συστήματα και διαφορετικά πρότυπα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι διεθνείς συμφωνίες μπορεί μερικές φορές να επιφέρουν απρόβλεπτες υποχρεώσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν αυξημένο κόστος ή να εμπεριέχουν αστάθμητους παράγοντες που αντισταθμίζουν τα αναμενόμενα οφέλη. Το Ιόνιο Πανεπιστήμιο επομένως, στα επόμενα βήματά του στον τομέα αυτό θα πρέπει να εκτιμήσει τα πιθανά οφέλη και το κόστος αυτών των συμφωνιών.

Για σκοπό αυτό, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να αναπτυχθούν οι κατευθυντήριες γραμμές και διαδικασίες βήμα προς βήμα, για το σχεδιασμό, την έναρξη, την αξιολόγηση και την αναθεώρηση συμφωνιών συνεργασίας. Στη συνέχεια, θα αναπτυχθεί μια χρήσιμη και πρακτική αναφορά και ένα πλαίσιο για καθηγητές, προσωπικό και ακαδημαϊκές μονάδες που εξετάζουν τη συνεργατική έρευνα, τη διδασκαλία, την ανταλλαγή καθηγητών και φοιτητών, κοινά προγράμματα σπουδών, κατάρτιση ή άλλα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης με αντίστοιχο φορέα στο εξωτερικό.



## d. Ορολογία

Είναι χρήσιμο να διακρίνουμε τους όρους οι οποίοι χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τη μορφή και το επίπεδο σχέσεων ανάμεσα σε Πανεπιστήμια ή ανάμεσα σε Πανεπιστήμια και άλλους φορείς της κοινωνίας και της οικονομίας. Στη διεθνή βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται εναλλακτικά οι όροι cooperation, collaboration, και partnership, που δηλώνουν τη συνεργασία, ο όρος linkage που δηλώνει τη σύνδεση και ο όρος networking που δηλώνει τη δικτύωση.

Με τον όρο cooperation εννοούμε μια συνεργατική εργασία που ολοκληρώνεται με την κατανομή καθηκόντων μεταξύ των συμμετεχόντων, όπου ο καθένας είναι υπεύθυνος για ένα μέρος του έργου. Η συνεργασία επιτυγχάνεται εάν όλοι οι συμμετέχοντες εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους και στείλουν την δουλειά τους στον συντονιστή του έργου. Σε μια τέτοια συνεργασία οι φορείς έχουν συγκεκριμένα και κοινά δικαιώματα και υποχρεώσεις. Κάθε συνεργαζόμενος φορέας έχει ίσο μερίδιο κινδύνου, καθώς και ίση ανταμοιβή. Η έννοια της «διεθνούς συνεργασίας» περιγράφει δραστηριότητες συνεργασίας μεταξύ φορέων δύο ή περισσότερων χωρών.

Ο όρος collaboration αναφέρεται σε συνεργατική δράση με άλλους ώστε να παραχθεί ή να δημιουργηθεί αποτέλεσμα. Στα πλαίσια ακαδημαϊκών φορέων, χρησιμοποιείται κυρίως στο επίπεδο της έρευνας. Με άλλα λόγια, είναι η αμοιβαία δέσμευση των συμμετεχόντων σε μια συντονισμένη προσπάθεια επίλυσης ενός ερευνητικού προβλήματος. Ωστόσο, στην προκειμένη περίπτωση, υπάρχει το ενδεχόμενο οι ευθύνες κάθε εταίρου να μην μοιράζονται ισότιμα.

Ο όρος partnership υποδηλώνει μια εταιρική σχέση και χρησιμοποιείται για να υποδείξει ότι δύο ή περισσότεροι εταίροι συνεργάζονται για την εκτέλεση ενός έργου. Οι συνεργασίες μπορεί να είναι μεταξύ ερευνητών στο ίδιο εργαστήριο ή ακαδημαϊκό Τμήμα, μεταξύ ερευνητών από διαφορετικά Τμήματα στο ίδιο ίδρυμα, ή ακόμα και μεταξύ ερευνητών σε διαφορετικά ιδρύματα ή διαφορετικές χώρες.



Είναι ενδεχομένως σκόπιμο στη σημείο αυτό να σημειωθεί ότι το αντίθετο της συνεργασίας είναι ο ανταγωνισμός. Ένα μικρό επίπεδο ανταγωνισμού μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός παράγοντας στην ενθάρρυνση διαφόρων φορέων και οργανισμών ώστε να αναζητήσουν μια καλύτερη θέση στο πεδίο που δραστηριοποιούνται. Ωστόσο, τα υπερβολικά επίπεδα ανταγωνισμού μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες. Πολλά πανεπιστημιακά ιδρύματα μπορεί είτε να συνεργάζονται σε ερευνητικά έργα είτε να παρέχουν κοινά πτυχία ή αμφότερα τα προηγούμενα, αλλά εξακολουθούν να βλέπουν ο ένας τον άλλον ως «ανταγωνιστές» καθώς προσπαθούν να προσελκύσουν τους καλύτερους φοιτητές και προσωπικό και να πάρουν υψηλότερες βαθμολογίες στις διάφορες λίστες κατάταξης των Πανεπιστημίων.

Σε ότι αφορά στους όρους linkage, που δηλώνει τη σύνδεση και τον όρο networking που δηλώνει τη δικτύωση, είναι χρήσιμο να σημειώσουμε τα εξής:

Στη σύνδεση η σχέση μεταξύ των οργανισμών εταίρων είναι αρκετά χαλαρή, ενώ στη δικτύωση είναι πολύ ισχυρότερη, συνήθως επειδή οι ομάδες και οι φορείς έχουν κοινούς στόχους και δικαιούχους.

