



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Η Διοίκηση της Απόδοσης στην
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση*

ΜΠΑΡΤΖΩΚΗ ΑΝΤΙΓΟΝΗ-ΒΑΣΙΛΙΚΗ_ΔΕΜ-80

Επιβλέπων Καθηγητής: Αθανάσιος Σπυριδάκος, Καθηγητής

Αθήνα, 2018

“ Για να πετύχεις στον πόλεμο, πρέπει να έχεις πλήρη γνώση στις δικές σου δυνάμεις και αδυναμίες αλλά και πλήρη γνώση στις αντίστοιχες δυνάμεις και αδυναμίες του εχθρού.”

Sun Tzū

“Είμαστε αυτό επανειλημμένως κάνουμε.

Έτσι, η τελειότητα δεν είναι μια ενέργεια, αλλά μια συνήθεια.”

Αριστοτέλης

“ Η επιτυχία εξαρτάται όλο και περισσότερο από τη μάθηση.

Μέχρι στιγμής οι περισσότεροι άνθρωποι δεν ξέρουν πώς να μάθουν.”

Chris Argyris

Υπάρχουν μόνο τρεις μετρήσεις που σας λένε σχεδόν όλα όσα πρέπει να γνωρίζετε για τη συνολική απόδοση του οργανισμού σας: δέσμευση των εργαζομένων, ικανοποίηση πελατών και ταμειακή ροή. Είναι αυτονόητο ότι καμία εταιρεία, μικρή ή μεγάλη, δεν μπορεί να κερδίσει μακροπρόθεσμα χωρίς ενεργοποιημένους υπαλλήλους που πιστεύουν στην αποστολή και κατανοούν πώς να το επιτύχουν»

Jack Welch

Πίνακας περιεχομένων

1.	Σύντομη Ιστορική Αναδρομή.....	2
2.	Η Χρησιμότητα της Διοίκησης της Απόδοσης.....	4
3.	Διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων - Ο κύκλος.....	6
4.	Αρχές του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης.....	8
5.	Οι αρχές της Διαχείρισης της Απόδοσης (συνοπτικά).....	9
6.	Διοίκηση και Αξιολόγηση της απόδοσης-ο ρόλος της στην Ανώτατη Εκπαίδευση.....	9
6.ι	Στόχοι της αξιολόγησης.....	15
6.ι.ι	Στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.....	18
6.ιιι	Συμφωνίες για την Απόδοση.....	19
7.	Αυτοαξιολόγηση-Υπόδειγμα ερωτηματολογίου.....	20
8.	Είδη αξιολόγησης:.....	21
9.	Θεωρίες δράσης: θεωρία σε χρήση και θεωρητική προσέγγιση.....	22
10.	Η Χρησιμότητα της Διοίκησης της Απόδοσης στην Ανώτατη Εκπαίδευση.....	30
11.	Η Διοίκηση της Απόδοσης και Στρατηγικός Σχεδιασμός της Ανώτατης Εκπαίδευσης- Σύντομη Ανάλυση-Παραδείγματα.....	33
12.	Σχέση Στρατηγικής Διοίκησης και Διοίκησης Απόδοσης.....	38
13.	Θεσμικό Πλαίσιο Ελληνικής Δημόσιας Ανώτατης Εκπαίδευσης για την Διοίκηση Απόδοσης.....	40
14.	Επίπεδα στρατηγικής ηγεσίας των Πανεπιστημίων. Χαρακτηριστικά.....	42
15.	Στάδια Στρατηγικού Επιχειρησιακού Σχεδιασμού ΑΕΙ.....	45
16.	Μοντέλο Διοίκηση Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.....	49
17.	Οργανόγραμμα:.....	53
18.	Προσωπικό.....	63
19.	Συμπεράσματα.....	65
20.	Προτάσεις.....	76
	Βιβλιογραφία.....	80
	Δικτυογραφία.....	84
	Νομοθεσία.....	84

Πρόλογος

Κάθε Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα είναι εκπαιδευτικός οργανισμός που χρήζει την ανάγκη συντονισμού μιας ιδιαίτερης στρατηγικής διοίκησης, αφού έχει ως καταναλωτές των παραγόμενων υπηρεσιών του (εσωτερικούς πελάτες) τους φοιτητές/κοινωνία και εξωτερικούς πελάτες το ίδιο το Κράτος.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, αναλύεται ο χρησιμότητα της Διοίκησης της Απόδοσης, η σύνδεσή της με την αξιολόγηση και τον καθορισμό στόχων και ικανών στρατηγικών διοίκησης για την εξέλιξη ενός Ανωτάτου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (εκπαιδευτικός οργανισμός). Άλλωστε η Διοίκηση της Απόδοσης είναι μια συνεχής αυτό-ανανεούμενη διαδικασία επικοινωνίας και ανατροφοδότησης μεταξύ δυο συμβαλλόμενων μερών, ενός επόπτη και ενός υπαλλήλου, με απώτερο στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού.

Για την επίτευξη των στρατηγικών αυτών στόχων, σύμφωνα με τον πατέρα της «οργανωσιακής μάθησης» (organizational learning), Chris Argyris, οι άνθρωποι εξομοιώνουν τις πληροφορίες πιο διεξοδικά καθώς ο τρόπος συμπεριφοράς τους μέσα οργανισμούς είναι διαφορετικός από τις ιδέες που υποστηρίζουν.

Ο ίδιος χαρακτήρισε τις δύο όψεις αυτής της διάκρισης σε «θεωρία σε χρήση», για αυτό που κάνουμε και «ενστερισμένη θεωρία», για αυτό που λέμε. Οι συμπεριφορές μας - οι θεωρίες που χρησιμοποιούνται - οδηγούνται μόνο εν μέρει από τις θεωρίες που εμπλέκονται, και σε μεγαλύτερο βαθμό από τους φόβους, την υπερηφάνεια, τα εδραιωμένα πρότυπα και την ανάγκη συμμόρφωσης.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση της Απόδοσης, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, Μοντέλα Διοίκησης Αξιολόγηση Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, Chris Argyris, Θεωρία σε χρήση, Ενστερνωμένη Θεωρία, Οργανωσιακή Μάθηση

ABSTRACT

Performance Management is a continuous, self-renewing process of communication and feedback between two parties, a supervisor and an employee, with the ultimate goal of achieving the strategic goals of an organization.

On the other hand, a Higher Education Institution is an educational organization which needs to coordinate in a particular management strategy. Furthermore, it has as consumers of the produced services (internal customers) the students / society and external customers the State itself.

In this dissertation, we analyze the beneficial of Performance Management, its link with the evaluation and the definition of goals and competent management strategies for the development of a Higher Educational Institution (educational organization).

In order to achieve these strategic goals, Chris Argyris supports that people assimilate information more thoroughly as their behavior in organizations is different from the ideas they support.

He described that there is two aspects of this distinction: 'theory in use', for what we do and 'embedded theory' for what we are saying. Our attitudes - the theories used - are only partly driven by the theories involved, and to a greater extent by fears, pride, established standards and the need for compliance.

Keywords: Performance Management, Strategic Planning, Higher Education, Models of Management Evaluation Business Planning, Chris Argyris, Theory in Use, Embedded Theory, Organizational Learning

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα μου, κ.Αθανάσιο Σπυριδάκο, Κοσμήτορα της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. και Διευθυντή του ΠΜΣ «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων», για την επιστημονική, πνευματική και ηθική υποστήριξη του καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Τέλος θα ήθελα να τον συγχαίρω για άλλη μια φορά για τον άψογο συντονισμό και την επιλογή των διδασκόντων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» και εύχομαι να συνεχίσετε όλοι με το ίδιο πάθος και ζήλο την ανεκτίμητη προσφορά σας.

Φεβρουάριος 2018

Αντιγόνη Μπαρτζώκη

Αφιερώνεται στην μνήμη των γονέων μου,

Διονυσίου και Ελένης

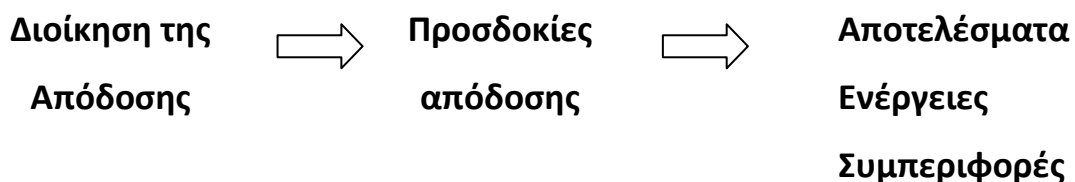
1. Σύντομη Ιστορική Αναδρομή

Η διοίκηση της απόδοσης είναι μια διαρκής διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ ενός επόπτη και ενός υπαλλήλου με απώτερο στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού. Η διαδικασία επικοινωνίας περιλαμβάνει τη διευκρίνιση των προσδοκιών, τον καθορισμό και προσδιορισμό στόχων, την παροχή ανατροφοδότησης και την ανασκόπηση των αποτελεσμάτων.

Πρόκειται για την στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση διατήρησης της επιτυχίας των επιχειρήσεων μέσα από την βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων, ενώ αποτελεί ένα συνδυασμό διοικητικών και αναλυτικών διαδικασιών που επιτρέπουν τον έλεγχο της απόδοσης ενός οργανισμού με στόχο την επίτευξη ενός ή περισσότερων προκαθορισμένων στόχων. Συνώνυμες της διοίκησης επιχειρησιακής απόδοσης είναι η **"διοίκηση επιχειρηματικής απόδοσης"** και η **"εταιρική απόδοση διοίκησης"**.

Ο όρος πρωτοεμφανίζεται στην κινεζική στρατιωτική πραγματεία *«Τέχνη του Πολέμου, του Κινέζου στρατηγού Sun Tzu (544 π.Χ. - 496 π.Χ.)*. Σύμφωνα με τον Sun Tzu *«για να πετύχεις στον πόλεμο, πρέπει να έχεις πλήρη γνώση στις δικές σου δυνάμεις και αδυναμίες αλλά και πλήρη γνώση στις αντίστοιχες δυνάμεις και αδυναμίες του εχθρού. Έλλειψη μιας εκ των δύο γνώσεων μπορεί να οδηγήσει σε ήττα»*.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι συνοπτικά :



Άλλωστε χωρίς εφαρμογή, η στρατηγική είναι απλώς ψευδαισθήσεις. Με άλλα λόγια για να εφαρμοστεί η στρατηγική και να παρακολουθηθεί η πρόοδος προς αυτήν θα πρέπει να δημιουργηθούν και να υφίστανται τα στρατηγικά συστήματα διαχείρισης (Butler, Letza και Neale 1997). Μόνο τότε ένα πρόγραμμα μηχανικής καθώς και ο τρόπος διαχείρισης της προσέγγισης για την εκτέλεση της στρατηγικής θα οδηγήσει σε επιτυχία. Οι άνθρωποι πρέπει να συμμετέχουν συναισθηματικά, όταν οι χρόνοι είναι αβέβαιοι και το μέλλον δεν είναι αυτό που υπήρχε (Rampersad 2001).

Από την άλλη μεριά το 1989 ο Howard Dresner, αναλυτής ερευνών της Gartner, χρησιμοποίησε τον όρο "Business intelligence" για να συγκρίνει τις στρατηγικές και τεχνολογίες που χρησιμοποιήθηκαν από την ανάλυση δεδομένων, έτσι ώστε να βελτιωθεί επιχειρηματική λήψη αποφάσεων χρησιμοποιώντας έγκυρα συστήματα υποστήριξης. Η Διοίκηση της Απόδοσης βασίζεται όχι μόνο σε θεμέλια της Business Intelligence, αλλά τα συγκεράζεται με τον κύκλο του προγραμματισμού και ελέγχου της επιχείρησης, δηλαδή με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, τις ενοποιημένες και μοντελοποιημένες δυνατότητες.

Κατά τον Armstrong (2009), η διοίκηση της απόδοσης μπορεί να οριστεί ως μία συστηματική διαδικασία με στόχο την βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, μέσω της ανάπτυξης της επίδοσης των ατόμων και των ομάδων.

Με άλλα λόγια στόχος της απόδοσης είναι η επίτευξη των όσο το δυνατόν άριστων αποτελεσμάτων, εφόσον αυτά γίνουν με βάση ένα συμφωνημένο πλαίσιο προγραμματισμένων στόχων, προτύπων και απαιτήσεων επάρκειας-ικανοτήτων.

Επομένως Στρατηγική Διοίκηση διαμορφώνει το μέλλον του οργανισμού, ενώ η Διοίκηση της Απόδοσης διαχειρίζεται το παρόν.

Τα παραπάνω (δηλ. Διοίκηση της Απόδοσης και Στρατηγική Διοίκηση) αλληλοσυμπληρώνονται, δεν αναιρούν ούτε υποκαθιστούν η μία την άλλη. Βέβαια, στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής, όμως οι δείκτες αυτοί σπάνια συνδέονται με την αξιολόγηση της καθημερινής λειτουργίας

(π.χ. διαχείριση προγραμμάτων, λειτουργικό επίπεδο διοίκησης) του οργανισμού, όπου η βελτίωση απόδοσης είναι πολύ πιο πιθανό να λάβει χώρα (Poister, 2010).

2. Η Χρησιμότητα της Διοίκησης της Απόδοσης

Επειδή όπως προαναφέρθηκε η Διοίκηση της Απόδοσης περιλαμβάνει δραστηριότητες που θα εξασφαλίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, για το λόγο αυτό χρησιμοποιείται κυρίως σε οργανισμούς που στηρίζονται στην συναλλαγή (αλληλεπίδραση) όπως η εκπαίδευση, οι δημόσιες υπηρεσίες, κλπ.

Σύμφωνα με τους Armstrong και Baron (1998) «η Διοίκηση της Απόδοσης αποτελεί μία στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών που στηρίζεται στην απόδοση των ανθρώπων που δουλεύουν σε αυτούς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των ομάδων και όλων των συμβαλλόμενων στο αποτέλεσμα» .

Ειδικότερα σύμφωνα με το Αμερικάνικο Γραφείο για την Διαχείριση του Προσωπικού (U.S. Office of Personnel Management), η Διοίκηση της Απόδοσης αποτελείται από ένα σύστημα όπου:

- ✓ Η κάθε εργασία προσχεδιάζεται και καθορίζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα,
- ✓ Η απόδοση της εργασίας παρακολουθείται
- ✓ Η ικανότητα του προσωπικού να εργαστεί αναπτύσσεται,
- ✓ Η απόδοση αξιολογείται και τα αποτελέσματα ομαδοποιούνται,
- ✓ Η καλύτερη απόδοση επιβραβεύεται.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι ο κύριος στόχος της Διοίκησης της Απόδοσης στην ανώτατη εκπαίδευση είναι να ευθυγραμμίσει τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών και της ειδικότερης κουλτούρας με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες μορφές και τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους με

μεγαλύτερη διαφάνεια, σωστότερη απόδοση και διάχυση των ευθυνών (Katasonova, 2009).

Αυτή η συνεπής διαχείριση της απόδοσης μετατοπίζει την εστίαση των ετησίων αναθεωρήσεων σε μια πιο συνεχή μορφή λογοδοσίας, αφού η ύπαρξη περιοδικών συναντήσεων εξασφαλίζει συνεχή ώθηση στην πρόοδο, για την επίτευξη των στόχων κατά τον χρόνο αναθεώρησης.

Αν η διαχείριση της απόδοσης εφαρμοστεί σωστά, μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα απόδοσης με δραστικό ρυθμό.

Ειδικότερα τα οφέλη για τους υπαλλήλους, τους διευθυντές και τους οργανισμούς συνοπτικά θα μπορούσαν να επικεντρωθούν ως εξής:



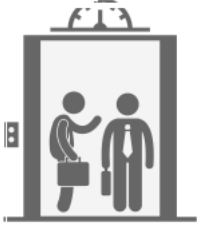

- **Βελτιωμένη επικοινωνία**, αφού οι υφιστάμενοι και διευθυντές επικοινωνούν τακτικά για να καθορίσουν τους στόχους της εταιρείας και τη συνολική πρόοδο
- **Καθιερωμένους κανόνες**. Οι υφιστάμενοι και οι διευθυντές κατανοούν ευκολότερα τη διαδικασία και τις διατάξεις για τον τρόπο εκτέλεσης των αξιολογήσεων απόδοσης, καθώς περιγράφονται αναλυτικά οι θέσεις εργασίας, συμβάλλοντας έτσι στα συνολικά επιτεύγματα της εταιρείας.
- **Μειωμένο άγχος**. Τόσο για τους υφιστάμενους, αφού δεν έχουν την ανάγκη να εντυπωσιάζουν τον διευθυντή, όσο και για τους διευθυντές, αφού δεν ανησυχούν για τον τρόπο που θα πρέπει να προσεγγίσουν του υφισταμένους τους.
- **Ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων με τους στόχους της εταιρείας**. Χωρίς έμφαση στους στρατηγικούς στόχους και την πρόοδο, οι εργοδότες δεν μπορούν να προσδιορίσουν εάν έχουν πραγματοποιηθεί βελτιώσεις σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού. Η ευθυγράμμιση αυτών των





καθημερινών καθηκόντων και έργων με τους στόχους της επιχείρησης απαιτεί μια σαφώς καθορισμένη διαδικασία, ικανή να δημιουργεί τις βάσεις για την αριστεία.

3. Διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων - Ο κύκλος

Η διαδικασία της διαχείρισης της απόδοσης είναι ένας κύκλος, που βασίζεται σε μεταβαλλόμενους στόχους.

Ειδικότερα οι σημαντικότερες δραστηριότητες, του διαρκώς αυτό-ανανεωνόμενου και επαναλαμβανόμενου κύκλου είναι:

1.  : **Καθορισμός Στόχων.** Καθορίζονται όλοι μετρήσιμοι στόχοι, ενώ συμφωνούνται οι τομείς κλειδιά για την επίτευξη αποτελεσμάτων και οι ικανότητες που απαιτούνται
2.  : **Σχεδιασμός.** προσδιορίζονται και σχεδιάζονται οι ανάγκες μάθησης
3.  : **Τακτική ανατροφοδότηση.** Τακτική παροχή πληροφοριών σχετικά με τα επιτεύγματα της μάθησης
4.  : **Ανανέωση επιτευγμάτων.** Τακτικές συνήθως εξαμηνιαίες ή ετήσιες συναντήσεις για την επισκόπηση των επιτευγμάτων και της μάθησης

5.  : **Νέο Σχεδιασμός.** Εντοπισμός και σχεδιασμός νέων αναπτυξιακών αναγκών
6.  : **Άτυπη ανατροφοδότηση.** Τακτική παροχή ανεπίσημων πληροφοριών σχετικά με τα επιτεύγματα και τη μάθηση
7.  : **Συνεδριάσεις** (συνήθως ετήσιες). Συνεδριάσεις με σκοπό την επισκόπηση των επιτευγμάτων
8.  : **Ανταμοιβή επιτευγμάτων**

Ο Κύκλος της Απόδοσης



4. Αρχές του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης

Κάθε σύστημα διαχείρισης της απόδοσης βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές: στη Διαφάνεια, την Αντικειμενικότητα και την Ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μερών, μέσω των ανοιχτών και ειλικρινών συζητήσεων.

Ειδικότερα οι αρχές του συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης συνοπτικά θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

- **Ατομική υπευθυνότητα:** Κάθε Εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την ατομική του απόδοση και είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα και τις συμπεριφορές του. Τα κριτήρια διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης.
- **Ευθύνη Προϊσταμένου:** Οι Προϊστάμενοι έχουν την ευθύνη να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους. Η σχέση μεταξύ Προϊσταμένου και Εργαζόμενου είναι πολύ σημαντική σε έναν οργανισμό.
- **Αντικειμενικότητα:** Η διαδικασία ενισχύει την αντικειμενική αξιολόγηση μέσω των ρόλων που ανατίθενται στους Αξιολογητές Α' και Β', στον Προϊστάμενο του Αξιολογητή Β', που επεμβαίνει όταν χρειαστεί, στον ίδιο τον Εργαζόμενο και στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Διαφάνεια:** Οι δεξιότητες είναι σαφώς καθορισμένες και έχουν παρουσιαστεί αναλυτικά από τον Προϊστάμενο στον Εργαζόμενο.
- **Συνέχεια:** Η αξιολόγηση των Εργαζομένων ολοκληρώνεται στο τέλος του χρόνου, αλλά η διαδικασία είναι δυναμική και πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.
- **Ανάπτυξη:** Το σύστημα υποστηρίζει την εξέλιξη του Εργαζόμενου στην επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό τροφοδοτεί το σχεδιασμό πλάνων εκπαίδευσης και ανάπτυξης

5. Οι αρχές της Διαχείρισης της Απόδοσης (συνοπτικά)

1. Είναι ένας αυτό-ανανεωνόμενος και επαναλαμβανόμενος κύκλος.
2. Πρόκειται για μια συνεχή και εξελισσόμενη διαδικασία, κατά την οποία η απόδοση συνεχώς βελτιώνεται και συμβάλλει στην αποσαφήνιση των στόχων του οργανισμού
3. Μεταφράζει τους στόχους του οργανισμού σε ατομικούς, ομαδικούς, και στόχους των επιμέρους τμημάτων
4. Βασίζεται πιο πολύ στη συμφωνία και την συνεργασία παρά στον έλεγχο
5. Ενθαρρύνει την αυτο-διαχειριζόμενη ανάπτυξη της ατομικής απόδοσης, ενθαρρύνοντας την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
6. Απαιτεί συνεχή ανατροφοδότηση (feedback). Η ανατροφοδότηση αυτή επιτρέπει στις γνώσεις και την εμπειρία που αποκτήθηκαν να οδηγήσει και στην τροποποίηση των στόχων του οργανισμού
7. Μετρά και αξιολογεί την συνολική απόδοση και την συγκρίνει με τους συμφωνηθέντες στόχους
8. Εφαρμόζεται για όλους τους εργαζόμενους και δεν συνδέεται απαραίτητα με τα οικονομικά κίνητρα.

6. Διοίκηση και Αξιολόγηση της απόδοσης-ο ρόλος της στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτης (2005), ο όρος απόδοση προέρχεται από το ρήμα αποδίδω <αρχ. ἀποδίδωμι] (εκτελώ εργασία κατά τρόπο ικανοποιητικό, δίνω πίσω, αποπληρώνω τα οφειλόμενα παράγω).

Από την άλλη ο όρος αξιολόγηση χρησιμοποιείται για να δηλώσει την αξία, την απόδοση καθώς και την επίδοσή ενός αντικειμένου με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Πρόκειται για μια σχεδόν αναπόφευκτη συνιστώσα της ανθρωπινής συμπεριφοράς με ποικίλες διαφοροποιήσεις κυρίως ως προς τη μορφή και τις επιδράσεις που μπορεί να έχει. Σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον ο όρος αξιολόγηση χαρακτηρίζει συγκεκριμένες διαδικασίες, οι οποίες καταλήγουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ποιότητα και την εγκυρότητα του υπό αξιολόγηση αντικειμένου.

