



# ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

13 Μαΐου 2026

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Αρ. Φύλλου 2667

## ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθμ. 16320

### Σχέδιο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τον ν. 4957/2022 «Νέοι Ορίζοντες στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Ενίσχυση της ποιότητας, της λειτουργικότητας και της σύνδεσης των Α.Ε.Ι. με την κοινωνία και λοιπές διατάξεις» (Α' 141), και ιδίως τα άρθρα 221 και 227.

2. Το π.δ. 88/2013 «Μετονομασία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, συγχώνευση τμημάτων και ίδρυση-συγκρότηση σχολών» (Α' 129).

3. Την υπ' αρ. 4827/31.5.2023 (Υ.Ο.Δ.Δ. 517 και Υ.Ο.Δ.Δ. 564 - διόρθωση σφάλματος) διαπιστωτική πράξη για τη συγκρότηση του Συμβουλίου Διοίκησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, όπως τροποποιήθηκε με τις υπ' αρ. 3692/20.12.2024 (Υ.Ο.Δ.Δ. 1462), 5362/18.2.2025 (Υ.Ο.Δ.Δ. 173) και 6828/2.12.2025 (Υ.Ο.Δ.Δ. 1573) όμοιες αποφάσεις.

4. Την υπ' αρ. 5374/28.6.2023 (Υ.Ο.Δ.Δ. 615) διαπιστωτική πράξη για την εκλογή του Πρύτανη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και τον ορισμό των τεσσάρων Αντιπρυτάνεων, με θητεία έως 31.08.2026, όπως τροποποιήθηκε με τις υπ' αρ. 2749/29.11.2024 (Υ.Ο.Δ.Δ. 1342) και 10917/26.6.2025 (Υ.Ο.Δ.Δ. 765) όμοιες αποφάσεις.

5. Την υπ' αρ. 5529/7.7.2023 απόφαση του Πρύτανη «Καθορισμός τομέων ευθύνης στους Αντιπρυτάνεις του Πανεπιστημίου Μακεδονίας - Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων του Πρύτανη, του άρθρου 15 του ν. 4957/2022 (Α' 141), στους Αντιπρυτάνεις - Κατανομή άλλων αρμοδιοτήτων - Σειρά αναπλήρωσης του Πρύτανη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας από τους Αντιπρυτάνεις» (Β' 4444), όπως τροποποιήθηκε με τις υπ' αρ. 2749/29.11.2024 (Υ.Ο.Δ.Δ. 1342) και 11214/1.7.2025 (Β' 3400) όμοιες αποφάσεις.

6. Την υπ' αρ. 2837/1.2.2023 (Β' 946) απόφαση του Πρυτανικού Συμβουλίου για τη σύσταση και τον καθορισμό του επιπέδου λειτουργίας της Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

7. Την υπ' αρ. 3555/20.3.2023 (Β' 2096) απόφαση του Πρυτανικού Συμβουλίου για την ανάθεση αρμοδιοτήτων της Μονάδας Ψηφιακής Διακυβέρνησης στο Τμήμα Στατιστικής, Μηχανοργάνωσης και Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

8. Την υπ' αρ. 220/13.9.2023 (ΑΔΑ: ΡΕΔΝ469Β71-Α3Τ) πράξη συγκρότησης της Επιτροπής Στρατηγικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, όπως τροποποιήθηκε με τις υπ' αρ. 3812/23.12.2024 (ΑΔΑ: 9123469Β71-Χ1Ψ) και 12271/18.7.2025 (ΑΔΑ: 90Λ6469Β71-9Α1) αποφάσεις.

9. Την υπ' αρ. 6713/3.4.2025 (ΑΔΑ: Ψ7Μ8469Β71-Ο65) πράξη συγκρότησης της Επιτροπής Ψηφιακής Διακυβέρνησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

10. Την υπ' αρ. 8/23.4.2026 εισήγηση της Επιτροπής Ψηφιακής Διακυβέρνησης για την κατάρτιση του Σχεδίου Ψηφιακού Μετασχηματισμού.

11. Την υπ' αρ. 2/27.4.2026 θετική αξιολόγηση της Επιτροπής Στρατηγικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

12. Την υπ' αρ. 37/29.4.2026 απόφαση της συνεδρίασης του Συμβουλίου Διοίκησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (θέμα 3ο).



13. Το γεγονός ότι οι διατάξεις της παρούσας δεν αφορούν σε διοικητική διαδικασία για την οποία υπάρχει υποχρέωση καταχώρισης στο ΕΜΔΔ - ΜΙΤΟΣ.

14. Το γεγονός ότι από την παρούσα απόφαση δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του τακτικού προϋπολογισμού ή της κρατικής επιχορήγησης του Ιδρύματος, αποφασίζουμε:

Εγκρίνεται το Σχέδιο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, ως ακολούθως:

#### 1. Εισαγωγή

Η ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό στην τριτοβάθμια εκπαίδευση απορρέει από τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία και τις βαθιές επιπτώσεις τους στην κοινωνία και το ακαδημαϊκό περιβάλλον. Τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι από τη φύση τους πολύπλοκοι οργανισμοί και έχουν βασικούς σκοπούς τη διδασκαλία και την έρευνα, με πολλά ειδικά χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν από άλλους οργανισμούς. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να βελτιώσει τις λειτουργίες των Ιδρυμάτων, την παροχή μάθησης, την υποστήριξη του φοιτητικού πληθυσμού, την έρευνα και, τελικά, το σύνολο της διοικητικής και οργανωσιακής λειτουργίας καθιστώντας την πιο ευέλικτη, πιο στοχευμένη, καθώς και πιο αποδοτική και αποτελεσματική.

Το κείμενο αυτό παρουσιάζει το Σχέδιο Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΣΨΜ) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (ΠΑΜΑΚ).

Στόχος του ΣΨΜ είναι να καταστήσει το ΠΑΜΑΚ ένα πρωτοπόρο Ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην αξιοποίηση της τεχνολογίας στη διδασκαλία, την έρευνα, και τη συνολική του λειτουργία. Αυτός ο μετασχηματισμός θα βοηθήσει το Πανεπιστήμιο να ανταποκριθεί στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, να προσελκύσει υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό, να εξορθολογήσει τις εσωτερικές διαδικασίες του και να παραμείνει ανταγωνιστικό σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο ακαδημαϊκό περιβάλλον.

#### 2. Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιγράφεται ως κοινωνικοπολιτισμική διαδικασία. Δηλαδή είναι η πολιτιστική, οργανωτική και λειτουργική αλλαγή ενός οργανισμού, μέσω της έξυπνης ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών, διαδικασιών και ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες.