Στη δικτύωση έχουμε βασικά επέκταση της εμβέλειας των πόρων των οργανισμών εταίρων με διαφορετικούς τρόπους, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος για το οποίο γίνεται η συνεργασία. Τα πεδία και οι περιοχές λειτουργίας μπορούν επίσης να αυξηθούν μέσω δικτύωσης.

Ένα Πανεπιστήμιο μπορεί να δημιουργήσει συνδέσεις και δραστηριότητες δικτύωσης με τοπικούς, εθνικούς και διεθνείς φορείς για αμοιβαία οφέλη και παροχή βοήθειας σε τομείς όπου απαιτείται.

Στον τομέα των συνδέσεων μπορεί να έχουμε δραστηριότητες έρευνας, ακαδημαϊκά προγράμματα, Κοινωνική Δέσμευση για διασύνδεση με τοπικούς φορείς κ.λπ.

Σε μια δικτύωση συνήθως το Δίκτυο αποτελείται από πολλά ιδρύματα που μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα ιδανικά. Οι κυριότεροι στόχοι της δικτύωσης είναι η προώθηση συνεργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων, η ανάληψη καινοτόμων πρακτικών και η ανταλλαγή πληροφοριών, η επέκταση σε διαφορετικούς κλάδους και γνωστικά πεδία.



## e. Τύποι Συνεργασιών

Οι συμφωνίες με διεθνή ιδρύματα ενδέχεται να περιλαμβάνουν μια ποικιλία προγραμμάτων κοινής χρήσης και ανταλλαγής. Οι πιο συνηθισμένοι τύποι συνδέσεων περιλαμβάνουν:

- i. **Γενική συμφωνία.** Οι γενικές συμφωνίες χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν επίσημα τη θεσμική πρόθεση δύο ιδρυμάτων να επιδιώξουν ευκαιρίες για συνεργασία. Συνήθως, αυτές οι συμφωνίες δεν απαιτούν οικονομική δέσμευση για κανένα από τα δύο ιδρύματα. Επιφανειακά, μπορεί να φαίνεται ότι συνεπάγονται ελάχιστους κινδύνους. Ωστόσο, η συμφωνία αντιπροσωπεύει ουσιαστική, ευρεία δέσμευση και θα πρέπει να αντανakλά τη θεσμική πρόθεση του κάθε ιδρύματος.
- ii. **Κοινό πρόγραμμα σπουδών.** Πρόκειται για συμφωνίες που καλύπτουν ένα συγκεκριμένο ακαδημαϊκό πρόγραμμα ή προγράμματα στα οποία και τα δύο ιδρύματα παρέχουν μέρος των απαιτήσεων για το πτυχίο. Τα ιδρύματα πρέπει να συμφωνήσουν εκ των προτέρων ποιο ίδρυμα θα χορηγήσει το πτυχίο, τα μαθήματα που θα γίνουν δεκτά με μεταφορά, εάν το δεύτερο ίδρυμα θα χορηγήσει πιστοποιητικό ολοκλήρωσης ή κάποια άλλη αναγνώριση της κοινής φύσης των σπουδών και πολλές άλλες λεπτομέρειες του προγράμματος. Μια τέτοια συμφωνία απαιτεί τη διάθεση σημαντικών πόρων και τη συμμετοχή πολλών διευθύνσεων ή/και τμημάτων στο κάθε ίδρυμα για την αξιολόγηση των καταλόγων μαθημάτων που όχι μόνο ταιριάζουν με τα μαθήματα πτυχίου του άλλου πανεπιστημίου αλλά και πληρούν όλες τις απαιτήσεις για λήψη πτυχίου από το κάθε ίδρυμα.
- iii. **Ανταλλαγή φοιτητών.** Αυτές συνήθως αναφέρονται ως συμφωνίες «αμοιβαίας ανταλλαγής». Οι συμφωνίες ανταλλαγής φοιτητών επιτρέπουν στους φοιτητές να πραγματοποιούν μέρος των σπουδών τους στο ίδρυμα υποδοχής. Οι φοιτητές, στην πραγματικότητα, ανταλλάσσουν θέσεις αμοιβαία, επομένως είναι σημαντικό να ανταλλάσσουμε ίσο αριθμό μαθητών κάθε χρόνο. Μια ανισορροπία στον



αριθμό των φοιτητών που ανταλλάσσονται μπορεί να οδηγήσει σε οικονομική ζημία είτε του ιδρύματος καταγωγής είτε του ιδρύματος υποδοχής. Επίσης, δεν είναι καλό για την εικόνα του πανεπιστημίου να δέχεται λιγότερους φοιτητές από όσους στέλνει.

**iv. Συνεργασία σχολών.** Αυτές οι συμφωνίες συνήθως περιλαμβάνουν ανταλλαγή καθηγητών σε τομείς διδασκαλίας, έρευνας ή συνδιοργάνωσης σεμιναρίων ή συνεδρίων. Οι συνεργασίες μπορεί να είναι εφάπαξ ή συνεχείς και μπορεί να περιλαμβάνουν εργασία που γίνεται σε ένα ίδρυμα ή και στα δύο.

**v. Μη πτυχιακό ή μη ακαδημαϊκό πρόγραμμα σπουδών.** Αυτά τα προγράμματα σχεδιάζονται και παρέχονται από το ένα Πανεπιστήμιο ειδικά για ένα ακαδημαϊκό ίδρυμα ή/και οργανισμό στο εξωτερικό. Τέτοια προγράμματα περιλαμβάνουν μαθήματα ή/και δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να ικανοποιούν τα αιτήματα του διεθνούς ιδρύματος. Συνήθως, η συμφωνία διευκολύνει την πληρωμή για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Τα μη ακαδημαϊκά προγράμματα μπορούν να παραδοθούν στην πανεπιστημιούπολη του ΠΔΜ ή σε εξωτερικούς χώρους. Οι εμπλεκόμενες μονάδες του ΠΔΜ μπορούν να εκδίδουν πιστοποιητικά ολοκλήρωσης στους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα. Αυτός ο τύπος προγράμματος μπορεί επίσης να προσφερθεί από ένα ακαδημαϊκό ίδρυμα ή/και οργανισμό στο εξωτερικό για φοιτητές του ΠΔΜ.