Κατά τον Diamond (2002), η αξιολόγηση (evaluation) είναι η συλλογή και ο συνδυασμός δεδομένων με βάση ένα σύνολο από δείκτες, οι οποίοι έχουν στόχο να εκτιμήσουν την αξία. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι διαρκής (formative), να στοχεύει στη διαρκή βελτίωση ή να είναι αθροιστική (summative) και να στοχεύει κατευθείαν στη λήψη αποφάσεων. Η αξιολόγηση ορίζεται με βάση τον βαθμό επίτευξης ενός στόχου (goal based), τη διεξαγωγή ενός πειράματος (experiment based), την λήψη αποφάσεων σε κάποιο ζήτημα (decision oriented), την αναλογία κόστους-ωφέλειας (cost-benefit), την παρουσίαση και εξέταση στοιχείων (legal model evaluation), τα αποτελέσματα απόδοσης ενός οργανισμού (management theory based), τις κοινωνικές συστητώσεις (social science based), το παρεχόμενο όφελος (merit oriented), το βαθμός ανταπόκρισης σε εσωτερικά θέματα (responsive), την έρευνα πληροφοριών (inquiry oriented), τον βαθμό ενθάρρυνσης (empowerment), τον προσανατολισμό σε απλά στοιχεία (naturalistics), την άσκηση κριτικής (critic based), την παραστατικότητα κατά την περιγραφή (expository storytelling), την ερμηνεία (illuminative), τον τόπο διεξαγωγής-εσωτερική/εξωτερική αξιολόγησης (internal-external) και τέλος την πειθώ (persuasion based) (Stufflebean, 2000).

Αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που αποβλέπει στο να προσδιορίσει όσο πιο συστηματικά και αντικειμενικά γίνεται, την καταλληλότητα, την αποτελεσματικότητα μιας δραστηριότητας, σε σχέση με τους στόχους της.

Πρόκειται για ένα εργαλείο διαχείρισης και μια διαδικασία οργάνωσης, σχετικά με την απόκτηση γνώσεων έτσι ώστε να βελτιωθούν τόσο οι δραστηριότητες ενός οργανισμού, όσο και ο ο μελλοντικός προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων.

Αν και η έννοια της απόδοσης είναι δύσκολο να καθορισθεί, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η απόδοση έχει πολλές αποδοχές αφού:

- Ο όρος απόδοσης είναι ο *κομιστής* μιας ιδεολογίας προόδου, η προσπάθεια να κάνουμε κάτι σαν όσο το δυνατόν καλύτερο.
- Η απόδοση είναι μια λέξη που χρησιμοποιείται συχνά για μεταφορικές παραλλαγές που περιέχει.
- Η απόδοση σημαίνει επιτυχία, είναι το αποτέλεσμα μιας ενέργειας, είναι μια διαδικασία που συμβαίνει σε μια συγκεκριμένη στιγμή στον χρόνο.

(Niculescu et.al, 1999)

Η αξιολόγηση διακρίνεται στην **αποδοτικότητα** (effectiveness) και στην **αποτελεσματικότητα** (efficiency). Ο πρώτος όρος αναφέρεται στην ικανότητα απόδοσης ενός προσδοκώμενου αποτελέσματος, ενώ ο δεύτερος είναι η αφορμή ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος που επιδιώκεται, προς το κόστος που απαιτείται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα αυτό.

Αυτή ακριβώς την αποτελεσματικότητα υποστηρίζει και ο Argyris (1980): την έννοια της οργανωτικής μάθησης και τον αντίκτυπό της στην ανάπτυξη, αποτελεσματικότητα και προσαρμοστικότητα ενός οργανισμού.

Η αξιολόγηση της απόδοσης στην ανώτατη εκπαίδευση, ορίζεται ως *μια συστηματική, τεκμηριωμένη και λεπτομερής αποτίμηση, ανάδειξη και καταγραφή του έργου των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων με αντικειμενικά κριτήρια καθώς και κριτική ανάλυση και διαπίστωση τυχόν υφιστάμενων αδυναμιών και αποκλίσεων τους σε σχέση με την ακαδημαϊκή τους φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή τους.* (Νόμος για την Διασφάλιση της Ποιότητας για την Ανώτατη εκπαίδευσης, Ν.3374/2005 (ΦΕΚ 189/τ. Α' /2-8-2005).

Η πρώτη προσπάθεια προσανατολισμού προς την κατεύθυνση αυτή άρχισε το 1982, όταν στο Ηνωμένο Βασίλειο αναπτύχθηκε μια νέα μέθοδος σκέψης "*value for money*" εκφράζοντας με τον τρόπο αυτό την αξία που δημιουργήσε η χρήση των χρηματοδοτικών πόρων που προσελκύονται και εφαρμόζονται στα πλαίσια των διαχείρισης και εφαρμογής των δημόσιων οργανισμών.

Αυτή η νέα προσέγγιση "*value for money*", εκφράζει το απλούστερο από οικονομικής πλευράς, μοντέλο συλλογής και αποτελεσματικής χρήσης των πόρων στη διαδικασία αξιολόγησης και βελτίωσης την ποιότητας και τις επιδόσεις στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, στηριζόμενη στην αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, οικονομία. Ο ορισμός μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι επιδόσεις δεν έχουν ακόμα εξακριβωθεί» (Burguignon, 1995).

Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης που λαμβάνονται από τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και τη Κράτος, προτείνονται τα αναγκαία μέτρα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας του έργου που επιτελούν τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης στο πλαίσιο της αποστολής τους, έτσι ώστε να παρέχουν ανώτατη παιδεία υψηλού ποιοτικού επιπέδου.

Σύμφωνα με τον ανωτέρω νόμο σε αξιολόγηση υπόκεινται επίσης και οι ακαδημαϊκές μονάδες (Σχολές ή Τμήματα), από τις οποίες αποτελούνται τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης και διαμέσου αυτών κάθε ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης συνολικά. Η αξιολόγηση είναι δυνατόν επίσης να έχει ως αυτοτελές αντικείμενο τα προγράμματα προπτυχιακών ή μεταπτυχιακών σπουδών ή και τις λοιπές υπηρεσίες που παρέχονται από τις επί μέρους ακαδημαϊκές μονάδες ή τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης συνολικά στο πλαίσιο της αποστολής τους.

Με άλλα λόγια η αξιολόγηση αποτελεί «αποτύπωμα» ενός Ιδρύματος και μια ευκαιρία για βελτίωση της ποιότητας (Vlasceanu, 2004), με στόχο την συλλογή πληροφοριών σχετικά με την ορθότητα των στόχων, την καταλληλότητα των στρατηγικών πολιτικών, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των

εκπαιδευτικών και διοικητικών διαδικασιών καθώς και την δυνατότητας επίτευξης αλλαγών τόσο σε ιδρυματικό/οργανωσιακό επίπεδο τμήματος, τομέα, προπτυχιακού/μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, όσο και σε επίπεδο ποιοτικών/ποσοτικών δεικτών εισροών, εκροών, διαδικασιών και αποτελεσμάτων (Pounder, 1999, Oseo-Asare & Longbotton, 2002, Wongrassamee et all, 2003, Hamalainen et all, 2002)

Η συστημική αυτή φύση των πανεπιστημίων και των εμπλεκόμενων φορέων θα μπορούσε κατά του Dahllof, Urban et all (1991), συνοπτικά να αποτυπωθεί ως εξής:

Φορείς και κριτήρια αξιολόγησης στο χώρο την ανώτατης εκπαίδευση



Πηγή: Dahllof, Urban et all 1991, *Dimension of evaluation in higher education, Report for the IMHE study on evaluation in higher education, Jessica Kingsley Publishers*

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι κάθε φορέας υιοθετεί μια διαφορετική προσέγγιση αξιολόγησης με βάση αυτά που θεωρεί σημαντικά.

Αυτό σε συνάρτηση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε χώρας καθώς και το στόχο της επιμέρους αξιολόγησης συμβάλλει στην ανάπτυξη πολλών τύπων συστημάτων (δηλ. συνόλων δεικτών από τους οποίους προκύπτει ένα τελικό αποτέλεσμα) και διαδικασιών (διαδοχικά στάδια εκτέλεσης έργου) αξιολόγησης της πανεπιστημιακής απόδοσης.

Αναλυτικότερα παρατηρούμε ότι :

- ✓ Το κράτος είναι υπεύθυνο με την διοικητική εποπτεία των ιδρυμάτων καθώς και με την σχετική νομοθεσία, η οποία περιλαμβάνει την ορθή κατανομή πόρων και τον έλεγχο λειτουργίας τους στην οποία συμπεριλαμβάνεται και η αξιολόγηση της απόδοσης,.
- ✓ Οι φορείς χρηματοδότησης εστιάζουν περισσότερο σε αναλογίες κόστους – ωφέλειας με στόχο την οικονομική απόδοση των κεφαλαίων τους.
- ✓ Οι ακαδημαϊκοί εστιάζουν στην ερευνητική του απόδοσης μέσω μιας προσεγγιστικής αξιολόγησης (peer review), ενώ οι φοιτητές (πελάτες) δίνουν βαρύτητα σε θέματα ολοκληρωμένης εκπαιδευτικής εμπειρίας και αξιοποίησης χρήσιμων/επαγγελματικών αξιοποιήσιμων γνώσεων. Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι

Στόχος είναι η αποτύπωση της απόδοσης μιας ακαδημαϊκής μονάδας με βάση συγκεκριμένα κριτήρια καθώς και η λήψη αποφάσεων για την εισαγωγή όπου κρίνονται αναγκαία βελτιώσεων, συγκρίνοντας τα παντοτες με ομοειδής μονάδες.

Στο σημείο αυτό αξίζει να ανφερθουμε στο προσδιορισμό της έννοιας της αριστείας, όπως αυτή προσδιορίστηκε από υψηλόβαθμα στελέχη της ανώτατης εκπαίδευσης, κατά τους Hides et al., (2002,2004): «αριστεία σημαίνει επίτευξη της ιδρυματικής αποστολής ή του οράματος, επίτευξη σημαίνει υπέρβαση συγκεκριμένων προτύπων απόδοσης σε συνεργασία με το ευρύτερο περιβάλλον, ικανοποίηση των χρηστών εκπαιδευτικών υπηρεσιών του, διάχυση βέλτιστων πρακτικών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, θετικό και ποιοτικό περιβάλλον μάθησης και έρευνας». Για να προσδιοριστεί όμως το επίπεδο επίτευξης της αριστείας απαραίτητη προϋπόθεση

είναι η πλήρης κατανόηση της έννοιας της ποιότητας στο περιβάλλον της ανώτατης εκπαίδευσης, του νοήματός της καθώς και της θεσμοθέτησης μεθοδολογιών μέτρησης της απόδοσης κάθε Ιδρύματος (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence, 2017-18).



Πηγή: <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/businessnonprofit>

6.i Στόχοι της αξιολόγησης

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχει υπάρξει μια αλλαγή στη χρήση της έννοιας της Αξιολόγησης της Απόδοσης (Performance Appraisal) και αντικατάστασή της με τη Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management), με αποτέλεσμα η Διοίκηση της Απόδοσης να θεωρείται μια λειτουργία που έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας συνολικά του Οργανισμού, έχοντας ως βάση ένα από κοινού σχεδιασμένο και αποδεκτό πλαίσιο στόχων και αρχών για κάθε άτομο και ομάδα εντός του Οργανισμού. Για το λόγο αυτό έχει ενταχθεί στην

επιχειρηματική ορολογία και η έννοια της Διοίκησης Μέσω Στόχων, οι οποίοι, για να είναι υλοποιήσιμοι, πρέπει να πληρούν τα παρακάτω κριτήρια:

- **S** (Specific) – Σαφείς
- **M** (Measurable) – Μετρήσιμοι
- **A** (Achievable) – Εφικτοί
- **R** (Relevant, Realistic) – Σχετικοί, Ρεαλιστικοί
- **T** (Time framed) – Χρονικά καθορισμένοι



Χαρακτηριστικά της Διοίκησης της Απόδοσης

Πηγή: *Armstrong and Baron, 1998 cited by S. Bach*

Χαρακτηριστικά	Ποσοστό %
Στοχοθεσία και αναθεώρηση	85
Ετήσια αξιολόγηση	83
Πλάνο Προσωπικής Ανάπτυξης	68
Αυτο-αξιολόγηση	45
Απόδοση με οικονομικά κίνητρα	43
Συμβουλευτική / καθοδήγηση	39
Διαχείριση καριέρας	32
Αξιολόγηση δεξιοτήτων	31
Εξαμηνιαία αξιολόγηση	24
180 ^ο αξιολόγηση (από υφισταμένους)	20
Συνεχής αξιολόγηση	17
Τυχαία αξιολόγηση	12
360 ^ο αξιολόγηση	11
Αξιολόγηση από συναδέλφους	9

Η σωστή και ολοκληρωμένη Αξιολόγηση της Απόδοσης μπορεί να εξυπηρετεί πολλαπλούς και διαφορετικούς στόχους. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς είναι:

1. παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης,
2. κριτήριο για προαγωγή, συμμετοχή σε εκπαίδευση, αύξηση αμοιβών,
3. διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών,
4. έλεγχος, πειθαρχία, τιμωρία.

Σύμφωνα με τον Barak (1982) οι σκοποί και οι στόχοι των συστημάτων αξιολόγησης για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση συντελούν στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του παραγόμενου Ακαδημαϊκού Έργου.

Ως τέτοιοι αναφέρονται :

- Απόκτηση ανατροφοδότησης σε διαδικαστικές αλλαγές που απαιτούνται για τον εκσυγχρονισμό των αξιολογήσεων (αποτελεσματικότητα, effectiveness)
- Ενδυνάμωση της αφοσίωσης στις διαδικασίες αξιολόγησης
- Ανεύρεση μεθόδων για τη βελτίωση της αξιοπιστίας των διαδικασιών
- Μείωση αβεβαιοτήτων σχετικών με το σκοπό, τη μεθοδολογία και την πληροφόρηση
- Αποτίμηση του αντίκτυπου των αξιολογήσεων Στα ακαδημαϊκά Προγράμματα και δράσεις (αποτελεσματικότητα – effectiveness) ²
- Αποτίμηση του αντίκτυπου των αξιολογήσεων σε άλλες διαδικασίες λήψης αποφάσεων του Πανεπιστημίου
- Καθορισμός και αιτιολόγηση για το αν το κόστος της αξιολόγησης είναι λογικό και πιθανότατα διεξαγωγή ανάλυσης κόστους-ωφέλειας
- Διόρθωση λαθών απροσεξίας – αμέλειας, που πραγματοποιούνται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης

6.1.1. Στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

- Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης/οργανισμού
- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων

- **να δημιουργεί και να διατηρεί** ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης των εργασιών από τους εργαζομένους στην υπάρχουσα εργασία τους,
- **να βελτιώνει** την απόδοση και των ίδιων των εργαζομένων αλλά και των συστημάτων εργασίας (τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα εργασιών, αυξήσεις, βραβεία - πριμ απόδοσης),
- **να βοηθά** ώστε να γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάση τις ικανότητες και τις επιδόσεις (προαγωγές, μετακινήσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων
- **να διαπιστώνει** την αποτελεσματικότητα καθώς και τις διάφορες εκπαιδευτικές ανάγκες έτσι ώστε να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέλκυσης
- **να πληροφορεί/ενημερώνει** τους ίδιους τους εργαζόμενους για το πόσο καλά αποδίδουν και ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξης τους, με βάση την απόδοση τους, ώστε να είναι σε θέση να προγραμματίζουν τη σταδιοδρομία τους,

6.iii. Συμφωνίες για την Απόδοση

Οι «Συμφωνίες ή Συμβάσεις για την Απόδοση» καθορίζουν τις προσδοκίες-αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων.

Οι «Συμφωνίες ή Συμβάσεις για την Απόδοση» γίνονται στα εξής σημεία:

- Στόχοι και επίπεδα απόδοσης
- Δείκτες για την μέτρηση της απόδοσης
- Αξιολόγηση των ικανοτήτων
- Αξίες πυρήνα και απαιτήσεις για την ομαλή λειτουργία στην εργασία

7. Αυτοαξιολόγηση-Υπόδειγμα ερωτηματολογίου

Η διατήρηση της συγκέντρωσης και του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων είναι απαραίτητη για να συνεισφέρουν το πλήρες δυναμικό τους στον οργανισμό.

Οι αξιολογήσεις επιδόσεων εμπλέκουν ενεργά τους υπαλλήλους στην κατανόηση του τι περιμένει η διοίκηση από αυτούς. Με τον καθορισμό συμφωνημένων στόχων ο κάθε υπάλληλος γίνεται υπεύθυνος για τις δικές του επιδόσεις.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ειδοποιούνται έγκαιρα για το πότε θα γίνει η αξιολόγηση των επιδόσεών τους. Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο αν του παρέχονταν ένα σχετικό ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης ως μέρος της προετοιμασίας.

Αν και τα διαφορετικά επίπεδα και είδη υπαλλήλων ενδέχεται να χρειάζονται διαφορετικά ερωτηματολόγια, ωστόσο, όλα τα ερωτηματολόγια θα πρέπει να περιλαμβάνουν κοινές ερωτήσεις όπως αυτές που ακολουθούν:

Ερώτηση: Πόσο καλές είναι οι επιδόσεις σας σε σχέση με τον τελευταίο σας έλεγχο;

Ερώτηση: Ποιοι ήταν οι κύριοι στόχοι σας; Τους επιτύχατε;

Ερώτηση: Τι προβλήματα αντιμετωπίσατε;

Ερώτηση: Τι κάνατε πολύ καλά;

Ερώτηση: Σε ποιους τομείς πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να βελτιώσετε τις επιδόσεις σας;

Ερώτηση: Πώς θα βαθμολογούσατε τις δικές σας δεξιότητες;

Ερώτηση: Ποια είναι τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες σας;

Ερώτηση: Είστε καλός στην οργάνωση;

Ερώτηση: Παίρνετε πρωτοβουλίες;

Ερώτηση: Έχετε ομαδικό πνεύμα εργασίας;

Ερώτηση: Πόσο καλά αποδίδετε μέσα σε ομάδα;

Ερώτηση: Πόσο καλά τα πηγαίνετε με τους υπόλοιπους εργαζόμενους στην εταιρεία;

Ερώτηση: Ποια είναι η στάση σας όσον αφορά τη δουλειά;

Ερώτηση: Τι βρίσκετε λιγότερο ή περισσότερο ενδιαφέρον στη δουλειά σας;

Ερώτηση: Έχετε τυχόν ενδιαφέροντα ή ικανότητες που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα;

Ερώτηση: Πόσο ευέλικτος είστε;

Ερώτηση: Πόσο συνεπής, αξιόπιστος και αφοσιωμένος είστε;

Ερώτηση: Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι οι βασικοί στόχοι σας για τους επόμενους έξι μήνες;

Ερώτηση: Τι βοήθεια και εκπαίδευση χρειάζεστε;

Είναι σημαντικό οι ερωτήσεις να είναι σύντομες και ευκολονόητες έτσι ώστε να γίνει σαφής ο σκοπός του ελέγχου όπως ποιος αξιολογεί ποιον και πότε;

Αποτελεί συνήθη πρακτική οι υπάλληλοι να αξιολογούνται από τους προϊστάμενούς τους.

Συγκεκριμένα:

1. Αν το σύστημα αξιολόγησης είναι αναποτελεσματικό, πιθανώς να οφείλεται στις ανεπαρκείς ικανότητες των διευθυντών που διεξάγουν τις αξιολογήσεις
2. Οι διευθυντές πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες αξιολόγησης.
3. Οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες αξιολογούμενου για να συμβάλλουν αποτελεσματικά

8. Είδη αξιολόγησης:

- Η αξιολόγηση «από πάνω προς τα κάτω» αποτελεί μια πιο συνολική προσέγγιση.

- Κάθε υπάλληλος αξιολογείται τόσο από υφιστάμενους όσο και από έναν προϊστάμενο.
- Η «κυκλική αξιολόγηση» (είναι και η ολοκληρωμένη, εφόσον οι πληροφορίες συλλέγονται από υφιστάμενους, συναδέλφους, ανώτερους και πελάτες. Αξίζει να σημειωθεί ότι το βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι η αξιολόγηση είναι λιγότερο επιρρεπής σε μεροληψίες, αν και απαιτεί περισσότερο χρόνο

Σχετικά με την συχνότητα διεξαγωγής αξιολογήσεων, θα πρέπει να υπολογίσουμε εξ' ολοκλήρου από τις περιστάσεις. Συνήθως πραγματοποιούνται μια φορά το χρόνο. Αν πραγματοποιείται γενικευμένη και στοχευμένη προσπάθεια παρακίνησης μιας ομάδας και ώθησης στον οργανισμό, ίσως να απαιτούνται τριμηνιαίες αξιολογήσεις. Π.χ. ένας νέος υπάλληλος ή ένας υπάλληλος που μόλις έχει αλλάξει υπηρεσία, ίσως να απαιτεί τριμηνιαίες αξιολογήσεις, ένας άλλος υπάλληλος, ο οποίος κάνει για αρκετά χρόνια μια εργασία ρουτίνας, μπορεί να χρειάζεται μόνο μια αξιολόγηση το χρόνο.

9. Θεωρίες δράσης: θεωρία σε χρήση και θεωρητική προσέγγιση

Ο Chris Argyris (1923–2013), ελληνικής καταγωγής καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Yale και ομότιμος καθηγητής στο Harvard Business School, ήταν ένας από τους σημαντικότερους εκπροσώπους της νεοκλασικής σχολής¹ και είναι ένας από τους

¹ Η Νεοκλασική Σχολή ή Ψυχοκοινωνιολογική Σχολή ή Σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς: Αποτελεί μια από τις σημαντικότερες Σχολές Σκέψης στο Management. Η νεοκλασική σχολή ήταν η επιστημονική φωνή αντίδρασης για τον ανθρώπινο ρόλο στις θεωρίες της κλασικής σχολής. Οι πρωτοστάτες της (Mc Gregor, Herzberg, Likert, Argyris), χρησιμοποίησαν την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την κοινωνική ψυχολογία, τις πολιτικές επιστήμες κ.λπ. για να δώσουν νέα θέση στον εργαζόμενο μέσα σε μια επιχείρηση.

Η νεοκλασική σχολή, όπως και η κλασική, κοιτούσε ταυτόχρονα προς δύο κατευθύνσεις. Την αναβάθμιση της θέσης της επιχείρησης και την αναβάθμιση της θέσης των εργαζομένων. Η τοποθέτηση αυτή αφορά μια εποχή στην οποία οι κοινωνικές διαφορές εκδηλώνονται συχνά με πολέμους.