Επηρεάζει τους ανθρώπους, τις διαδικασίες, τις στρατηγικές, τις δομές και την ανταγωνιστική δυναμική. Περιλαμβάνει ραγδαίες και ολιστικές αλλαγές στον οργανισμό με την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών και υπερβαίνει τη διαδικασία υιοθέτησης, απλά και μόνο, των προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών. Είναι ο βαθύς μετασχηματισμός των οργανωσιακών λειτουργιών, διαδικασιών, δυνατοτήτων και μοντέλων για την πλήρη αξιοποίηση των αλλαγών και ευκαιριών των ψηφιακών τεχνολογιών και των επιπτώσεών τους στη συνολική λειτουργία του Πανεπιστημίου με στρατηγικό και ιεραρχημένο τρόπο, με γνώμονα τις παρούσες και μελλοντικές αλλαγές, αφού θεωρείται ως μια μακροπρόθεσμη και επαναληπτική διαδικασία.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν επιτυγχάνεται ως ένα σύνολο από μεμονωμένες διαδικασίες και έργα αλλά πρέπει να κατανοηθεί ως μια βαθιά και ριζική διαδικασία αλλαγής που οδηγεί το Πανεπιστήμιο σε ένα εντελώς διαφορετικό επίπεδο αποτελεσματικότητας προς όφελος της κοινότητάς του και του κοινωνικού συνόλου που επηρεάζει και συμβάλλει στην ανάπτυξή του.

#### 3. Όραμα, Αρχές και Στόχοι ΣΨΜ

Δήλωση οράματος: Το ΠΑΜΑΚ οραματίζεται τον εαυτό του ως ένα ίδρυμα αιχμής, ψηφιακής πρωτοπορίας, το οποίο χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να προσφέρει εξαιρετικές εκπαιδευτικές εμπειρίες, να εξορθολογίζει τις λειτουργίες και να προάγει μια ακμάζουσα ακαδημαϊκή κοινότητα όπου ο φοιτητικός πληθυσμός, το διδακτικό προσωπικό και το διοικητικό προσωπικό μπορούν να συνδεθούν απρόσκοπτα, να συνεργαστούν και να επιτύχουν.

Ο στόχος του ΣΨΜ είναι να εξισορροπεί την καινοτομία με την ανθρωποκεντρικότητα, τη βιωσιμότητα και την ασφάλεια, ώστε να μετατρέψει το Πανεπιστήμιο σε έναν έξυπνο, συνεκτικό και ανταγωνιστικό οργανισμό.

Το ΣΨΜ βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

- Ηθική αξιοποίηση της τεχνολογίας με γνώμονα αυτή να εξυπηρετεί τον άνθρωπο.
- Υιοθέτηση ανοικτών προτύπων, τεχνολογιών και λογισμικού όπου αυτό είναι εφικτό.
- Ολιστική και όχι αποσπασματική προσέγγιση με αποφυγή επικαλύψεων.
- Εστίαση στις ανάγκες του φοιτητικού πληθυσμού, του διδακτικού και διοικητικού προσωπικού.
- Δημιουργία ψηφιακής εμπειρίας που βελτιώνει την εκπαίδευση, την έρευνα και τη διαχείριση
- Εξασφάλιση ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες είναι προσβάσιμες σε όλους, συμπεριλαμβανομένων ατόμων με αναπηρίες με βάση και τα σχετικά διεθνή πρότυπα.
- Συμμόρφωση με τον ΓΚΠΔ (GDPR) και εθνικούς κανονισμούς και πλαίσια, π.χ. διαλειτουργικότητα με άλλα συστήματα, υλοποίηση αρχής "μόνον άπαξ" και εξ' ορισμού ψηφιακού χαρακτήρα υπηρεσιών κ.λπ.
- Εφαρμογή πολιτικών κυβερνοασφάλειας για την προστασία ευαίσθητων ακαδημαϊκών και διοικητικών δεδομένων.



- Επένδυση στην ανάπτυξη εσωτερικής τεχνογνωσίας και στη διατήρηση/επέκταση του ανθρώπινου κεφαλαίου σε σχέση με την επένδυση σε εμπορικές εναλλακτικές.

- Συγκέντρωση υπηρεσιών και υποδομών με βέλτιστη αναλογία on-site υποδομών και αξιοποίησης των υποδομών νέφους.

Το ΣΨΜ αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ΠΑΜΑΚ<sup>1</sup>. Με βάση τη στρατηγική και την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης που παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α, το ΣΨΜ περιέχει δύο στρατηγικούς πυλώνες:

- Στρατηγικός Πυλώνας 1. Εκπαιδευτική Πρωτοπορία και Αριστεία

- Στρατηγικός Πυλώνας 2. Ερευνητική Αριστεία

Οι δύο βασικοί στόχοι αναλύονται στη συνέχεια.

Στρατηγικός Πυλώνας 1: Εκπαιδευτική Πρωτοπορία και Αριστεία

Σήμερα το ΠΑΜΑΚ αποτελείται από 4 Σχολές και 8 Ακαδημαϊκά Τμήματα ενώ προσφέρει επίσης 39 Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών. Το ΠΑΜΑΚ έχει περίπου 15.000 προπτυχιακούς/ές και περίπου 4.000 μεταπτυχιακούς/ές φοιτητές/τριες. Το ΠΑΜΑΚ διαθέτει 16 αίθουσες διδασκαλίας, 14 αμφιθέατρα και 30 εργαστήρια Η/Υ.

Οι προκλήσεις εντοπίζονται κυρίως στην έλλειψη επαρκών εκπαιδευτικών χώρων, οι οποίοι να είναι και κατάλληλα εξοπλισμένοι, καθώς και στην απουσία σύγχρονου εκπαιδευτικού υλικού και ψηφιακών εφαρμογών. Επιπλέον, το διδακτικό προσωπικό και ο φοιτητικός πληθυσμός αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξ αποστάσεως πρόσβαση σε Πληροφοριακά Συστήματα (ΠΣ), είτε λόγω της μη ύπαρξης διαδικτυακού (web) περιβάλλοντος χρήσης είτε λόγω της απουσίας μιας ενιαίας πλατφόρμας για τη διαχείριση του ακαδημαϊκού περιεχομένου, των δεδομένων των φοιτητών/τριών και των διοικητικών ροών εργασίας.

Στόχος του ΣΨΜ είναι η επίτευξη εκπαιδευτικής αριστείας, μέσω της αναβάθμισης της μαθησιακής εμπειρίας και της αξιοποίησης ψηφιακών εργαλείων για τη διαμόρφωση ενός πιο διαδραστικού, ευέλικτου και ελκυστικού μαθησιακού περιβάλλοντος, που ανταποκρίνεται σε διαφορετικά μαθησιακά στυλ και ανάγκες. Παράλληλα, επιδιώκεται η ανάπτυξη ενός ισχυρού ψηφιακού οικοσυστήματος, το οποίο διασφαλίζει ότι η φοιτητική κοινότητα έχει απρόσκοπτη πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες υπηρεσίες, πόρους και μηχανισμούς υποστήριξης, τόσο εντός όσο και εκτός Πανεπιστημίου.

Το ΣΨΜ προβλέπει την αναβάθμιση των εκπαιδευτικών υποδομών και των ψηφιακών εφαρμογών, με στόχο τη συνολική αναβάθμιση της εμπειρίας της δια ζώσης διδασκαλίας. Η διαθεσιμότητα ταχυστάτου δικτύου και πλήρως εξοπλισμένων εργαστηρίων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών (π.χ. ηθική αξιοποίηση των learning analytics) και καινοτόμων παιδαγωγικών προσεγγίσεων. Παράλληλα, η ανάπτυξη και αξιοποίηση νέου διαδραστικού εκπαιδευτικού υλικού, καθολικά προσβάσιμου, συμβάλλει στην ενίσχυση της συμπερίληψης και στην αποτροπή αποκλεισμών.