**vi. Μεταφορά πιστωτικών μονάδων.** Πολλά πανεπιστήμια στο εξωτερικό συνάπτουν συμφωνίες για τη μεταφορά πιστωτικών μονάδων από το ένα ίδρυμα σε άλλο. Αυτός ο τύπος συμφωνίας απαιτεί επανεξέταση, αξιολόγηση και αντιστοίχιση μαθημάτων από τους συμβούλους του τμήματος ή/και τη σχολή. Σε ότι αφορά σε συνεργασίες με Πανεπιστήμια του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης, ισχύει το European Credit Transfer System (ECTS), που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος ERASMUS με σκοπό να διευκολύνει τις διαδικασίες ακαδημαϊκής αναγνώρισης των σπουδών στο εξωτερικό αποτιμώντας και/ή μεταφέροντας την



εργασία του συμμετέχοντος φοιτητή (μεταφορά διδακτικών μονάδων) μεταξύ των συνεργαζόμενων ιδρυμάτων. Η αριθμητική τιμή ECTS για κάθε μάθημα είναι αντίστοιχη με το φόρτο εργασίας του φοιτητή για την ολοκλήρωση του μαθήματος. Με το σύστημα αυτό είναι εύκολη η αντιστοίχιση μαθημάτων ανάμεσα σε ιδρύματα.

**vii. Κοινοπραξία/μέλος.** Αυτά αποτελούνται από επίσημες ή άτυπες συμφωνίες ή συμβάσεις μεταξύ του Πανεπιστημίου και μιας εκπαιδευτικής ένωσης ή κοινοπραξίας στο εξωτερικό για την παροχή ευκαιριών σε φοιτητές να σπουδάσουν στο εξωτερικό. Παραδείγματα περιλαμβάνουν: International Student Exchange Programs (ISEP), College International Studies (CCIS), κλπ.

## f. Έγγραφα

- i. Επιστολή προθέσεων (Letter of Intent).** Μια Επιστολή Προθέσεων έχει σκοπό να ενθαρρύνει την αμοιβαία συνεργασία και φιλία ανάμεσα στα ιδρύματα, αλλά δεν περιλαμβάνει καμία άλλη δέσμευση εκτός από το να συνεχίσουν να εργάζονται τα ιδρύματα με στόχο τη σύναψη μιας συμφωνίας Ένα τέτοιο έγγραφο είναι συνήθως ένα πρώτο βήμα προς ένα πιο λεπτομερές μελλοντικό Μνημόνιο Συμφωνίας. Μπορεί να καλύπτει τη γενική κατανόηση των πιθανών ανταλλαγών και ένα προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα περαιτέρω συζητήσεων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και οι διαπραγματεύσεις δεν έχουν ακόμη πραγματοποιηθεί. Μια Επιστολή Προθέσεων πιστοποιεί μια επιτυχημένη συνάντηση εκπροσώπων δύο ιδρυμάτων και εκφράζει την επιθυμία να προωθήσουν τη μεταξύ τους συνεργασία. Αυτό το είδος εγγράφου μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν οι πρόεδροι δύο θεσμικών οργάνων συναντώνται επίσημα για πρώτη φορά και επιθυμούν να τιμήσουν την κατάσταση αυτή.
- ii. Μνημόνιο Συνεργασίας (Memorandum of Understanding - MOU).** Αυτή είναι μια δεσμευτική συμφωνία/σύμβαση μεταξύ δύο μερών. Τα στοιχεία μιας τέτοιας συμφωνίας περιλαμβάνουν α) θεσμικές και οργανωτικές πληροφορίες, β) το σκοπό



ή τους στόχους της συμφωνίας, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού των εμπλεκόμενων ακαδημαϊκών μονάδων και της φύσης του προγράμματος, γ) τις αρμοδιότητες κάθε ιδρύματος, δ) λεπτομέρειες διαχείρισης του προγράμματος συνεργασίας με καθορισμένα άτομα και γραφεία και των δύο μερών, συμπεριλαμβανομένων διευθύνσεων email, αριθμών τηλεφώνου/φαξ κλπ. ε) ημερομηνία και διάρκεια υλοποίησης της συνεργασίας, και στ) άλλους κατά περίπτωση απαραίτητους όρους. Η υπογραφή ΜΟΥ είναι μια διαδικασία με διαπραγμάτευση και θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες του ιδρύματος – εταίρου.