γνωστότερους στοχαστές του management σε όλο τον κόσμο. Θεωρείται πατέρας της «οργανωσιακής μάθησης» (organizational learning).

Η πρωτοποριακή του θεωρία για την επιστήμη και την έρευνα της δράσης αποτέλεσε την απαρχή για την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων και τη μάθηση.

Ο Argyris ήταν αυτός που μελέτησε πρώτος τις βιομηχανικές οργανώσεις, για να καθορίσει την επίδραση των διαφόρων διοικητικών μεθόδων στην ατομική συμπεριφορά και στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους.

Ο ίδιος υποστηρίζει ότι η πίεση που ασκεί η αλυσίδα εντολών της ηγεσίας της επιχείρησης σε συνδυασμό με τον όγκο των εντολών κάνει τους εργαζομένους παθητικούς, εμποδίζοντας την ψυχική τους ωρίμανση.

Σύμφωνα με τον Argyris and Schön's (1974) *“οι άνθρωποι έχουν διανοητικούς χάρτες (mental maps), όσον αφορά τον τρόπο δράσης σε καταστάσεις. Αυτό περιλαμβάνει τον τρόπο που σχεδιάζουν, εφαρμόζουν και αναθεωρούν τις ενέργειές τους. Επιπλέον οι διανοητικοί αυτοί χάρτες καθοδηγούν τις πράξεις των ανθρώπων και όχι τις θεωρίες (πεποιθήσεις) που αυτοί ρητά ενστερνίζονται (espoused theories). Η διαφορά αυτή, δεν είναι απλώς η διαφορά μεταξύ λόγων και πράξεων: υπάρχει μια θεωρία συνεπής με αυτά που λένε και μια θεωρία σύμφωνη με αυτό που κάνουν.*

Επομένως η διάκριση δεν είναι μεταξύ της **θεωρίας** και της **δράσης**, αλλά μεταξύ δύο διαφορετικών **θεωριών δράσης**, (Argyris, Putnam & McLain Smoth, 1985): της **ενστερνισμένης θεωρίας** (espoused theory) και της **θεωρίας σε χρήση** (theory-in-use).

Η ιδέα της **θεωρίας της δράσης** είναι πρώτα από όλα θεωρία: «Όταν κάποιος ρωτάει πώς θα συμπεριφερόταν κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, η απάντηση που δίνει συνήθως είναι η υιοθετημένη θεωρία της δράσης για αυτή την

κατάσταση. Αυτή είναι η θεωρία της δράσης. Ωστόσο, η θεωρία που πραγματικά διέπει τις ενέργειές του είναι αυτή η **θεωρία-σε-χρήση**». (Argyris and Schön, 1974)

Πρόκειται ουσιαστικά για εξέλιξη της προηγούμενης έρευνας του C. Argyris η οποία αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ ατόμων και οργανισμών (Αργύρης 1957, 1962, 1964): «οι πιο γενικές ιδιότητές είναι ιδιότητες που μοιράζονται όλες οι θεωρίες και τα γενικότερα κριτήρια που ισχύουν για αυτήν - όπως η γενικότητα, η κεντρικότητα και η απλότητα - είναι κριτήρια που εφαρμόζονται σε όλες τις θεωρίες» (Argyris and Schön, 1974). Η διάκριση που γίνεται μεταξύ των δύο αντιθετικών θεωριών της δράσης είναι μεταξύ εκείνων των θεωριών που είναι σιωπηρές σε αυτό που κάνουμε ως επαγγελματίες και διαχειριστές και εκείνες στις οποίες καλούμε να μιλήσουμε για τις πράξεις μας σε άλλους. Οι πρώτες μπορούν να περιγραφούν ως **θεωρίες-σε-χρήση** (theory-in-use), καθορίζουν την πραγματική συμπεριφορά και τείνουν να είναι σιωπηρές δομές. Η σχέση τους με τη δράση είναι σαν τη σχέση της γραμματικής που χρησιμοποιείται προς την ομιλία. Περιέχουν παραδοχές για τον εαυτό, για τους άλλους και για το περιβάλλον - αυτές οι υποθέσεις αποτελούν ένα μικρόκοσμο της επιστήμης (Argyris and Schön, 1974). Οι λέξεις που χρησιμοποιούμε για να μεταδώσουμε αυτό που κάνουμε, τι κάνουμε ή τι θέλουμε να πιστεύουν οι άλλοι ότι κάνουμε, τότε μπορεί να ονομαστεί **ενστερνισμένη θεωρία** (espoused theory).

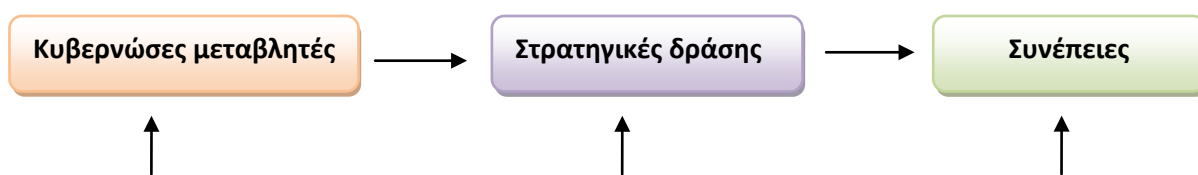
Ο Argyris (1980) δηλώνει ότι η αποτελεσματικότητα προκύπτει από την ανάπτυξη της συσχέτισης μεταξύ της θεωρίας σε χρήση και της ενστερνισμένης θεωρίας. «εξηγώντας τις ενέργειές μας σε έναν συνάδελφό μας, μπορούμε να εξηγήσουμε την ξαφνική βιασύνη μας λέγοντας ότι μια «κρίση» είχε προκύψει με έναν από τους «πελάτες» μας.

Από την άλλη η θεωρία-σε-χρήση μπορεί να είναι αρκετά διαφορετική. Μπορεί να έχουμε βαρεθεί και να θεωρήσουμε ότι το αποτέλεσμα σε μια προφανώς δύσκολη κατάσταση θα έφερνε ευπρόσδεκτη ανακούφιση. Ένας βασικός ρόλος του προβληματισμού, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε, είναι να αποκαλύψουμε τη θεωρία-σε-χρήση και να διερευνήσουμε τη φύση της «προσαρμογής». Μεγάλο μέρος της εποπτείας, όπου επικεντρώνεται στις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις

ενέργειες του ασκούμενου, ασχολείται με το χάσμα μεταξύ της θεωρητικής θεωρίας και της θεωρίας-κατά τη χρήση. Αυτό το χάσμα δεν είναι απαραίτητα κακό. Βέβαια αν γίνει πολύ ευρύ, τότε υπάρχει σαφώς μια δυσκολία. Αλλά με την προϋπόθεση ότι τα δύο παραμένουν συνδεδεμένα τότε το χάσμα δημιουργεί μια δυναμική για την αντανάκλαση και το διάλογο».

Η θεωρία-σε-χρήση (Αργύρης και ο Schön,1974)) στηρίζεται σε τρεις μεταβλητές :

1. **Κυβερνώσες μεταβλητές (governing values)** σύμφωνα με τις οποίες οι άνθρωποι προσπαθούν να δρουν εντός αποδεκτών ορίων, ενώ οποιαδήποτε ενέργεια είναι πιθανό να επηρεάσει μια σειρά από αυτές τις μεταβλητές και να προκαλέσει αντιστάθμιση μεταξύ των κυρίων μεταβλητών. Αυτές οι αξίες συνήθως είναι οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές κ.λ.π.
2. **Στρατηγικές δράσης (action strategies)**: οι κινήσεις και τα σχέδια που χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους για να διατηρήσουν τις κυβερνητικές τους αξίες εντός του αποδεκτού εύρους
3. **Συνέπειες (consequences)**: Τι συμβαίνει ως αποτέλεσμα μιας ενέργειας. Ποιες οι επιπτώσεις των δράσεων και μπορεί να είναι συμβατές με τις κυβερνώσες αξίες ή ασύμβατες.

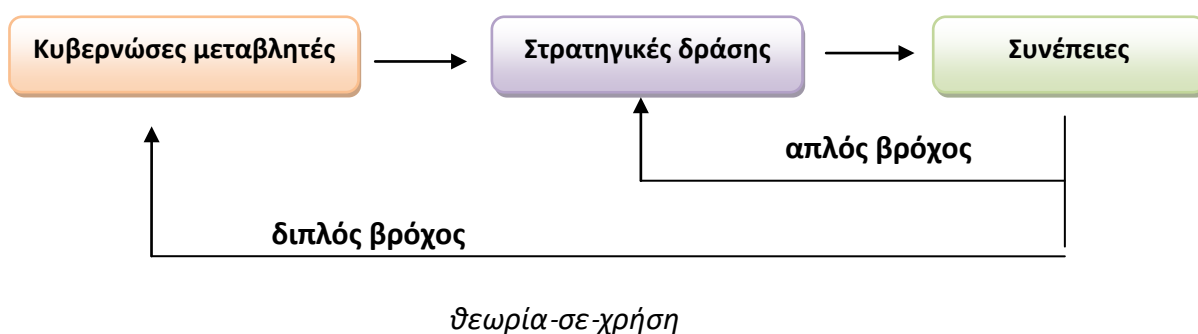


Αν οι συνέπειες της στρατηγικής που χρησιμοποιήθηκε συμφωνούν, τότε επιβεβαιώνεται η θεωρία-σε-χρήση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ πρόθεσης και έκβασης, ενώ μπορεί να υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ πρόθεσης και έκβασης. Με άλλα λόγια, οι συνέπειες μπορεί να είναι ακούσιες, ενώ μπορεί επίσης να μην ταιριάζουν ή να μην λειτουργούν με βάση τις αξίες που διέπουν το άτομο.

Για τους Argyris και Schön (1978) η έννοια της μάθησης περιλαμβάνει την ανίχνευση και την διόρθωση των σφαλμάτων (ως αναντιστοιχία μεταξύ πρόθεσης και έκβασης). Π.Χ. όταν κάτι πάει στραβά, πολλοί άνθρωποι προσπαθούν να αναζητήσουν μια άλλη στρατηγική δράσης ή προσπαθούν να ενδυναμώσουν την υπάρχουσα στρατηγική.

Σύμφωνα με τους Αργύρη και Schön (1974), αυτό είναι το μοντέλο μάθησης **απλού βρόχου (single-loop learning)**.

Εναλλακτική απάντηση αυτού του τύπου ο στοχασμός αποτελεί το μοντέλο μάθησης **διπλού βρόχου (double-loop learning)**, όπου οι υπό αμφισβήτηση μεταβλητές υπόκεινται σε κριτική εξέταση και μπορεί να οδηγήσουν σε μεταβολή των κυβερνώντων μεταβλητών. Μια τέτοια μετατόπιση να διαμορφώσει νέες στρατηγικές, εναλλακτικά σχέδια και κανόνες και οι συνέπειες. Αυτός είναι περιγραφικά και ο τρόπος με τον οποίο οι Αργύρης και Schön (1978) περιγράφουν τη διαδικασία στο πλαίσιο της οργανωτικής μάθησης:



Γιατί οι εργαζόμενοι δεν αναφέρουν στους ανωτέρους ότι ένα από τα προϊόντα της εταιρείας τους είναι «αποτυχημένο» (loser); Γιατί δεν μπορούν οι αντιπρόεδροι μιας επιχείρησης να αποκαλύψουν στον πρόεδρό την παντελή έλλειψη επιτυχίας ενός από τα τμήματα της εταιρείας; Η αδυναμία να αποκαλύψουμε λάθη και άλλες δυσάρεστες αλήθειες προκύπτει από την ελαττωματική οργανωτική μάθηση, υποστηρίζει ο Argyris.

Τέτοιες συνήθειες και στάσεις, που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να κρύβει τα προβλήματά της, οδηγούν σε ακαμψία και φθορά. Αυτή η διαδικασία μπορεί να αντιστραφεί με μια μέθοδο που ονομάζει μάθηση διπλού βρόχου.

Μόνο όταν το σφάλμα διορθωθεί επιτρέπει στον οργανισμό να συνεχίσει τις τρέχουσες πολιτικές και να επιτύχει τους στόχους του. Αυτή η διαδικασία σφάλματος και διόρθωσης είναι μάθηση ενός βρόχου.

Με άλλα λόγια η μάθηση ενός βρόχου λειτουργεί σαν ένας *θερμοστάτης* που μαθαίνει πότε είναι πολύ ζεστό ή πολύ κρύο και ενεργοποιεί ή απενεργοποιεί τη θερμότητα.

Η μάθηση ενός βρόχου μπορεί να συγκριθεί με ένα *θερμοστάτη* που μαθαίνει πότε είναι πολύ ζεστό ή πολύ κρύο και στη συνέχεια ενεργοποιεί ή απενεργοποιεί τη θερμότητα. Ο *θερμοστάτης* είναι σε θέση να εκτελέσει αυτό το έργο επειδή μπορεί να λάβει πληροφορίες (τη θερμοκρασία του δωματίου) και ως εκ τούτου να λάβει διορθωτική ενέργεια.

«Εάν ο θερμοστάτης, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Argyris, μπορούσε να αναρωτηθεί για το αν θα έπρεπε να τεθεί σε 68 βαθμούς, θα ήταν ικανός όχι μόνο να ανιχνεύσει λάθη αλλά και να αμφισβητήσει τις υποκείμενες πολιτικές και στόχους, καθώς και το δικό του πρόγραμμα. Αυτή είναι μια δεύτερη και πιο εμπειριστατωμένη έρευνα. Ως εκ τούτου θα μπορούσε να ονομαστεί μάθηση διπλού βρόχου. Όταν οι διευθυντές εγκαταστάσεων και οι άνθρωποι μάρκετινγκ ανιχνεύουν και επιχειρούν να διορθώσουν λάθη για να κατασκευάσουν το προϊόν Χ, αυτό ήταν απλή μάθηση βρόχου. Όταν άρχισαν να αντιμετωπίζουν το ερώτημα εάν πρέπει να κατασκευαστεί το προϊόν Χ, αυτό ήταν η μάθηση με διπλό βρόχο, επειδή αμφισβήτησαν τώρα τις βασικές πολιτικές και τους στόχους της οργάνωσης.

Από την άλλη η διπλού βρόχου μάθηση εμφανίζεται, όταν το σφάλμα ανιχνεύεται και διορθώνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να τροποποιεί τους υποκείμενους κανόνες ενός οργανισμού, πολιτικών και στόχων.

Αυτή η διαδικασία μπορεί να εκπροσωπείται αρκετά εύκολα με μια απλή τροποποίηση της αρχικής εκπροσώπησης της θεωρίας-σε-χρήση.

Η μάθηση ενός βρόχου φαίνεται να είναι παρούσα όταν οι στόχοι, οι αξίες, τα πλαίσια και, σε σημαντικό βαθμό, οι στρατηγικές θεωρούνται δεδομένες. Η έμφαση υπόκεινται στις «τεχνικές και την αποτελεσματικότερη χρήση των τεχνικών» (Usher and Bryant,1989).

Οποιοσδήποτε προβληματισμός στοχεύει στη βελτίωση της στρατηγικής αποτελεσματικότητας.

Αντίθετα, η διδασκαλία διπλού βρόχου, περιλαμβάνει την αμφισβήτηση του ρόλου του συστήματος πλαisiώσης και εκμάθησης που στηρίζονται οι πραγματικοί στόχοι και στρατηγικές». Από πολλές απόψεις, η διάκριση στην προκειμένη περίπτωση είναι αυτή που χρησιμοποιείται από τον Αριστοτέλη², όταν εξερευνούσε την τεχνική

² Στην εγκυκλοπαίδεια της γνώσης του Αριστοτέλη κάθε επιστήμη, τέχνη και δεξιότητα έχει τη θέση της. Όλες οι γνώσεις είναι σημαντικές και χρήσιμες, δεν είναι όμως όλες ισότιμες. Ο Αριστοτέλης προτείνει λοιπόν μια τριμερή κατάταξη των γνώσεων: η ανθρώπινη γνώση διακρίνεται σε «ποιητική», «πρακτική» και «θεωρητική».

Στο κατώτερο επίπεδο τοποθετούνται οι «ποιητικές γνώσεις», οι τεχνικές δεξιότητες που αποσκοπούν στην παραγωγή υλικών αντικειμένων και δράσεων. Όλες αυτές οι δεξιότητες στηρίζονται στη συσσωρευμένη εμπειρία των ανθρώπων και συνιστούν ένα σύνολο κανόνων, που θα πρέπει κανείς να διδαχθεί και να αφομοιώσει για να τις ασκήσει. Στη δεύτερη κατηγορία τοποθετούνται οι «πρακτικές γνώσεις», οι γνώσεις που έχουν αντικείμενο την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο Αριστοτέλης

Στο ανώτερο τέλος επίπεδο τοποθετούνται οι τρεις «θεωρητικές γνώσεις»: τα μαθηματικά, η φυσική και η «πρώτη φιλοσοφία» (*Μετά τα φυσικά* 1025b24). Το διακριτικό γνώρισμα της θεωρητικής

και πρακτική σκέψη, αφού περιλαμβάνει τις ρουτίνες και κάποιο είδος προκαθορισμένου σχεδίου.

Σύμφωνα με τον Argyris «Το τελευταίο είναι και το πιο δημιουργικό και αντανakλαστικό και περιλαμβάνει τις αντιλήψεις του καλού. Ο προβληματισμός εδώ είναι πιο θεμελιώδης: οι βασικές υποθέσεις πίσω από ιδέες ή πολιτικές έρχονται αντιμέτωπες ... οι υποθέσεις δοκιμάζονται δημόσια .. οι διεργασίες είναι αναξιόπιστες και όχι αυτοεπιδίωκτες (Argyris, 1982).

Το κύριο μέρος της ερευνητικής παρέμβασης του Argyris ήταν να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την ικανότητά τους για διπλό βρόχο μάθηση. Αυτή η πίεση που ασκεί η αλυσίδα εντολών της σε συνδυασμό με τον όγκο των εντολών να κάνει τους εργαζομένους παθητικούς, εμποδίζοντας την ψυχική τους ωρίμανση.

Ο Argyris πρότεινε να μειωθεί η εξειδίκευση με «διεύρυνση της εργασίας» και οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.

Με άλλα λόγια, υποστηρίζει ότι η μάθηση με διπλό βρόχο είναι απαραίτητη, αν οι ασκούμενοι και οι οργανώσεις λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για την ταχεία αλλαγή και συχνά αβέβαια πλαίσια (Argyris 1974, 1982, 1990).

γνώσης είναι η αυτονομία της, η ανεξαρτησία της από κάθε εφαρμογή ή πρακτική χρησιμότητα. Η αναζήτηση της αλήθειας, η κατανόηση της αντικειμενικής πραγματικότητας είναι το μοναδικό κίνητρο του θεωρητικού επιστήμονα. Για τον Αριστοτέλη η αναζήτηση της άδολης και καθαρής γνώσης χαρακτηρίζει την ίδια τη φύση του ανθρώπου.

Όλοι οι άνθρωποι από τη φύση τους επιζητούν τη γνώση.

Πηγή: http://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/history/filosofia/page_059.html

Επίσης σημαντική είναι η συνεισφορά τους στην εμβάθυνση της κατανόησης της εμπειρικής μάθησης (experiential learning) μελετώντας τις επιπτώσεις των πρακτικών του management στην ατομική συμπεριφορά και την προσωπική ανάπτυξη δημιουργώντας ένα νέο κλίμα στο σύγχρονο management, στο οποίο ο καθένας μπορεί να ωριμάσει και να πραγματοποιήσει την προσωπική του ανάπτυξη δουλεύοντας ταυτόχρονα για την επιτυχία ενός οργανισμού.

10. Η Χρησιμότητα της Διοίκησης της Απόδοσης στην Ανώτατη Εκπαίδευση

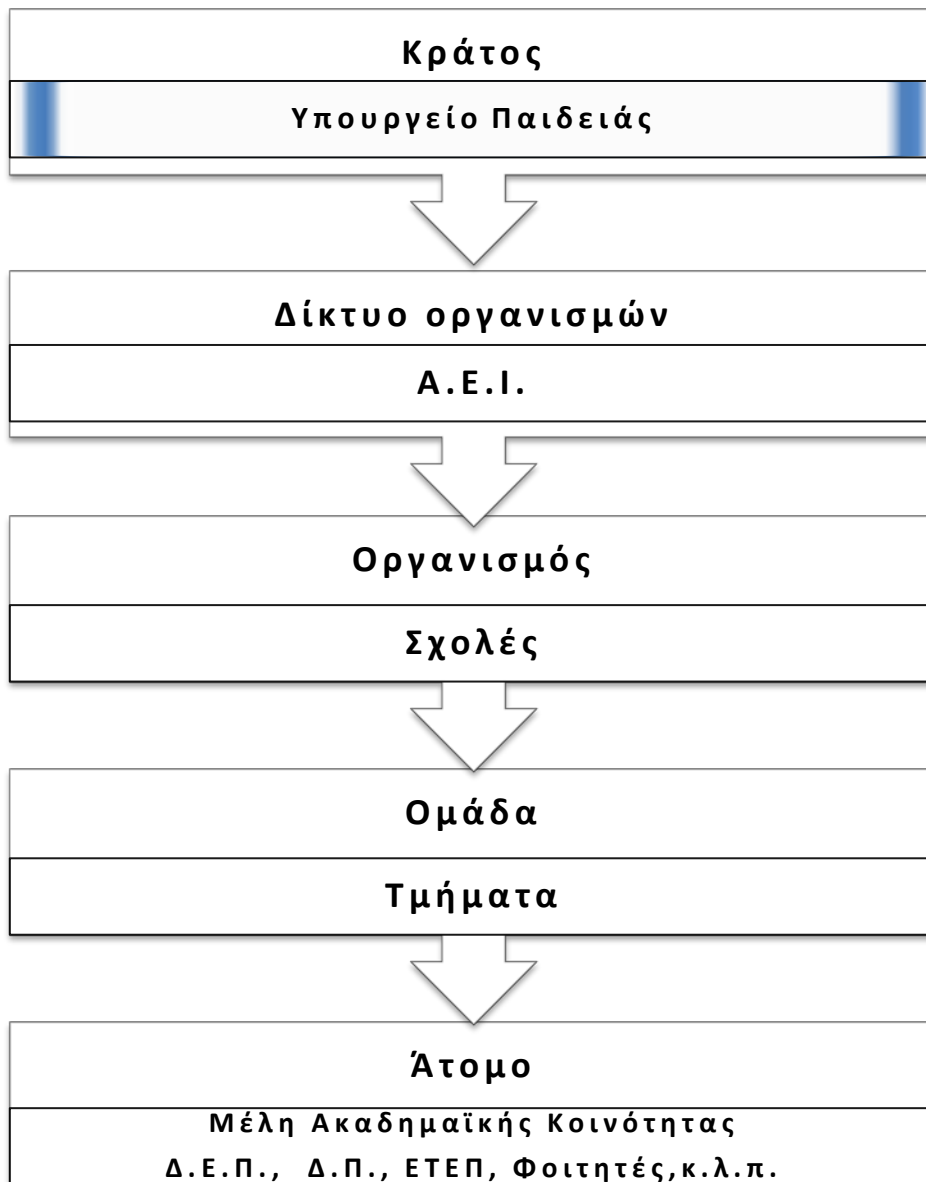
Ως εκπαιδευτικός οργανισμός ορίζεται μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται σε ένα ορισμένο χώρο για την παροχή εκπαίδευσης, σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις (Κουτούζης , 1999).