Το ΣΨΜ επίσης προβλέπει τη δημιουργία των κατάλληλων υποδομών, εργαλείων και διαδικασιών ώστε η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, όπου αυτή χρειάζεται, να μπορεί να διεξαχθεί αποτελεσματικά ενώ σε περιπτώσεις ανάγκης να μπορεί άμεσα να αντικαταστήσει τη δια ζώσης εκπαίδευση για όσο χρόνο απαιτείται.

Ός προς το εκπαιδευτικό υλικό, το ΣΨΜ προβλέπει την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου φάσματος διαδικτυακών και υβριδικών μαθημάτων που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των παραδοσιακών φοιτητών/τριών, των απομακρυσμένων φοιτητών/τριών και όσων εργάζονται, όπου αυτό επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις και τις αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων.

Στρατηγικός Πυλώνας 2: Ερευνητική Αριστεία

Σήμερα στο ΠΑΜΑΚ υπάρχουν 36 θεσμοθετημένα ερευνητικά εργαστήρια ενώ το έτος 2024 δεκατέσσερα (14) μέλη ΔΕΠ του ΠΑΜΑΚ κατατάχθηκαν στο άνω 2% των πιο παραγωγικών ερευνητών παγκοσμίως στους τομείς που θεραπεύουν.

Στόχος του ΣΨΜ είναι η υποστήριξη και ενίσχυση της ερευνητικής αριστείας, μέσω της παροχής στους/στις ερευνητές/τριες σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων για την ανάλυση, την αποθήκευση, τη διαχείριση και τη δημοσίευση ερευνητικών δεδομένων. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνονται πρωτοποριακές ανακαλύψεις, ενισχύεται η διεπιστημονική έρευνα και καλλιεργείται μια κουλτούρα συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσης.

Το ΣΨΜ υποστηρίζει τον εκσυγχρονισμό του τεχνολογικού εξοπλισμού όλων των θεσμοθετημένων ερευνητικών εργαστηρίων του ΠΑΜΑΚ, καθώς και την παροχή υποδομών και υπηρεσιών προηγμένης ανάλυσης δεδομένων, υπολογιστικού νέφους και εργαλείων συνεργασίας. Με αυτόν τον τρόπο ενδυναμώνεται το ερευνητικό δυναμικό, προωθείται η καινοτομία και ενισχύεται η διεπιστημονική συνεργασία και με άλλους φορείς του Πανεπιστημίου όπως για παράδειγμα με τη Μονάδα Μεταφοράς Τεχνολογίας και Καινοτομίας.

<sup>1</sup> <https://www.uom.gr/about/strathgiko-sxedio-panepisthmioy-makedonias>



Παράλληλα, προβλέπεται η διασύνδεση με εθνικές και διεθνείς ερευνητικές υποδομές, ώστε να καθίσταται εφικτή η υλοποίηση έρευνας μεγάλης κλίμακας.

Για την επίτευξη των δύο αυτών στόχων, το ΣΨΜ περιέχει δράσεις που ομαδοποιούνται σε τέσσερις άξονες:

- Άξονας 1: Διαλειτουργικές Εφαρμογές και Ενοποιημένα Δεδομένα
- Άξονας 2: Αυτόνομες, Ασφαλείς Υποδομές
- Άξονας 3: Ψηφιακά Καταρτισμένο Ανθρώπινο δυναμικό
- Άξονας 4: Απλές, Ψηφιακές Διοικητικές Διαδικασίες

Οι τέσσερις άξονες αναλύονται στη συνέχεια.

Άξονας 1: Διαλειτουργικές Εφαρμογές και Ενοποιημένα Δεδομένα

Σήμερα στο ΠΑΜΑΚ υπάρχουν σε παραγωγική λειτουργία 32 πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές σε ιδρυματικό επίπεδο τα οποία συντηρούνται από το Τμήμα Στατιστικής, Μηχανοργάνωσης και Πληροφορικής, στο οποίο έχουν ανατεθεί οι αρμοδιότητες της Μονάδας Ψηφιακής Διακυβέρνησης, και της Διεύθυνσης Βιβλιοθήκης και Κέντρου Πληροφόρησης. Επίσης, υπάρχει μεγάλος αριθμός συστημάτων στα διάφορα Τμήματα για λόγους διδασκαλίας και έρευνας. Οι βασικές προκλήσεις προέρχονται από την πανσπερμία συστημάτων που πολλές φορές δεν διαλειτουργούν αποτελεσματικά.

Στόχος του ΣΨΜ είναι η δημιουργία μιας ενιαίας ψηφιακής πλατφόρμας που θα συνδέει τη διαχείριση της μάθησης, τα συστήματα πληροφοριών για τη φοιτητική κοινότητα, το διοικητικό λογισμικό και τις βάσεις δεδομένων έρευνας μέσα από την ενοποίηση των επιμέρους συστημάτων ή την αντικατάσταση κάποιων από αυτά με ένα ολοκληρωμένο σύστημα (π.χ. ERP).

Σχετικά έργα αποτελούν σε πρώτη φάση οι εκπονήσεις μελετών και στη συνέχεια η ενοποίηση συστημάτων και/ή η αντικατάστασή τους με ενιαία συστήματα. Επίσης, η αγορά νέων συστημάτων για την κάλυψη των αναγκών σε διδασκαλία και έρευνα μετά από σχετική μελέτη. Ακολουθούν ενδεικτικά έργα.

Για συνολική διαχείριση (κοινά έργα με τον Άξονα 2):

A1.1. Αποθετήριο τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών: Στόχος είναι η ενιαία και πλήρης καταγραφή όλων των στοιχείων τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) του ΠΑΜΑΚ συμπεριλαμβανομένων των δικτυακών υποδομών, πληροφοριακών συστημάτων, data centers, σταθμών εργασίας, λογισμικού κ.λπ. Για τον σκοπό αυτό θα δημιουργηθεί και θα πληθυσμωθεί μία (ή περισσότερες) ενιαία φόρμα καταγραφής (template) με στοιχεία όπως μοναδικό αναγνωριστικό, όνομα, αριθμός χρηστών, ανάδοχος, συνολικό κόστος κυριότητας (TCO), κ.λπ. Η πλήρης καταγραφή όλων των συστατικών ΤΠΕ θα οδηγήσει σε ένα συνολικό, ενιαίο αποθετήριο υποδομής (inventory) το οποίο θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για χάραξη στρατηγικής αλλά και για την ορθολογική διαχείριση των πόρων.