**iii. Παράρτημα ή προσθήκη.** Ένα παράρτημα ή ένα συμπλήρωμα δεν αλλάζει τους όρους μιας συμφωνίας ή σύμβασης, αλλά αυτό το έγγραφο συνήθως παρέχει λεπτομέρειες για ένα συγκεκριμένο στοιχείο που αναφέρεται στη συμφωνία ή στη σύμβαση. Είναι ένα ξεχωριστό έγγραφο, που επισυνάπτεται σε μια υπογεγραμμένη συμφωνία και αποτελεί μέρος της συμφωνίας. Παρέχει πρόσθετες λεπτομέρειες σε ένα πρόγραμμα που βρίσκεται σε εξέλιξη. Μπορεί να αποτελεί μέρος μιας αρχικής συμφωνίας ή να προστεθούν αργότερα ένα ή δύο στοιχεία. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια συμφωνία αναφέρεται σε διαφορετικούς τύπους συνδέσεων, όπως ανταλλαγή σχολών, κοινά προγράμματα ή μεταφορά φοιτητικής πίστωσης για περισσότερους από έναν κλάδους. Μπορεί λοιπόν να μην περιλαμβάνονται όλες οι λεπτομέρειες κάθε τύπου στο κύριο σώμα της συμφωνίας, αλλά να εμφανίζονται σε ένα παράρτημα. Σε άλλες περιπτώσεις, η υπογραφείσα συμφωνία έχει μόνο μια σημαντική εστίαση, όπως ένα βραχυπρόθεσμο θερινό πρόγραμμα τη στιγμή που αναπτύσσεται, αλλά δηλώνει πρόθεση να επεκταθεί για να συμπεριλάβει και άλλους τομείς. Ένα παράρτημα ή ένα προσάρτημα προστίθεται όταν συμβεί η επέκταση. Ένα παράρτημα που συμφωνήθηκε τη στιγμή της υπογραφής της αρχικής συμφωνίας δεν χρειάζεται να υπογραφεί. Ένα παράρτημα που θα συμφωνηθεί σε μεταγενέστερη ημερομηνία πρέπει να υπογραφεί από εκπροσώπους και των δύο μερών.





iv. **Τροποποίηση.** Μια τροποποίηση αλλάζει τους όρους μιας συμφωνίας ή σύμβασης. Μπορεί να αλλάξει την ημερομηνία λήξης, τις χρεώσεις και άλλα οικονομικά στοιχεία ή τους ουσιαστικούς όρους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια συμφωνία εξετάζει αρχικά μόνο ένα σημαντικό τομέα, όπως η ανταλλαγή φοιτητών, αλλά τα μέρη αποφασίζουν αργότερα να προσθέσουν έναν άλλο τύπο σύνδεσης, όπως ανταλλαγή καθηγητών. Μια τροπολογία περιγράφει τους όρους της πρόσθετης σύνδεσης. Μια τροπολογία πρέπει να υπογραφεί και από τα δύο μέρη.

## g. Κριτήρια Αξιολόγησης

Στην προσπάθεια για διεθνοποίηση και επέκταση των διεθνών συνεργασιών, συχνά το Ιόνιο Πανεπιστήμιο θα προσεγγίζει και θα προσεγγίζεται από πιθανούς διεθνείς εταίρους για τη σύναψη μιας επίσημης συμφωνίας συνεργασίας. Είναι επομένως σκόπιμο να διαμορφωθούν κάποια γενικά κριτήρια αξιολόγησης των πιθανών συνεργασιών και κατά την εξέταση οποιασδήποτε συμφωνίας σύνδεσης με ιδρύματα ή οργανισμούς στο εξωτερικό, να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες ερωτήσεις, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν από όλους τους εμπλεκόμενους στην εξέταση της υποβολής της πρότασης και στη διαδικασία αξιολόγησής της.

- Πως αυτή η συνεργασία ενισχύει την ακαδημαϊκή αριστεία του Ιονίου Πανεπιστημίου και του άλλου συμβαλλόμενου Ιδρύματος;
- Πως έχει (ή θα) συμβάλει αυτή η συνεργασία σε νέο ερευνητικό ή ακαδημαϊκό περιεχόμενο;
- Πως μπορεί αυτή η συνεργασία να βελτιώσει την εμπειρία των φοιτητών του ΠΔΜ;
- Τι επιπτώσεις θα έχει αυτή η συνεργασία στους πόρους του ΠΔΜ;
- Ποια σχολή, κοσμήτορες, μέλη ΔΕΠ, συνεργάτες, απόφοιτοι ή άλλοι υποστηρίζουν αυτή τη συνεργασία.

Κάθε προτεινόμενη νέα συμφωνία θα πρέπει να αξιολογείται με αυτά τα κριτήρια τα οποία θα παρέχουν σαφείς και αναλυτικές απαντήσεις. Επομένως, το όποιο όργανο διοίκησης του πανεπιστημίου ασχοληθεί με την πρόταση και τη σύναψη της συμφωνίας θα πρέπει να βαθμολογήσει όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά και με ποσοτικούς όρους



τις επικείμενες συμφωνίες με βάση τις πέντε ερωτήσεις που αναφέρονται παραπάνω. Αυτές οι βαθμολογίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν στις συμφωνίες. Τα κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν επίσης για την αναθεώρηση της απόδοσης κάθε συμφωνίας μετά την έναρξη της ισχύος της π.χ. σε ετήσια βάση ή ανά τριετία.

Εν ολίγοις, η συμφωνία πρέπει να διασφαλίζει την κατάλληλη απόδοση της επένδυσης που γίνεται από το ΠΔΜ, πολύ περισσότερο εάν η συμφωνία περιλαμβάνει κάποια δέσμευση οικονομικών και/ή ανθρώπινων πόρων του ΠΔΜ. Η οποιαδήποτε συμφωνία πρέπει επίσης να κερδίσει την υποστήριξη όλων των κατάλληλων και εμπλεκόμενων οργάνων και ανθρώπων του ΠΔΜ και πρέπει να υποβληθεί σε προσεκτική προγραμματική και νομική αναθεώρηση προτού εγκριθεί και υπογραφεί.