Από την άλλη μεριά, σύμφωνα με τον Σαϊτή (2005) ως εκπαιδευτικός οργανισμός ορίζεται ως μια κοινωνική οντότητα, η οποία μέσω της διαίρεσης, της εργασίας, των δομών, των συστημάτων και σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη σκοπών.

Ο Κανελλόπουλος (1990) θεωρεί τον οργανισμό ως οικονομική μονάδα, η οποία είναι ένας αριθμός ανθρώπων που υπό συντονισμένη ηγεσία και με τη χρήση υλικών και άυλων πόρων επιδιώκει την επίτευξη έργου.

Στην προκειμένη περίπτωση ένα ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα αποτελεί έναν εκπαιδευτικό οργανισμό όπου κατά τον Everard & Morris, 1999) αποσαφηνίζεται το πλαίσιο στο οποίο τοποθετείται ο εκπαιδευτικός οργανισμός (Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα).

Πλαίσιο Εκπαιδευτικού Οργανισμού



Πηγή: Everard & Morris, 1999)

Άλλωστε η ανώτατη εκπαίδευση είναι ένας ζωτικός και απαραίτητος τομέας της κοινωνίας. Συμβάλλει στην ενημέρωση και στην εκπαίδευση των πολιτών, διαμορφώνει τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις τους, ενώ ταυτόχρονα συνεισφέρει στην κοινωνική τους ευημερία (Rhodes 2001; OECD 2010). Σε παγκόσμια κλίμακα, η παροχή εκπαίδευσης υψηλού επιπέδου οδηγεί στη μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη ενός κράτους, ενώ παράλληλα παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην

αύξηση του πλούτου του, ώστε αυτό να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη (Childress 2012).

Η Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα σήμερα αντιμετωπίζει μια σειρά από σημαντικές προκλήσεις και χρειάζεται μια Εθνική Στρατηγική προκειμένου να τεθούν στόχοι και να καθοριστούν προτεραιότητες.

Με βάση τον Kotter (2007), κάθε ίδρυμα για να προωθήσει το στρατηγικό σχεδιασμό του (Οργανισμός ιδρύματος) θα πρέπει να διαθέτει ένα στρατηγικό πυρήνα αλλαγής (πρύτανης, αντιπρυτάνεις, μέλη Συμβουλίου, πρόεδροι τμημάτων). Ο πρύτανης, για να μπορέσει να πραγματοποιήσει το στρατηγικό σχεδιασμό και παράλληλα οι πράξεις του να εναρμονίζονται με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις, πρέπει να μπορεί, με τις ηγετικές του ικανότητες, να εμπνέει εμπιστοσύνη και να καθοδηγεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του (Flamholtz and Randle 2008). Ο Οργανισμός του ιδρύματος θα πρέπει να συντάσσεται από τον πρύτανη και τη στρατηγική ομάδα, ενώ θα πρέπει να συζητείται στη Σύγκλητο και να εγκρίνεται από το Συμβούλιο του ιδρύματος

Ενώ η πρακτική του αναπτυξιακού σχεδιασμού είναι συνεπώς ακόμα ενεργή σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, η επιστημονική συζήτηση για τον αναπτυξιακό σχεδιασμό είναι μάλλον παλιά (Szirmai 2005).

Αν και οι περισσότερες δημοσιεύσεις προέρχονται από τη δεκαετία του 1950 και τη δεκαετία του 1960 από τις ιδρυτές συγγραφείς της οικονομίας ανάπτυξης και νικητές βραβείων Νόμπελ όπως ο Άρθουρ Lewis και Jan Tinbergen (Lewis 1966, Tinbergen 1967, Tinbergen 1958), εντούτοις, για κανένα άλλο τομέα δεν υπάρχει μακροπρόθεσμος σχεδιασμός τόσο σημαντικός, όσο για την εκπαίδευση. Άλλωστε, η ίδια η εκπαιδευτική διαδικασία χαρακτηρίζεται από μακροχρόνιους κύκλους.

Ειδικότερα, ο Lewis υποστηρίζει ότι οι λεπτομέρειες κάνουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ο ίδιος ο Tinbergen έγραψε ότι: «Δεν υπάρχει ανάγκη ... μακροπρόθεσμα εκπαιδευτικού σχεδιασμού για μια πολύ λεπτομερή διάκριση μεταξύ διαφόρων τύπων εμπόριο, επάγγελμα ή εκπαίδευση. ... Αυτά τα σχέδια δεν μπορεί να είναι λεπτομερή, καθώς δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζου τι ακριβώς θα συμβεί μετά από δέκα έως είκοσι χρόνια μπροστά. (Tinbergen 1958, 128). Ο μιν Tinbergen βασίστηκε στην επιτυχία του για την ανασυγκρότηση του συστήματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Κάτω Χώρες μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ενώ ο Lewis υποστηρίζει μια πιο θεωρητική άποψη.

Επιπλέον, αν και τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας μπορεί να διαρκέσουν 20 ακόμα και 30 χρόνια, τα προγράμματα συνήθως διαρκούν από 3 έως 4 χρόνια και η όλη διαδικασία διαρκεί περισσότερο από 15 χρόνια.

11. Η Διοίκηση της Απόδοσης και Στρατηγικός Σχεδιασμός της Ανώτατης Εκπαίδευσης-Σύντομη Ανάλυση-Παραδείγματα

Για το οργάνωση ενός μακροπρόθεσμου εκπαιδευτικού σχεδιασμού, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα κύρια χαρακτηριστικά της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των αναπτυσσόμενων χωρών.

Ειδικότερα:

- ο εκπαιδευτικός τομέας έχει συνήθως τους **λιγότερους πόρους**, οι οποίοι συνήθως ελέγχονται με ελάχιστη ή καθόλου ευελιξία από το Υπουργείο Παιδείας ή Οικονομικών (ή και τα δύο). Σε πολλές δε χώρες, δεν υπάρχει ανεξάρτητο Υπουργείο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Όπως παρατηρεί ο Peter Drucker, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν εκτίθενται σε δοκιμή αγοράς που καθορίζει την εξαφάνιση ή την επιβίωσή τους. Η διαχείριση των μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων πρέπει ως εκ τούτου, να εστιάσουν περισσότερο στην αποστολή (Drucker 2006). Επιπλέον, δεδομένου ότι το κέρδος και τα ασφαλή συμφέροντα των μετόχων δεν είναι ο απώτερος στόχος, οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι προτεραιότητα διαφορετικά.

- Όλα τα πανεπιστήμια έχουν αυτή ακριβώς την αποστολή: **να συνδυάζουν τη διδασκαλία και την έρευνα**. Επιπλέον ως αποστολή τους είναι η ευαισθητοποίηση, κοινωνική ευθύνη, η αξιοποίηση, η μεταφορά γνώσης, η καινοτομία και τέλος η περιφερειακή ανάπτυξη.
- **Στόχος** είναι η **έρευνα και παραγωγής νέων γνώσεων**, επειδή λίγα άλλα ιδρύματα μπορούν να το εκπληρώσουν (Schram 2010). Στην πραγματικότητα, τα περισσότερα πανεπιστήμια είναι εκκολλητήρια, επιχειρηματιών ή αποσκοπούν τα έσοδα τους από τις εφευρέσεις και τις ευρεσιτεχνίες τους.
- Όσον αφορά την **διαχείριση** των πανεπιστημίων, συνήθως απαρτίζεται από καθηγητές, οι οποίοι τις περισσότερες φορές προσφέρουν εθελοντικά το χρόνο τους ή με ένα συμβολικό αντίτιμο, προκειμένου να εκτελέσουν σωστά τα διοικητικά καθήκοντα.
- Η **ακαδημαϊκή ελευθερία και η θεσμική αυτονομία** κατοχυρώνονται στις ιδρυτικές πράξεις των πανεπιστημίων. Αυτή η ακαδημαϊκή ελευθερία είναι συνήθως προϋπόθεση να συμμετέχει το πανεπιστήμιο σε πανεπιστημιακούς συλλόγους όπως η Ένωση Πανεπιστημίων κοινής πλούτου, Magna Carta Universitatum, ή διάφορα πανεπιστημιακές ενώσεις και δίκτυα
- Τα πανεπιστήμια μεταμορφώνονται από κοινότητα μελετητών, σε πιο πολύπλοκες οργανώσεις ενδιαφερομένων μερών, όπου η **ευθύνη** και η **διαφάνεια** είναι όλο και πιο σημαντικές (Bleiklie και Kogan 2007). Για αυτό το είδος πανεπιστημίων, οι ηγέτες πρέπει να έχουν ακαδημαϊκούς συμμάχους την αξιοπιστία και τις ισχυρές εκτελεστικές ιδιότητες, καθώς και την ισχυρή επικοινωνία και διαχειριστική δεξιότητα για να εδραιωθούν.

- Αν ο πανεπιστημιακός ηγέτης αγνοεί τη δύναμη της επιλογής και της εστίασης και αντ' αυτού ενισχύει ένα πλήθος αντικρουόμενων αιτημάτων και συμφερόντων, δεν παρέχει κατευθυντήριες γραμμές με αποτέλεσμα ο οργανισμός να μην μπορεί να ευδοκιμήσει σε μια πιθανή αλλαγή. Τότε μιλάμε για μια κακή στρατηγική (Rumelt 2014).

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι η κακή στρατηγική είναι πανταχού παρούσα, διότι είναι πολύ πιο εύκολο να γίνει.

Άλλωστε υπάρχει μια λεπτή διαφορά ανάμεσα στη στρατηγική και τον προγραμματισμό: ο προγραμματισμός είναι εφικτός, ενώ η διαμόρφωση της στρατηγικής δεν είναι. Η μετατροπή των διαφορετικών οικονομικές πρωτοβουλίες, μπορεί να ακολουθήσει ομαλά τον υφιστάμενο προϋπολογισμό (Martin 2013)

Ένα παράδειγμα κακής στρατηγικής, είναι το ακόλουθο:

Δήλωση αποστολής του Πανεπιστημίου Cornell: *«Το Πανεπιστήμιο Cornell φιλοδοξεί να είναι μια κοινότητα μάθησης που επιδιώκει να υπηρετήσει την κοινωνία με την εκπαίδευση τους ηγέτες του αύριο και την επέκταση της σύνορα της γνώσης»*. Η ερμηνεία του Rumelt: "Με άλλα λόγια, το Πανεπιστήμιο Cornell είναι πανεπιστήμιο. Αυτό δεν προκαλεί έκπληξη και σίγουρα δεν είναι ενημερωτικό. Δεν παρέχει καμιά απολύτως καθοδήγηση για περαιτέρω σχεδιασμό και χάραξη πολιτικής. Είναι ενοχλητικό για έναν έξυπνο, ο ενήλικας να συσχετίζεται με αυτό το είδος φλυαρίας" (Rumelt 2014).

Εκτός από τους κινδύνους της "κακής στρατηγικής", τα περισσότερα πανεπιστήμια είναι δομικά ανίκανα μετά από οποιαδήποτε ανταγωνιστική στρατηγική (Hampson 2014).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα πανεπιστήμια αποτελούν ένα κακό είδος στρατηγικής, αφού υστερούν στις τρεις γενικές πτυχές της στρατηγικής τοποθέτησης: εστίαση στον πελάτη, επιχειρηματική εστίαση και ευθυγράμμιση. Πρώτον, η εστίαση του πελάτη σημαίνει παροχή ενός μοναδικού και πολύτιμη πρόταση για τους πελάτες. Η επιχειρηματική εστίαση συνεπάγεται αποφάσεις σχετικά με τα όρια του την οργάνωση ή τις αποφάσεις σχετικά με την οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση και συγκεκριμένα πλεονεκτήματα των οργανώσεων. Πρέπει να εξεταστούν τα εμπόδια και η επιλογή όλων των επιλογών "τι να μην κάνει". Τέλος, η ευθυγράμμιση αναφέρεται στη δημιουργία "του τι ταιριάζει" με την ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων της εταιρείας για να στηρίξει την επιλεγμένη στρατηγική (Porter 1996).

Πελάτες για τα πανεπιστήμια είναι οι φοιτητές. Για το λόγο αυτό τα πανεπιστήμια δυσκολεύονται να επικεντρωθούν στους κύριους πελάτες τους, αφού συνήθως δεν τους παίρνουν αρκετά σοβαρά, ενώ τους βλέπουν ως οιονεί ενήλικες. Επιπλέον, οι αποφάσεις των πανεπιστημίων δεν γίνονται απευθείας από τους σπουδαστές, αφού το κράτος επιχορηγεί μέρος του κόστους ενώ η οικογένεια φοιτητή που χρηματοδοτούν το υπόλοιπο.

Δεύτερον, τα πανεπιστήμια δεν μπορούν να αποφασίσουν για τα όρια της επιχείρησής τους. Ο προσδιορισμός σαφούς επιχειρηματικού ενδιαφέροντος παρεμποδίζεται από τον πιο σύνθετο χαρακτήρα των πανεπιστημίων.

Τα πανεπιστήμια έχουν μια διπλή αποστολή να συνδυάζουν τη διδασκαλία με την έρευνα. Αυτή η εξισορρόπηση της διδασκαλίας και της έρευνας καθιστά την δημιουργία στρατηγικής δύσκολη υπόθεση.

Τρίτον, είναι δύσκολο να επιτευχθεί στρατηγική ευθυγράμμιση, καθώς τα πανεπιστήμια έχουν εξελιχθεί πολύπλοκα με διπλά μοντέλα διακυβέρνησης για την ασφάλιση της ακαδημαϊκής ελευθερίας, με ένα συμβούλιο για ακαδημαϊκά θέματα και ένα για όλα τα άλλα θέματα. Τον τελευταίο καιρό έχουν αναπτυχθεί από μοντέλα διακυβέρνησης κοινής διακυβέρνησης με βάση το πρότυπο "κοινότητα μελετητών", σε μεγαλύτερο αποτέλεσμα (Bleiklie και Kogan 2007).

Τέλος, η τυπική ιεραρχία (π.χ. Πρύτανης, Αντιπρύτανης, Κοσμήτορας, Πρόεδρος, κ.λ.π.) δεν είναι πάντα ευθυγραμμισμένη με την ατομική επαγγελματική ιεραρχία. Στο παρελθόν τα πανεπιστήμια θεωρήθηκαν ως αυτοδιαχειριζόμενα κοινότητες μελετητών, όπου κυριαρχεί η συλλογική λήψη αποφάσεων. Στην πράξη, ωστόσο, η υπόσχεση της συλλογικής λήψης αποφάσεων δεν ανταποκρίθηκε στην υπόσχεσή της και τα ιδιωτικά συμφέροντα των καθηγητών κυριάρχησαν. Οι καθηγητές αγωνίζονται μεμονωμένα, αγνοώντας τις ανάγκες των Πανεπιστημίων (Allen et al., 2000, 5). Ο Mark Yudon, παραφράζοντας τον Μπιλ Κλίντον μία φορά δήλωσε: "Να είσαι πρόεδρος του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας είναι σαν να είσαι διευθυντής ενός νεκροταφείου: υπάρχουν πολλοί άνθρωποι κάτω από σας, αλλά κανείς δεν ακούει".

Επιπλέον τα Πανεπιστήμια είναι απρόθυμα να αγκαλιάσουν την τεχνολογία που θα τους επέτρεπε να ανταγωνίζονται στο κόστος, διστάζουν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους λόγω της ευρείας και συντηρητικής επωνυμίας τους, και ανίκανα να εντοπίσουν κόγχες, που πάσχουν από συγγενή και συνεχή διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής των δραστηριοτήτων τους και επέκτασης της κακώς καθορισμένης αποστολής τους. Εν ολίγοις, τα πανεπιστήμια δυσκολεύονται να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν οποιαδήποτε στρατηγική, με αποτέλεσμα να μπορούν να οδηγηθούν στους επιθυμητούς στόχους.

12. Σχέση Στρατηγικής Διοίκησης και Διοίκησης Απόδοσης

Η «στρατηγική διοίκηση», με την ευρύτερη έννοια ως ένα γενικότερο πλαίσιο αρχών και μεθόδων που προσδιορίζουν τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, βρίσκεται τις τελευταίες δύο δεκαετίες έντονα στο προσκήνιο της ακαδημαϊκής κοινότητας, ως απόρροια των αναμφίβολα σημαντικών αλλαγών τόσο στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον (διεθνοποίηση των οικονομιών, απελευθέρωση των αγορών, ένταση και εξάρτηση του ανταγωνισμού, ρόλος των χρηματαγορών κλπ.), όσο και των ανακατατάξεων στο εσωτερικό περιβάλλον.

Κατά τον Chandle(1999) «Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων»

Από την άλλη ο Andrews (1971) υποστηρίζει ότι «Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης»

Αξίζει να αναφερθεί ο ορισμός του Igor Ansoff (1991), σύμφωνα με τον οποίο «Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του , που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν , τώρα και στο μέλλον.»

Για τους Hofer and Schendel (1979) «Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον», ενώ

για τον Henry Mintzberg « Στρατηγική είναι υπόδειγμα ή μορφοποίηση σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο».³

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Στρατηγική Διοίκηση διαμορφώνει το μέλλον του οργανισμού, ενώ η Διοίκηση Απόδοσης διαχειρίζεται το παρόν .

Από την άλλη, η διοίκηση απόδοσης εξασφαλίζει την παρακολούθηση, τον έλεγχο και τη βελτίωση της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, αλλά χωρίς τις στρατηγικές κατευθύνσεις που παρέχει η στρατηγική διοίκηση δεν μπορεί να εξασφαλίσει τη μελλοντική επιτυχία και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός Οργανισμού γενικά αποτελεί την «πυξίδα» του, καθώς προσδιορίζει την λειτουργία του στο πλαίσιο της ευρύτερης κοινωνίας, συμβάλλοντας στην διαμόρφωση κοινού προσανατολισμού και σκοπού μεταξύ των μελών του και λειτουργεί σαν κίνητρο και πρόκληση για την επίτευξη υψηλών ακαδημαϊκών στόχων.

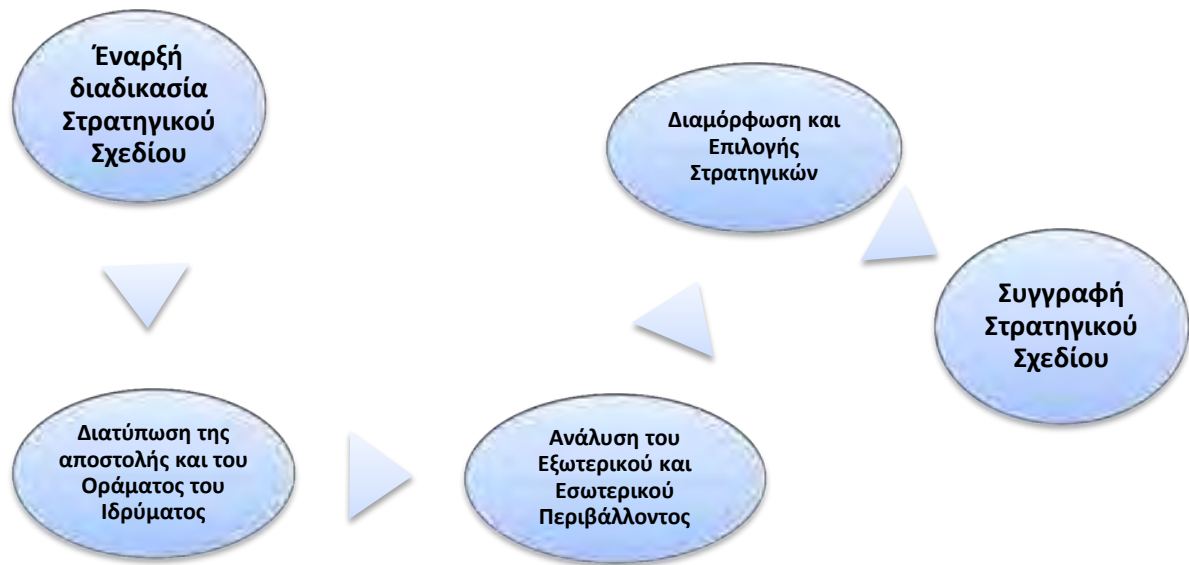
Με άλλα λόγια πρόκειται για μια αυστηρά καθοριζόμενη αλληλουχία από ενέργειες, η οποία αποβλέπει στην βελτιστοποίηση της λειτουργίας του.

Οι ενέργειες αυτές πρέπει να αναπτύσσονται σε διακεκριμένα στάδια, τα οποία εντάσσονται στο πλαίσιο μιας δυναμικής διαδικασίας όπου το ένα ανατροφοδοτεί το άλλο.

Ειδικότερα:

³ Παπαδάκης Βασίλης , Στρατηγική των Επιχειρήσεων- 7η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου (2016)

Στάδια διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού



13. Θεσμικό Πλαίσιο Ελληνικής Δημόσιας Ανώτατης Εκπαίδευσης για την Διοίκηση Απόδοσης

Η Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα αν και έχει αναπτυχθεί σημαντικά κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες, αντιμετωπίζει σήμερα μια σειρά από σημαντικές προκλήσεις.

Σύμφωνα με το άρθρο 16 του Συντάγματος της Ελλάδας, ΦΕΚ 102 Α'/2.6.2008, όπως αυτό αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων και τροποποιήθηκε με τους Ν. 4009/2011 (ΦΕΚ Α' 195/6-9-2011) «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών

και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων», όπως αυτό τροποποιήθηκε με τον Ν.4485/2017(ΦΕΚ 114/τ.Α'/4-8-2017, «Η ανώτατη εκπαίδευση παρέχεται από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.).

Αντίθετα με τα υπόλοιπα ιδρύματα του δημόσιου τομέα, όπου οι επικεφαλής διορίζονται από τον Υπουργό, όλα τα Α.Ε.Ι. στη Ελλάδα είναι αυτοδιοικούμενα, τα όργανα δηλαδή λήψης των αποφάσεων, πχ. Σύγκλητος, Όργανα Συνελεύσεων Σχολών, Τμημάτων, αποτελούνται από μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας (φοιτητές, μέλη Δ.Ε.Π., Διοικητικό Προσωπικό κ.τ.λ.) ή εκλέγονται αποκλειστικά από μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας π.χ. Πρύτανης, Κοσμήτορας, Πρόεδρος Τμήματος.