A1.2. Πλάνο διακυβέρνησης ΤΠΕ: Στόχος είναι η δημιουργία ενός συνολικού πλάνου για την ορθή διακυβέρνηση της ΤΠΕ του ΠαΜακ. Το πλάνο θα αξιοποιήσει το αποθετήριο και θα το εμπλουτίσει ώστε να καλύπτει ζητήματα λογοδοσίας, κύκλου ζωής, κινδύνων, και συμμόρφωσης μεταξύ άλλων για κάθε στοιχείο του αποθετηρίου. Το πλάνο θα ορίζει το υπεύθυνο σώμα διακυβέρνησης (board), και τις διαδικασίες με τις οποίες θα λειτουργεί. Η διακυβέρνηση των υποδομών θα βασίζεται σε καλές πρακτικές και σχετικά πλαίσια (π.χ. COBIT) και θα επιτρέπει την ορθολογική σχεδίαση της στρατηγικής ΤΠΕ για το ΠΑΜΑΚ.

A1.3. Πλάνο διαχείρισης υπολογιστικών υποδομών: Στόχος είναι η δημιουργία ενός συνολικού πλάνου για την διαχείριση των υπολογιστικών υποδομών του ΠαΜακ. Το πλάνο θα αξιοποιήσει το αποθετήριο και, πιθανώς, θα το εμπλουτίσει ώστε να καλύπτει τεχνικά ζητήματα. Το πλάνο θα περιέχει διαδικασίες που θα καλύπτουν όλο τον κύκλο ζωής των στοιχείων ΤΠΕ και θα αξιοποιεί το αποθετήριο. Βασικός κάτοχος (owner) του πλάνου θα είναι το ΚΥΔ.

Για διδασκαλία:

A1.4. Σύστημα διαχείρισης μάθησης (LMS): Εφαρμογή ενός προηγμένου LMS με δυνατότητες για τηλεδιδασκέψεις, διαχείριση εργασιών, συνεργατικά έργα και ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο. Το LMS θα πρέπει να υποστηρίζει ποικίλες μορφές περιεχομένου, όπως κείμενο, βίντεο, ήχο και διαδραστικές προσομοιώσεις.

A1.5. Εργαλεία ψηφιακής αξιολόγησης: Εφαρμογή συστημάτων που επιτρέπουν την αυτοματοποιημένη βαθμολόγηση, τις διαδικτυακές εξετάσεις και τη συνεχή αξιολόγηση. Εφαρμογή εργαλείων για έλεγχο λογοκλοπής, ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο και προσαρμόσιμες ρουμπρίκες, ώστε να διασφαλίζεται η ακαδημαϊκή ακεραιότητα και η εξατομικευμένη ανατροφοδότηση του φοιτητικού πληθυσμού.

A1.6. Εφαρμογές για κινητά και πύλες φοιτητών/τριών: Ανάπτυξη εφαρμογών για κινητά που παρέχουν στον φοιτητικό πληθυσμό εύκολη πρόσβαση σε προγράμματα, υλικό μαθημάτων, βαθμούς, εκδηλώσεις και πανεπιστημιακές υπηρεσίες. Η εφαρμογή θα πρέπει να περιλαμβάνει ειδοποιήσεις push για σημαντικές ενημερώσεις, υπενθυμίσεις και ειδοποιήσεις.



A1.7. Διαδικτυακές πλατφόρμες για τη συμμετοχή των φοιτητών/τριών: Δημιουργία ενός ψηφιακού κόμβου όπου οι φοιτητές/τριες μπορούν να συμμετέχουν σε λέσχες, εκδηλώσεις και εξωπανεπιστημιακές δραστηριότητες. Η πλατφόρμα αυτή θα πρέπει επίσης να παρέχει πρόσβαση σε πόρους ψυχικής υγείας, συμβουλευτική σταδιοδρομίας και προγράμματα καθοδήγησης.

A1.8. Εικονικά εργαστήρια και πρακτική μάθηση: Ανάπτυξη εικονικών εργαστηριακών περιβαλλόντων (αλλά και εικονικών περιηγήσεων σε χώρους του Πανεπιστημίου) όπου οι φοιτητές/τριες μπορούν να διεξάγουν πειράματα, να αναλύουν δεδομένα και να συμμετέχουν σε προσομοιώσεις. Αυτά τα εργαλεία είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για θέματα που άπτονται εκείνων των επιστημών στις οποίες η πρακτική μάθηση είναι ζωτικής σημασίας. Η δράση θα συγκεκριμενοποιηθεί σε συνεργασία με τα θεσμοθετημένα εργαστήρια του Πανεπιστημίου.

Για έρευνα:

A1.10. Εργαλεία ερευνητικής συνεργασίας: Ανάπτυξη εργαλείων συνεργασίας βασισμένων στο cloud που επιτρέπουν στους ερευνητές να μοιράζονται δεδομένα, να εργάζονται σε έργα σε πραγματικό χρόνο και να διαχειρίζονται δημοσιεύσεις. Ενσωμάτωση συστημάτων διαχείρισης έρευνας που βελτιώνουν τις δεξιότητες για την υποβολή αιτήσεων χρηματοδότησης, την εύκολη συμμόρφωση με το οικείο πλαίσιο και την άνεση στην υποβολή εκθέσεων.

A1.11. Αναλύσεις δεδομένων και τεχνητή νοημοσύνη στην έρευνα: Με την παροχή πρόσβασης στους ερευνητές σε προηγμένα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων, μηχανικής μάθησης και τεχνητής νοημοσύνης για την ανάλυση σύνθετων συνόλων δεδομένων. Ανάπτυξη πλατφορμών για την οπτικοποίηση δεδομένων, την προγνωστική μοντελοποίηση και την προσομοίωση, επιτρέποντας πιο αποτελεσματική και διορατική έρευνα.

Άξονας 2: Αυτόνομες, Ασφαλείς Υποδομές

Σήμερα το ΠΑΜΑΚ στεγάζεται σε ένα ενιαίο κτηριακό συγκρότημα ηλικίας 35 ετών, τμήματα του οποίου κατά την τελευταία περίοδο έχουν τεθεί σε διαδικασία αναβάθμισης. Έτσι, οι βασικές προκλήσεις είναι η αναβάθμιση της ενεργειακής του απόδοσης και ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων, η ασφάλεια και αυτονομία των υποδομών του καθώς και ο εξορθολογισμός χρήσης των χώρων για διδασκαλία, έρευνα και διοικητικές υπηρεσίες, για την καλύτερη εξυπηρέτηση του συνόλου του ολοένα αυξανόμενου πληθυσμού της πανεπιστημιακής κοινότητας.

Στόχοι του ΣΨΜ στο πλαίσιο του Άξονα 2 είναι:

- Η μετάβαση σε ένα πράσινο, οικολογικό, έξυπνο κτήριο που να είναι ενεργειακά αυτόνομο και περιβαλλοντολογικά βιώσιμο ενώ ταυτόχρονα να διαθέτει σύγχρονες εγκαταστάσεις για εργασία, διδασκαλία, και έρευνα,

- η πλήρης αυτάρκεια του ΠΑΜΑΚ σε τεχνολογικούς πόρους (επεξεργαστική ισχύς, αποθήκευση δεδομένων, ενσύρματη και ασύρματη δικτύωση) αλλά και η διασύνδεσή του με εθνικές και διεθνείς υποδομές ώστε να εξασφαλίσει ακόμη περισσότερους πόρους για έρευνα όταν αυτοί χρειάζονται με βασικό μέλημα τη διασφάλιση της ασφαλούς πρόσβασης στους πόρους αυτούς (κυβερνοασφάλεια).

Σχετικά έργα αποτελούν τα έργα A1.1, A1.2 και A1.3 που αναφέρθηκαν στον Άξονα 1, καθώς και τα εξής:

A2.1. Συντήρηση και αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής του Ιδρύματος: Ο στόχος είναι η συνεχής συντήρηση και αναβάθμιση των υποδομών του ΠΑΜΑΚ με βάση και το Πλάνο διακυβέρνησης (βλ. A.1.2). Το ΠΑΜΑΚ έχει ήδη προβλέψει για την απόκτηση σημαντικών νέων υποδομών καθώς και τη συντήρηση των υπάρχουσών. Αυτό θα πρέπει να συνεχιστεί και να ενταθεί ανάλογα και με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του Ιδρύματος.

A2.7. Έξυπνο κτίριο με σύγχρονες αίθουσες και εργαστήρια: Η μετάβαση σε ένα έξυπνο κτίριο, ενεργειακά αυτόνομο, προσανατολισμένο στη βιώσιμη χρήση των πηγών ενέργειας κρίνεται απαραίτητη. Ομοίως σημαντική κρίνεται και η αναβάθμιση όλων των αιθουσών, εργαστηρίων και άλλων χώρων κοινής χρήσης με τον απαραίτητο εξοπλισμό ώστε οι φοιτητές/τριες να μπορούν να αξιοποιούν τις νεότερες τεχνολογίες κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Η δημιουργία μικρών αιθουσών ή χώρων για την συνεργασία των φοιτητών/τριών σε μικρές ομάδες στα πλαίσια εργασιών, είναι επίσης σημαντική. Τέλος, απαραίτητη κρίνεται και η εισαγωγή ελεγχόμενων σταθμών εργασίας για εξετάσεις (Proctoring labs) στα πλαίσια και της επίτευξης του στόχου μείωσης της ποσότητας χαρτιού που καταναλώνεται.

Άξονας 3: Ψηφιακά Καταρτισμένο Ανθρώπινο δυναμικό

Σήμερα στο ΠΑΜΑΚ υπηρετούν 190 μέλη ΔΕΠ, 26 μέλη ΕΕΠ, 23 μέλη ΕΔΙΠ, 18 μέλη ΕΤΕΠ και 154 μέλη Διοικητικού Προσωπικού.

Στόχος του ΣΨΜ στο πλαίσιο του Άξονα 3 είναι η διαρκής εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων σε ζητήματα τεχνολογίας και ψηφιακού μετασχηματισμού αλλά και η διασφάλιση εκείνων των συνθηκών εργασίας που θα καταστήσουν το ΠΑΜΑΚ έναν ελκυστικό οργανισμό.



Σχετικά έργα αποτελούν η συνεργασία με τη Βιβλιοθήκη αλλά και τα υπόλοιπα ΑΕΙ και το ΕΚΔΔΑ για την διεξαγωγή σχετικών σεμιναρίων αλλά και η ενθάρρυνση συμμετοχής σε προγράμματα κατάλληλων πιστοποιήσεων (π.χ. χορήγηση μικροδιαπιστευτηρίων (microcredentials)).

A3.1. Υποστήριξη και κατάρτιση των διδασκόντων: Στους διδάσκοντες μια ειδική ομάδα οργανωμένη από το Κέντρο Υποστήριξης Διδασκαλίας και Μάθησης θα παρέχει συνεχή υποστήριξη. Η ομάδα αυτή θα βοηθήσει με το σχεδιασμό μαθημάτων, τη δημιουργία περιεχομένου πολυμέσων και την ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων στη διδασκαλία. Ο στόχος είναι η ανάπτυξη εργαστηρίων διδακτικού σχεδιασμού, διαδικτυακών πόρων και ενός προγράμματος καθοδήγησης όπου οι διδάσκοντες με τεχνολογικές γνώσεις θα μπορούν να βοηθούν τους συναδέλφους τους.

A3.2. Υποστήριξη και κατάρτιση των φοιτητών/τριών: Θα παρέχονται μαθήματα σε συνεργασία με την Βιβλιοθήκη πάνω σε σχετική θεματολογία. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η χρήση των υποδομών του ιδρύματος αλλά και των νέων τεχνολογιών, προεξάρχουσας της τεχνητής νοημοσύνης αλλά και της ηθικής χρήσης της, στην εκπαιδευτική διαδικασία.

A3.3. Υποστήριξη και κατάρτιση του διοικητικού προσωπικού: Θα παρέχονται σχετικά μαθήματα στο διοικητικό προσωπικό τόσο για τη χρήση των νέων συστημάτων όσο και για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στα καθημερινά τους καθήκοντα.

Άξονα 4: Απλές, Ψηφιακές Διοικητικές Διαδικασίες

Σήμερα η λειτουργία του ΠΑΜΑΚ όπως και κάθε άλλου ΑΕΙ βασίζεται σε ένα μεγάλο αριθμό διοικητικών διαδικασιών πολλές από τις οποίες καθορίζονται από τη νομοθεσία. Βασικές προκλήσεις αποτελεί η έλλειψη καταγραφής των διαδικασιών καθώς και το συνεχώς μεταβαλλόμενο νομικό πλαίσιο.

Στόχος του ΣΨΜ αλλά και της Επιτροπής Ψηφιακής Διακυβέρνησης στο πλαίσιο του Άξονα 4 είναι ο εξορθολογισμός των διοικητικών διαδικασιών μέσω του ανασχεδιασμού και της ψηφιοποίησής τους ώστε να μειωθεί ο χειροκίνητος φόρτος εργασίας, να βελτιωθεί η ακρίβεια των δεδομένων και να ενισχυθούν οι δυνατότητες λήψης αποφάσεων για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την αξιολόγηση πολιτικών/μέτρων με βάση αξιόπιστους δείκτες (KPIs) και δεδομένα πραγματικής λειτουργίας.

Το ΣΨΜ προβλέπει την καταγραφή, βελτίωση και εν τέλει πλήρη ψηφιοποίηση όλων των διοικητικών διαδικασιών, την πλήρη αυτοματοποίηση των επαναλαμβανόμενων εργασιών, την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων, την προσπάθεια μείωσης της χρήσης χαρτιού με ψηφιοποίηση των σχετικών εντύπων ή και κατάργησή τους.

Το ΣΨΜ προβλέπει επίσης την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων με βάση ενοποιημένα δεδομένα. Για παράδειγμα, την εφαρμογή ενός πλαισίου ανάλυσης δεδομένων το οποίο επιτρέπει την πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τις επιδόσεις των φοιτητών/τριών, τον φόρτο εργασίας των καθηγητών και τη λειτουργική αποδοτικότητα, επιτρέποντας τη λήψη τεκμηριωμένων στρατηγικών αποφάσεων από το αρμόδιο όργανο του ιδρύματος.

Σχετικά έργα αποτελούν τα εξής:

A4.1. Καταγραφή και απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών: Καταγραφή όλων των διοικητικών διαδικασιών και τεκμηρίωσή τους με χρήση διαγραμμάτων BPMN. Ανασχεδιασμός και απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών με την εμπλοκή των σχετικών μονάδων.