## h. Βήματα υλοποίησης

Μια διεθνής συμφωνία σύνδεσης και συνεργασίας που θα συνάψει το Ιόνιο Πανεπιστήμιο με ένα άλλο Πανεπιστήμιο ή Ίδρυμα θα πρέπει να είναι συνεπής με τους στόχους της μονάδας ή των μονάδων του Πανεπιστημίου που θα συμμετέχουν στη συμφωνία. Η γνώση και η αποτύπωση των προτεραιοτήτων που έχει η προτεινόμενη μονάδα (Τμήμα, Σχολή, κλπ.), και το Πανεπιστήμιο γενικότερα σε σχέση με την διεθνή συνεργασία είναι σημαντική πριν προχωρήσει η ανάπτυξη μιας διεθνούς συμφωνίας.

**1. Επιλογή συνεργάτη.** Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι υπεύθυνοι έναρξης συμφωνίας από πλευράς Ιονίου Πανεπιστημίου (Πρόεδροι Τμημάτων ή ο αρμόδιος Αντιπρύτανης) επικοινωνούν με ιδρύματα ή οργανισμούς, ή δέχονται επικοινωνία από αυτούς, με στόχο τη σύναψη συνεργασιών. Είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως η τοποθεσία, ο τύπος του ακαδημαϊκού ιδρύματος, τα ακαδημαϊκά πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες του, η αξιολόγηση του διεθνούς ενδιαφέροντός του και οι πηγές οικονομικής υποστήριξης. Σε ορισμένες περιπτώσεις ένα αλλοδαπό ίδρυμα μπορεί να ορίζει ως πρώτο βήμα την ανταλλαγή Επιστολής Προθέσεων (Letter of Intent),



όπου θα περιγράφεται με σαφήνεια τι θα πρέπει να καθοριστεί πριν εξεταστεί η σύνταξη και υπογραφή ενός επίσημου Μνημονίου Συνεργασίας.

**2. Προκαταρκτική διαβούλευση.** Οποιοδήποτε ενδιαφερόμενο μέλος του Ιονίου Πανεπιστημίου, π.χ. ένα μέλος ΔΕΠ, το πρώτο μέρος που θα πρέπει να συμβουλευτεί για τις πιθανές ενέργειες για την επίτευξη μιας διεθνούς συμφωνίας είναι η αρμόδια Αντιπρυτανεία. Η Αντιπρυτανεία αυτή γνωρίζει τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς συνδέσεις και συμφωνίες του Πανεπιστημίου, ενώ γνωρίζει επίσης και τις τυχόν προτεραιότητες που το Πανεπιστήμιο έχει θέσει προς τους στόχους της διεθνοποίησης. Είναι επομένως σε θέση να παρέχει συμβουλές και βοήθεια σε όσους εξερευνούν νέους διεθνείς εταίρους όσον αφορά τις τοποθεσίες, τους τύπους προγραμμάτων και τις διεθνείς προτεραιότητες του Ιονίου Πανεπιστημίου. Είναι, φυσικά, απαραίτητο και σημαντικό το μέλος ΔΕΠ να συμβουλευτεί το Τμήμα και/ή τη Σχολή του για να βεβαιωθεί ότι αυτό που προτείνει υποστηρίζεται πραγματικά από το Τμήμα και τη Σχολή.

**3. Προσδιορισμός πόρων.** Όλες οι συμφωνίες χρειάζονται ανθρώπινους ή/και οικονομικούς πόρους. Για παράδειγμα: μπορεί να απαιτείται ικανός αριθμός μελών ΔΕΠ για την υποστήριξη διδασκαλίας μαθημάτων και γενικότερα οργάνωσης Προγραμμάτων Σπουδών σε οποιοδήποτε επίπεδο (προπτυχιακό, μεταπτυχιακό, κοινό πρόγραμμα σπουδών, μεμονωμένα μαθήματα, κλπ), είτε σε κάποιο campus, είτε σε εξωτερικούς χώρους ή με τη χρήση κάποιας πλατφόρμας εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (σύγχρονη ή ασύγχρονη τηλεεκπαίδευση). Μπορεί επίσης να χρειαστεί προσωπικό για τη διαχείριση και υποστήριξη της υλοποίησης του προγράμματος. Πιθανότατα θα απαιτηθούν προσαρμογές των προϋπολογισμών των Τμημάτων και των Σχολών που εμπλέκονται προκειμένου να γίνει δυνατή η παροχή της απαραίτητης υποστήριξης. Όλα αυτά είναι απαραίτητα προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι διεθνείς προσπάθειες του Ιονίου Πανεπιστημίου οδηγούν στην επιτυχία ή ενισχύουν την επιτυχία των βασικών αξιών του Πανεπιστημίου. Είναι σημαντικό να εκτιμηθούν οι ανάγκες σε πόρους πολύ πριν από την οριστικοποίηση των όρων μιας διεθνούς συμφωνίας σύνδεσης.

**4. Έντυπο Σχεδιασμού Διεθνούς Συμφωνίας.** Οποιοσδήποτε αναλαμβάνει την πρωτοβουλία δημιουργίας νέας συμφωνίας πρέπει να συμπληρώσει και να υποβάλει



στο Τμήμα του και στη συνέχεια στην αρμόδια Αντιπρυτανεία ένα κατάλληλο Έντυπο Σχεδιασμού Διεθνούς Συμφωνίας (πρότυπο παρέχεται στο Παράρτημα). Αυτό το έντυπο περιλαμβάνει τις βασικές πληροφορίες που χρειάζονται για πολλαπλούς σκοπούς, όπως για τη σύνταξη του κειμένου της συμφωνίας μετά την επικοινωνία τόσο εσωτερικά στο Πανεπιστήμιο όσο και εξωτερικά με το συμβαλλόμενο ίδρυμα. Στο έντυπο περιλαμβάνεται επίσης η διαβεβαίωση ότι το Τμήμα, η Σχολή και το Πανεπιστήμιο υποστηρίζουν την πρωτοβουλία.