Εντούτοις όμως παρά την φαινομενική διοικητική τους αυτονομία, οι αποφάσεις για την λειτουργία τους, πχ. ετήσιος προϋπολογισμός και συνολικός αριθμός φοιτητών, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις των εκάστοτε Υπουργών Παιδείας και Οικονομικών.

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια πραγματοποιήθηκε ένα όραμα πολλών ετών για την δημιουργία ενός e-Πανεπιστήμιου, με την εφαρμογή νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών (Τ.Π.Ε.), όπως εισαγωγή της ηλεκτρονικής πλατφόρμας, πλατφόρμα υποστήριξης εκπαίδευσης/διδασκαλίας(e-class), ηλεκτρονική πρόσβαση στις βιβλιοθήκες και τα διεθνή επιστημονικά περιοδικά, διαχείριση μαθητολογίου κ.λ.π., ωστόσο είναι προφανές ότι απαιτούνται πιο δυναμικές ενέργειες για την απλοποίηση και την μείωση της γραφειοκρατικής επιβάρυνσης.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι η λειτουργία όλων των ελληνικών Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων διέπεται από κανόνες και πρακτικές που διασφαλίζουν

την τήρηση και προάσπιση της ελευθερίας στην έρευνα και τη διδασκαλία, της ερευνητικής και επιστημονικής δεοντολογίας, της ποιότητας της εκπαίδευσης και των παρεχόμενων υπηρεσιών, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στη διαχείριση του προσωπικού, των πόρων και των υποδομών τους, της διαφάνειας και αμεροληψίας κατά την άσκηση του έργου τους και τη λήψη αποφάσεων, αξιοκρατία στην επιλογή και εξέλιξη του προσωπικού τους και της ίσης μεταχείρισης μεταξύ των φύλων με έμφαση στον σεβασμό της διαφορετικότητας.

14. Επίπεδα στρατηγικής ηγεσίας των Πανεπιστημίων.

Χαρακτηριστικά

Στην Ελλάδα, τα Πανεπιστήμια διοικούνται από τις Συγκλήτους, επικεφαλής των οποίων είναι οι Πρυτάνεις.

Οι διοικητικές δομές των Πανεπιστημίων περιλαμβάνουν:

- **Κοσμητεία:** περιλαμβάνουν ένα ή περισσότερα Τμήματα.
- **Τμήματα:** βασική διοικητική μονάδα ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος
- **Τομείς**

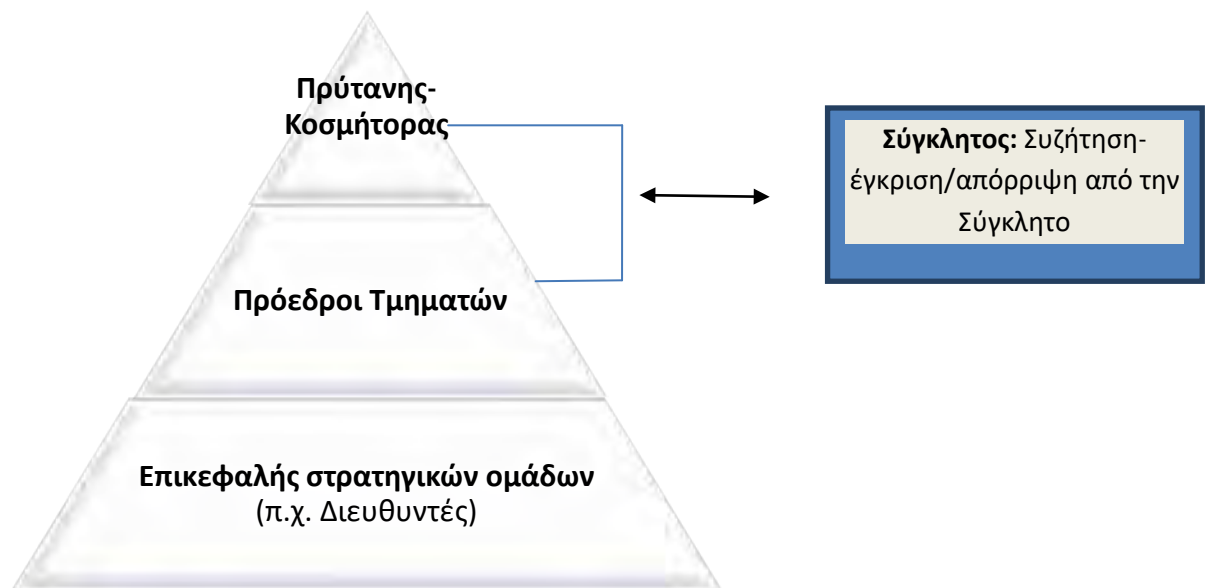
Η αποστολή τους εστιάζει στους παρακάτω έξι πυλώνες:

1. Παραγωγή και μετάδοση γνώσης μέσω της έρευνας και της διδασκαλίας, προετοιμασία των φοιτητών για εφαρμογή των γνώσεων που αποκομίζουν

στον επαγγελματικό χώρο που θα επιλέξουν καθώς και ανάπτυξη και καλλιέργεια του πολιτισμού και των τεχνών.

2. Προσφορά στο ανώτατο επίπεδο ποιότητας σύμφωνα με διεθνώς αναγνωρισμένα κριτήρια, ανώτατης εκπαίδευσης μέσω της επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας και συμβολή στην δια βίου μάθηση με τη χρήση της διδασκαλίας από απόσταση καθώς και άλλων σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας.
3. Ανάδειξη νέων ερευνητών μέσα από τη δημιουργία των συνθηκών που απαιτούνται, καθώς και μέσα από την ανάπτυξη της κριτικής ικανότητας και των δεξιοτήτων των φοιτητών με αντίστοιχη μέριμνα για την επαγγελματική ένταξή τους στην οικονομία.
4. Έρευνα στην αγορά εργασίας προκειμένου να υπάρχει γνώση των αναγκών που πρέπει να καλυφθούν και των επαγγελματικών πεδίων που προσφέρονται με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη της χώρας. Με βάση την έρευνα αυτή γίνεται προσφορά και διάχυση της γνώσης, με παράλληλη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και την καινοτομία και προσήλωση στις αρχές της επιστημονικής δεοντολογίας, της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής.
5. Προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων αλλά και των ερευνητικών φορέων εντός και εκτός της χώρας μέσω της προώθησης της κινητικότητας του εκπαιδευτικού προσωπικού, των φοιτητών και των αποφοίτων τους με στόχο την ανάπτυξη συνεκτικών ιστών στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης σε Ευρωπαϊκό πλαίσιο.
6. Δημιουργία υπεύθυνων πολιτών που μπορούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις όλων των πεδίων των ανθρώπινων δραστηριοτήτων παρέχοντας πολιτιστική, επιστημονική και επαγγελματική επάρκεια.

Τα επίπεδα στρατηγικής ηγεσίας των Πανεπιστημίων, θα μπορούσαν να αποτυπωθούν ως εξής:



Σύμφωνα με τους Marshall και Tufano: «Οι πανεπιστημιακοί ηγέτες (Πρύτανης, Κοσμήτορας), για να προωθήσουν την οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να έχουν υπόψη τους την υβριδική φύση των πανεπιστημίων (Marshall 2007, Tufano 2011)». Θα πρέπει, δηλαδή, να χρησιμοποιούν ταυτόχρονα τα χαρακτηριστικά στοιχεία των ηγετών των ιδιωτικών εταιρειών (επιδίωξη της οργάνωσης και απλοποίησης των διαδικασιών, της αποτελεσματικότητας, της προώθησης της καινοτομίας, ευελιξίας και διαφάνειας) και τα στοιχεία των δημοσίων ηγετών (ηθική συμπεριφορά και υψηλού επιπέδου επικοινωνία και έμπνευση σε όλα τα επίπεδα), έτσι ώστε να γίνεται πλήρως κατανοητή, η ιδιαίτερη αποστολή των ιδρυμάτων (Boal and Hooijberg, 2001; Taliento and Silverman, 2005; Phipps and Burbach 2010; Quong and Walker, 2010).

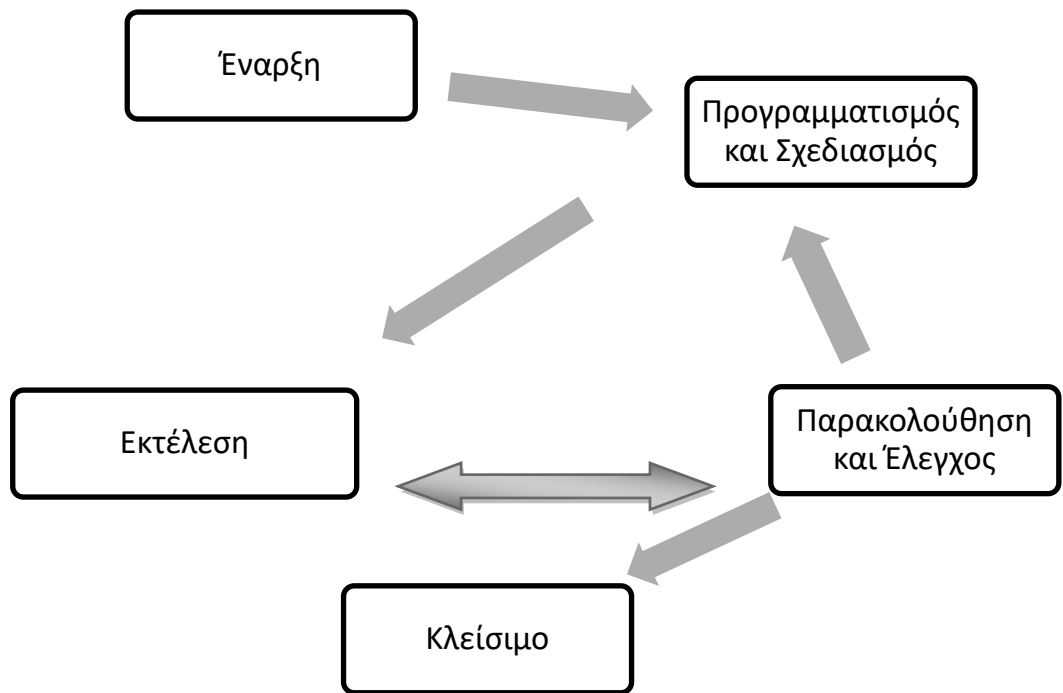
Αξίζει να σημειωθεί ότι η επικοινωνία της ηγετικής ομάδας με όλα τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας είναι εξαιρετικά σημαντική και απολύτως αναγκαία (Flamholtz and Randle 2008), ενώ οι συνεχείς προσωπικές επαφές και οι συζητήσεις του στρατηγικού πυρήνα με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη θα πρέπει να πραγματοποιούνται για την επίλυση ασαφειών στη στοχοθεσία και για τη

διασφάλιση της επιτυχίας του στρατηγικού σχεδίου. Είναι απαραίτητο να τονιστεί, ότι η ισχυρή και η επίμονη θέληση, καθώς και οι τολμηρές κινήσεις της ηγεσίας απαιτούν την εισαγωγή καινοτομιών, οι οποίες δύνανται να προκαλέσουν συγκρούσεις σε πολλαπλά μέτωπα (Collins 2005; Hsieh and Yik 2005).

Το πιο σημαντικό όμως κεφάλαιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι οι άνθρωποι που την απαρτίζουν και την υπηρετούν. Με βάση τους Veugelers and van der Ploeg (2008) και τη χρήση του Ευρωβαρομέτρου για την αναδιάρθρωση της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, η πλειοψηφία των Ελλήνων πανεπιστημιακών (52%) τείνει να πιστεύει περισσότερο στις αλλαγές που προωθεί η διοίκηση των ιδρυμάτων τους, παρά στις όποιες «εκ των άνωθεν» πολιτικές απόπειρες για μεταρρύθμιση. Αυτό είναι ένα θετικό βήμα για την εφαρμογή των αλλαγών, όταν τα επίπεδα της εσωτερικής εμπιστοσύνης είναι αρκετά υψηλά.

15. Στάδια Στρατηγικού Επιχειρησιακού Σχεδιασμού ΑΕΙ

Τα στάδια του Στρατηγικού Επιχειρησιακού Σχεδιασμού ενός ΑΕΙ, θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:



Πηγή: Μπουραντάς: Οδηγός Στρατηγικού Σχεδιασμού για την Γ'βαθμια Εκπαίδευση, 1999, ΟΠΑ

Ενώ τα βήματα θα μπορούσαν να είναι τα εξής:

- Προετοιμασία και Οργάνωση
- Συνοπτική περιγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης
- Καθορισμός της Στρατηγικής - Κατάρτιση Στρατηγικού Σχεδίου, Συνεργασία Υπουργείου Παιδείας-ΑΕΙ και ειδικότερα
- Καθορισμός Προσπαιτούμενων
- Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου και Υλοποίηση των διαδικασιών διαβούλευσης
- Κατάρτιση Επιχειρησιακού Σχεδίου,

- Πενταετής συνήθως Προγραμματισμός Δράσεων και Οικονομικός Προγραμματισμός,
- Προσδιορισμός δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης,
- Έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος
- Τελικές Ενέργειες

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι ένα επιχειρησιακό στρατηγικό σχέδιο αντιμετωπίζει το Α.Ε.Ι. ως μία ενιαία οντότητα ή μονάδα. Άλλωστε το Ίδρυμα χαρακτηρίζεται από το σύνολο των ακαδημαϊκών μονάδων του και των προγραμμάτων του, ενώ ταυτόχρονα επιβεβαιώνει αφενός την ευθύνη των ακαδημαϊκών μονάδων για την επίτευξη αριστείας στο πλαίσιο των γνωστικών τους πεδίων και αφετέρου τη σπουδαιότητα μίας δυναμικής διασύνδεσης και διάδρασης των αρμοδιοτήτων και των δυναμικών των επιμέρους ακαδημαϊκών μονάδων και της ηγεσίας του Ιδρύματος.

Πώς όμως μπορεί αυτό να οικοδομήσει πάνω στα επιμέρους ακαδημαϊκά πλεονεκτήματα του και ως ενιαία Μονάδα και να επιτύχει νέους στόχους; Ποιοι είναι οι στόχοι αυτοί;

Στόχος είναι η καθιέρωση και αναγνώριση του Ανωτάτου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος ως ένα καταξιωμένο και δυναμικό Α.Ε.Ι. με περιφερειακή και διεθνή αναγνώριση, ικανό να συνδέει τον κόσμο της σκέψης και των ιδεών με αυτόν της πρακτικής εφαρμογής και της δράσης. Αυτή η στρατηγική αφορά κυρίως δύο άξονες: την επικέντρωση και τη συνεκτικότητα· επικέντρωση σε δυνατά ή πολλά υποσχόμενα ακαδημαϊκά προγράμματα σπουδών και δημιουργία μεγαλύτερης συνεκτικότητας και διάδρασης των επιμέρους ακαδημαϊκών τμημάτων, προγραμμάτων σπουδών

Αυτός ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί την απάντηση σε μία σειρά νέων δεδομένων και προκλήσεων που μπορούν να αποβούν κρίσιμα για τη μελλοντική εξέλιξη του.

Το σχέδιο ενός στρατηγικού σχεδιασμού για την Ανώτατη Εκπαίδευσης καταρχήν την εκπλήρωση της φιλοδοξίας για καθιέρωση και αναγνώριση του ίδιου του Ανωτάτου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος ως ένα καταξιωμένο και δυναμικό Α.Ε.Ι. με περιφερειακή και διεθνή αναγνώριση, ικανό να συνδέει τον κόσμο της σκέψης και των ιδεών με αυτόν της πρακτικής εφαρμογής και της δράσης.

Η στρατηγική, μέσω της οποίας θα επιδιωχθούν οι φιλοδοξίες και οι στόχοι θα μπορούσαν να αφορούν κυρίως σε δύο άξονες, στην επικέντρωση και στη συνεκτικότητα:

- Επικέντρωση στα δυνατά ή πολλά υποσχόμενα ακαδημαϊκά προγράμματα σπουδών
- Δημιουργία μεγαλύτερης συνεκτικότητας και διάδρασης των επιμέρους ακαδημαϊκών τμημάτων, προγραμμάτων σπουδών γύρω από τις παραπάνω βασικές κεντρικές ακαδημαϊκές επικεντρώσεις, δημιουργώντας ολοκληρώσεις και σχηματισμούς πέρα από τα παραδοσιακά όρια και στεγανά, καθώς και παραγωγικές συνέργειες.

Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στον οργανισμό να συνεχίσει τις τρέχουσες πολιτικές του ή να επιτύχει τους στόχους του. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται μάθηση μεμονωμένου βρόχου (C. Argyris and Schön,1978)

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός ενός Α.Ε.Ι. αποτελεί την απάντηση σε μία σειρά νέων δεδομένων και προκλήσεων που μπορούν να αποβούν κρίσιμα για τη μελλοντική εξέλιξη του.

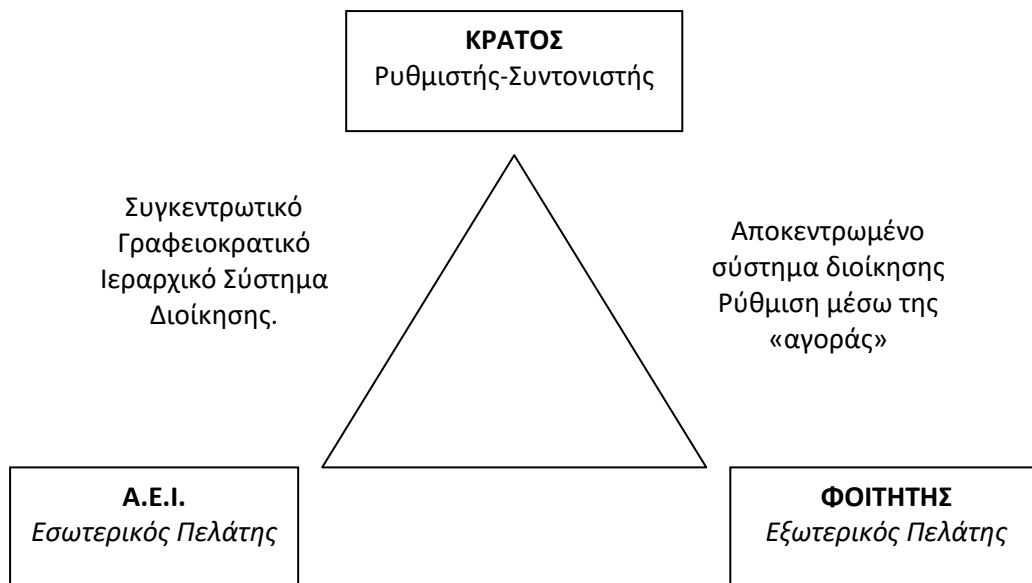
16. Μοντέλο Διοίκησης Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Τα τελευταία τριάντα χρόνια, τουλάχιστον, τα εκπαιδευτικά συστήματα έχουν γνωρίσει μια σημαντική ανάπτυξη, κυρίως στο επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, γεγονός που έκανε περισσότερο πολύπλοκο τον έλεγχο τόσο της λειτουργίας διοίκησης, όσο και της αποτελεσματικότητάς τους, στο πλαίσιο της προσφοράς «ίδιου σχολείου για όλους».

Ταυτόχρονα, οι αλλαγές στο διεθνές οικονομικό και κοινωνικό τοπίο, οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης, το άνοιγμα των επικοινωνιών καθώς και η ένταση των αλληλεξαρτήσεων αλλά και η πολυπλοκότητα των αλληλεπιδράσεων έχουν δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την αλλαγή και προσαρμογή του τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών συστημάτων και των εκπαιδευτικών μονάδων. (Παπακωνσταντίνου Γ.,2012).

Στη συνολική διαδικασία εκπαίδευσης και λειτουργίας των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων συμμετέχουν το κράτος, τα ίδια τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα και η κοινωνία μέσω των φοιτητών/πολίτες, οι οποίοι θεωρούνται βασικοί συντελεστές.

Τη σχέση αυτών των συμμετεχόντων θα μπορούσε να σκιαγραφήσει κάποιος με ένα «τρίγωνο» στις κορυφές του οποίου βρίσκονται το κράτος, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και οι μαθητές-γονείς/πολίτες (κοινωνία) (Barroso, 2001), με αντίστοιχη διανομή του βάρους των ρόλων μεταξύ των τριών πόλων, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Εύκολα διαπιστώνει κανείς ότι το κράτος κατέχει στρατηγικής σημασίας θέση καθώς μέσω της πολιτικής του μπορεί να ρυθμίζει την εκπαίδευση μέσα από διοικητικά σχήματα είτε συγκεντρωτικής-ιεραρχικής δομής είτε αποκεντρωτικά, λαμβάνοντας υπόψη το κοινωνικό περιβάλλον, σε μια προσπάθεια αναζήτησης της ισορροπίας μεταξύ της επιβολής των κανόνων μιας «δημόσιας υπηρεσίας» και αυτών της «αγοράς».

Τα μοντέλα διοίκησης που εφαρμόζονται σε διάφορες χώρες είναι πλήρως προσαρμοσμένα στις κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές και θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- **Συγκεντρωτικό** – γραφειοκρατικό ιεραρχικό σύστημα διοίκησης όπου τον κυρίαρχο ρόλο παίζει το κράτος ενώ τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα εκτελούν τις εντολές (μεταβίβαση – εκτέλεση) και οι φοιτητές(κοινωνία) υποβιβάζονται σε παθητικούς **καταναλωτές** δημόσιας υπηρεσίας, αποδεχόμενοι την όποια εκπαιδευτική πολιτική, ποιότητα εκπαίδευσης και εκπαιδευτικό αποτέλεσμα.
- Σε διοικητικά **αποσυγκεντρωμένο** και πολιτικά αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης όπου τον κυρίαρχο ρόλο διατηρεί το κράτος στη διαδικασία της

ρύθμισης αλλά *παραχωρεί* στις περιφερειακές δομές της ιεραρχίας εξουσία της οποίας ο βαθμός καθορίζεται από το κράτος.

- Το **αποκεντρωμένο** σύστημα διοίκησης, με τη μεταφορά και *απόδοση* όλων των αρμοδιοτήτων λήψης απόφασης στην περιφερειακή κοινωνία, όπου το κράτος παίζει το ρόλο του συντονιστή, με επιτελικό ρόλο και οι φοιτητές έχουν ουσιαστική συμμετοχή στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, με παραχώρηση **αυτοτέλειας** στις εκπαιδευτικές μονάδες. (διαπραγμάτευση – εφαρμογή της πολιτικής).