A4.2. Επιχειρησιακή Αρχιτεκτονική: Δημιουργία επιχειρησιακής αρχιτεκτονικής (enterprise architecture) για το ΠΑΜΑΚ. Αξιοποίηση πλαισίων όπως το πλαίσιο Zachman και το πλαίσιο TOGAF, γλωσσών μοντελοποίησης όπως η Archimate και ανοικτών εργαλείων όπως το Archi. Τεκμηρίωση όλων των πτυχών του ΠΑΜΑΚ (στρατηγικοί στόχοι, διαδικασίες, εφαρμογές, υποδομές) κάτω από ένα ενιαίο πλαίσιο.

A4.3. Διακυβέρνηση Δεδομένων: Μελέτη όλων των δεδομένων που διαχειρίζεται το ΠΑΜΑΚ είτε με χρήση πληροφοριακών συστημάτων είτε χειρόγραφα. Δημιουργία ενιαίας πολιτικής για τη διακυβέρνηση των δεδομένων στο ΠΑΜΑΚ, τις ροές, την προστασία προσωπικών δεδομένων (σε συνεργασία με τον/την DPO).

A4.4. Πύλη Ανοικτών Δεδομένων: Ανάπτυξη πύλης για τη διάθεση των ανοικτών δεδομένων του ΠΑΜΑΚ με βάση τη σχετική νομοθεσία. Συνεργασία με την κεντρική πύλη ανοικτών δεδομένων data.gov.gr. Δημιουργία οικοσυστήματος (φορείς, εταιρίες, φοιτητές κ.λπ.) για την αξιοποίηση των δεδομένων.

A4.5. Διαλειτουργικότητα με άλλα συστήματα και πρόσβαση σε μητρώα βάσης: Αξιοποίηση των αυξανόμενων δυνατοτήτων για διαλειτουργικότητα με άλλα συστήματα του δημοσίου τομέα καθώς και για πρόσβαση σε μητρώα βάσης (base registries) για την επαναχρησιμοποίηση ήδη καταχωρημένων πληροφοριών πολιτών (αρχή μόνον άπαξ - once only principle).

A4.6. Υποστήριξη ΣΗΔΕ ΠΑΜΑΚ και της διασύνδεσής του με το Κεντρικό Σύστημα Διακίνησης Εγγράφων του Δημοσίου (κ-ΣΗΔΕ). Διερεύνηση δυνατοτήτων ανάπτυξης της διαλειτουργικής επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του Πανεπιστημίου.



A4.7. Ενοποίηση πληροφοριακών συστημάτων - Επιχειρησιακός προγραμματισμός πόρων (ERP): Μελέτη σκοπιμότητας για την ενοποίηση όλων των επιμέρους συστημάτων του ΠΑΜΑΚ ή, εναλλακτικά, την προμήθεια και χρήση ενός συστήματος ERP για την ενσωμάτωση του συνόλου των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικών, προμηθειών και άλλων διοικητικών λειτουργιών σε μια ενιαία πλατφόρμα. Αυτό θα εξορθολογήσει τις ροές εργασίας, θα βελτιώσει την ακεραιότητα των δεδομένων και θα ενισχύσει τις δυνατότητες υποβολής αναφορών.

A4.8. Κεντρική διαχείριση δεδομένων: Ψηφιοποίηση των αρχείων και δημιουργία ενός κεντρικού αποθετηρίου δεδομένων που θα επιτρέπει στους εξουσιοδοτημένους χρήστες να έχουν εύκολη πρόσβαση, να μοιράζονται και να αναλύουν δεδομένα. Αυτό θα μειώσει την ανάγκη για φυσική γραφειοκρατία, θα ενισχύσει την ασφάλεια των δεδομένων και θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης δεδομένων.

A4.9. Αυτοματοποίηση διοικητικών διαδικασιών με ΤΝ: Υιοθέτηση χρήσης εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης με την οποία δύναται να επιτευχθεί η αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών, όπως η επεξεργασία εισαγωγών, η διαχείριση αρχείων φοιτητών/τριών και οι οικονομικές συναλλαγές. Για παράδειγμα, με τη χρήση chatbots μπορεί να παρέχεται άμεση βοήθεια σε τομείς όπως η εγγραφή, η έκδοση πιστοποιητικών και η ενημέρωση επί θεμάτων προγραμματισμού (π.χ. προγράμματα μαθημάτων).

#### 4. Κατανομή πόρων

Για να είναι αποτελεσματικό, ένα ΣΨΜ πρέπει να ορίζει στρατηγικές προτεραιότητες που συνδέονται άμεσα με τη διαθεσιμότητα χρηματοδοτήσεων και τους διαθέσιμους πόρους του Πανεπιστημίου. Έτσι, με μια ιεραρχική προσέγγιση θα μπορούν να υλοποιηθούν και να τεθούν ανά περίπτωση συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα κάθε στοχευμένης δράσης, που θα τύχει επαρκούς χρηματοδότησης.

Ενδεικτικά, οι πηγές χρηματοδότησης των έργων θα προέρχονται από:

- τον τακτικό προϋπολογισμό,
- το Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης (ΕΠΑ),
- τον ΕΛΚΕ ΠΑΜΑΚ σύμφωνα με τον ν. 5094/2024,
- προγράμματα ΕΣΠΑ, Περιφερειακά και Εθνικά, σε αντίστοιχους τομείς.

Με προϋπόθεση την εξασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης, ο μετασχηματισμός μπορεί να υλοποιηθεί σταδιακά, με σαφή ορόσημα, έμφαση στην κατάρτιση και την υποστήριξη και συνεχή αξιολόγηση για να διασφαλιστεί η επιτυχής υιοθέτηση.

#### 5. Οδικός Χάρτης Υλοποίησης ΣΨΜ

Ο οδικός χάρτης υλοποίησης του παρόντος ΣΨΜ αποτελείται από τρεις Φάσεις. Η πραγματική υλοποίηση του οδικού χάρτη εξαρτάται από τις προτεραιότητες συμμόρφωσης με όποιες νομικές απαιτήσεις ορίζονται. Στη συνέχεια, θα δοθεί προτεραιότητα σε έργα για τα οποία αφενός μπορεί να εξασφαλιστεί η πλήρης χρηματοδότηση και αφετέρου απαιτείται να ολοκληρωθούν εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Με βάση αυτά οι Φάσεις ενδεικτικά διαμορφώνονται ως εξής.

##### Φάση 1: Άμεση εφαρμογή

Βασικές πρωτοβουλίες: Εκπόνηση μελετών που απαιτούνται π.χ. για την καταγραφή των διαδικασιών και συστημάτων, την ανάπτυξη επιχειρησιακής αρχιτεκτονικής, την υιοθέτηση τεχνητής νοημοσύνης, αναβάθμιση κτιρίου και αιθουσών, πλάνων αντιμετώπισης κυβερνοεπιθέσεων κ.λπ. Επίσης, ανάπτυξη ή προμήθεια ώριμων συστημάτων και υλοποίηση σχετικών έργων. Τέλος, ωρίμανση δράσεων που δεν είναι ώριμες και πιλοτική λειτουργία δράσεων με εγγενή πολυπλοκότητα.

Στόχοι: Ωρίμανση έργων, εξασφάλιση ομαλής μετάβασης σε ψηφιακά περιβάλλοντα μάθησης, μείωση του διοικητικού φόρτου εργασίας και βελτίωση της εμπειρίας των φοιτητών/τριών μέσω βελτιωμένων ψηφιακών υπηρεσιών.

##### Φάση 2: Επέκταση και ενσωμάτωση

Βασικές πρωτοβουλίες: Επέκταση του φάσματος των ψηφιακών υποδομών και εφαρμογών, ενοποίηση εφαρμογών ή ενσωμάτωση συστήματος ERP, ανάπτυξη εικονικών εργαστηρίων, χρήση τεχνητής νοημοσύνης στην καθημερινότητα και την έρευνα, έναρξη διαδικτυακών πλατφορμών για την εμπλοκή των φοιτητών/τριών, ανάπτυξη υποδομής, υλοποίηση δράσεων κατάρτισης, βελτίωση των εργαλείων ερευνητικής συνεργασίας.

Στόχοι: Διεύρυνση του πεδίου της ψηφιακής μάθησης, βελτίωση της ενσωμάτωσης δεδομένων σε όλα τα συστήματα και προώθηση ενός συνεργατικού ερευνητικού περιβάλλοντος με παράλληλη αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνητής νοημοσύνης.

##### Φάση 3: Βελτιστοποίηση και συνεχής βελτίωση

Βασικές πρωτοβουλίες: Πλήρης αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων του ψηφιακού μετασχηματισμού και της τεχνητής νοημοσύνης, βελτίωση των υφιστάμενων συστημάτων, εισαγωγή νέων χαρακτηριστικών με



βάση την ανατροφοδότηση και ενίσχυση των δυνατοτήτων ανάλυσης δεδομένων. Τακτική διεξαγωγή προγραμμάτων κατάρτισης για τη χρήση των νέων εργαλείων και τεχνολογιών.

Στόχοι: Δημιουργία ενός βρόχου συνεχούς βελτίωσης για την προσαρμογή στις αναδυόμενες τάσεις, τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και τη διατήρηση της πρωτοπορίας στην ψηφιακή εκπαίδευση.

Βασικές προκλήσεις προς αντιμετώπιση:

- Το διδακτικό προσωπικό χρειάζεται να υιοθετήσει την χρήση τεχνητής νοημοσύνης και την ανάπτυξη ψηφιακού διδακτικού υλικού καθώς και να προσαρμοστεί σε νέες πλατφόρμες με την υποστήριξη και του Κέντρου Υποστήριξης Διδασκαλίας και Μάθησης (ΚεΔιΜα) προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι ίδρυσής του για την βελτίωση και καλύτερη προετοιμασία των διδασκόντων να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις.

- Οι διοικητικές εργασίες, όπως η διαχείριση του φοιτητολογίου, η επεξεργασία οικονομικών ενισχύσεων, και ο προγραμματισμός, χρήζουν περαιτέρω διαλειτουργικότητας και αξιοποίησης της τεχνητής νοημοσύνης.

- Ο περαιτέρω εκσυγχρονισμός της εμπειρίας του φοιτητικού πληθυσμού κατά τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Ιδρύματος.

- Η καλύτερη δυνατή προετοιμασία όλης της πανεπιστημιακής κοινότητας του ΠΑΜΑΚ για τις αλλαγές που επιφέρει στην τριτοβάθμια εκπαίδευση η προέλαση της τεχνητής νοημοσύνης.

#### 6. Στρατηγική διαχείρισης αλλαγών και Κινδύνων

Σχετικά με τη διαχείριση αλλαγών

Κατάρτιση και αναβάθμιση: Ενίσχυση του στελεχειακού δυναμικού του Κέντρου Υποστήριξης Διδασκαλίας και Μάθησης για την εκπλήρωση του ρόλου και της αποστολής του.

Ενθάρρυνση της υιοθέτησης της τεχνολογίας: Παρότρυνση των περισσότερο εξειδικευμένων μελών ΔΕΠ, ΕΕΠ, ΕΔΙΠ να προωθήσουν τα οφέλη των νέων ψηφιακών εργαλείων στο λοιπό διδακτικό και διοικητικό προσωπικό. Καθιέρωση συγκεκριμένων κινήτρων και βραβείων αναγνώρισης, για όσους συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Σχέδιο επικοινωνίας: Δημιουργία μιας πολυκαναλικής στρατηγικής επικοινωνίας με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενημερωτικά δελτία και προσωπικές συναντήσεις, για την ενημέρωση της πανεπιστημιακής κοινότητας σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές, τα οφέλη και τις δυνατότητες προόδου. Επισήμανση αληθινών ιστοριών επιτυχίας και μαρτυρίας τους με στόχο την οικοδόμηση και ενίσχυση αισθήματος εμπιστοσύνης και ενθουσιασμού.

Μηχανισμοί παρακολούθησης και ανατροφοδότησης: Διεξαγωγή τακτικής έρευνας σε φοιτητικό πληθυσμό, διδακτικό και διοικητικό προσωπικό για την καταγραφή και κατανόηση των εμπειριών τους και τη λήψη ανατροφοδότησης. Με τη γνώση αυτών των δεδομένων θα γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές, ώστε να βελτιωθούν τα συστήματα και να αντιμετωπιστούν άμεσα τυχόν αντιστάσεις ή τεχνικά ζητήματα.

Σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων

Τεχνικοί κίνδυνοι: Εξασφάλιση πλεονάζοντος/ικανού εξοπλισμού σε κρίσιμα συστήματα, διεξαγωγή διεξοδικών δοκιμών πριν από την εισαγωγή νέων πλατφορμών και ενίσχυση της ομάδας υποστήριξης ΤΠ για τη διαχείριση τεχνικών ζητημάτων.

Οικονομικοί κίνδυνοι: Επανεξέταση του προϋπολογισμού για τη διασφάλιση του ελέγχου του κόστους. Η υλοποίηση πρέπει να γίνει σταδιακά για τη διαχείριση του οικονομικού κινδύνου και την αποφυγή μεγάλων δαπανών προκαταβολικά.

Επιχειρησιακοί κίνδυνοι: Ανάπτυξη ενός λεπτομερούς σχεδίου διαχείρισης έργου με σαφείς αρμοδιότητες, χρονοδιαγράμματα και σχέδια έκτακτης ανάγκης. Τακτική παρακολούθηση της προόδου για την αντιμετώπιση τυχόν αποκλίσεων από το σχέδιο και σχετική διόρθωση.

Κίνδυνοι κυβερνοασφάλειας: Εφαρμογή μιας πολυεπίπεδης στρατηγικής ασφάλειας που θα περιλαμβάνει τακτικούς ελέγχους ασφάλειας, παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο και κρυπτογράφηση δεδομένων. Ανάγκη εκπαίδευσης όλων των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας, προσωπικού και του φοιτητικού πληθυσμού, σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές για τη διατήρηση της ασφάλειας των δεδομένων.

#### 7. Παρακολούθηση, αξιολόγηση και συνεχής βελτίωση

Βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs)

KPIs για Φοιτητές & Ακαδημαϊκή Εμπειρία

- Digital Student Engagement — Ποσοστό φοιτητών που χρησιμοποιούν ενεργά τις ψηφιακές πλατφόρμες (eClass, LMS, mobile app).

Σύνολο λογαριασμών/Συνολικός αριθμός Φοιτητών

KPIs για Διδάσκοντες & Ακαδημαϊκό Προσωπικό

- Digital Teaching Materials Availability — Ποσοστό μαθημάτων με πλήρες ψηφιακό υλικό.

Σύνολο μαθημάτων στο eClass/Σύνολο μαθημάτων φοιτητολογίου



- Use of Digital Assessment Tools — Ποσοστό εξετάσεων/εργασιών που γίνονται ψηφιακά.  
Σύνολο ψηφιακών εξετάσεων από Γραμματείες/συνολικός αριθμός εξετάσεων από φοιτητολόγιο  
KPIs για Διοικητικές Υπηρεσίες
- Paperless Operations Index — Μείωση χρήσης χαρτιού σε γραμματείες και υπηρεσίες.  
Χρέωση χαρτιού σε υπηρεσίες και μέλη στο τρέχον έτος/Χρέωση χαρτιού σε υπηρεσίες και μέλη στο έτος αναφοράς  
KPIs για Έρευνα και Καινοτομία
- Open Access Publications Rate — Ποσοστό δημοσιεύσεων σε ψηφιακά αποθετήρια.  
Δημοσιεύσεις σε ψηφιακά αποθετήρια/συνολικός αριθμός δημοσιεύσεων  
KPIs για Υποδομές και Τεχνολογία
- System Uptime — Διαθεσιμότητα κρίσιμων συστημάτων (LMS, email, VPN).  
Ώρες διαθεσιμότητας ανά υπηρεσία/ώρες έτους  
Στρατηγικά KPIs για Ψηφιακή Ωριμότητα ΑΕΙ
- User Experience Index — Αξιολόγηση ευχρηστίας ψηφιακών υπηρεσιών μέσω ψηφιακού ερωτηματολογίου.  
Συλλογή ανατροφοδότησης και συνεχούς βελτίωση
- Καθιέρωση τακτικών βρόχων ανατροφοδότησης μέσω ερευνών, ομάδων εστίασης και ανάλυσης χρηστών για τη συλλογή πληροφοριών.
- Δημιουργία μιας ειδικής ομάδας εργασίας για την εξέταση της ανατροφοδότησης, την ανάλυση των δεδομένων και την υλοποίηση βελτιώσεων στα υφιστάμενα συστήματα και τις διαδικασίες.
- Προσαρμοστικότητα και ευελιξία: Διασφάλιση της ευελιξίας της στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού, ώστε να προσαρμόζεται στις νέες τεχνολογίες και στις εξελισσόμενες ανάγκες των χρηστών. Επανεξέταση και τακτική ενημέρωση για την πορεία εφαρμογής του σχεδίου με βάση τις αναδυόμενες τάσεις και την ανατροφοδότηση.

#### 8. Εφαρμογή - Χρονοδιάγραμμα

Το παρόν ΣΨΜ του ΠΑΜΑΚ αποτελεί δέσμευση για τον εκσυγχρονισμό του, την ενίσχυση της ποιότητας της εκπαίδευσης και τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας της πανεπιστημιακής κοινότητας. Με την υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων, το Πανεπιστήμιο μπορεί να τοποθετηθεί ως ηγέτης στην καινοτόμο, ευέλικτη και προσβάσιμη εκπαίδευση.

Η επιτυχία θα εξαρτηθεί από τη συνεργασία και τη δέσμευση όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Το διδακτικό προσωπικό, το διοικητικό προσωπικό και ο φοιτητικός πληθυσμός ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά, να μοιράζονται στοιχεία για ανατροφοδότηση και να υποστηρίζουν τη συνεχή βελτίωση των ψηφιακών πρωτοβουλιών.

Τα επόμενα βήματα περιλαμβάνουν την έναρξη της πρώτης φάσης εφαρμογής του, τη διασφάλιση ισχυρής επικοινωνίας για την ενημέρωση όλων και την προετοιμασία για μια νέα εποχή ψηφιακής αριστείας στην εκπαίδευση, με ορίζοντα υλοποίησής του μέχρι το έτος 2030.

Η Μονάδα Ψηφιακής Διακυβέρνησης είναι η αρμόδια υπηρεσία να δέχεται από τους τελικούς χρήστες και από τις υπηρεσίες του ΠΑΜΑΚ κάθε σχετική εισήγηση και πρόταση για βελτίωση του πλαισίου του παρόντος Σχεδίου, σε ετήσια βάση. Μετά την εξέταση των προτάσεων τις προωθεί στην Επιτροπή Ψηφιακής Διακυβέρνησης, η οποία είναι αρμόδια να τις αξιολογήσει και εφόσον το κρίνει αναγκαίο να εισηγηθεί στο Συμβούλιο Διοίκησης την επικαιροποίηση του Σχεδίου.

Παράρτημα. Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης

Δυνατά σημεία:

- Διδακτικό προσωπικό με σημαντική εμπειρία στην ψηφιακή κατάρτιση ιδίως σε ορισμένα Τμήματα.
- Υπάρχουσες συνεργασίες με προμηθευτές τεχνολογίας.
- Έμπειρο τεχνικό προσωπικό στη μακροχρόνια χρήση πληροφοριακών συστημάτων.

Αδυναμίες:

- Μη συνδεδεμένα πληροφοριακά συστήματα και ελλιπώς εκπαιδευμένοι χρήστες ψηφιακών τεχνολογιών.
- Έλλειψη κινήτρων υιοθέτησης των προγραμματισμένων αλλαγών μεταξύ του διοικητικού προσωπικού και του διδακτικού προσωπικού που αισθάνεται άνετα με τις υπάρχουσες διαδικασίες.
- Πολυποίκιλα επίπεδα ψηφιακών δεξιοτήτων μεταξύ των φοιτητών/τριών και του διδακτικού προσωπικού.

Ευκαιρίες:

- Δυνατότητες χρηματοδότησης από κρατικές επιχορηγήσεις για πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού στο πλαίσιο της εθνικής πολιτικής στόχευσης.



- Διαθεσιμότητα πλήθους προγραμμάτων εκπαίδευσης σε νέες τεχνολογίες και συνεχιζόμενης κατάρτισης. Απειλές:
- Ταχείες τεχνολογικές αλλαγές που ενδέχεται να καταστήσουν τις τρέχουσες επενδύσεις παρωχημένες.
- Ανταγωνισμός από Πανεπιστήμια που είναι ήδη ηγέτες στον τομέα της ψηφιακής τεχνολογίας.
- Πιθανές απειλές κυβερνοασφάλειας που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των δεδομένων.
- Χρήση ψηφιακών εργαλείων από φοιτητές/τριες με τρόπο αντίθετο προς την Ακαδημαϊκή δεοντολογία. Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Θεσσαλονίκη, 5 Μαΐου 2026

Ο Πρόεδρος

ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ ΚΑΤΡΑΝΙΔΗΣ