**5. Επόμενα βήματα.** Η αρμόδια Αντιπρυτανεία Δι θα συναντηθεί με τους εμπνευστές και άλλα μέλη του Πανεπιστημίου που συμμετέχουν στη συμφωνία για να καθοριστούν και να καταγραφούν λεπτομερώς οι ενέργειες που θα ακολουθήσουν έως την υπογραφή της συμφωνίας με τη μορφή οδικού χάρτη με σαφείς χρονικούς προσδιορισμούς και περιορισμούς.

## i. Στρατηγικοί Εταίροι / Στόχοι

Οι Στρατηγικοί Στόχοι στους τομείς της Δικτύωσης και των Δράσεων Εξωστρέφειας, οι οποίοι ακολουθούν, συνδέονται άμεσα με τους Στρατηγικούς Στόχους του Ιονίου Πανεπιστημίου. Παρουσιάζονται οι φορείς με ισχυρή δυναμική, σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, οι οποίοι είναι σε θέση να συμβάλλουν ενεργά στην προοπτική ανάπτυξης στρατηγικών συμφωνιών και μνημονίων συνεργασίας. Επίσης, αναλύονται οι Στρατηγικοί Στόχοι στους οποίους αποσκοπεί η σύναψη ή/και διεύρυνση της συνεργασίας με καθένα εξ' αυτών.

## Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια

Η πρωτοβουλία Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια είναι μια φιλόδοξη κίνηση της ΕΕ με στόχο τη δημιουργία συμμαχιών μεταξύ ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων από όλη την Ευρώπη, προς όφελος των φοιτητών, του προσωπικού και της κοινωνίας. Υλοποιείται κυρίως μέσω της χρηματοδότησης του Erasmus+. Με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμης, δομικής, στρατηγικής και βιώσιμης συνεργασίας μεταξύ των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στις συμμαχίες των Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων, η πρωτοβουλία Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια στοχεύει:



- στη βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην Ευρώπη και
- στην προώθηση των ευρωπαϊκών αξιών και της ευρωπαϊκής ταυτότητας.

Οι συμμαχίες των Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων:

- Συνδυάζουν κοινή εκπαίδευση, διδασκαλία και μάθηση, παιδαγωγική καινοτομία, έρευνα και καινοτομία.
- Επιτρέπουν σε ομάδες να συνεργάζονται διατομεακά μέσω της έρευνας και της καινοτομίας, βοηθώντας στην ενίσχυση της αριστείας στην εκπαίδευση και στην έρευνα.
- Χρησιμοποιούν καινοτόμες μορφές μάθησης και κατάρτισης που προάγουν την κριτική και δημιουργική σκέψη, τις εγκάρσιες δεξιότητες και βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να καινοτομήσουν απέναντι στην ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας και στον ευρύτερο κόσμο.
- Δημιουργούν καινοτόμες λύσεις που μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικές περιοχές της Ευρώπης

## Ευρωπαϊκό Δίκτυο Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων αποτελείται από ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που έχουν οριστεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τις εξαιρετικές επιδόσεις τους σε κάποιον τομέα του ευρωπαϊκού οικοσυστήματος καινοτομίας. Είκοσι οκτώ από αυτά ορίστηκαν από τις κυβερνήσεις των κρατών μελών και τα υπόλοιπα ορίστηκαν απευθείας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Τα μέλη του Ευρωπαϊκού Δικτύου Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων αποτελούν ένα φόρουμ για την ανταλλαγή γνώσεων, ιδεών και εμπειριών σχετικά με το πώς η



τριτοβάθμια εκπαίδευση μπορεί να προωθήσει μια κουλτούρα καινοτομίας και να καταστήσει δυνατή τη δημιουργικότητα, την επιχειρηματικότητα και το ταλέντο.

Ρόλος του δικτύου είναι:

- Να υποστηρίξει το ευρωπαϊκό σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ώστε να ανταποκριθεί στην πρόκληση της καθιέρωσης της Ευρώπης ως παγκόσμιου ηγέτη στο επόμενο κύμα καινοτομίας.
- Να αναπτύσσει ιδέες και να προσφέρει συστάσεις σχετικά με τον τρόπο προώθησης των σχετικών με την καινοτομία δράσεων,
  - ο της ευρωπαϊκής στρατηγικής για τα πανεπιστήμια (ζωντανά εργαστήρια, θερμοκοιτίδες φοιτητών, βιώσιμες και ελκυστικές σταδιοδρομίες, πρακτική άσκηση Erasmus+, πράσινα χωριά, μανιφέστο «Γυναίκες στο STEM» και άλλα)
  - ο στο πλαίσιο του πυλώνα «ταλέντο» της νέας ευρωπαϊκής ατζέντας καινοτομίας (ιδίως η πρωτοβουλία για την προώθηση, προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων της βαθιάς τεχνολογίας).

## Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας (EIT)

Πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη στήριξη της καινοτομίας σε συστημικό επίπεδο - από την εκπαίδευση έως την αγορά.

Το EIT φέρνει σε επαφή οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εκπαίδευσης, της έρευνας και της καινοτομίας (το λεγόμενο «τρίγωνο της γνώσης») με σκοπό τη δημιουργία δυναμικών διασυνοριακών συμπράξεων και τη δημιουργία περιβαλλόντων που ευνοούν την καινοτομία.

Το Ινστιτούτο προωθεί και υποστηρίζει μια νέα γενιά επιχειρηματιών και ενθαρρύνει τη δημιουργία καινοτόμων επιχειρήσεων, ιδίως μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Αποστολή του EIT είναι



- Να προωθεί τη συνεργασία και την ολοκλήρωση μεταξύ της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, της έρευνας και των επιχειρήσεων για τη δημιουργία οικοσυστημάτων καινοτομίας.
- Να συμβάλει στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματικότητα ενισχύοντας την ικανότητα των κρατών μελών της ΕΕ για καινοτομία.
- Να αντιμετωπίσει τις μείζονες κοινωνικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Ένωση.

## Ένωση ευρωπαϊκών πανεπιστημίων έντασης έρευνας (The Guild of Research Intensive European Universities)

Αποτελεί δίκτυο ευρωπαϊκών πανεπιστημίων με έμφαση στην έρευνα, το οποίο δεσμεύεται να βελτιστοποιήσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την ερευνητική δραστηριότητα των μελών του. Συνεργάζεται με τους φορείς χάραξης πολιτικής, ενισχύει το δημόσιο διάλογο, προωθεί την αριστεία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και συνεργάζεται με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς για την επίλυση προβλημάτων. Μέσω της δέσμευσης των μελών της για συνεργατική ανταλλαγή στην έρευνα, την καινοτομία και τη δημόσια δέσμευση, θέτει νέα πρότυπα για την αποτελεσματικότητα ενός πανεπιστημιακού δικτύου προς τα έξω και για την πρόσβαση κάθε μέλους σε ευκαιρίες πολιτικής και χρηματοδότησης.

Αν και κυρίως στρέφεται στην έρευνα η πρωτοβουλία, μέσω της ομάδας εργασίας «Strategic Leads on Education» η οποία αποτελείται από αντιπροέδρους ή ανώτερους εκπροσώπους με θεσμική αρμοδιότητα στη διδασκαλία και τη μάθηση επικεντρώνεται σε δράσεις που προωθούν:

- Ανταλλαγές θεσμικών προσεγγίσεων για τη διδασκαλία και τη μάθηση.
- Τη συζήτηση των επιπτώσεων των εξελίξεων της πολιτικής της ΕΕ στα πανεπιστήμια μέλη και την ανάπτυξη των θέσεων πολιτικής σε θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση. Τη διαβούλευση με τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στον ακαδημαϊκό τομέα.



## Ένωση Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων (ΕΥΑ)

Η Ένωση Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων είναι ο βασικός οργανισμός που εκπροσωπεί τα πανεπιστήμια και τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε όλη την Ευρώπη, μεταξύ των οποίων βρίσκεται και το Ιόνιο Πανεπιστήμιο με τον ρόλο του «Individual Full Member». Με περισσότερα από 800 μέλη σε 48 χώρες, η ΕΥΑ παίζει καίριο ρόλο στη διαμόρφωση και υποστήριξη των πολιτικών που αφορούν την ανώτατη εκπαίδευση και την έρευνα στην Ευρώπη.

Η ΕΥΑ παρέχει μια πλατφόρμα συνεργασίας που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσης και καλών πρακτικών μεταξύ των πανεπιστημίων, ενώ ταυτόχρονα προωθεί την ανάπτυξη νέων προγραμμάτων σπουδών και την ενίσχυση της καινοτομίας στην εκπαίδευση. Τα μέλη της έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν σε διεθνείς εκδηλώσεις, όπως συνέδρια, εργαστήρια και προγράμματα ανάπτυξης πολιτικών, που στοχεύουν στην ενίσχυση της ποιότητας της εκπαίδευσης και της έρευνας.

Επιπλέον, η ΕΥΑ συνεργάζεται στενά με άλλους διεθνείς οργανισμούς και δίκτυα, όπως η UNESCO, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, για να διασφαλίσει ότι οι ευρωπαϊκές πολιτικές για την ανώτατη εκπαίδευση ευθυγραμμίζονται με τις παγκόσμιες τάσεις και προκλήσεις.

Μέσω αυτών των συνεργασιών, η ΕΥΑ προωθεί την διεθνοποίηση των πανεπιστημίων, βοηθώντας τα να αναπτύξουν νέες συνεργασίες με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα από όλο τον κόσμο.

Τέλος, η ΕΥΑ υποστηρίζει την ενεργό συμμετοχή των πανεπιστημίων της στα ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης, όπως το Horizon Europe, και προωθεί τη χρήση των αποτελεσμάτων της έρευνας για την αντιμετώπιση των μεγάλων κοινωνικών προκλήσεων, όπως η κλιματική αλλαγή και η βιώσιμη ανάπτυξη. Με αυτόν τον τρόπο, η ΕΥΑ συμβάλλει στην ενίσχυση του ρόλου των πανεπιστημίων ως βασικών παραγόντων ανάπτυξης στην Ευρώπη και παγκοσμίως. Περιφερειακές Ενώσεις – Συνεργασίες

Πέραν των προαναφερθέντων πρωτοβουλιών το Ιόνιο Πανεπιστήμιο έχει τη δυνατότητα να συνεργαστεί με ενώσεις ακαδημαϊκών και ερευνητικών φορέων οι οποίες έχουν τοπικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά. Ενδεικτικά:





- Balkan Universities Network (<http://www.baunas.org/>)
- Mediterranean Universities Union (<https://www.uni-med.net>)

Black Sea Universities Network (<https://bsun.org/>) Παράρτημα

## INTERNATIONAL PARTNERSHIP REQUEST FORM

Thank you for your interest in initiating or renewing a partnership agreement with the Ionian University.

Please complete all relevant sections below and submit to [XXXXXXX@ionion.gr](mailto:XXXXXXX@ionion.gr) at your earliest convenience.

An International Partnerships Specialist will follow up to describe what to expect during the initial review process.

### TYPE OF PARTNERSHIP WITH UOWM THAT IS BEING REQUESTED

New Partnership

Renewal of Existing Partnership

### TYPE OF AGREEMENT(S) WITH UOWM THAT ARE BEING REQUESTED

*Please select all that apply*

Memorandum of Understanding

Research Collaboration

Undergraduate Student Mobility

Joint / Dual Degree

Graduate Student Mobility

Cotutelle

Faculty and/or Staff Exchange

Other, please specify

### GENERAL INFORMATION

Institution Name:

Type of Entity (Public / Private):

### CONTACT INFORMATION



Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πρόγραμμα Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή

City, Country:

Address:

Official Website URL:

International Relations Officer (name, contact):

#### OFFICIAL INSTITUTIONAL RECOGNITION

Ministry of Education or accreditation agency of home country that authorizes the institution to award academic credits to undergraduate and/or postgraduate level studies

Name of Accreditation Agency:

Website URL:

#### INTERNATIONAL RANKING

Ranking Agency:

Position:

URL:

#### DOMESTIC RANKING

Ranking Agency:

Position:

URL:

#### ACADEMIC CONSORTIA MEMBERSHIP

Consorthost Name:

Official Website URL:



## INSTITUTIONAL SUMMARY

Please provide with a brief description of your institution:

Academic year and terms (eg. Fall: Sep – Dec):

Number of campuses:

Academic units (a list or a webpage link):

Research centers/facilities:

Priority areas of research:

Number of students:

With which academic discipline, research center would you like to collaborate:

## RECENT COLLABORATIONS

Please include relevant information from collaborations (if any), from the past five years.

Research collaborations and co-authored publications (please name the researchers involved):

Research projects with faculty, students and/or staff. Please mention if there is/was a grant or funding involved with title, time period, main objective(s), and outcome(s):



Student mobility data (if applicable):

List staff/faculty mobility data (if applicable):

Academic collaborations/teaching/training collaborative teaching programs:

If other, please specify:

THANK YOU FOR COMPLETING THE INTERNATIONAL PARTNERSHIP REQUEST FORM!  
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ



## Agreement of Friendship and Cooperation

Between

the Ionian University

And

[Partner/Unit Name]

The Ionian University (“Host University”), established in [insert city/state, country], and [partner institution name] (“[abbreviated name]”), and [partner institution name] (“[abbreviated name]”), established in [insert city/state, country] (each a “Party” and collectively, the “Parties”), to facilitate their mutual objectives in research and education, enter into this Agreement of Friendship and Cooperation on this \_\_\_day of [month], [year] (the “Effective Date”) and hereby agree as follows:

1. The Parties shall explore opportunities for collaboration, which may include, but are not limited to: (a) the creation of faculty, staff, and student exchange programs, (b) the sharing of academic materials and other relevant information, and (c) the development of joint research projects.
2. Prior to initiating any joint program or project, the Parties shall enter into a Sub-Agreement setting forth the specific details of the proposed program or project. Each such Sub-Agreement, prior to becoming effective, shall be vetted in accordance with each Party’s internal policies and procedures and signed by an authorized representative of each Party.
3. Each Sub-Agreement shall identify the academic units and personnel involved, the duration of the program or project, and the source of any funding required for the program or project. The Parties acknowledge and agree that any such program or project must be organized and administered in accordance with applicable law and the relevant policies and procedures of each Party.
4. This Agreement shall remain in force for a period of five (5) years from the Effective Date; however, either Party, at its discretion, may terminate this Agreement during its term by giving notice at least six (6) months in advance of the intended termination date.
5. This Agreement may be amended or renewed by a written agreement signed by an authorized representative of each Party.
6. Each Party shall send communications or notices pertaining to this Agreement to the other Party at the relevant address set forth below or to such other address designated by that other Party through written notice.



Host University: The Office of the .....

[address]

[phone / email]

[Partner Institution]: [responsible office or individual]

[address]

[phone / email]

7. Each Party grants, for the term of this Agreement, a limited, non-exclusive, royalty-free license to use its logo and name (the "Trademarks"), to the other Party, solely for the promotion of this Agreement and any joint programs and projects developed hereunder. Each Party agrees that each time it reproduces and/or republishes the other Party's Trademarks it shall do so in a form identical to that provided by each Party, without alteration. Each Party agrees to use the other Party's Trademarks in a careful and prudent manner. Except as otherwise set forth in this paragraph, each Party agrees not to use the other Party's name, trademarks, or other intellectual property in any manner whatsoever without prior written consent in each instance. Requests pertaining to Host University shall be emailed to the HOST Office of Licensing & Trademarks. The Parties acknowledge by this Agreement, that they acquire no right, title or interest in and to the other Party's Trademarks whatsoever other than to use the Trademarks in accordance with the term and conditions hereof. The use of each Party's Trademarks may not be assigned, transferred, shared or divided in any manner by the other Party without the prior written consent in each instance.
8. In the event of a dispute arising out of or relating to this Agreement or any Sub-Agreement entered into pursuant to this Agreement, the Parties shall establish a committee of six (6) senior representatives, three (3) appointed by each Party, to attempt to resolve the dispute.

IN WITNESS WHEREOF, the Parties have caused this Agreement to be duly executed.

On behalf of:

On behalf of:

[Partner Institution]

Host University

\_\_\_\_\_  
Name Name

Title

9.

\_\_\_\_\_  
Title



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πρόγραμμα  
Ανθρώπινο Δυναμικό και  
Κοινωνική Συνοχή

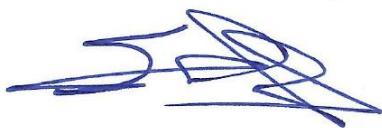
Στη σύνταξη του παρόντος συμμετείχαν οι:



Μιλτιάδης Μπότσης



Παναγιώτης Καραγιάννης



Σπυρίδων Δραγουμάνοβιτς



Νικόλαος Πολυμενάκος



Μιλτιάδης Μαρκούσης



Αλεξάνδρα Διαβάτη