Σύμφωνα με αυτή την σχηματική προσέγγιση, ο ρόλος του κράτους είναι στην κορυφή και κάθε φορά καθεμιά από τις δύο άλλες κορυφές συνθέτουν ένα διαφορετικό διοικητικό μοντέλο ρύθμισης του συστήματος και η τρίτη κορυφή να επιτελεί δευτερεύοντα - επικουρικό ρόλο. Έτσι κάθε κορυφή έχει μεταβαλλόμενη βαρύτητα στη συμμετοχή της καθώς εξαρτάται άμεσα από το ζεύγος των πόλων που αναλαμβάνουν το βάρος της διοίκησης και λειτουργίας του συστήματος (Barroso, 2001).

Ο McKevitt, αναφερόμενος στην Ν. Ζηλανδία, στη Μ. Βρετανία και τη Γερμανία θεωρεί ότι η ιδιομορφία της παραγωγής και της κατανάλωσης εκπαιδευτικών υπηρεσιών από τον πελάτη απαιτεί τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών, γιατί αποτυγχάνει όταν στηρίζεται σε λύσεις τεχνικές και ορθολογικές και δεν λαμβάνει υπόψη της αξίες και επαγγελματικές πρακτικές των εκπαιδευτικών οι οποίοι οφείλουν να αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη προς τους καταναλωτές των υπηρεσιών που παράγουν, δεδομένου ότι οι καταναλωτές δεν μπορούν να τις αξιολογήσουν πριν τις «καταναλώσουν».

Από την άλλη ο Henry Mintzberg αναφέρεται σε τρία μοντέλα ανάπτυξης και εφαρμογής της στρατηγικής και διοίκησης ενός οργανισμού και ειδικότερα:

- Σχεδιαστικό μοντέλο (planning model): τα στελέχη του οργανισμού διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες: σε εκείνους που σχεδιάζουν (formulators) και σε εκείνους που υλοποιούν/εφαρμόζουν το σχέδιο σχολαστικά και μεθοδικά (implementers).

- Οραματικό μοντέλο (visionary model): κατά το οποίο το αρχικό όραμα λειτουργεί ως «ομπρέλα» κάτω από την οποία λαμβάνονται μικρές αποφάσεις οι οποίες λύνουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Κατά αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται και αναπτύσσονται νέες λεπτομερείς στρατηγικές, οι οποίες απαντούν με αποτελεσματικό τρόπο στα επιμέρους θέματα που προκύπτουν συχνά υπό τη μορφή εμποδίων. Στην περίπτωση αυτή, τα στελέχη που συλλαμβάνουν το όραμα αποτελούν τους ίδιους ανθρώπους που το εφαρμόζουν.
- Μαθησιακό μοντέλο (learning model): όπου η στρατηγική παίρνει μορφή μέσω της διαρκούς μάθησης. Οι άνθρωποι μαθαίνουν και στην πορεία αποφασίζουν –άρα αυτοί που εφαρμόζουν είναι και αυτοί που σχεδιάζουν τη στρατηγική⁴.

Τέλος ιδιαίτερη μνεία δίνεται στο «απρόοπτο», τον τρόπο δηλ, με την οποία αντιμετωπίζεται από τον οργανισμό είναι καταλυτικής σημασίας. Για τον λόγο αυτό, τα περισσότερα προβλήματα εμφανίζονται και εντοπίζονται στην υλοποίηση της στρατηγικής, στη σύζευξη δηλαδή της στρατηγικής που έχει προσχεδιαστεί με τις αποφάσεις που προκύπτουν στην πορεία.

Η διαδικασία αυτή στηρίχτηκε σε τέσσερις πυλώνες και ειδικότερα:

1. σημαντική έμφαση δόθηκε στους μεμονωμένους ερευνητές. Η στρατηγική του να προσελκύσουν και να κρατήσουν τους καλύτερους επιστήμονες ξεκίνησε από την επιτροπή δομών και προσωπικού (Structure And Appointment Commissions) στις αρχές τις δεκαετίας του 1990 και συνεχίζει σήμερα να υποστηρίζει νέους ερευνητές καθώς και την αξιολόγηση της έρευνας.
2. στην ανεύρεση μελλοντικών ταλέντων στην ερευνητική διαδικασία. Η στήριξη νέων ερευνητών σημαίνει καινοτομία στην έρευνα καθώς επίσης και
3. συνεχή αριστεία στην έρευνα για το μέλλον.

⁴ Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. Β., 2006:52; Koontz, 1980:181

4. στη διεθνή συνεργασία με τα τοπικά δίκτυα, με τη βιομηχανία και τα ερευνητικά ιδρύματα.

17. Οργανόγραμμα:

Ένα Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα συγκροτεί ένα Διοικητικό μηχανισμό, με Διοικητικές, Οικονομικές και Τεχνικές Υπηρεσίες, με ειδικές και μόνιμες Επιτροπές, με προσωπικό που διαχειρίζεται ανθρώπινους πόρους (φοιτητές, διδακτικό και ερευνητικό προσωπικό), σημαντικούς οικονομικούς πόρους (κρατική επιχορήγηση και επιχορήγηση από τρίτες πηγές), αλλά και σημαντικό αριθμό υποδομών.

Σκοπός των Διοικητικών και των Τεχνικών Υπηρεσιών του Α.Ε.Ι. είναι η υποστήριξη των εκπαιδευτικών και των ερευνητικών λειτουργιών του Ιδρύματος και το αντικείμενο της εργασίας του προσωπικού των ανωτέρω Υπηρεσιών εξειδικεύεται στην εξυπηρέτηση των αντίστοιχων αναγκών του Ιδρύματος.

Σύμφωνα με το άρθρο 16 του Συντάγματος της Ελλάδας, ΦΕΚ 102 Α'/2.6.2008, όπως αυτό αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων και τροποποιήθηκε με τους Ν. 4009/2011 (ΦΕΚ Α' 195/6-9-2011) «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων», όπως αυτό τροποποιήθηκε και το Ν.4485/2017(ΦΕΚ 114/τ. Α'/ 4-8-2017, «Η ανώτατη εκπαίδευση παρέχεται από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.).

Η ανώτατη εκπαίδευση αποτελείται από δύο παράλληλους τομείς:

- A. τον πανεπιστημιακό τομέα, που περιλαμβάνει τα Πανεπιστήμια, τα Πολυτεχνεία και την Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών, τα οποία στο εξής αναφέρονται ως «Πανεπιστήμια» και
- B. τον τεχνολογικό τομέα, που περιλαμβάνει τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.) και την Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.), τα οποία στο εξής αναφέρονται ως «Τ.Ε.Ι.».

Τα ιδρύματα των δύο τομέων της ανώτατης εκπαίδευσης λειτουργούν παράλληλα, με διακριτή φυσιογνωμία, σκοπό και αποστολή, που διαφοροποιούνται σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν για τα Πανεπιστήμια και τα Τ.Ε.Ι., αντίστοιχα.

Τα Α.Ε.Ι. είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου πλήρως αυτοδιοικούμενα και διοικούνται από τις Συγκλήτους, επικεφαλής των οποίων είναι οι Πρυτάνεις.

Οι διοικητικές δομές των Πανεπιστημίων περιλαμβάνουν:

- **«Σύγκλητος»:** η Σύγκλητος Πανεπιστημίου και η Σύγκλητος Τ.Ε.Ι..
- **«Πρυτανικό Συμβούλιο»:** το Πρυτανικό Συμβούλιο Πανεπιστημίου και το Πρυτανικό Συμβούλιο Τ.Ε.Ι..
- **«Πρύτανης»:** ο Πρύτανης Πανεπιστημίου και ο Πρύτανης Τ.Ε.Ι..
- **«Αντιπρυτάνεις»:** Αντιπρυτάνεις Πανεπιστημίου και ο Αντιπρύτανης Τ.Ε.Ι..
- **«Κοσμητεία»:** η Κοσμητεία Σχολής Πανεπιστημίου και η Κοσμητεία Σχολής Τ.Ε.Ι..
- **«Κοσμήτορας»:** ο Κοσμήτορας Σχολής Πανεπιστημίου και ο Κοσμήτορας Σχολής Τ.Ε.Ι..
- **«Πρόεδρος Τμήματος»:** ο Πρόεδρος Τμήματος Πανεπιστημίου και ο Πρόεδρος Τμήματος Τ.Ε.Ι..
- **«Διευθυντής Τομέα»:** ο Διευθυντής Τομέα Πανεπιστημίου και ο Διευθυντής Τομέα Τ.Ε.Ι..
- **«μέλη Δ.Ε.Π.»:**

Κάθε Ίδρυμα αποτελείται από Σχολές. Η Σχολή καλύπτει μία ενότητα συγγενών επιστημονικών κλάδων και εξασφαλίζει τη διεπιστημονική προσέγγιση, τη μεταξύ τους επικοινωνία και τον αναγκαίο, για τη διδασκαλία και την έρευνα, συντονισμό τους. Η Σχολή εποπτεύει και συντονίζει τη λειτουργία των Τμημάτων, σύμφωνα με τον Κανονισμό Σπουδών τους.

Κάθε Τμήμα προάγει την επιστήμη, την τεχνολογία ή τις τέχνες στο αντίστοιχο επιστημονικό πεδίο, οργανώνει τη διδασκαλία στο πλαίσιο των προγραμμάτων σπουδών και εξασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση της μάθησης σε αυτά.

Οι Σχολές διαιρούνται σε Τμήματα και τα Τμήματα σε Τομείς.

Ενώ οι Τομείς, οι οποίοι συντονίζουν τη διδασκαλία μέρους του γνωστικού αντικείμενου του Τμήματος που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο πεδίο ή πεδία της επιστήμης.

Τα Α.Ε.Ι. έχουν ως αποστολή:

- α) να παράγουν και να μεταδίδουν τη γνώση με την έρευνα και τη διδασκαλία, να προετοιμάζουν τους φοιτητές για την εφαρμογή της και να καλλιεργούν τις τέχνες και τον πολιτισμό,
- β) να συμβάλουν στη διά βίου μάθηση με σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας, περιλαμβανομένης και της διδασκαλίας από απόσταση, με βάση την επιστημονική και τεχνολογική έρευνα στο ανώτερο επίπεδο ποιότητας σύμφωνα με τα διεθνώς αναγνωρισμένα κριτήρια,
- γ) να αναπτύσσουν την κριτική ικανότητα και τις δεξιότητες των φοιτητών, να διαμορφώνουν τις απαραίτητες συνθήκες για την ανάδειξη νέων ερευνητών και να παρέχουν τις απαραίτητες γνώσεις και εφόδια στους αποφοίτους τους για την επιστημονική και επαγγελματική τους σταδιοδρομία,
- δ) να ανταποκρίνονται στις αναπτυξιακές ανάγκες της χώρας, να προωθούν τη διάχυση της γνώσης και την ανάπτυξη των τεχνών, την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, καθώς και την καινοτομία, με προσήλωση στις αρχές της επιστημονικής δεοντολογίας, της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής

συνοχής, καθώς και να συμβάλουν στο εθνικό σχέδιο για την παραγωγική ανασυγκρότηση της χώρας στην κατεύθυνση της αειφορίας,

ε) να προωθούν τη συνεργασία με άλλα εκπαιδευτικά Ιδρύματα και ερευνητικούς φορείς στην ημεδαπή και στην αλλοδαπή, την αποτελεσματική κινητικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού, των φοιτητών και των αποφοίτων τους, συμμετέχοντας στην ευρωπαϊκή και στη διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα,

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

ζ) να αναπτύσσουν κοινούς, ανοικτούς πόρους στην εκπαίδευση, την έρευνα, την τεχνολογία και τον πολιτισμό.

Στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής αποστολής τους, τα Α.Ε.Ι. παρέχουν ποιοτική και ολοκληρωμένη εκπαίδευση, σύμφωνα με τις τάσεις της σύγχρονης επιστήμης, της τεχνολογίας και των τεχνών, καθώς και της διεθνούς επιστημονικής πρακτικής. Στο πλαίσιο αυτό, τα Τ.Ε.Ι. εστιάζουν στις εφαρμογές των σύγχρονων επιστημών, της τεχνολογίας και των τεχνών συνδυάζοντας την ανάπτυξη του κατάλληλου θεωρητικού υποβάθρου σπουδών με την υψηλού επιπέδου εργαστηριακή και πρακτική άσκηση.

Για την εκπλήρωση της αποστολής τους, τα Ιδρύματα οργανώνονται και λειτουργούν με κανόνες και πρακτικές που διασφαλίζουν την τήρηση και προάσπιση ιδίως

των αρχών:

α) της ελευθερίας στην έρευνα και τη διδασκαλία,

β) της ερευνητικής και επιστημονικής δεοντολογίας,

γ) της ποιότητας της εκπαίδευσης,

- δ) της ποιότητας των υπηρεσιών τους, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στη διαχείριση του προσωπικού, των πόρων και των υποδομών τους,
- ε) της διαφάνειας στο σύνολο των δραστηριοτήτων τους,
- στ) της αμεροληψίας των οργάνων τους κατά την άσκηση του έργου τους και κατά τη λήψη ατομικών και συλλογικών αποφάσεων,
- ζ) της αξιοκρατίας στην επιλογή και εξέλιξη του προσωπικού τους,
- η) της ίσης μεταχείρισης μεταξύ των φύλων και του σεβασμού κάθε διαφορετικότητας.

Οι ειδικότερες αρχές και κανόνες λειτουργίας, η οργάνωση και οι επιμέρους στόχοι κάθε Ιδρύματος, μέσα στο πλαίσιο που καθορίζει ο παρών νόμος, ορίζονται με τον Οργανισμό και τον Εσωτερικό Κανονισμό λειτουργίας του, που εκδίδεται ύστερα από εισήγηση του πρύτανη και σύμφωνη γνώμη της Συγκλήτου και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως

Συνοπτικά κάθε Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (Α.Ε.Ι.) θα μπορούσε να διατυπωθεί με το εξής Οργανόγραμμα:

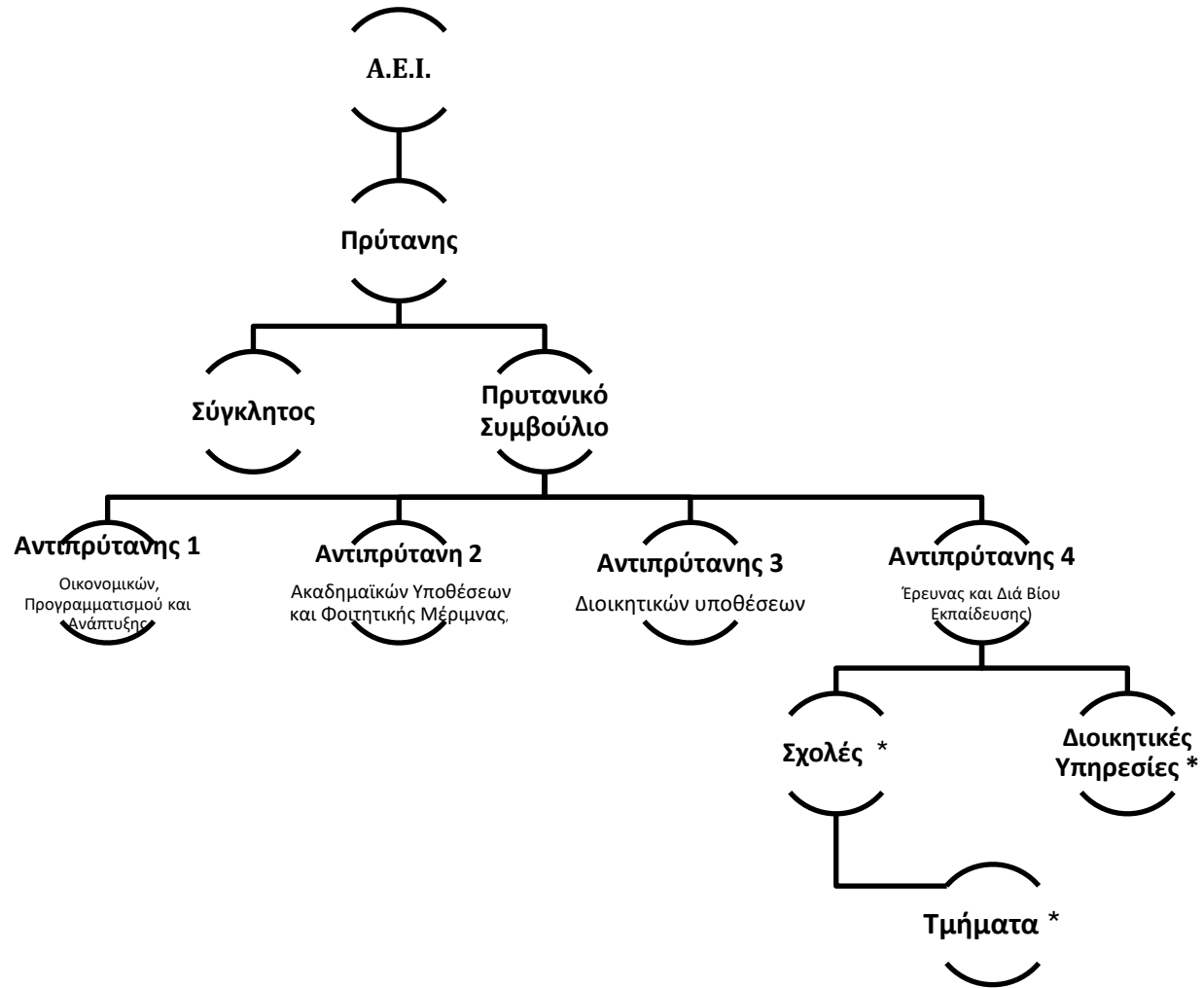


ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	<ul style="list-style-type: none"> α. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ & ΕΙΔΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ β. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ & ΕΙΔΙΚΟΥ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ & ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ δ. ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ & ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ & ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	<ul style="list-style-type: none"> α. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ β. ΔΑΠΑΝΩΝ & Κ.Π.Σ. γ. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ & ΑΠΟΘΗΜΙΩΣΕΩΝ δ. ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ & ΣΠΟΥΔΑΣΤΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> α. ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΑΣΚΗΣΗΣ & ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ β. ΣΠΟΥΔΑΣΤΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ γ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΗΤΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ δ. ΕΚΔΟΣΕΩΝ & ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ & ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> α. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ β. ΜΕΛΕΤΩΝ & ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ γ. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

ΑΥΤΟΤΕΛΗ ΤΜΗΜΑΤΑ/ΜΟΝΑΔΕΣ

- ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΠΡΥΤΑΝΗ-ΑΝΤΙΠΡΥΤΑΝΕΩΝ
-
- ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΕΣ ΣΧΟΛΩΝ
- ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ
- ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ (ΜΟ.ΔΙ.Π.)
- ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
- ΜΟΝΑΔΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΙΔΙΚΟΥ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑΣ
- ΔΙΚΑΣΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Ν.Σ.Κ.
- Επιτροπή Ερευνών και Διαχείρισης του Ε.Λ.Κ.Ε.

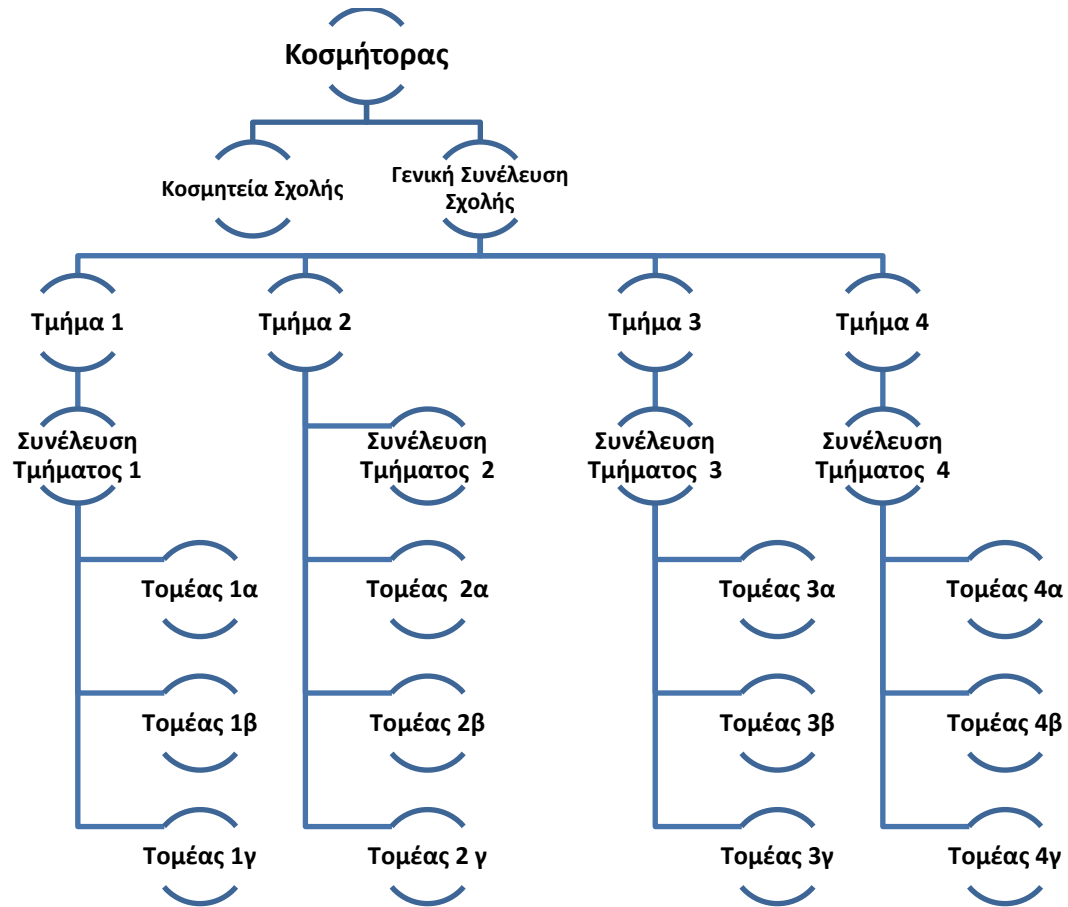
Οργανόγραμμα Α.Ε.Ι.



Οργανόγραμμα Διοικητικών Υπηρεσιών



Οργανόγραμμα Σχολών-Τμημάτων



18. Προσωπικό

Το προσωπικό ενός Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος κατηγοριοποιείται ως αναφέρεται ακολούθως:

➤ **Ακαδημαϊκό:**

- **Μέλη Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.):** Κάθε μέλος Δ.Ε.Π. έχει δικαίωμα συμμετοχής σε όλες τις διεργασίες λήψης αποφάσεων σχετικά με θέματα έρευνας και διδασκαλίας και με θέματα που αφορούν στην εν γένει λειτουργία και διοίκηση του Ιδρύματος και της οικείας Σχολής ή Τμήματος που υπηρετεί. Η διοίκηση της Σχολής ή Τμήματος και του Ανωτάτου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος οφείλουν να εξασφαλίζουν την εγκατάσταση (στέγαση, εξοπλισμό γραφείων κ.λπ.) για όλα τα υπηρετούντα μέλη Δ.Ε.Π. Τα υπηρετούντα μέλη Δ.Ε.Π. έχουν δικαίωμα να συμμετέχουν ελεύθερα και ανεμπόδιστα στα συλλογικά όργανα της οικείας Σχολής ή Τμήματος και του Ιδρύματος. Κάθε μέλος Δ.Ε.Π., υποχρεούται να παρέχει διδακτικό/εκπαιδευτικό, ερευνητικό/επιστημονικό και διοικητικό έργο, όπως ορίζεται στις σχετικές διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας, ενώ οφείλει να δέχεται τακτικά τους φοιτητές για θέματα που σχετίζονται με την εκπαιδευτική και ερευνητική διεργασία. Κάθε μέλος Δ.Ε.Π. οφείλει να συμμετέχει ενεργά στις διοικητικές δραστηριότητες των συλλογικών οργάνων, συμβουλίων και επιτροπών του Ιδρύματος και να συμβάλλει στην οργάνωση και στη σωστή και εύρυθμη λειτουργία των εκπαιδευτικών, ερευνητικών και διοικητικών δραστηριοτήτων της οικείας Σχολής ή Τμήματος και του Τομέα που ανήκει. Τα μέλη Δ.Ε.Π. διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες: Καθηγητής, Αναπληρωτής Καθηγητής, Επίκουρος Καθηγητής, Καθηγητής Εφαρμογών (Λέκτορας).
- **Μέλη Ε.Δι.Π.:** Τα μέλη της κατηγορίας του Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού (Ε.Δι.Π.) επιτελούν εργαστηριακό/

εφαρμοσμένο διδακτικό έργο στα Α.Ε.Ι., το οποίο συνίσταται κατά κύριο λόγο στη διεξαγωγή εργαστηριακών και κλινικών ασκήσεων, καθώς και στη διεξαγωγή πρακτικών ασκήσεων στα πεδία εφαρμογής των οικείων επιστημών. Στους κατόχους διδακτορικού διπλώματος μπορεί να ανατίθεται διδακτικό έργο, διδασκαλία μαθημάτων εμβάθυνσης σε μικρές ομάδες φοιτητών και επίβλεψη πτυχιακών ή άλλων εργασιών, υπό την εποπτεία των καθηγητών της σχολής.

- **Μέλη Ε.Τ.Ε.Π.** : Τα μέλη της κατηγορίας του Ειδικού Τεχνικού Εργαστηριακού Προσωπικού (Ε.Τ.Ε.Π.) παρέχουν έργο υποδομής στην εν γένει λειτουργία των Α.Ε.Ι., προσφέροντας εξειδικευμένες τεχνικές εργαστηριακές υπηρεσίες για την αρτιότερη εκτέλεση του εκπαιδευτικού, ερευνητικού και εφαρμοσμένου έργου τους. Οι θέσεις του ανωτέρω προσωπικού ανήκουν στο Ίδρυμα και κατανέμονται από τον πρύτανη στις σχολές, ύστερα από εισήγησή του ή των κοσμητόρων. Τυπικά προσόντα για το διορισμό σε θέσεις Ε.Τ.Ε.Π., ανάλογα με τη θέση που προκηρύσσεται, είναι πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (κλάδου ΠΕ ή ΤΕ), σχετικό με την προς προκήρυξη θέση. Τα ειδικότερα προσόντα καθορίζονται με την προκήρυξη της θέσης. Τα μέλη Ε.Τ.Ε.Π. έχουν δικαιώματα και υποχρεώσεις ανάλογες προς εκείνες των μελών Δ.Ε.Π., με τις διαφοροποιήσεις και περιορισμούς που θέτει η ισχύουσα σχετική νομοθεσία.

- **Μέλη Διοικητικού Προσωπικού:** Τα μέλη του διοικητικού προσωπικού ασκούν τη διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη όλων των υπηρεσιών του Ιδρύματος, όπως αυτές καθορίζονται στον Οργανισμό του Ιδρύματος. Το διοικητικό προσωπικό επιλέγεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 3839/29-3-2010 και υπάγεται στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 3528/2007 και επικαιροποιήθηκε το 2015. Ο διορισμός του διοικητικού προσωπικού γίνεται με πράξη του πρύτανη, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Θέματα σχετικά με την

αρμοδιότητές των μελών Διοικητικού Προσωπικού καθορίζονται με τον Οργανισμό του εκάστοτε Ιδρύματος.

Τα υπηρετούντα μέλη Δ.Ε.Π, τα μέλη του λοιπού βοηθητικού και έκτακτου διδακτικού – εκπαιδευτικού προσωπικού, οι ομότιμοι, οι προπτυχιακοί και οι μεταπτυχιακοί φοιτητές, οι υποψήφιοι διδάκτορες και το βάσει γενικών ή ειδικών διατάξεων κάθε κατηγορίας διοικητικό προσωπικό του Α.Ε.Ι., ως μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας, δεσμεύονται ιδίως από τους ακόλουθους κανόνες ακαδημαϊκής δεοντολογίας:

- Να μεριμνούν με τον ενδεδειγμένο τρόπο, ώστε να διατηρείται υψηλό το επίπεδο της έρευνας και διδασκαλίας.
- Να σέβονται την ακαδημαϊκή ελευθερία και να προάγουν τον επιστημονικό διάλογο, να διαπνέονται από πνεύμα συνεργασίας και να συμβάλλουν στην προώθηση της συλλογικής έρευνας.
- Να μην παρακωλύουν αμέσως ή εμμέσως άλλα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας από την άσκηση των ακαδημαϊκών ελευθεριών, δικαιωμάτων και αρμοδιοτήτων τους.
- Η συνολική συμπεριφορά τους εντός και εκτός του Ιδρύματος να είναι ανάλογη της ιδιότητάς τους και να μην γίνεται εκμετάλλευση του επιστημονικού τίτλου, αξιώματος ή θέσης που φέρει κάθε μέλος της ακαδημαϊκής κοινότητας εκτός αυτής.

19. Συμπεράσματα

Η οργάνωση ενός Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος έχει ιδιαιτερότητες που τη διαφοροποιούν από την σύνηθες επιχείρηση με καταναλωτές των παραγομένων υπηρεσιών τους φοιτητές.

Αυτό το ιδιαίτερο και μοντέρνο ιεραρχικά διαρθρωμένο διοικητικό γραφειοκρατικό οργανισμό αποτελείται από μια δημοκρατική οργάνωση ίσων δικαιωμάτων όλων των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας (μέλη ΔΕΠ, φοιτητές, διοικητικό προσωπικό ΕΤΕΠ), όπου οι στόχος των κεντρικών λειτουργιών του είναι αφενός η παροχή και καλλιέργειας νέας γνώσης καθώς και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων ως προετοιμασία για την πρακτική ζωή, αφετέρου η διάδοση της γνώσης και της κριτικής σκέψης στους πολίτες της ανοικτής κοινωνίας. Εντούτοις η παλαιά ιδέα της *Universitas* εξακολουθεί και σήμερα να βρίσκεται στη βάση των πανεπιστημίων, μεταξύ καθηγητών και φοιτητών καθώς υπάρχει μια σχέση κοινότητας και αλληλεγγύης που διαφέρει από τη σχέση παραγωγών και καταναλωτών. Ωστόσο η κατά την παραγωγή της γνώσης λαμβάνονται υπόψη προτεραιότητες τόσο του διδακτικού-ερευνητικού πυρήνα των πανεπιστημίων, όσο και έναντι των άλλων λειτουργιών του και της γνωστικής και πνευματικής υπεροχής του διδακτικού προσωπικού έναντι των φοιτητών.

Το πανεπιστήμιο λειτουργεί και ως φορέας κοινωνικοποίησης (Parsons and Platt 1973) σε μια κοινωνία αυτόνομων και ελεύθερων πολιτών που έχουν την ευθύνη της ζωής τους και των συλλογικών αποφάσεων (ανοικτή κοινωνία). Η πανεπιστημιακή βασική έρευνα οδηγεί στην *ανοικτή επιστήμη* (Dasgupta and David 1994) που έχει ως κεντρική αξία και οργανωτική αρχή τη δημοσιότητα των αποτελεσμάτων.

Με την ανακάλυψη και κωδικοποίηση της επιστημονικής γνώσης, η αγορά αναλαμβάνει σημαντικό ρόλο στην πρακτική της αξιοποίησης. Αυτή η νέα μορφή οργάνωσης των δύο περιοχών της επιστήμης οφείλεται στα διαφορετικά τους χαρακτηριστικά απαιτώντας *αυτονομία και αυτοοργάνωση*.

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, έναντι άλλων εκπαιδευτικών θεσμών, έχουν το αυτό το συγκριτικό πλεονέκτημα: στην παροχή γενικής παιδείας, στη δημιουργία νέας γνώσης και στη διάδοσή της στο ευρύτερο κοινωνία. Αυτή η νέα γνώση αποσκοπεί στην ανακάλυψη των θεμελιακών αρχών και νόμων που διέπουν το φυσικό και κοινωνικό κόσμο, στηριζόμενη πάντοτε στη βασική έρευνα. Γνώση του

κόσμου ικανοποιεί ένα βαθύτερο αίτημα ανθρώπινης ύπαρξης αλλά είναι και προϋπόθεση επίλυσης (μέσω εφαρμοσμένης έρευνας) των πρακτικών μας προβλημάτων. Από την άλλη η Τεχνολογία ως τελεολογικός μετασχηματισμός των θεωρητικών συστημάτων θα ήταν αδύνατη χωρίς το μακροχρόνιο αγώνα που έχει προηγηθεί για να ανακαλυφθούν οι νόμοι που τα στηρίζουν και τα διέπουν, ενώ η εφαρμοσμένη έρευνα είναι αδύνατη χωρίς οικονομική θεωρία που συνδέει.

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα θα έπρεπε να διασφαλίζουν όσο κανένας άλλος πρωτογενή αναζήτηση της γνώσης μακριά από πολιτικές παρεμβάσεις και οικονομικά συμφέροντα.

Εντούτοις τα ελληνικά Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ανήκουν σε μία κατηγορία ιδρυμάτων όπου ούτε αποκλειστικά ιδιωτικά ιδρύματα μπορούν να χαρακτηριστούν, αλλά ούτε και μόνο δημόσια. Από τη μια, εξαρτώνται άμεσα από το κράτος για τη χρηματοδότησή τους, ενώ αποδέχονται τον αριθμό των φοιτητών χωρίς να έχουν λόγο στην επιλογή τους (δημόσιος χαρακτήρας), από την άλλη διαμορφώνουν δικά τους προγράμματα σπουδών, ορίζουν οι ίδιοι δίδακτρα για τα μεταπτυχιακά τους προγράμματα, έχουν δικό τους σώμα εκλεκτόρων που αποφασίζει για την εκλογή του εκπαιδευτικού προσωπικού, για την εκλογή Πρύτανη, Κοσμήτορα, Πρόεδρο Τμήματος κ.λ.π., διαχειρίζονται δικό τους λογαριασμό κονδυλίων για τις οικονομικές τους ανάγκες (ΕΛΚΕ), αναζητούν ιδιωτικές πηγές εσόδων για τη κάλυψη των οικονομικών τους αναγκών κ.α. (ιδιωτικός χαρακτήρας). Με άλλα λόγια τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, ενώ εξαρτώνται κατά ένα ποσοστό από το κράτος, από την άλλη συνεχίζουν να διατηρούν ένα είδος αυτονομίας (Marshall 2007: 2; Estermann, Nokkala and Steinel 2011).

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι η επιλογή του μοντέλου διοίκησης ενός Α.Ε.Ι. ανήκει και στην πολιτεία, όχι όμως αποκλειστικά, με έντονη όμως επιρροή φυσικά της κυρίαρχης ιδεολογίας.

Εν ολίγοις, τα Α.Ε.Ι. δυσκολεύονται να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν οποιαδήποτε στρατηγική, με αποτέλεσμα να δυσκολεύονται να οδηγηθούν σε επιθυμητούς στόχους.

Στην προσπάθεια η χώρα μας να προσαρμοστεί στους βασικούς τομείς που έθεσε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στην Εαρινή Σύνοδο Κορυφής της 25-26ης Μαΐου 2010 σχετικά με το όραμα και τις στρατηγικές για τον Ορίζοντα 2020, δημιουργήθηκε ένα νέο αναπτυξιακό μοντέλο που είναι «βιώσιμο» και «έξυπνο» και στηρίζεται στην καινοτομία και στην υψηλή κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το όραμα της χώρας μας είναι η **μετάβαση από το Τρίγωνο Κρίσης (Χρέος-Έλλειμμα-Έλλειψη ισχυρής παραγωγικής βάσης), στο Τρίγωνο Γνώσης (Εκπαίδευση-Έρευνα-Καινοτομία)**. Με άλλα λόγια όραμα της ελληνικής πολιτείας, αποτελεί η αναδιάρθρωση ενός νέου αναπτυξιακού μοντέλου που στηρίζεται στην **Καινοτομία, στην Έρευνα και στην Παιδεία**, ώστε να διασφαλιστεί η διεθνής ανταγωνιστικότητα και η αναπτυξιακή προοπτική. Μόνο τότε μπορούν να τεθούν τα θεμέλια για μια νέα αναπτυξιακή πορεία και με τον τρόπο αυτό να ξεπεραστεί η σημερινή κρίση.



Αναμφισβήτητα η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι σταθερά προσανατολισμένη στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη που βασίζεται στη γνώση, στο ανθρώπινο δυναμικό, στην έρευνα και στην καινοτομία, σύμφωνα δε με τη στρατηγική «Ευρώπη 2020», το όραμα για μια κοινωνική οικονομία της ευρωπαϊκής αγοράς κατά την επόμενη δεκαετία βασίζεται σε τρεις αλληλένδετους τομείς προτεραιότητας/στόχους:

- **Έξυπνη ανάπτυξη**, με στόχο τη θεμελίωση της οικονομίας στη γνώση και την καινοτομία,
- **Βιώσιμη ανάπτυξη**, με στόχο την προώθηση μιας ανταγωνιστικής οικονομίας που θα αξιοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους που διαθέτει και θα περιορίζει τις επιπτώσεις στο περιβάλλον (εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, κλπ.),
- **Ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς**, η οποία θα προάγει μια οικονομία υψηλής απασχόλησης και θα οδηγεί σε κοινωνική και γεωγραφική συνοχή.

Επομένως οι πυλώνες παρέμβασης που αντιμετωπίζουν τις παραπάνω προκλήσεις είναι οι εξής:

Η δομή του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Έρευνας και Καινοτομίας 2014-2020



Πηγή:

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ :Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο για την Έρευνα και Καινοτομία 2014-2020

Όπου

Πυλώνας 1: Έξυπνη ανάπτυξη, βασισμένη στην γνώση και την εξειδίκευση

Πυλώνας 2: Αριστεία στην έρευνα και ανάπτυξη του ανθρώπινου ερευνητικού δυναμικού

Πυλώνας 3: Κοινωνικές προκλήσεις

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι, ειδικότερα στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, είναι επιτακτική ανάγκη η παρακολούθηση υλοποίησης ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού καθώς και του ετήσιου λειτουργικού προγραμματισμού σχετικά με την πρόοδο και επίτευξη των συμφωνημένων στόχων σε συνδυασμό με τις εξελίξεις στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο αυτός ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την επίσημη διερεύνηση της μελλοντικής πορείας ενός Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, ένα είδος δηλαδή συμβολαίου με στόχους, προαπαιτούμενα και αποτίμηση μεταξύ Υπουργείου Παιδείας και Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, όπου ασχολείται με τουλάχιστον μία από τις τρεις βασικές ερωτήσεις:

1. "Τι θα κάνουμε;"
2. "Για ποιον το κάνουμε;"
3. "Πώς μπορούμε να υπερέχουμε;"

Στον επιχειρηματικό αυτό στρατηγικό σχεδιασμό, ορισμένοι συγγραφείς διατυπώνουν το τρίτο ερώτημα ως εξής: "Πώς μπορούμε να νικήσουμε ή να αποφύγουμε τον ανταγωνισμό;" (Bradford και Duncan, σελ. 1), αλλά αυτή η προσέγγιση στοχεύει περισσότερο να νικήσει τους ανταγωνιστές παρά να αριστεύσει.

Η διαδικασία αυτή συνήθως διαρκεί από ένα έτος ή συνηθέστερα σε 3 έως 5 χρόνια (μακροπρόθεσμα), αν και τις περισσότερες φορές το όραμά μπορεί να φτάσει και τα 20 χρόνια.

Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι μια πρώτη εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου της ελληνικής ανώτατης εκπαίδευσης για τη διοίκηση απόδοσης αποτελεί ο ω και οι συνοδευτικές αυτού εγκύκλιοι. Ειδικότερα σύμφωνα με το άρθρο 1.1 του Ν.3230/2004: «...καθιερώνεται το σύστημα Διοίκηση μέσω Στόχων, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης...» ενώ με το άρθρο 1.2 «.....καθιερώνεται η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τους Φορείς του Δημοσίου, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη...»

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω δύο εδάφια, ο συγκεκριμένος νόμος εισάγει στην ελληνική δημόσια διοίκηση γενικά και στην ελληνική δημόσια ανώτατη εκπαίδευση, τόσο ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης (Διοίκηση μέσω Στόχων) όσο και ένα σύστημα διοίκησης απόδοσης (μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας).

Ειδικότερα το σύστημα που καθιερώθηκε περιγράφεται στο επόμενο σχήμα.

Υπουργείο Παιδείας



**Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών
(Πρύτανη, Κοσμήτορα, Προέδρου Τμήματος)**

**Προαπαιτούμενα
(Δαπάνες, Υλικά μέσα,
Τεχνική Υποστήριξη,
Υποδομές, Προϋπολογισμός)**

**Υπόδειξη αντικειμενικών
σκοπών από
Υπουργείο/Πρύτανη, κ.λ.π.
προς τον Υφιστάμενο**

**Έκθεση των
αντικειμενικών
στόχων του
Υφιστάμενου**

Συμφωνία ή σε περίπτωση διαφωνίας
καθορισμός Στόχων από ΥΠΕΠΘ

Ανατροφοδότηση

Αντικειμενικοί Στόχοι Υφιστάμενου



Διοικητική Δράση-Προγραμματισμός Ενεργειών

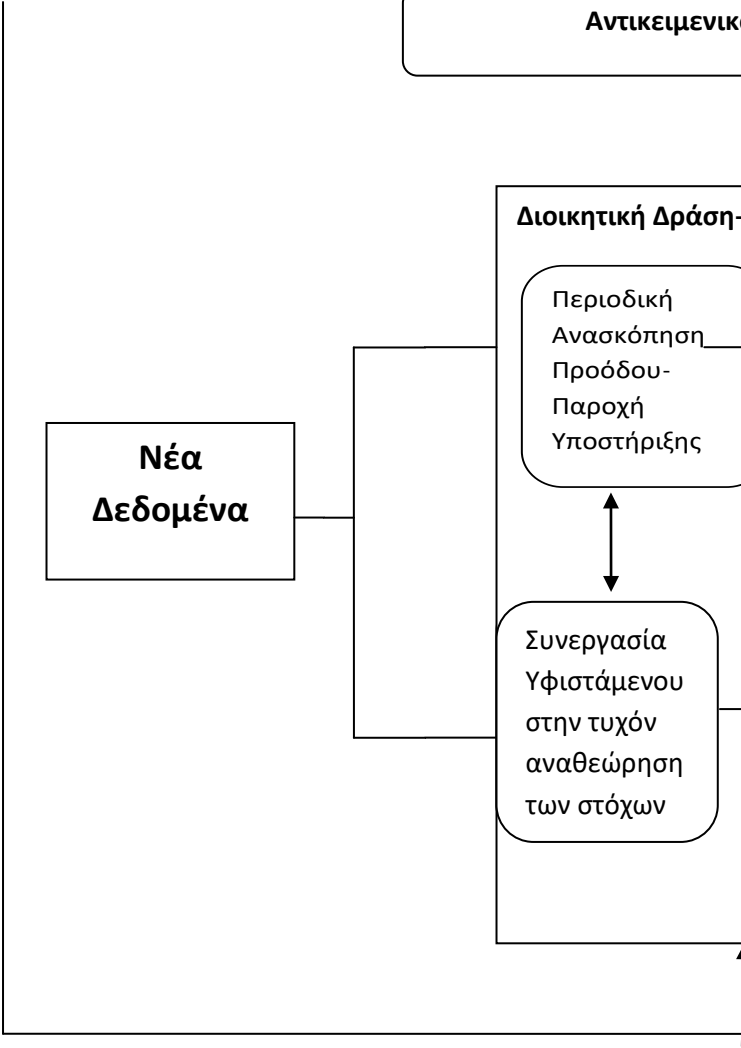
Περιοδική Ανασκόπηση Προόδου- Παροχή Υποστήριξης

Συμφωνία ή σε περίπτωση διαφωνία εκ νέου καθορισμός των

Συνεργασία Υφιστάμενου στην τυχόν αναθεώρηση των στόχων

Αναθεωρημένοι στόχοι

**Νέα
Δεδομένα**



Όλη αυτή η αξιολόγηση της πανεπιστημιακής απόδοσης βασίζεται στη προσέγγιση της διασφάλισης ποιότητας (Νόμος 3374/2005). Αν και υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις αξιολόγησης τμημάτων, ακόμα και Ιδρυμάτων και από ξένους φορείς, (Μπουραντάς, Λιούκας et al. 1998), εντούτοις η πρόοδος στο θέμα αυτό είναι ακόμα σε αρχικό στάδιο.

Θα πρέπει να διασαφηνιστεί ότι η ανάγκη αξιολόγησης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων θα πρέπει να αποτελεί βασικό κομμάτι του συστήματος διοίκησης κάθε ιδρύματος, καθιστώντας με τον τρόπο αυτό την συστημική φύση του, καθώς καλύπτει την κοινωνική και κρατική ανάγκη αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας ως μηχανισμός εισαγωγής βελτιώσεων τόσο σε ατομικό (για τα μέλη ΔΕΠ), όσο και σε ιδρυματικό επίπεδο (διοικητικό), ενώ βοηθά τους φοιτητές να λαμβάνουν αποφάσεις κρίσιμες για τις σπουδές τους, συμβάλλοντας έτσι στην διεθνή συγκρισιμότητα των πανεπιστημίων και θέτοντας τις βάσεις για μια ποιοτική ανώτατη εκπαίδευση.

Εδώ ακριβώς εφαρμόζεται και η έννοια της οργανωτικής μάθησης κατά τον Argyris, αφού πρόκειται για μια διαδικασία ανίχνευσης και διόρθωσης σφαλμάτων. Άλλωστε *«σφάλμα είναι για τους σκοπούς μας οποιοδήποτε χαρακτηριστικό της γνώσης ή γνωρίζοντας ότι εμποδίζει τη μάθηση. Όταν η διαδικασία επιτρέπει στον οργανισμό να συνεχίσει τις τρέχουσες πολιτικές του ή να επιτύχει τους στόχους του, η διαδικασία μπορεί να ονομαστεί μάθηση μεμονωμένου βρόχου»*.

Είναι όμως η διαδικασία αυτή αποτελεσματική; Τι κάνει ένα Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα αποτελεσματικό;

Αναμφισβήτητα ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα αποτελεί άριστο παράδειγμα μοντέλου μάθησης απλού βρόχου (single-loop learning) Αργύρη και Schön (1974), λόγω της ιδιαιτερότητας του, όπως έχει αναλυθεί ανωτέρω.

Τίθεται το ερώτημα: το ελληνικό σύστημα αξιολόγησης της πανεπιστημιακής απόδοσης παρέχει όλα τα κριτήρια που θεωρούνται αξιόπιστα για την ποιοτική αξιολόγηση τόσο των εκπαιδευτικών, όσο και των διοικητικών διαδικασιών; Πώς αξιολογούνται οι κρίσιμες διαστάσεις; Τι είδους μεθοδολογία χρησιμοποιείται για την συλλογή και ανάλυση στοιχείων; Πώς τα στοιχεία αυτά διαχέονται στα συμβαλλόμενα μέρη;

Αναμφισβήτητα η οργάνωση ενός Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος έχει ιδιαιτερότητες που τη διαφοροποιούν από την σύνηθες επιχείρηση με καταναλωτές των παραγομένων υπηρεσιών τους φοιτητές.

Αυτό το ιδιαίτερο και μοντέρνο ιεραρχικά διαρθρωμένο διοικητικό γραφειοκρατικό οργανισμό θα πρέπει να αποτελείται από μια δημοκρατική οργάνωση ίσων δικαιωμάτων όλων των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας (μέλη ΔΕΠ, φοιτητές, διοικητικό προσωπικό ΕΤΕΠ), όπου οι κεντρικές λειτουργίες του θα είναι η παροχή και καλλιέργειας νέας γνώσης, η δημιουργία ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων ως προετοιμασία για την πρακτική ζωή και η διάδοση της γνώσης και της κριτικής σκέψης στους πολίτες της ανοικτής κοινωνίας. Αυτή η ιδέα της *Universitas* εξακολουθεί και σήμερα να βρίσκεται στη βάση των πανεπιστημίων, μεταξύ καθηγητών και φοιτητών καθώς υπάρχει μια σχέση κοινότητας και αλληλεγγύης που διαφέρει από τη σχέση παραγωγών και καταναλωτών. Ωστόσο η συμμετοχή στην παραγωγή της γνώσης και την αυτοδιοίκηση λαμβάνει υπόψη τις προτεραιότητες του διδακτικού-ερευνητικού πυρήνα των πανεπιστημίων έναντι των άλλων λειτουργιών του και της γνωστικής και πνευματικής υπεροχής του διδακτικού προσωπικού έναντι των φοιτητών.

Το πανεπιστήμιο λειτουργεί και ως φορέας κοινωνικοποίησης (Parsons and Platt 1973) σε μια κοινωνία αυτόνομων και ελεύθερων πολιτών που έχουν την ευθύνη της ζωής τους και των συλλογικών αποφάσεων (ανοικτή κοινωνία). Η πανεπιστημιακή βασική έρευνα οδηγεί στην *ανοικτή επιστήμη* (Dasgupta and David 1994) που έχει ως κεντρική αξία και οργανωτική αρχή τη δημοσιότητα των αποτελεσμάτων.

Με την ανακάλυψη και κωδικοποίηση της επιστημονικής γνώσης, η αγορά αναλαμβάνει σημαντικό ρόλο στην πρακτική της αξιοποίησης. Αυτή η διαφορετική μορφή οργάνωσης των δύο περιοχών της επιστήμης οφείλεται στα διαφορετικά τους χαρακτηριστικά και απαιτεί *αυτονομία, αξιολόγηση και συνεχή ανατροφοδότηση*.

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, έναντι άλλων εκπαιδευτικών θεσμών, έχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα στη δημιουργία νέας γνώσης, στην παροχή γενικής παιδείας και διάδοσή της στο ευρύτερο κοινό. Αυτή η νέα γνώση στηρίζεται στη βασική έρευνα που αποσκοπεί στην ανακάλυψη των θεμελιακών αρχών και νόμων που διέπουν το φυσικό και κοινωνικό κόσμο που ζούμε. Γνώση του κόσμου ικανοποιεί ένα βαθύτερο αίτημα ανθρωπίνης ύπαρξης αλλά είναι και προϋπόθεση επίλυσης (μέσω εφαρμοσμένης έρευνας) των πρακτικών μας προβλημάτων. Από την άλλη η Τεχνολογία ως τελεολογικός μετασχηματισμός των θεωρητικών συστημάτων θα ήταν αδύνατη χωρίς το μακροχρόνιο αγώνα που έχει προηγηθεί για να ανακαλυφθούν οι νόμοι που τα στηρίζουν και τα διέπουν, ενώ η εφαρμοσμένη έρευνα είναι αδύνατη χωρίς οικονομική θεωρία που συνδέει (και αναλύει) τα οικονομικά μεγέθη μεταξύ τους.

Στη χώρα μας η κρίση των πανεπιστημίων έχει δύο πόλους που και οι δύο συνδέονται με την αποδυνάμωση ή και απώλεια στις μέρες μας της μεγάλης ιδέας του πανεπιστημιακού θεσμού. Από την πλευρά της πολιτείας υπάρχει η τάση των πολιτικών να παραβιάζουν επιδιώκοντας κοινωνικούς στόχους τη συνταγματικά κατοχυρωμένη αρχή της αυτοδιοίκησης είτε με διατάξεις νόμων είτε με

παρεμβάσεις στις εκλογές των πανεπιστημιακών οργάνων. Και από την πλευρά των πανεπιστημιακών καθηγητών τα πανεπιστήμια αντιμετωπίζονται ως επαγγελματικός χώρος που, λόγω των περιορισμένων αποδοχών (η συνταγματική επιταγή της εξίσωσης των αμοιβών δικαστών και καθηγητών ως δημόσιων λειτουργών έχει από καιρό ξεχαστεί), χρειάζεται συμπλήρωση από εξω-πανεπιστημιακή απασχόληση. Οι ηθικές αμοιβές από την άσκηση του πανεπιστημιακού λειτουργήματος που παλαιότερα εξισορροπούσαν τις χαμηλές υλικές παροχές έχουν εξαφανισθεί, συνέπεια και πάλι του γεγονότος ότι έχουν χαθεί (Γέμτος, Π.2007).

20. Προτάσεις

Η σημασία των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και του ανθρωπίνου κεφαλαίου που δημιουργούν και προσφέρουν για την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, τη διατηρήσιμη ανάπτυξή της, την κοινωνική συνοχή καθιστούν την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σημαντικότερων προσκλήσεων που αντιμετωπίζει η ανώτατη εκπαίδευση, είναι μια κεντρικής σημασίας πρόκληση για το ελληνικό κράτος.

Ειδικότερα οι προκλήσεις για την ανώτατη εκπαίδευση, είναι:

1. Βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας δαπάνης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, λαμβάνοντας υπόψη σημαντικά προβλήματα της εποχής, όπως η μεγάλη ανεργία των αποφοίτων και η συνεχώς αυξανόμενη μετανάστευση των πτυχιούχων.

Ειδικότερα η πολυετής κρίση και η συνεχής μείωση του αριθμού των φοιτητών σε συνδυασμός με την ραγδαία αύξηση της ανεργίας των αποφοίτων έχουν δημιουργήσει μεγάλο απόθεμα εξειδικευμένου ανθρωπίνου κεφαλαίου

υψηλών δεξιοτήτων που παραμένει είτε αναξιοποίητο, είτε υποαπασχολείται ή ετεροαπασχολείται. Τα παραπάνω έχει ως αποτέλεσμα να προκαλείται σημαντικό κοινωνικό κόστος με πολιτικές προεκτάσεις και συνέπειες, καθώς η συνέχιση της ίδιας πολιτικής με εκείνη πριν από την έναρξη της κρίσης, δημιουργεί πλέον, μια ισχυρή ομάδα πίεσης με φρούδες προσδοκίες για την επαγγελματική και κοινωνική εξέλιξη, (π.χ. επιθυμία πρόσληψης στο δημόσιο και την εκπαίδευση).

Από την άλλη η συνεχής μείωση της δημόσιας δαπάνης, προκειμένου να βελτιωθεί ή ακόμα και να σταθεροποιηθεί το υπάρχον επίπεδο ποιότητας της λειτουργίας των ιδρυμάτων και η διεθνής θέση τους (όπως π.χ. αυτή αντανακλάται στις θέσεις που καταλαμβάνουν στα διεθνή συστήματα ταξινόμησης AEI), ώστε να αντιστοιχεί περισσότερο στο επίπεδο ανάπτυξης της χώρας, έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των εισακτέων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Αυτός ο επαναπροσδιορισμός του συνολικού μεγέθους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μπορεί να γίνει μόνο με προσεκτική και συντονισμένη ενοποίηση των ιδρυμάτων. Αυτή η βελτιστοποίηση των ανωτάτων ιδρυμάτων μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη ερευνητικών υποδομών ως πολλαπλασιαστές της ερευνητικής απόδοσης, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα γνωστικά πεδία, π.χ. ανθρωπιστικών σπουδών, επιστημών υγείας και της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών, καθώς το υπάρχον απόθεμα πτυχιούχων και οι προοπτικές στην αγορά εργασίας για συγκεκριμένες ειδικότητες υποδεικνύουν ότι η προοπτική ένταξής τους στην απασχόληση δεν θα είναι εύκολη υπόθεση τα προσεχή χρόνια.

Αυτή η αξιολόγηση και ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένης της διοικητικής δομής τους, θα διαμορφώσει ένα νέο Ενιαίου Χώρου, δημιουργώντας νέες μορφές στρατηγικού σχεδιασμού και διακυβέρνησης των AEI (π.χ. ίδρυση Περιφερειακών Ακαδημαϊκών Συμβουλίων για την Ανώτατη Εκπαίδευση και την Έρευνα, τα οποία θα διασυνδέουν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και τα

Ερευνητικά Κέντρα σε περιφερειακό επίπεδο. Αυτό ακριβώς είναι και ο στόχος αυτών των πρωτοβουλιών: να σχεδιαστεί εκ νέου και εξορθολογιστούν τα προσφερόμενα προγράμματα σπουδών, με την ενίσχυση του ρόλου της Ελληνικής Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ). Από την άλλη μεριά μια ορθότερη αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μέσω καλύτερης διοίκησης και επαγγελματικής διαχείρισης σε συνδυασμό με την στοχευμένη και επαρκής χρηματοδότηση θα αποτελέσει ένα νέο εκσυγχρονισμένο εργαλείο εθνικής στρατηγικής στην εκπαίδευση και την έρευνας με οριστικοποίηση συγκεκριμένων στόχων και πηγών χρηματοδότησης.

2. Η σύνδεση των ακαδημαϊκών και ερευνητικών μονάδων με την οριζόντια κινητικότητα των μελών του Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των ερευνητών από τα ερευνητικά κέντρα θα δημιουργήσει μια κρίσιμης μάζας με σκοπό την ίδρυση Εικονικών Ινστιτούτων και Κέντρων Επάρκειας.

Βασικοί κανόνες σε αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να είναι οι εξής :

- Θα πρέπει να διασφαλίζεται η βιωσιμότητα των Ιδρυμάτων Οποιαδήποτε
- Η αναδιάρθρωση πρέπει να εγγυάται τα εργασιακά δικαιώματα του επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού
- Η ομογενοποίηση και ο εξορθολογισμός των κανόνων θα πρέπει να γίνει με βάση την θεματική ανάπτυξή τους και φυσικά βάσει ακαδημαϊκών και παιδαγωγικών κριτηρίων

Προκειμένου να καταστεί δυνατή η δημιουργία του Ενιαίου Χώρου Εκπαίδευσης και Έρευνας, θα πρέπει να υπάρξουν ορισμένες προβλέψεις σε ό,τι αφορά τα

Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να προταθούν συγκεκριμένα σχέδια αναδιάρθρωσης με πρωτοβουλία των ίδιων των Ιδρυμάτων που επιθυμούν να προχωρήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Ως βάση εκκίνησης θα πρέπει να είναι ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων σε σχέση με το μέγεθος και την αποτελεσματικότητα του συστήματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και καθώς και ο καθορισμός κριτηρίων, σε ό,τι αφορά την ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την ερευνητική δραστηριότητα του προσωπικού, τη συμβολή τους στην πρόοδο της βασικής επιστήμης και της καινοτομίας, τον αριθμό των μελών, τις υποδομές και το ποσοστό του ακαδημαϊκού και ερευνητικού προσωπικού προς τους σπουδαστές. Είναι σημαντική η στενή συνεργασία του Υπουργού Παιδείας με τα Περιφερειακά Ακαδημαϊκά Συμβούλια για την Ανώτατη Εκπαίδευση και την Έρευνα και την νέα αναμορφωμένη ΑΔΙΠ, η οποία και θα πρέπει να επιβλέπει την παραπάνω διαδικασία. Σε εύλογο δε διάστημα (π.χ. διετία), τα αποτελέσματα αυτών των αξιολογήσεων θα πρέπει να αξιολογηθούν, να επικαιροποιηθούν και να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω σχεδιασμό της συνολικής αναδιοργάνωσης. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να επιχειρηθούν συνεργασίες τόσο σε εσωτερικό επίπεδο όσο και μεταξύ των Ιδρυμάτων, έτσι ώστε, σε επόμενες φάσεις, να πληρούν τα απαραίτητα εφόδια για την αναβάθμισή τους. Σε περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν τα προγράμματα σπουδών έτσι ώστε όλα τα προγράμματα σπουδών ενε προσφέρουν ανωτάτου επιπέδου εκπαίδευση.

Βιβλιογραφία

- Adam Szirmai, (2005): The Dynamics of Socio-Economic Development: An Introduction, Cambridge University Press
- An Interview with Chris Argyris, By Joel Kurtzman (1998)
- Anderson, L. (1997) «Argyris and Schön's theory on congruence and learning», Διαθέσιμο <http://www.scu.edu.au/schools/sawd/arr/argyris.html>
- Andrews KR - New York, (1971): The concept of corporate strategy
- Argyris C.(1999) Organizational Learning, (2nd edn), Oxford: Blackwell
- Argyris, C. (2008). Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review Press.
- Argyris, C. (1985) Strategy, change & defensive routines, Boston: Pitman.
- Argyris, C. (2004): Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge. Oxford University Press.
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985) Action Science San Francisco, CA: Jossey Bass
- Argyris, C.,(2012). Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design. Oxford University Press
- Armstrong M. (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, London: Kogan Page.
- Bacal, R., (2004), "Performance Management: Why doesn't work?", McGraw-Hill
- Beardwell I. & Holden L. (2001), Human Resource Management: A contemporary approach, 3rd edition, Edinburgh: Pearson Education.
- Bevan, S., Thompson, M. (1991), Performance management at the cross-roads", Personnel Management, pp.36-40.
- Bischof, Linda Marie (2017) :Schulentwicklung und Schuleffektivität Ihre theoretische und empirische Verknüpfung
- Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007). «An Analysis of Differences in Work
- Chandler A., P Hagstrom, O Solvell (1999: The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions
- Childress St.(2012): «Rethinking School». *Harvard Business Review*, 90(3)
- Dahllof, U, et alla,1991,Dimensions of evaluation in higher education, Report of the IMHE study on evaluation in higher education, Jessica Kingsley Publishers

- Dahllhof, Urban; And Others (1991): Dimension of evaluation in higher education, Report for the IMHE study on evaluation in higher education, Jessica Kingsley Publishers
- Diamonds, R (Ed) (2001), Field guide to academic leadership, Jossey Bass, California
- Dick, B. & Dalmau, T. (2000) Argyris and Schon: some elements of their models.
- Edward Blackwell «How to Prepare a business Plan», ISBN: 0749441917, ed. Kogan Page, 2004
- Everard & Morris, (1999) "Αποτελεσματική εκπαιδευτική Διοίκηση" Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων Διοίκηση Οργανισμών
- Faubert, V. (2009). School evaluation: Current practices in OECD countries and a literature review. OECD Education Papers, 42. OECD Publishing
- Finger, M. & Asun, M. (2000) Adult Education at the Crossroads: Learning out way out London: Zed Books
- Gareth, M. (1997) Images of Organization Thousand Oaks CA: Sage Publications
- Gold J. (1999) 'Performance Appraisal' in G. Bratton and J. Gold (eds) 'Human Resource Management: Theory and Practice, Basingstoke, Macmillan, p. 214-5
- Igor Ansoff Strategic Management Journal, Volume 12, Issue 6 September 1991 : Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'
- Katasonova N. (2009), Handouts in State University,
- Kolb, D.A (1984) Experiential Learning. Experience as the source of learning and development Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Koontz Harold, (1980): Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2, p.185-187
- Moorhead G. and Griffin R. (1998) Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company: USA.
- Motivation between Public and Private Sector Organizations», Public Administration Review
- Panagiotis Zervopoulos and Theodosios Palaskas Panteion University of Social and Political Sciences 12. (2010) : Performance – effectiveness – efficiency measurement methods in public sector: international and greek experience
- Patrick L. Burkhardt and Suzanne Reuss (1993). Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations. Newbury Park: Sage Publications.
- Pawlowsky P.(2001): Management science and organizational learning, Oxford University Press Διαθέσιμο

στο: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.532.6133&rep=rep1&type=pdf>

- Pounder, J. (1999: Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept?, Quality assessment in Education, Vol,7, Issue 3,pp156-165
- R. Michael Bokeno (2002): The work of Chris Argyris as critical organization practice College of Business and Public Affairs, Murray State University, Murray, Kentucky, USA
- Rao, T.V., (2008):“Lessons from experience: A new look at performance management systems”, Vikalpa, 33,3
- Redman & Wilkinson (2006), Contemporary Human Resource Management, 2nd edition, Prentice Hall.
- Richard Stutely, «Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο», ISBN: 9607530403, έκδοση 2003, Εκδόσεις Παπασωτηρίου
- Sabine Hempe (2001) : Human performance management: continuous learning from the employee's and company's point of view, SCUTREA, 31st Annual Conference, University of East London
- Schendel D, Hofer CW (1979) : Strategic management: A new view of business policy and planning
- Smith, M. K. (2001) «Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning», the encyclopedia of informal education. Διαθέσιμο <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>
- Stufflebean, D.L. (Ed), (2000) : Evaluation models: Views on educational and human services evaluation Hingham MA, USA, Kluwer Academic Publishers
- Torrington & Hall. (1987), Personnel Management: A New Approach, Prentice-Hall, London.
- Vlasceanu, L. Et all (2004): Quality Assurance and Accreditation: a Glossary of Basic Terms Definitions, UNESCO p.p. 37-38. 2004
- Wisniewski, M. and Olafsson, S. (2004): ‘Developing Balanced Scorecards in Local Authorities: A Comparison of Experience’, International Journal of Productivity and Performance Management, 53 (7)
- Argyris, C. & Schon, D. (1978) Organizational learning, Reading, MA Addison-Wesley
- Αλεξάκος Χ. και Λουκανίδου Ο. (2011) Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης: Αθήνα

- ΑΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΤ, Έκθεση Αυτό- Αξιολόγησης 2009-2013, Οκτώβριος 2014
- Γέμτος, Π.(2007): Πανεπιστήμια και οικονομική ανάπτυξη, Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου
- Γεωργόπουλος Ν. Β.,(2006) : Στρατηγικό Μαναντζμεντ, Β΄Έκδοση, Γ. Μπένου, Αθήνα
- Ιωάννου,(2001): «Οδηγός του νέου επιχειρηματία», ISBN: 960751095X
- Κανελλόπουλος Χ.,(1990): Μάνατζμεντ –αποτελεσματική διοίκηση, (γ΄έκδοση),Αθήνα: international publishing
- Κάντας, Α. (1993), Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία: μέρος 2ο, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Καραμεσίνη, Μ., (2008): Η απορρόφηση των πτυχιούχων πανεπιστημίου στην αγορά εργασίας : πανελλαδική έρευνα στους αποφοίτους των ετών 1998-2000, Εκδόσεις Διόνικος
- Μπουραντάς Δ. (1999) : Οδηγός Στρατηγικού Σχεδιασμού για την Γ΄Βαθμια Εκπαίδευση ΑΕΙ/ΤΕΙ), ΟΠΑ
- Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003); Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου: Αθήνα
- Μπουραντάς, Λιούκας et al. (1998) University Evaluation Systems in Greece: Athens University of Economics and Business, OECD/IMHE),
- Παπαδάκης Βασίλης , Στρατηγική των Επιχειρήσεων- 7η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου (2016)
- Παπακωνσταντίνου Γ, (2012): Κράτος - Αποκέντρωση - Αυτοτέλεια: Σκοπούμενες αλλαγές, Νέα Παιδεία, τ.141,
- Προτάσεις για την κατάρτιση ευρωπαϊκών προγραμμάτων για την αξιολόγηση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, Εγκρίθηκε από την Επιτροπή Παιδείας της Ε.Ε. (26-7/6/1994),μετά από εξουσιοδότηση από το Συμβούλιο Υπουργών Παιδείας της Ε.Ε.
- Υπουργείο Παιδείας, ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ :Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο για την Έρευνα και Καινοτομία 2014-2020
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ Η στρατηγική της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, 2016-2020
- Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ., 2015. Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4981>

Δικτυογραφία

- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A52013DC0499>
- http://iso9k1.home.att.net/pa/performance_appraisal.html
- <http://www.actionscience.com>
- <http://www.actionscience.com>
- <http://www.lib.uwo.ca/business/argyris.html>
- <http://www.lib.uwo.ca/business/argyris.html>
- <http://www.performance-appraisal.com>
- www.businessballs.com
- www.cipd.co.uk
- www.peoplemanagement.co.uk
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?qid=1511033551144&uri=CELEX:52017DC0247>
- Γραφείο Πρωθυπουργού (2011) Ανοιχτή Διακυβέρνηση
- Doodle, <http://www.doodle.com>
- Google Docs, <http://docs.google.com>
- <http://www.minedu.gov.gr/news/28206-19-05-17-to-trietes-sxedio-gia-tin-ekpaidefsi-plaisio-katefthynseon-kai-protaseis>

Νομοθεσία

- Σύνταγμα της Ελλάδας, όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, άρθρο 16
- Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/11-2-2004) « Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
- Νόμος 3374/2005 (ΦΕΚ 189/τ. Α' /2-8-2005 «Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Σύστημα μεταφοράς και συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων»
- Νόμος 4009/2011, (ΦΕΚ Α' 195/6-9-2011) «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων»
- Ν.4485/2017(ΦΕΚ 114/τ. Α' / 4-8-2017, «Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις»