



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών,
Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΗΣ
ΕΛΛΑΔΑΣ: Η περίπτωση των Πανεπιστημίων»

της

Μαρίνας Π. Κορφιάτη

Επιβλέπων Καθηγητής:
Παναγιώτης Ευαγγελόπουλος

Μέλη Επιτροπής:

- 1.
- 2.

Τρίπολη, Φεβρουάριος 2014

Στο σύζυγό μου Μάκη Ζεληλίδη και στα δυο μας παιδιά

Χρύσα και Παναγιώτη

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το θέμα της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας που εκπονείται στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων» επιλέχθηκε λόγω του ενδιαφέροντος που παρουσιάζει το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, ζήτημα το οποίο, κατά την εκτίμησή μας, καθίσταται σήμερα στη χώρα μας, περισσότερο επίκαιρο παρά ποτέ, με την εφαρμογή του νέου μεταρρυθμιστικού νόμου 4009/2011.

Το εάν όμως βρίσκεται το ελληνικό Πανεπιστήμιο στο μεταίχμιο μιας ουσιαστικής αλλαγής και εάν ο θεσμός θα αναμετρηθεί και θα ισορροπήσει ανάμεσα στις εθνικές και τις ευρωπαϊκές απαιτήσεις και ανάγκες, αποτελούν βασικά ερωτήματα. Μπορεί το Πανεπιστήμιο να αναλάβει την πραγματική του εξουσία, αλλά και τις πραγματικές του ευθύνες; Μπορεί να αποτελέσει το φορέα της αειφόρου ανάπτυξης και ευημερίας της χώρας, τηρώντας πρωτίστως την πάγια αποστολή του; Μπορεί εν τέλει ο θεσμός να αφομοιώσει ένα νέο και πιο αποτελεσματικό τρόπο λειτουργίας, χωρίς να αφομοιωθεί από αυτόν, μέσα από πρακτικές και μεθόδους της σύγχρονης Διοικητικής Επιστήμης; Ως εκ τούτου, οι τρέχουσες ραγδαίες εξελίξεις και το σημερινό ρευστό περιβάλλον στο χώρο των Πανεπιστημίων, οι αμφισβητήσεις και οι αντιδράσεις, η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα, παράλληλα με τα γενικότερα μεγάλα και ανοικτά ζητήματα και τις πιέσεις που ασκούνται στο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της χώρας, αποτέλεσαν το κύριο ερέθισμα να εξεταστεί το μείζον ζήτημα της Διοίκησης των Αλλαγών αυτών υπό το πρίσμα της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης. Οι σελίδες που ακολουθούν, αναζητούν και καταλήγουν σε συμπεράσματα, τα οποία ακόμη και στην ατέλεια των περιορισμών τους, δεν υιοθετούν την παθητική αποδοχή κατά τη ρήση *«Δεν θα με αφήσουν... δεν μπορώ... ωραία!»*, αλλά την πρόταση για μεταποίηση του επώδυνου της

αλλαγής σε ευκαιρίες και προοπτικές. Αυτό αντιπροσωπεύει άλλωστε, στη δική μας οπτική, ο θεσμός του Πανεπιστημίου.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Παναγιώτη Ευαγγελόπουλο που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με το ενδιαφέρον αυτό θέμα, αλλά και που με εμπιστεύθηκε να εμπλακώ στην ερευνητική αναζήτηση του χώρου της ανώτατης εκπαίδευσης, τον οποίο υπηρετώ επαγγελματικά για περισσότερο από είκοσι χρόνια, σε συνδυασμό με τη Διοικητική Επιστήμη, που αποτελεί το αντικείμενο των βασικών μου σπουδών. Ευχαριστώ επίσης, τα άλλα δύο μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής, για τη βοήθειά τους στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τα στελέχη της Βιβλιοθήκης & Κέντρου Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Πατρών, και πρώην συναδέλφους μου, για τη βοήθειά τους στην ατέρμονη αναζήτηση της βιβλιογραφίας, αλλά και στους συνεργάτες μου στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης & Έρευνας, για την πολύπλευρη υποστήριξή τους.

Η εμπειρία όμως αυτή δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τους «ηγέτες» της δικής μου ζωής, τον Μάκη, τη Χρύσα και τον Παναγιώτη, που με ενέπνευσαν και με ώθησαν να υλοποιήσω τις αλλαγές που αναζητούσα. Σε αυτούς οφείλω το πιο μεγάλο ευχαριστώ της καρδιάς και την ευγνωμοσύνη μου που, όλο αυτό τον καιρό, υπέμειναν αγόγγυστα την «απουσία» μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	i - ii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	iii - v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ	vi - viii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv - x
ABSTRACT	xi - viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	xi – xvii
1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	1 - 18
1.1 Ορισμός και εννοιολογική προσέγγιση της αλλαγής	1 - 2
1.2 Η ανάγκη για αλλαγή	2 - 3
1.3 Τα είδη των αλλαγών	3
1.4 Διοίκηση των Αλλαγών & Μοντέλα Διοίκησης Αλλαγών... 4 – 8	
1.4.1 Εισαγωγή	4
1.4.2 Τι είναι η Διοίκηση των Αλλαγών	4 - 6
1.4.3 Μοντέλα Διοίκησης Αλλαγών	6 - 8
1.5 Υλοποίηση των αλλαγών και τομείς παρέμβασης «7 S» ...	8 – 10
1.6 Αντίσταση στην αλλαγή	10 - 16
1.6.1 Εισαγωγή	10 - 11
1.6.2 Ποιοι και γιατί αντιδρούν στις αλλαγές	11 – 14
1.6.3 Στρατηγικές αντιμετώπισης των αντιδράσεων	14 - 17
1.7 Οι φορείς της αλλαγής (change agents)	17 - 19
1.7.1 Εισαγωγή	17 - 18
1.7.2 Ποιος είναι ο ηγέτης - καταλύτης των αλλαγών	18 - 19
2. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	20 – 28
2.1 Εισαγωγή	20 - 21
2.2 Το μέγεθος του δημόσιου τομέα	21 - 25
2.3 Ο ρόλος του Δημοσίου Τομέα και Τα Δημόσια Αγαθά ...	25 - 26
2.3.1 Ο ρόλος του Δημοσίου Τομέα	26 - 27

2.3.2 Τα Δημόσια Αγαθά	27 - 28
3. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ...	29 - 34
3.1 Δημόσια Διοίκηση.....	29
3.2 Νέα Δημόσια Διοίκηση.....	29 - 34
4. ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ.....	35 - 46
4.1 Εθνική Εκπαίδευση	35 - 36
4.2 Ανώτατη Εκπαίδευση – Το Πανεπιστήμιο και η ιστορία του.....	36 - 37
4.3 Ευρωπαϊκός χώρος Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΧΑΕ)....	37 - 46
4.3.1 Εισαγωγή	37 - 38
4.3.2 Διακήρυξη Μπολόνια και η ιστορία των εξελίξεων από το 1997 μέχρι σήμερα	38 - 46
5. ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ: Η περίπτωση της Ελλάδας	47 - 66
5.1 Το Ελληνικό Πανεπιστήμιο και οι «επαναστάσεις» του ...	47 - 50
5.2 Η υλοποίηση του Ευρωπαϊκού χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα το 2012	50 - 59
5.2.1 Εισαγωγή.....	50 -56
5.2.2 Στοιχεία απασχολησιμότητας των αποφοίτων της ανώτατης εκπαίδευσης:	56 - 57
5.2.3 Στοιχεία χρηματοδότησης της ανώτατης εκπαίδευσης.....	57 - 58
5.2.4 Στοιχεία κινητικότητας (μετακινούμενοι φοιτητές)	58 - 59
5.3 Η αναδιάρθρωση και οι στόχοι για τη δεκαετία 2010-2020	60 - 66
5.3.1 Εισαγωγή.....	60 -63
5.3.2 Πώς «μεταφράζονται» οι στόχοι στην ελληνική πραγματικότητα. Οι αλλαγές στον ελληνικό χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης: .	63 – 66
6. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ	67 - 94
6.1 Εισαγωγή.....	67
6.2 Αποστολή των ΑΕΙ (Ν. 4009/11, άρθρο 4):	67 - 69
6.3 Διάρθρωση σπουδών (Ν. 4009/11, άρθρα 30, 38, 39)	69 - 72

6.4 Προγράμματα σπουδών & Πιστοποίηση	
(N. 4009/11, άρθρα 32, 70-72).....	72 - 75
6.5 Παγκοσμιοποίηση – Διεθνοποίηση (N. 4009, άρθρα 40-44)	75 - 76
6.6 Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (N. 4009/11,	
άρθρα 14 και 70-74).	76 - 79
6.7 Δομές οργάνωσης και διοίκησης,	
(N. 4009/11, άρθρα 8-10, N. 4076/12).	79 - 82
6.8 Διοικητικές δομές και μηχανισμοί (Επιχειρησιακό	
Πρόγραμμα διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-2013	
& Διαθεσιμότητα Προσωπικού).	82 - 84
6.9 Χρηματοδότηση ΑΕΙ (N. 4009/11, άρθρο 3) –	
«GATS και Εκπαίδευση»	85 - 90
6.10 Έρευνα και Καινοτομία	90 - 93
6.11 Το σχέδιο «ΑΘΗΝΑ»	93 - 94
7. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ. Η περίπτωση των Πανεπιστημίων	95 -102
8. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	103 - 122
9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.	123 - 132
10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133 – 145
10.1 Ελληνόγλωσση	133 – 136
10.2 Ξενόγλωσση	136 – 141
10.3 Άλλες Πηγές	141 - 145
11. ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ	146 – 148

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ, ΠΙΝΑΚΩΝ

Εικόνες

Εικόνα 1: Το μοντέλο σχεδιασμένης αλλαγής των Lewin-Schein.	6
Εικόνα 2: Το μοντέλο των επτά μεταβλητών της McKinsey, Waterman et al (1980).	9
Εικόνα 3: Η Διάρθρωση του Δημόσιου τομέα (http://el.wikipedia.org)....	20

Διαγράμματα

Διάγραμμα I. Εξέλιξη δημόσιων δαπανών 1965-2007 (Ράπανος, 2009). .	23
Διάγραμμα II: Εξέλιξη δημόσιων δαπανών 2000-2012 (Ζησιμόπουλος & Οικονομάκης, 2013) από Eurostat.	23
Διάγραμμα III: Percentage change in budgets for tertiary and adult education in 2012 and 2011 compared to the previous year at constant 2010 prices (Eurydice, 2013).	88

Πίνακες

Πίνακας 1: Στρατηγικές αντιμετώπισης των αντιδράσεων στην αλλαγή (Langton, et al., 2006)	14
Πίνακας 2: Total general government expenditure on education, % of GDP, 2011 (Eurostat –Statistics in Focus 12/2013).	88

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εξετάζεται το συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον του ελληνικού χώρου της ανώτατης εκπαίδευσης και ιδιαίτερα οι αλλαγές, όπως αυτές διαμορφώνονται στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΧΑΕ) και του νέου μεταρρυθμιστικού νόμου 4009/2011, «*Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων*», στην ακαδημαϊκή και διοικητική λειτουργία των Πανεπιστημίων. Όπως περιγράφεται στην Έκθεση για την Υπουργική Διάσκεψη στο Βουκουρέστι το 2012, ο ΕΧΑΕ, ο οποίος αναδύθηκε μέσα από τη διαδικασία της Μπολόνια (Bologna Process) αλλάζοντας την όψη της Ευρωπαϊκής Ανώτατης Εκπαίδευσης, διαμορφώθηκε και λειτουργεί στη βάση εθελοντικής συνεργασίας και συναίνεσης των κρατών-μελών στον απώτερο σκοπό, η Ευρώπη να αποτελέσει παγκόσμια ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία με στόχο την αειφόρο ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και τις καλύτερες συνθήκες και ευκαιρίες εργασίας. Τα Πανεπιστήμια, ως φορείς γνώσης, αποτελούν την κινητήρια δύναμη για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Οι προκλήσεις που καλούνται λοιπόν να αντιμετωπίσουν στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, αλλά και των παγκόσμιων εντάσεων και πιέσεων, είναι καταγιγιστικές, όπως το ίδιο και οι αλλαγές που καλούνται να διαχειριστούν. Στο πλαίσιο αυτών των τάσεων και δράσεων, τα ελληνικά πανεπιστήμια καλούνται να αναζητήσουν το ρόλο τους στη νέα εποχή, υπό το πρίσμα ραγδαίων αλλαγών που αφορούν στη σχέση Πανεπιστημίου-Κράτους, στην αυτόνομη και ανταγωνιστική ανάπτυξη, στην εξωστρέφεια και διεθνοποίηση, στη διασφάλιση ποιότητας, αλλά και τη λογοδοσία.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να διερευνήσει τη διαχείριση αυτών των αλλαγών οργανωτικού και λειτουργικού μετασχηματισμού στο πλαίσιο της αναβάθμισης της διοικητικής και κατ' επέκταση της ακαδημαϊκής λειτουργίας των Πανεπιστημίων. Η προσπάθεια αυτή επιδιώκεται με την

προσέγγιση των απαιτούμενων παρεμβάσεων, μέσω του πεδίου της επιστημονικής διερεύνησης της Διοίκησης των Αλλαγών (Change Management), στο πλαίσιο της μετάβασης και αποτελεσματικής υλοποίησης των αλλαγών στα Πανεπιστήμια, σε εκπαιδευτικό, ερευνητικό, κοινωνικό και αναπτυξιακό επίπεδο.

Προβληματισμοί για το εάν τα ευρωπαϊκά πρότυπα (EXAE) ανταποκρίνονται ή όχι στις εθνικές απαιτήσεις και κατά πόσο ο «ευρωπαϊκός χρόνος» είναι συνεπής με τον «ελληνικό χρόνο» και το αντίστροφο, ανακύπτουν και εξετάζονται ως δομικά στοιχεία αποδοχής, εφαρμογής και εδραίωσης των μεταρρυθμίσεων. Παράλληλα, λαμβάνονται υπόψη οι νέες τάσεις, αντιλήψεις και προοπτικές στη λειτουργία του Δημοσίου Τομέα, όπως αποτυπώνονται στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ), η διεθνής πρακτική, οι ευρωπαϊκές οδηγίες, καθώς και τα πρότυπα χάραξης εθνικών στρατηγικών για την οικονομική βιωσιμότητα του τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και την ενδυνάμωση του ρόλου των πανεπιστημίων. Τέλος, στο πλαίσιο της διερεύνησης αναδεικνύεται η ανάγκη ευελιξίας και προσαρμογής του πανεπιστημιακού χώρου στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με τη μορφή του σύγχρονου οργανισμού που «μαθαίνει να αλλάζει», να μετασχηματίζεται, να ανανεώνεται και να επαναδημιουργείται μέσα από τη γνώση, την εμπειρία και τον πειραματισμό, στην επίτευξη του μέλλοντος που οραματίζεται.

ABSTRACT

The current diploma thesis investigates the constantly changing environment of the Greek Higher Education Area. Specifically, it focuses on the reforms, established under the framework of the European Higher Education Area (EHEA) and the new reforming Law No. 4009/2011, to the academic and administrative operation of the Universities. The report of the Ministerial Conference in Bucharest in 2012 argues that EHEA, which emerged from the Bologna Process, changed the view of the European Higher Education. The EHEA is based on a member-states consensus towards a competitive Europe capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion. Universities are the “driving force” for the establishment of the above goals, to make Europe the most dynamic knowledge-based economy in the world. Hence, due to the European Integration and the global pressures they have to face extreme challenges. Under these circumstances the Greek Universities have to identify their role in the new era in light of rapid changes in the University-State relations, independent and competitive development, globalization and internationalization, quality control, and accountability.

The current work is trying to investigate how the changes of the organizational and operational transformation of the administrative and academic functions of the Universities can be managed. This effort is being pursued with necessary tools from the field of Change Management in the basis of an effective implementation of changes in the Universities under academic, research, social, and development levels.

There are several concerns on whether the European models (EHEA) meet or not the national requirements and also how the “European timing” matches the “Greek timing” and vice versa. These issues are studied here as structural key components of acceptance, application, and consolidation of

the reforms. In parallel, the new trends and prospects for the function of the Public Sector, as dominated by the New Public Management set of principles (NPM), the international practices, the European guidelines as well as the national strategic models on economical sustainability of higher education system, are all taken into account. Last, during this process a challenge emerges regarding the flexibility and adaptation of the University in a constantly changing environment. This reflects to a modern organization that “learns how to change”, transform and regenerate through knowledge, experience, experimentation, in order to achieve its vision.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το αντικείμενο και οι στόχοι

Στις ραγδαίες εξελίξεις του 21^{ου} αιώνα και τις παγκόσμιες δυνάμεις των αλλαγών που διενεργούνται σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο, ο χώρος των Πανεπιστημίων δεν μένει ανέπαφος. Άλλωστε παραδοσιακά, τα Πανεπιστήμια αποτελούσαν πεδία συγκρούσεων της πολιτικής εξουσίας και αντανάκλασης της φιλοσοφίας που προωθούσαν τα εκάστοτε κέντρα λήψης αποφάσεων. Στις σύγχρονες κοινωνίες, η γνώση και η πληροφόρηση αποτελούν πλέον σημείο αναφοράς, και το Πανεπιστήμιο, ως κατεξοχήν χώρος παραγωγής γνώσης, βρίσκεται στο κέντρο της ενδιαφέροντος. Τόσο σε επίπεδο Κρατών, όσο και σε επίπεδο πολιτών, η μόρφωση αναγνωρίζεται ως «σύμμαχος» ανάπτυξης και προοπτικής για ευημερία. Στο πλαίσιο αυτών των εξελίξεων, μέσα από τη Διακήρυξη της Μπολόνια, δημιουργείται η αντίληψη της «Ευρώπης της γνώσης», με στόχο να καταστεί η Ευρώπη μια παγκόσμια οικονομία που στηρίζεται στη γνώση, και η ανάδειξη του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΧΑΕ), σε «κοινή γλώσσα» της ανώτατης εκπαίδευσης των κρατών-μελών, εργαλείο για την επίτευξη αυτού του σκοπού.

Η προσπάθεια ευθυγράμμισης της χώρας μας στη Διαδικασία της Μπολόνια και στις οδηγίες του ΕΧΑΕ, αριθμεί μία σειρά από αποσπασματικές νομοθετικές προσπάθειες κατά το παρελθόν, οι οποίες δεν χαρακτηρίζονται ούτε από εθνικό όραμα ούτε από άρτια και μακράς πνοής πολιτική. Ο νόμος 4009 που ψηφίστηκε το Σεπτέμβριο του 2011 αποτελεί το τελευταίο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα του θεσμικού πλαισίου, που επιδιώκει να αναδιαρθρώσει ριζικά τον ελληνικό χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Ειδικότερα, η παρούσα εργασία εστιάζει στις μεταρρυθμίσεις που προωθούνται στο χώρο των Πανεπιστημίων. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές, που αφορούν στο τρίπτυχο εκπαίδευσης-έρευνας-καινοτομίας, υιοθετούν πρακτικές και κανόνες του ΕΧΑΕ για διεθνοποίηση και προσέλκυση

φοιτητών και επιστημονικού προσωπικού, καινοτομία, αύξηση συνεργασιών και εξωστρέφεια, θεσμοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και λογοδοσία. Παράλληλα προωθείται η αυτόνομη και ανταγωνιστική ανάπτυξη των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, η μέτρηση του επιτελούμενου έργου βάσει δεικτών απόδοσης, τα συστήματα πιστοποίησης των προγραμμάτων σπουδών, καθώς και η αλλαγή στο μοντέλο ακαδημαϊκής και διοικητικής δομής και οργάνωσης των ιδρυμάτων, υπό το πρίσμα των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ). Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης προωθούνται στον πανεπιστημιακό χώρο οι αρχές για: σαφή ανάθεση ευθύνης για δράση και ορατός έλεγχος, ξεκάθαρους στόχους, μετρησιμότητα και στατιστικοποίηση επιδόσεων, κατανομή των πόρων βάσει των δεικτών απόδοσης, μικρές, ευέλικτες και διαχειρίσιμες δομές, φειδώ στη χρήση των πόρων και αύξηση της ανταγωνιστικότητας στο σύνολο λειτουργίας του οργανισμού τους.

Επιπλέον, η νέα αυτή εικόνα που διαμορφώνεται στον ελληνικό πανεπιστημιακό χώρο πλαισιώνεται αφενός από το καθεστώς σοβαρής οικονομικής ύφεσης, που διέπει τη χώρα, αφετέρου από τις έντονες αντιδράσεις και αντιστάσεις ευρείας κλίμακας που διενεργούνται στον πανεπιστημιακό χώρο και, κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, βρίσκονται σε εξέλιξη.

Η παρούσα εργασία, στο βαθμό που οι τρέχουσες συνθήκες το επιτρέπουν, εστιάζοντας στην περίπτωση των Πανεπιστημίων, επιχειρεί να ερευνήσει το περιεχόμενο των αλλαγών που προωθούνται στον Ευρωπαϊκό χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης και τους στόχους που έχουν τεθεί για την επόμενη δεκαετία (2010-2020), να περιγράψει τη θέση της χώρας μας στον ευρωπαϊκό χάρτη της ανώτατης εκπαίδευσης, να αναδείξει το σκοπό, το χαρακτήρα, την έκταση και τις συνέπειες των αλλαγών που διενεργούνται στον Ελληνικό χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης με το νέο θεσμικό πλαίσιο του Ν. 4009/2011, την ευθυγράμμιση των επιχειρούμενων αλλαγών με τις

κοινωνικές, οικονομικές και πολιτιστικές απαιτήσεις, ανάγκες και πεποιθήσεις της χώρας, καθώς και τις αντιδράσεις και αντιστάσεις που διαμορφώνονται και την έντασή τους.

Ως εκ τούτου, στόχος της παρούσας εργασίας είναι να προσεγγίσει, μέσα από τις παραπάνω συνιστώσες και δεδομένα, τη διαχείριση των αλλαγών οργανωτικού και λειτουργικού μετασχηματισμού της διοικητικής και κατ' επέκταση της ακαδημαϊκής λειτουργίας των Πανεπιστημίων, που προωθούνται από το νέο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα. Η προσπάθεια αυτή επιδιώκεται μέσω του πεδίου της επιστημονικής διερεύνησης της Διοίκησης των Αλλαγών (Change Management), με την προσέγγιση των διαδικασιών, τεχνικών και μεθόδων, που χρησιμοποιούνται, αλλά και των παρεμβάσεων που απαιτούνται στο σύνολο του οργανισμού, για τη μετάβαση και αποτελεσματική υλοποίηση των αλλαγών στα Πανεπιστήμια. Επιπλέον, στην παρούσα εργασία επιχειρείται η διερεύνηση προκλήσεων και ευκαιριών που αναδεικνύονται και προοπτικών που διαγράφονται για το μέλλον των ελληνικών πανεπιστημίων, λαμβάνοντας υπόψη την υπόθεση της διαρκούς αλλαγής, και την παραδοχή της σύγχρονης επιστήμης ότι η ευελιξία και προσαρμογή των σύγχρονων οργανισμών συνιστούν προϋπόθεση για την ανάπτυξη και ευημερία τους.

Ωστόσο, ο σύντομος βίος του νέου θεσμικού πλαισίου της χώρας, η ρευστότητα γεγονότων και καταστάσεων στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, που εξελίσσονται παράλληλα με τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, και δύνανται να πυροδοτήσουν νέες αλλαγές, η συνεχής και δυναμική ανάπτυξη του Ευρωπαϊκού χώρου της Ανώτατης Εκπαίδευσης, αλλά και οι συνεχείς οικονομικοκοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο, συνιστούν σημαντικούς περιορισμούς για την παρούσα εργασία. Παράλληλα, η δυναμική παρακολούθηση και καταγραφή των εξελίξεων σε πραγματικό χρόνο, παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον για την παρούσα έρευνα.

Μεθοδολογική προσέγγιση

Στην παρούσα εργασία ακολουθείται η μεθοδολογία της βιβλιογραφικής μελέτης-έρευνας, προκειμένου να ερευνηθεί και στη συνέχεια να αναπτυχθεί το θέμα της έρευνας. Οι πηγές της βιβλιογραφικής έρευνας που χρησιμοποιούνται αφορούν σε πρωτογενείς πηγές, όπως διάφορες εκδόσεις, άρθρα, πρακτικά συνεδρίων, αναφορές και εκθέσεις, διδακτορικές διατριβές και δικτυακοί τόποι, καθώς και δευτερογενείς πηγές, όπως μονογραφίες, ενημερωτικά δημοσιεύματα και περιλήψεις δημοσιευμάτων. Η μεθοδολογία της βιβλιογραφικής έρευνας επιλέχθηκε ως καταλληλότερη, δεδομένων των συνθηκών και της δυναμικής εξέλιξης των γεγονότων που μελετώνται.

Δομή και διάρθρωση:

Η δομή της εργασίας διαρθρώνεται σε έντεκα (11) κεφάλαια, όπως παρουσιάζονται παρακάτω:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πλαίσιο του επιστημονικού πεδίου της Διοίκησης των Αλλαγών, το αντικείμενο της οποίας αποτελεί βασικό άξονα της παρούσας εργασίας. Ειδικότερα, αναπτύσσονται ο ορισμός και η εννοιολογική προσέγγιση της αλλαγής, τα είδη των αλλαγών και το πλέγμα συνθηκών που οδηγούν σε αλλαγές τους σύγχρονους οργανισμούς, τα χαρακτηριστικά και η έννοια της Διοίκησης των Αλλαγών, καθώς και τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί στο αντίστοιχο επιστημονικό πεδίο. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο στάδιο της υλοποίησης, στις αλλαγές των οργανισμών και περιγράφονται οι βασικότεροι παράγοντες που τις επηρεάζουν (τομείς παρέμβασης), εξετάζονται η έννοια της αντίστασης και τα αίτια που την προκαλούν, καθώς και οι φορείς της αλλαγής, που αναλαμβάνουν τη διαχείρισή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσονται η πορεία και τα χαρακτηριστικά του Δημόσιου Τομέα, λαμβάνοντας υπόψη το δημόσιο χαρακτήρα που διέπει

την ανώτατη εκπαίδευση της χώρας. Ως εκ τούτου, εξετάζονται ο ρόλος και η σημασία του μεγέθους του Δημόσιου Τομέα στο σύγχρονο κόσμο, καθώς και η έννοια και τα χαρακτηριστικά των δημόσιων αγαθών, καθώς τέτοιο θεωρείται και η ανώτατη εκπαίδευση στη χώρα μας, αλλά και στην επίσημη διατύπωση του Ευρωπαϊκού χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται μία ανασκόπηση στην πορεία της Δημόσιας Διοίκησης, με ιδιαίτερη έμφαση στις νέες τάσεις, αντιλήψεις και πρακτικές για τη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα, όπως αυτές αναπτύσσονται στη σύγχρονη επιστήμη της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management). Ειδικότερα, παρουσιάζονται τα δόγματα που διέπουν τη νεότερη αντίληψη λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα, η κριτική που ασκείται για την ατζέντα και το θεωρητικό της υπόβαθρο, αλλά και η διεύρυνση του πλαισίου της με πιο σύγχρονες προσεγγίσεις (επιχειρηματική διακυβέρνηση, καλή διακυβέρνηση, προτυποποίηση δημοσίων υπηρεσιών).

Στη συνέχεια, στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο, αναπτύσσεται το πλαίσιο της Ανώτατης Εκπαίδευσης και των αλλαγών της σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η έννοια της εθνικής εκπαίδευσης, η ιστορική αναδρομή στο θεσμό του Πανεπιστημίου, για τη δημιουργία και εξέλιξή του, τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν, αλλά και οι σημαντικότερες περιόδους μεταρρυθμίσεων που σημειώθηκαν.

Πιο συγκεκριμένα, στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται τα ορόσημα της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής και η ιστορία των εξελίξεων από το 1997, τη Διακήρυξη της Μπολόνια το 1998, την επίσημη έναρξη του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (EXAE) το 2010, μέχρι και σήμερα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, περιγράφονται τα ορόσημα ελληνικής εκπαιδευτικής πολιτικής και η ιστορία των εξελίξεων από το 1982 μέχρι και την ψήφιση του νέου νόμου ν. 4009/2011 για την ανώτατη εκπαίδευση, οι μεταρρυθμίσεις του οποίου εξετάζονται στην παρούσα εργασία. Επίσης, καταγράφεται με ποσοτικά δεδομένα το εγχείρημα υλοποίησης του EXAE

στη χώρα μας, με βάση τα επίσημα στοιχεία του EACEA (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency), πλαισιωμένο με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του, καθώς και οι στόχοι της δεκαετούς αναπτυξιακής στρατηγικής 2010-2020, που έχουν ήδη τεθεί.

Στο έκτο κεφάλαιο, αναλύεται το νέο θεσμικό πλαίσιο του ν. 4009/2011. Ειδικότερα, επιχειρείται η ανάλυση των μεταρρυθμίσεων με την αποκωδικοποίηση των αλλαγών που ορίζονται στο νέο θεσμικό πλαίσιο, η επιχειρηματολογία των αντιδράσεων, η συγκριτική περιγραφή τάσεων και καταστάσεων, καθώς και η παρουσίαση παράλληλων έργων, στο μοτίβο των μεταρρυθμίσεων, όπως το σχέδιο ΑΘΗΝΑ και το νομοσχέδιο περί «Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (ΕΤΑΚ). Ουσιαστικά, το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στην ανάλυση των βασικών δομικών στοιχείων που συνθέτουν το τοπίο των αλλαγών, η διαχείριση των οποίων θα εξεταστεί στα επόμενα δύο κεφάλαια.

Στο έβδομο και όγδοο κεφάλαιο, εξετάζεται το πλαίσιο της διαχείρισης των αλλαγών, οι οποίες περιγράφηκαν και αναλύθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Ειδικότερα, στο έβδομο κεφάλαιο εξετάζεται η προσέγγιση και τοποθέτηση του μετασχηματισμού στο γενικότερο πλαίσιο του επιστημονικού πεδίου της Διοίκησης των Αλλαγών.

Στο όγδοο κεφάλαιο εξετάζεται η διερευνητική ανάλυση της διαχείρισης των αλλαγών μέσω του μοντέλου των 7S της McKinsey, δηλαδή η ανάλυση των τομέων παρέμβασης στη διαδικασία υλοποίησης των αλλαγών στο χώρο των Πανεπιστημίων.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με το ένατο κεφάλαιο, στο οποίο αποτυπώνονται τα συμπεράσματα της εργασίας από τις αναλύσεις που προηγήθηκαν.

Στο δέκατο κεφάλαιο παρατίθεται η Βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας με αντίστοιχες αναφορές της εντός του κειμένου, ενώ στο ενδέκατο κεφάλαιο αναγράφονται οι

Υποσημειώσεις, ως συμπληρωματικές, δευτερεύουσες ή επεξηγηματικές πληροφορίες του περιεχομένου της εργασίας.

1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

«Το μοναδικό πράγμα που γνωρίζουμε για το μέλλον είναι ότι θα είναι διαφορετικό»

Peter Drucker (1909-2005)

1.1 Ορισμός και εννοιολογική προσέγγιση της αλλαγής

Οι αλλαγές αποτελούσαν πάντα βασικό χαρακτηριστικό της φύσης, των οργανισμών και του περιβάλλοντος. Στη σύγχρονη όμως εποχή χαρακτηρίζονται από εκρηκτικούς ρυθμούς και ασυνέχειες που τις κάνουν απρόβλεπτες (Παπαλεξανδρή, κ.α., 2003:439). Ιδιαίτερα έντονες είναι οι εξελίξεις που παρατηρούνται στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, οι οποίες αυξάνονται ραγδαία τις τελευταίες δυο δεκαετίες. Στο πλαίσιο των ισχυρών μακροοικονομικών δυνάμεων που διαμορφώνονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση, ώστε καλούνται να αναδιοργανωθούν, να αναμορφωθούν, να καταστρώσουν νέες στρατηγικές και να αναπτύξουν νέες φιλοσοφίες που θα τους καταστήσουν ικανούς να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και να επιβιώσουν. Τι είναι όμως η αλλαγή και το γιατί συμβαίνει δεν επιδέχεται μία και μόνη απάντηση, καθώς το σχετικό ερευνητικό πεδίο είναι πλούσιο, όπως και οι ερευνητικές προσεγγίσεις. Σύμφωνα με την ετυμολογία της, η λέξη «αλλάζω» σημαίνει: α) δίνω σε κάτι διαφορετική μορφή από αυτή που είχε αρχικά, το μεταβάλλω ως προς τα εξωτερικά χαρακτηριστικά του ή ως προς το περιεχόμενό του, ως προς την ουσία του, β) γίνομαι διαφορετικός, γ) δημιουργώ κάποια ποικιλία σε μια μονότονη κατάσταση. Κατά τον Χυτήρη (2001:326), αλλαγή είναι η μετάβαση από μία κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, δηλαδή μία διαδικασία κατά την οποία άτομα ή οργανωμένες ομάδες (κοινωνικές ή οικονομικές) επιδιώκουν να προσαρμοστούν και επανατοποθετηθούν σε ένα καινούριο περιβάλλον, όπου θα λειτουργούν πιο αποτελεσματικά. Κατά τον Μπουραντά (2005:175) ως αλλαγή νοείται η μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μία νέα και ως εκ τούτου

περιλαμβάνει την έννοια του μετασχηματισμού. Αφορά δε σε οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης, όπως στρατηγική, δομές, πολιτικές, κουλτούρα, ικανότητες, τεχνολογία κλπ.

1.2. Η ανάγκη για αλλαγή

Η ανάγκη για αλλαγή (Χυτήρης, 2001:325) επιβάλλεται μέσα από ένα πλέγμα συνθηκών που διαμορφώνονται και ένα σύνολο προβλημάτων που δημιουργούνται στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δημιουργούνται, λειτουργούν και αναπτύσσονται οι οργανισμοί. Μερικά από αυτά τα προβλήματα είναι:

- Μικρές περιόδοι οικονομικής σταθερότητας.
- Αυξανόμενη ανεργία.
- Οι αναπτυσσόμενες χώρες παράγουν και εξάγουν αγαθά στις βιομηχανικά αναπτυσσόμενες χώρες.
- Διάρθρωση οικονομιών (Αύξηση τριτογενούς τομέα –Υπηρεσίες).
- Σε εθνικό επίπεδο, κοινωνικές συγκρούσεις.
- Αστάθεια εθνικών νομισμάτων.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων και λειτουργία τους σε διακρατικό επίπεδο.
- Νέες μορφές χρηματοδότησης και πιστωτικής συναλλαγής.
- Μαζική και ταχύτατη πληροφόρηση.
- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών (H/Y, Ρομπότ).
- Κυβερνητικές επιλογές και πολιτικές.
- Διεύρυνση των αγορών διάθεσης προϊόντων και απόκτησης πρώτων υλών παραγωγής.
- Ευρεία παροχή γνώσεων.
- Ελεύθερη διακίνηση εργατικού δυναμικού (πχ. Ευρωπαϊκή Ένωση).
- Ανάπτυξη διαφορετικών στάσεων και συστημάτων αξιών τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους καταναλωτές.

- Αυξανόμενο κόστος απόκτησης και απασχόλησης παραγωγικών πόρων.

1.3 Τα είδη των αλλαγών

Στη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορες κατηγορίες και είδη αλλαγών. Οι αλλαγές που συμβαίνουν διακρίνονται με βάση την έκταση ή το βάθος τους σε: αλλαγές 1^{ης} τάξης που αφορούν στην αλλαγή της επιχειρησιακής στρατηγικής και είναι πάντα αναστρέψιμες, σε αλλαγές 2^{ης} τάξης, που αφορούν στην αλλαγή οργανωσιακών αρχών και αξιών και είναι μάλλον μη αναστρέψιμες και σε αλλαγές 3^{ης} τάξης που σχετίζονται με το πεδίο των αντιλήψεων, πεποιθήσεων και συμβολισμών του ευρύτερου περιβάλλοντος του οργανισμού (Μιχιώτης, 2007: 2-3). Κατά τον Μπουραντά (2005:176) οι αλλαγές διαφέρουν ανάλογα με το σκοπό και το περιεχόμενό τους, αλλά και την έκταση και τις συνέπειές τους. Επισημαίνει δε, τη θεώρηση του Pascale για τη διάκριση μεταξύ αλλαγής και μετασχηματισμού, όπου η αλλαγή συνιστά τη βελτίωση των όσων υπάρχουν, ενώ ο μετασχηματισμός τη δημιουργία όσων δεν υπάρχουν, δηλαδή ενός «νέου χώρου» δυνατοτήτων, αλλά και τη θεώρηση των Nadler & Tushman για διάκριση της αλλαγής με βάση αφενός τη σπουδαιότητα (οριακές/βαθμιαίες ή στρατηγικές) και αφετέρου το ερέθισμα (αντιδραστικές ή προδραστικές). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001:329) οι αλλαγές διακρίνονται σε τρεις τύπους, ανάλογα με την αντίδραση του οργανισμού στις πιέσεις του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος, σε:

- **Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη**, με πολύ μικρή ή ανύπαρκτη αντίδραση
- **Φυσιολογική ή αναμενόμενη (προγραμματισμένη)**, με δυνατότητα έγκαιρου προγραμματισμού της αντίδρασης
- **Διαπραγματεύσιμη**, με δυνατότητα συζήτησης των ενδιαφερομένων τόσο για τη συμπεριφορά όσο και για τη σκοπιμότητα της ίδιας της αλλαγής για τον οργανισμό.

1.4 Διοίκηση των Αλλαγών & Μοντέλα Διοίκησης Αλλαγών

1.4.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Kotter (2001), τα πλέον αξιόπιστα στοιχεία καταδεικνύουν ότι ο ρυθμός μεταβολής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος τις αμέσως επόμενες δεκαετίες τείνει να αυξάνεται όπως και οι πιέσεις που θα ασκούνται για μετασχηματισμό των οργανισμών. Ως μόνη λύση στο πρόβλημα αυτό της αλλαγής θεωρεί τις γνώσεις για επιτυχημένη αλλαγή (Kotter, 2001:46).

Κατά τον Χυτήρη (2001) η απάντηση βρίσκεται στον κατάλληλο χειρισμό των καταστάσεων που διαμορφώνονται και των παραγόντων που επηρεάζουν την αλλαγή, δηλαδή σε ένα σύστημα διοίκησης αλλαγών (Χυτήρης, 2001:326).

1.4.2 Τι είναι η Διοίκηση των Αλλαγών

Η διοίκηση των αλλαγών αποτελεί ένα πεδίο επιστημονικής διερεύνησης που αναπτύσσεται και αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, με σημείο αναφοράς την αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία των συνεχών αλλαγών και τη θεώρηση «μαθαίνω να αλλάζω» (Παπαλεξανδρή, κ.α., 2003:440-441). Ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία το ζήτημα της αλλαγής μελετάται ιδίως στο πλαίσιο της πρακτικής σημασίας του στον επιτυχή επιχειρηματικό μετασχηματισμό (Longo, et al., 2007:2-3) και αποτελεί διακριτό γνωστικό αντικείμενο σε προγράμματα σπουδών πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Συστατικά στοιχεία του επιστημονικού πεδίου της διοίκησης των αλλαγών αποτελούν (Παπαλεξανδρή, κ.α., 2003:440-441):

- τα χαρακτηριστικά και οι διαστάσεις των εννοιών που σχετίζονται με τις αλλαγές
- η περιγραφή των παραγόντων που σχετίζονται με την επιτυχία ή αποτυχία των αλλαγών

- τα θεωρητικά μοντέλα που αφορούν στη στρατηγική και τη διαδικασία εισαγωγής των αλλαγών
- οι μεθοδολογίες, οι τεχνικές και τα εργαλεία του σχεδιασμού και της υλοποίησης των αλλαγών, καθώς και
- οι θεωρίες που σχετίζονται με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων/ομάδων απέναντι στις αλλαγές

Ουσιαστικά, η Διοίκηση των Αλλαγών αποτελεί έναν από τους αναπτυξιακούς ρόλους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεδομένου ότι όλες οι οργανωσιακές αλλαγές που επέρχονται σε έναν οργανισμό, ανεξάρτητα από το χαρακτήρα ή την προέλευσή τους, αφορούν στους ανθρώπους και τις θετικές ή αρνητικές συνέπειες για αυτούς (Παπαλεξανδρή, κ.α., 2003:440-441).

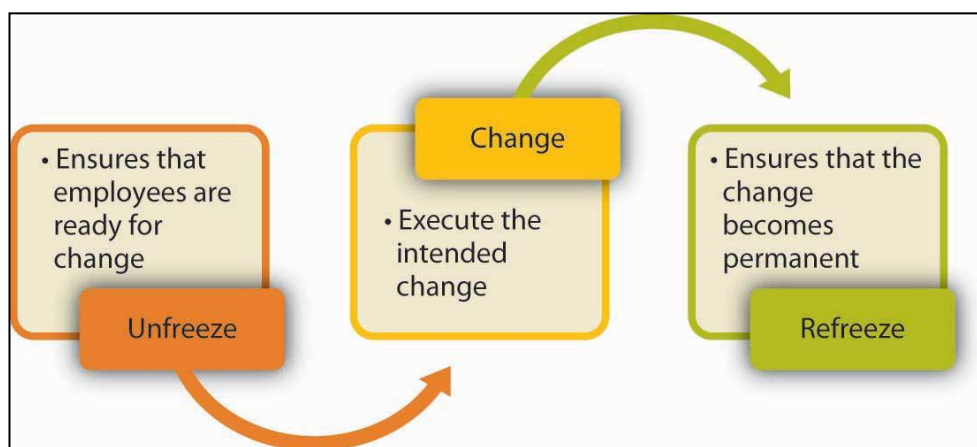
Επίσης, η διαχείριση της αλλαγής (Change Management) είναι *«το σύνολο των διαδικασιών, των εργαλείων και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για να διαχειρισθεί η ανθρώπινη πλευρά της αλλαγής σ' έναν οργανισμό, να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι και να υλοποιηθεί αποτελεσματικά το έργο, στα πλαίσια του φορέα της αλλαγής (change agent) όσο και στο σύνολο του οργανισμού»* (Μιχιώτης, 2007:5). Ωστόσο, παρά την ανάπτυξη του επιστημονικού πεδίου και την πρόοδο που σημειώνεται με βέλτιστες πρακτικές, αλλά και τα προτεινόμενα μοντέλα διοίκησης, οι αλλαγές δεν επιτυγχάνουν πάντοτε, αντίθετα το ποσοστό αποτυχίας είναι μεγάλο (Rune, 2005:369-380). Κάτι τέτοιο κατά τον Kotter (2001:19) είναι αναπόφευκτο, γιατί η αλλαγή έχει και τις αρνητικές της πλευρές. Ενώ λοιπόν, σε κάποιες περιπτώσεις η αλλαγή βοήθησε κάποιους οργανισμούς να βελτιωθούν και να τεθούν σε τροχιά για ένα καλύτερο μέλλον, κάποιους άλλους τους οδήγησε σε κατασπατάληση πόρων και καταστροφή. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά *«Οποτεδήποτε υποχρεώθηκε κάποια κοινωνική ομάδα να προσαρμοστεί σε μία μεταβολή συνθηκών, υπήρχε πάντα κι ένα κόστος που έπρεπε να καταβληθεί. Όμως, σ' ένα σημαντικό βαθμό, οι χαμένες ευκαιρίες*

και η αγωνία που γνωρίσαμε κατά την παρελθούσα δεκαετία μπορούν να αποφευχθούν».

1.4.3 Μοντέλα Διοίκησης Αλλαγών

Διάφορα μοντέλα διοίκησης των αλλαγών έχουν αναπτυχθεί σχετικά με τις φάσεις και τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν και αφορούν κατά κύριο λόγο στις σχεδιασμένες αλλαγές, όπου μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή. Από τα πλέον χαρακτηριστικά και γνωστά μοντέλα σχεδιασμένης αλλαγής κατά τον Μπουραντά (2005:182) είναι αυτό των Lewin-Schein (Schein, 1996:28-46), σύμφωνα με το οποίο η αλλαγή υλοποιείται σε τρία στάδια (εικόνα 1):

- 1. Ξεπάγωμα (Unfreezing)**
- 2. Αλλαγή (Change)**
- 3. Πάγωμα (Freezing)**



Εικόνα1: Το μοντέλο σχεδιασμένης αλλαγής των Lewin-Schein

Στο πρώτο στάδιο «λιώνουν οι πάγοι» της υφιστάμενης κατάστασης, αμφισβητείται το καθεστώς και αποκτάται η συνείδηση της ανάγκης για αλλαγή, χωρίς φυσικά να λείπει η πίεση, το άγχος και η οδύνη της διαδικασίας να ξεχάσουν οι άνθρωποι τους παλιούς τρόπους σκέψης και δράσης. Στο δεύτερο, περιλαμβάνονται οι ενέργειες για υλοποίηση της αλλαγής, ενώ στο τρίτο η εδραίωση της αλλαγής. Στο στάδιο αυτό η νέα

πλέον κατάσταση γίνεται η ρουτίνα και το κατεστημένο και εάν αυτό δεν συμβεί τότε η αλλαγή δεν έχει επιτύχει.

Ένα άλλο, πιο σύγχρονο μοντέλο, είναι αυτό του Kotter (2001), το οποίο βασίζεται σε οκτώ φάσεις, οι οποίες πρέπει να τηρηθούν με προσήλωση. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι οι επιτυχημένες αλλαγές οποιουδήποτε μεγέθους περνούν διαδοχικά και από τις οκτώ φάσεις. Ακόμη και εάν κάποιος ενεργεί ταυτόχρονα σε κάποιες από αυτές, εάν παρακάμψει έστω και μία ή δεν ακολουθήσει τη ίδια σειρά, το μοντέλο σπάνια θα λειτουργήσει, γιατί εφαρμόζεται βεβιασμένη και μηχανιστική μέθοδος χωρίς την απαιτούμενη δυναμική, ώστε να υπερνικηθούν οι ισχυρές δυνάμεις αδράνειας που υφίστανται. Επίσης, όπως υποστηρίζει, όποιο μοντέλο – διαδικασία και να χρησιμοποιηθεί, είναι κοινός τόπος ότι ένας μετασχηματισμός δεν γίνεται εύκολα. Αντίθετα, οι αλλαγές μπορούν εύκολα να τελματώσουν λόγω μιας εσωστρεφούς φιλοσοφίας, μιας γραφειοκρατίας, μιας αλαζονικής στάσης ή του φόβου για το άγνωστο, κλπ. Επομένως, για τις επιτυχημένες αλλαγές χρειάζεται να αντιμετωπιστούν όλα αυτά τα εμπόδια με σωστό τρόπο, και να μην υπεραπλουστεύεται η πραγματικότητα. Οι οκτώ φάσεις που προτείνει το μοντέλο είναι (Kotter, 2001:36-41):

- 1. Η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας.*
- 2. Η δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού.*
- 3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής.*
- 4. Μετάδοση του οράματος για αλλαγή.*
- 5. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα.*
- 6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.*
- 7. Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμη περισσότερων αλλαγών.*
- 8. Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού.*

Τα τέσσερα πρώτα στάδια βοηθούν στο να χαλαρώσει μια παγιωμένη κατάσταση. Τα στάδια πέντε έως επτά στη συνέχεια εισάγουν νέες πρακτικές, ενώ το όγδοο στάδιο εντάσσει αυτές τις αλλαγές στη φιλοσοφία του οργανισμού και τις ενσωματώνει.

Εκείνο όμως που κατά την άποψή μας, χαρακτηρίζει ιδιαίτερα το μοντέλο του Kotter (2001) είναι το ότι κάθε μία από τις παραπάνω οκτώ φάσεις συνδέεται με ένα από τα παρακάτω οκτώ θεμελιώδη λάθη, που θεωρεί ότι γίνονται και οδηγούν τις αλλαγές σε αποτυχία:

1. *Υπερβολική αυταρέσκεια.*
2. *Αδυναμία δημιουργίας ενός επαρκώς ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού.*
3. *Υποτίμηση της δύναμης που έχει το όραμα.*
4. *Μη σωστή μετάδοση του οράματος.*
5. *Αφήνουμε τα εμπόδια να σκιάσουν το νέο όραμα.*
6. *Η μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.*
7. *Πρόωροι πανηγυρισμοί για τη νίκη.*
8. *Η αμέλεια για σωστή ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία της εταιρίας.*

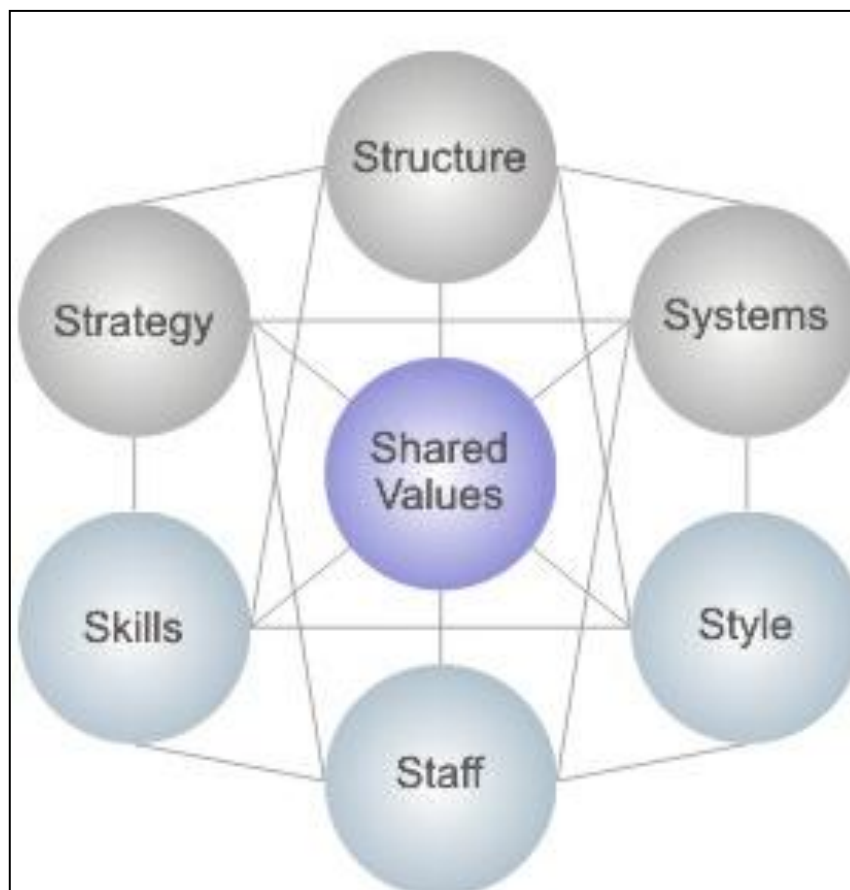
Τέλος, ένα κλασικό μοντέλο της σχεδιασμένης αλλαγής εμπεριέχει τα παρακάτω τέσσερα στάδια (Μιχιώτης, 2001:5-6),:

1. *Εκτεταμένο προγραμματισμό και σχεδιασμό.*
2. *Ακριβή εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης.*
3. *Σωστή πρόβλεψη αντίστασης στην αλλαγή.*
4. *Ικανότητα να ξεπεραστεί αυτή η αντίσταση.*

1.5 Υλοποίηση των αλλαγών και τομείς παρέμβασης «7 S»

Η υλοποίηση των αλλαγών είναι ίσως το δυσκολότερο στάδιο, από ότι η διαμόρφωση και ο σχεδιασμός τους. Ο βαθμός της δυσκολίας σαφώς εξαρτάται από το μέγεθος της αλλαγής. Όσο μεγαλύτερη η αλλαγή που

επιχειρείται τόσο περισσότεροι οι παράγοντες που την επηρεάζουν, καθώς και οι παρεμβάσεις που θα εξασφαλίσουν την επιτυχή έκβασή της. Ένα μοντέλο που υποδεικνύει το πλαίσιο των παρεμβάσεων είναι το μοντέλο McKinsey 7S Framework, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Robert Waterman, Tom Peters, & Julien Phillips (1980:14-26). Οι επτά μεταβλητές (7S) είναι: Shared values (κοινές αξίες), Structures (Δομές), Systems (Συστήματα), Style (Στυλ διοίκησης), Staff (στελέχη), Skills (δεξιότητες, γνώσεις), Strategy (στρατηγική). Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι επτά αυτές μεταβλητές είναι αλληλοεξαρτώμενες και οποιεσδήποτε και εάν είναι οι αλλαγές που επιχειρούνται, μεγάλες ή μικρές, είναι σημαντικό και οι επτά αυτές πάντοτε να ευθυγραμμίζονται (εικόνα 2).



Εικόνα 2: Το μοντέλο των επτά μεταβλητών της McKinsey, Waterman et al (1980)

Οι μεταβλητές διακρίνονται σε απτές και άυλες. Απτές είναι αυτές που αναφέρονται στις δομές, τα συστήματα και τη στρατηγική, ενώ ευαίσθητες είναι οι μεταβλητές της στελέχωσης, των κοινών αξιών, του στυλ διοίκησης και των δεξιοτήτων και γνώσεων. Οι άυλες μεταβλητές και ιδίως η φιλοσοφία /εταιρική κουλτούρα και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων θεωρούνται οι πιο δύσκολες στις επιχειρηματικές αλλαγές και αυτές που απαιτούν σημαντικά περισσότερο χρόνο (και χρόνια) και προσπάθεια για να αλλάξουν <http://www.educational-business-articles.com/7s-model.html>. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) στις παραπάνω μεταβλητές πρέπει να διακριθούν ως προς τη σημασία τους στο σύγχρονο κόσμο οι παράμετροι της «θεμελιώδους ιδεολογίας» και της «ικανότητας συνεχούς προσαρμογής, μάθησης ή αλλαγών», αλλά και να προστεθεί μία ακόμη θεμελιώδης παράμετρος αυτή της «Ηγεσίας». Το πλαίσιο αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως το «μοντέλο της διαρκούς επιτυχίας» στη σύγχρονη εποχή (Μπουραντάς, 2005:23-30).

1.6 Αντίσταση στην αλλαγή

1.6.1 Εισαγωγή

Η αλλαγή αποτελεί θεμελιώδες κομμάτι της ανθρώπινης ύπαρξης. Οι άνθρωποι γεννιούνται και μεγαλώνουν, γερνούν και πεθαίνουν. Αν και σε μεγάλο βαθμό οι αλλαγές δημιουργούν στρες, αγωνία και φόβο, ωστόσο οι άνθρωποι τις περισσότερες φορές αρέσκονται στις αλλαγές, είτε σαν μέσο απεγκλωβισμού από καταστάσεις ρουτίνας και πίεσης, είτε για λόγους πειραματισμού και δοκιμής νέων αντιλήψεων, απόψεων ή ακόμη εμφάνισης και στυλ. Το ίδιο ισχύει και για την εργασία. Λίγοι άνθρωποι ενθουσιάζονται στην ιδέα να κάνουν τα ίδια ακριβώς πράγματα μέχρι να συνταξιοδοτηθούν (Newton, et al., 1992:189-194). Οποιαδήποτε όμως αλλαγή επιχειρείται συνήθως προκαλεί αντιδράσεις, επειδή ανεξάρτητα από το περιεχόμενό τους, οι αλλαγές αφορούν πάντοτε στο ανθρώπινο δυναμικό και το θετικό ή αρνητικό τους αντίκτυπο σε αυτό.

Η αντίσταση ως έννοια εμπεριέχει αρνητική χροιά και στην επιστημονική προσέγγιση της διοίκησης των αλλαγών, η αντίσταση έχει συνδεθεί με αντίδραση που πρέπει οπωσδήποτε να αποφευχθεί και να αποδυναμωθεί. Οι περισσότεροι οργανισμοί προσεγγίζουν την αλλαγή ως αρνητική προοπτική, με δεδομένο ότι μόνο όταν υπάρχουν προβλήματα, αναζητούνται λύσεις. Όμως στη βιβλιογραφία έχει αναπτυχθεί και η αντίθετη άποψη, της θετικής διάστασης της αντίστασης. Κατά κάποιο τρόπο, η αντίσταση καταδεικνύει χαρακτηριστικά οργανωσιακής συμπεριφοράς σταθερότητας και πρόβλεψης, αποτελεί πηγή δημιουργικών συγκρούσεων, είναι προτιμότερη από την αδιαφορία ή τη χαοτική αδράνεια, ενώ βοηθά στο να εντοπίζονται αδυναμίες και ανάγκη για καλύτερη αξιολόγηση των μεθόδων και των στόχων της ίδιας της αλλαγής (Langton, et al., 2006:349-351). Η διαδικασία “appreciative inquiry” (διερεύνηση-εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης) είναι μία άλλη προσέγγιση της αλλαγής που επιδιώκει να προσδιορίσει τα μοναδικά (ανταγωνιστικά) και δυνατά σημεία του οργανισμού πάνω στα οποία μπορεί να στηριχθεί το οικοδόμημα της αλλαγής, συνήθως σε συνάντηση λίγων ημερών μιας μεγάλης ομάδας. Η διαδικασία αυτή στηρίζεται σε τέσσερα βήματα, γνωστά ως «Four D’s»:

Discovery: Ανακάλυψη των δυνατών σημείων.

Dreaming: Οραματισμός του μέλλοντος και περιγραφή των διαφορών του από το σήμερα

Design: Ανεύρεση του κοινού οράματος.

Destiny: Καταγραφή του σχεδίου δράσης για την ανάπτυξη και εφαρμογή.

1.6.2 Ποιοι και γιατί αντιδρούν στις αλλαγές

Σε κάθε περίπτωση, όμως κρίνεται καταλυτική η διαδικασία της ερμηνείας και κατανόησης των αιτίων που προκαλούν τις αντιδράσεις, προκειμένου αυτές να αντιμετωπιστούν. Η αντίδραση που στηρίζεται σε συναισθηματική

και υποκειμενική βάση ονομάζεται «Αντίδραση συμπεριφοράς» ή «Ψυχολογική αντίδραση», η αντίδραση που στηρίζεται σε αντικειμενικούς λόγους «Συστημική αντίδραση» ή «Λογική» (Χυτήρης, 2001:333-334), ενώ η αντίδραση που στηρίζεται σε συμφέροντα και αξίες «Κοινωνιολογική αντίδραση» (Παπαλεξανδρή, κ.α., 2003:443-445). Σε μία αλλαγή που πραγματοποιείται παρατηρούνται όλες οι στάσεις από την «ενεργή υποστήριξη» μέχρι και την «ενεργή άρνηση». Οι πιο συνηθισμένες μορφές όμως αντίδρασης διακρίνονται σε:

Απόρριψη, η οποία θεωρείται η πιο σοβαρή και συχνά εκδηλώνεται με απεργίες, στάσεις εργασίας, κλπ

Αντίσταση, η οποία θεωρείται περισσότερο ήπια από την απόρριψη και εκδηλώνεται με συνεχείς συζητήσεις, μειωμένη απόδοση, υπονόμηση των αλλαγών, πρόκληση ζημιών, κλπ

Ανοχή, η οποία συνιστά μία ουδέτερη ουσιαστικά στάση των ανθρώπων στις επιχειρούμενες αλλαγές, όταν αυτές δεν έχουν ιδιαίτερα θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο σε αυτούς

Αποδοχή, η οποία αποτελεί τη θετική διάσταση αφού όλοι επωφελούνται, επομένως η αντίσταση στην αλλαγή είναι μηδενική.

Βασικές πηγές αντίστασης στις αλλαγές είναι ο φόβος, το αίσθημα της απώλειας, η συνήθεια, η μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής, οι διαφορετικές αντιλήψεις, η αντίδραση στο φορέα της αλλαγής, αλλά και οι πραγματικά αρνητικές συνέπειες που δρομολογούνται από τις αλλαγές.

Κατά τον Χυτήρη (2001:336-337) ένας πλήρης κατάλογος των κυριότερων λόγων αντίστασης των εργαζομένων, στηρίζεται στο αίσθημα του φόβου και τη βαθύτερη έννοιά του: Φόβος ανεργίας, μετάθεσης, υποβιβασμού, φόβος απώλειας αμοιβών, φόβος απώλειας κύρους και δύναμης, φόβος για τη μη ικανότητα να μάθει νέες μεθόδους, φόβος για κριτική της προηγούμενης αποδοτικότητάς του, φόβος για μεγαλύτερη πίεση, άγχος και

σκληρότερη εργασία, φόβος για μεταβολή παλαιών σχέσεων ή δημιουργία νέων, εν ολίγοις φόβος για οτιδήποτε είναι άγνωστο για το άτομο.

Πέρα όμως από τις αντιδράσεις των εργαζομένων και τα αίτια που αναφέρθηκαν παραπάνω, δυνάμεις αντίδρασης μπορεί να προέρχονται και από τον ίδιο τον οργανισμό, ο οποίος από τη φύση του είναι συντηρητικός. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία παρότι υπάρχουν για να ανοίγουν νέους δρόμους και πνευματικούς ορίζοντες και να αμφισβητούν τους καθιερωμένους τρόπους σκέψης και γνώσης, τα ίδια αντιδρούν σθεναρά στην οποιαδήποτε αλλαγή. Οι οργανισμοί συνηθίζουν να αντιδρούν στις αλλαγές για τους παρακάτω έξι μείζονες λόγους (Langton, et al., 2006:352-353; Χυτήρης, 2001:333-335):

Διαρθρωτική αδράνεια. Οι μηχανισμοί που συνήθως διαμορφώνονται στους οργανισμούς παράγουν σταθερότητα, οπότε και ενεργοποιούνται αμέσως στην απειλή της αλλαγής για να επαναφέρουν την αρχική κατάσταση.

Δομικές αδυναμίες. Όταν εμφανίζονται αλλαγές στα επιμέρους υποσυστήματα από τα οποία αποτελούνται οι οργανισμοί, τότε το κυρίως σύστημα στο οποίο ανήκουν τείνει να καταλύσει τις αλλαγές αυτές ώστε να επανέλθει στην αρχική του κατάσταση.

Ομαδική αντίδραση. Οι καθιερωμένοι κανόνες συμπεριφοράς των ομάδων λειτουργούν περιοριστικά στις αλλαγές.

Απειλή για την υφιστάμενη τεχνογνωσία των εξειδικευμένων ομάδων του οργανισμού.

Απειλή για την ανατροπή των καθιερωμένων σχέσεων και γραμμών δύναμης/εξουσίας εντός του οργανισμού.

Απειλή για την καθιερωμένη δομή κατανομής των πόρων για τις ομάδες που τους ελέγχουν.

Έλλειψη πόρων. Συχνά μια αλλαγή είναι απολύτως αποδεκτή από τον οργανισμό, αλλά η έλλειψη των πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή της, καθίσταται ανασταλτικός παράγοντας.

1.6.3 Στρατηγικές αντιμετώπισης των αντιδράσεων

Οι αιτίες που κάθε φορά προκαλούν τις αντιδράσεις πρέπει ανάλογα να αναλύονται και να αντιμετωπίζονται με τις κατάλληλες και μεθόδους ώστε να μεταποιηθούν σε όσο το δυνατόν περισσότερο ενεργή υποστήριξη των αλλαγών. Τα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν και οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι φορείς της αλλαγής για να ελαχιστοποιήσουν τις αντιδράσεις συνοψίζονται παρακάτω (Μπουραντάς, 2005:180-182; Langton, et al., 2006:354)(πίνακας 1):

EXHIBIT 10-12 Strategies for Overcoming Resistance to Change			
Approach	Commonly Used in Situations	Advantages	Drawbacks
Education + communication	Where there is a lack of information or inaccurate information and analysis.	Once persuaded, people will often help with the implementation of the change.	Can be very time-consuming if lots of people are involved.
Participation + involvement	Where the initiators do not have all the information they need to design the change, and where others have considerable power to resist.	People who participate will be committed to implementing change, and any relevant information they have will be integrated into the change plan.	Can be very time-consuming if participants design an inappropriate change.
Facilitation + support	Where people are resisting because of adjustment problems.	No other approach works as well with adjustment problems.	Can be time-consuming, expensive, and still fail.
Negotiation + agreement	Where someone or some group will dearly lose out in a change, and where that group has considerable power to resist.	Sometimes it is a relatively easy way to avoid major resistance.	Can be too expensive in many cases if it alerts others to negotiate for compliance.
Manipulation + co-optation	Where other tactics will not work, or are too expensive.	It can be a relatively quick and inexpensive solution to resistance problems.	Can lead to future problems if people feel manipulated.
Explicit + implicit coercion	Where speed is essential, and the change initiators possess considerable power.	It is speedy and can overcome any kind of resistance.	Can be risky if it leaves people angry with the initiators.

Source: Methods for dealing with resistance to change, J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," Harvard Business Review, March–April 1979, p. 111, Exhibit 1. Reprinted with permission.

Πίνακας 1: Στρατηγικές αντιμετώπισης των αντιδράσεων στην αλλαγή (Langton, et al., 2006)

Εκπαίδευση και επικοινωνία. Θεωρείται η περισσότερο διαδεδομένη και αποτελεσματική μέθοδος. Στόχος είναι να γίνει κατανοητή και σαφής η αλλαγή, η φιλοσοφία και τα οφέλη της, αλλά και να αποκτηθούν οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται. Η συστηματική ενημέρωση όλο και περισσότερων ανθρώπων και η σταδιακή εμπέδωση των στόχων και του οράματος θεωρείται σημαντική για την άρση της αβεβαιότητας και την αποδυνάμωση των δισταγμών και αμφιβολιών για τα οφέλη της αλλαγής. Κατά τους Sirkin et al. (2005), τα περισσότερα μεσαία στελέχη είναι διατεθειμένα να υποστηρίξουν τις αλλαγές, ακόμη και εάν αυτές συνεπάγονται αβεβαιότητα και εργασιακό κίνδυνο. Εκείνο όμως που οδηγεί στην αντίδραση είναι ότι δεν υπάρχει η απαραίτητη πληροφόρηση για το περιεχόμενο, την αναγκαιότητα και το όραμα των αλλαγών (Sirkin, et al., 2005:1-10). Κάτι τέτοιο, επιτυγχάνεται με κατ' ιδίαν συζητήσεις, αναφορές, υπομνήματα και ομαδικές παρουσιάσεις. Ενημέρωση για τις εξελίξεις όμως θα πρέπει να προσφέρεται ακόμη και στους ξεκάθαρα αντιδρώντες ικανοποιώντας την επιθυμία τους να μην συμμετέχουν στο σχεδιασμό. Συχνά, η πρόοδος των αλλαγών οδηγεί τα άτομα αυτά να χάνουν τη δύναμη επιρροής, το κύρος και να οδηγούνται στην απομόνωση.

Συμμετοχή. Είναι δύσκολο στα άτομα να αντισταθούν σε διαδικασίες στις οποίες συμμετείχαν. Στόχος είναι η εμπλοκή των ανθρώπων στο σχεδιασμό προκειμένου να οδηγηθούν σε σταδιακή δέσμευσή τους, σε αποδοχή και υιοθέτηση των αλλαγών και υποστήριξή τους.

Διευκόλυνση και υποστήριξη. Οι οργανισμοί που βρίσκονται σε διαδικασία αλλαγών μπορούν να προσφέρουν υποστήριξη στα άτομα που επηρεάζονται από τις αλλαγές για να προσαρμοστούν και να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα. Η υποστήριξη προσφέρεται με τη μορφή συμβουλευτικών υπηρεσιών, σεμινάρια κατάρτισης, ακόμη και με σύντομες άδειες απουσίας.

Διαπραγμάτευση και συμφωνία. Η μέθοδος αυτή είναι συνήθως απαραίτητη όταν οι αλλαγές συνοδεύονται από σοβαρές αρνητικές συνέπειες και όταν οι ομάδες που αντιδρούν κατέχουν σημαντική δύναμη και επιρροή. Ένας τρόπος να μειωθεί η αντίσταση σε μία αλλαγή είναι η παροχή ενός πακέτου αμοιβών/παροχών στους αντιδρώντες, ως αντάλλαγμα.

Χειραγώγηση και εγκλωβισμός. Πρόκειται για μέθοδο που θα μπορούσε να αποδώσει βραχυπρόθεσμα καρπούς στην αντιμετώπιση των αντιδράσεων, αλλά μακροπρόθεσμα προβλήματα. Με τη χειραγώγηση επιχειρείται ουσιαστικά μία «ταχεία» κάμψη των αντιδράσεων είτε με άλλες κατευθυνόμενες ενέργειες, όπως στρέβλωση στοιχείων ώστε να μοιάζουν ελκυστικά, είτε αφήνοντας να διαρρεύσουν πλαστές φήμες. Ο εγκλωβισμός από την άλλη είναι μία μορφή χειραγώγησης και συμμετοχής ταυτόχρονα, όπου επιχειρείται είτε γενναιόδωρη παροχή προνομίων στους βασικούς αντιδρώντες, είτε η εμπλοκή τους στις ομάδες σχεδιασμού.

Άσκηση δύναμης. Η μέθοδος αυτή είναι η «μετωπική σύγκρουση» των φορέων της αλλαγής με τους αντιδρώντες, κατά την οποία επιδεικνύεται και εφαρμόζεται άμεσα η υπεροχή των πρώτων και η απειλή για απώλειες των δεύτερων. Περιλαμβάνει το ρητό ή σιωπηρό εξαναγκασμό με απευθείας απειλές, όπως αρνητική αξιολόγηση, φτωχές συστατικές, ή απώλεια προαγωγής.

Διενέργεια μόνο των απαραίτητων αλλαγών (Χυτήρης, 2001:340-341). Οι συχνές και ιδίως οι ασήμαντες αλλαγές, δημιουργούν κλίμα αβεβαιότητας και κουράζουν, αφού ξεπερνούν τα όρια της ανθρώπινης ανοχής στις αλλαγές. Μακροπρόθεσμα οδηγούν σε αρνητική στάση ακόμη και σε απαραίτητες και σημαντικές αλλαγές του οργανισμού. *«Όταν δεν είναι απαραίτητο να κάνεις μία αλλαγή, είναι απαραίτητο να μην κάνεις αλλαγή»* (Lucius C. Falkland (1600-1643 , Άγγλος πολιτικός & συγγραφέας).

Επάρκεια χρόνου (Χυτήρης, 2001:340-341). Η αλλαγή για να πετύχει απαιτεί χρόνο. Είναι σημαντικό να δίνεται ο κατάλληλος χρόνος για να εφαρμοστεί αλλά και να αξιολογηθεί η αλλαγή.

Διενέργεια των αναγκαίων τροποποιήσεων (Χυτήρης, 2001:340-341). Οι «αλλαγές των αλλαγών», όπου αυτές κρίνονται σκόπιμες, βοηθούν εντέλει στη βιωσιμότητα της αλλαγής και την παγίωσή της.

1.7 Οι φορείς της αλλαγής (change agents)

1.7.1 Εισαγωγή

Οι φορείς της αλλαγής είναι άτομα που δρουν ως καταλύτες αναλαμβάνοντας την ευθύνη της διαχείρισης των αλλαγών, αλλά και το συντονισμό και την καθοδήγηση ώστε να εκτελεστεί το πρόγραμμα των αλλαγών και να ενσωματωθεί στη λειτουργία της επιχείρησης. Μπορεί να είναι διευθυντές, υπάλληλοι ή ακόμη και εξωτερικοί σύμβουλοι. Σε κάθε περίπτωση το εάν θα επιτύχει μία αλλαγή εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά ανταποκρίθηκαν στους ρόλους τους οι φορείς της αλλαγής. Ανάλογα λοιπόν με το ρόλο της κάθε ομάδας οι φορείς των αλλαγών διακρίνονται στους (Μπουραντάς, 2005:186-187; Παπαλεξανδρή, κ.α., 2003:459-460; Χυτήρης, 2001:331-332):

- **Ηγέτες των αλλαγών.** Πρόκειται για τους οραματιστές της αλλαγής, τα άτομα που συνειδητοποιούν την ανάγκη για αλλαγή και δείχνουν το δρόμο. Είναι τα άτομα που οφείλουν να μεταδώσουν το όραμα και να πείσουν για την αναγκαιότητα των επιχειρούμενων αλλαγών, αλλά και να παρακολουθούν τις δραστηριότητες που θα οδηγήσουν στο επιδιωκόμενο στόχο.
- **Υποστηρικτές-διευκολυντές των αλλαγών.** Πρόκειται για άτομα σε διάφορα επίπεδα ιεραρχίας, που βασικά έχουν αποδεχθεί και ενστερνιστεί το όραμα της αλλαγής. Ρόλος τους είναι να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές αντιλήψεις και τάσεις, να διαδώσουν και

να υποστηρίξουν ενεργά την ιδέα της αλλαγής και να τη σχεδιάσουν στην πράξη.

- **Υλοποιητές** των αλλαγών. Τα άτομα αυτά, που ανήκουν ιεραρχικά στη βάση της πυραμίδας, καλούνται να διαμορφώσουν τις τεχνικές προϋποθέσεις για την υλοποίηση των αλλαγών και να αναλάβουν την καθημερινή τους διαχείριση.
- **Δείκτες** των αλλαγών. Είναι όλα τα μέλη που υιοθετούν, εφαρμόζουν και ενσωματώνουν τις αλλαγές στην καθημερινότητά τους και τις καθιερώνουν.

1.7.2 Ποιος είναι ο ηγέτης - καταλύτης των αλλαγών

Το ρόλο του ηγέτη στις επιχειρούμενες αλλαγές μπορούν να αναλάβουν διάφορα άτομα ή ομάδες ατόμων και σε διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας ακόμη και εξωτερικοί φορείς, ανάλογα με τη φύση, την ένταση και το περιεχόμενο της αλλαγής. Έτσι το ρόλο του καταλύτη των αλλαγών αναλαμβάνουν:

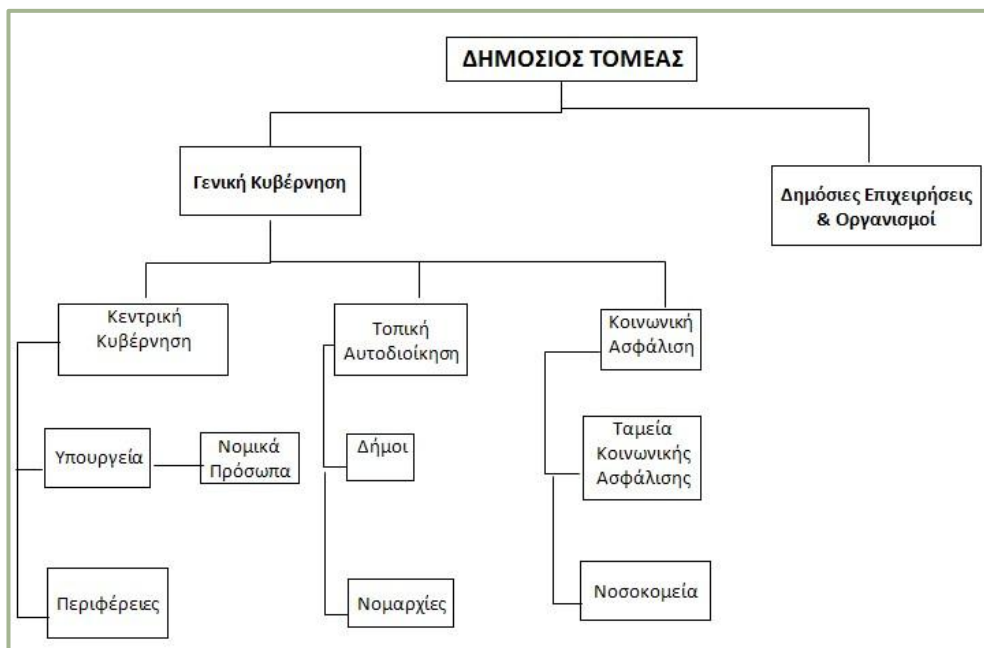
- A) **Η διοίκηση κορυφής.** Όταν πρόκειται για ριζικές αλλαγές ταχείας υλοποίησης το ρόλο αναλαμβάνει συνήθως ο ανώτατος εκτελεστικός διευθυντής (CEO).
- B) **Νέα διοίκηση κορυφής.** Όταν πρόκειται για μεγάλες αλλαγές ή όταν υπάρχει εσωτερική αδράνεια του οργανισμού, παγιωμένες αντιλήψεις ή αλαζονεία, συχνά διορίζεται νέος CEO για να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα αλλαγών.
- Γ) **Εξωτερικός σύμβουλος.** Καλείται να μεταφέρει στον οργανισμό την τεχνογνωσία που λείπει. Επιλέγεται γιατί η συμπεριφορά του είναι ουδέτερη και απαλλαγμένη από εσωτερικές επιρροές, διαθέτει πιο ορθολογιστική και αντικειμενική προσέγγιση.

Δ) **Η διοικητική ιεραρχία.** Εφαρμόζεται όταν τα στελέχη του οργανισμού έχουν αντιληφθεί την ανάγκη για αλλαγές και τις ενσωματώνουν ως μέρος της καθημερινότητάς τους.

2. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Ο όρος δημόσιος τομέας θεσμοθετήθηκε με τις διατάξεις του ν. 1232/1982, και του ν. 1256/1982, στον οποίο περιλαμβάνονται όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξαρτήτως της μορφής του δικαίου (δημοσίου, ιδιωτικού ή μικτού) που τους διέπει (εικόνα 3). Ειδικότερα οι φορείς αυτοί είναι:



Εικόνα 3: Η Διάρθρωση του Δημόσιου τομέα (Πηγή: <http://el.wikipedia.org>)

- α) οι Κρατικές ή Δημόσιες υπηρεσίες, όπως εκπροσωπούνται από το νομικό πρόσωπο του Δημοσίου.
- β) οι Κρατικοί ή Δημόσιοι Οργανισμοί σαν κρατικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου,
- γ) οι Κρατικές ή Δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις όπως η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, η ΕΡΤ κλπ.
- δ) Τα Κοινωφελή Ιδρύματα του Αστικού Κώδικα που περιήλθαν στο Δημόσιο και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται απ' αυτό.

ε) οι Τραπεζιτικές και άλλες ανώνυμες εταιρείες στις οποίες είτε τα κατά τις προηγούμενες περιπτώσεις νομικά πρόσωπα έχουν το σύνολο ή την πλειοψηφία των μετοχών του εταιρικού κεφαλαίου είτε έχουν κρατικό προνόμιο ή κρατική επιχορήγηση, όπως η Τράπεζα Ελλάδος, η Αγροτική Τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα, η Κτηματική Τράπεζα, η Εμπορική Τράπεζα, η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως κ.α.

στ) τα κρατικά νομικά πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από το νόμο ή τα δικαστήρια ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, όπως ο Οργανισμός Συγκοινωνιών Ελλάδος, ο Αυτόνομος Σταφιδικός Οργανισμός και που χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από οποιοδήποτε των προαναφερομένων νομικών προσώπων.

ζ) Οι θυγατρικές ανώνυμες εταιρείες των ανωτέρω Νομικών Προσώπων που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα από αυτά.

Συχνά όμως παρατηρείται λανθασμένη αντίληψη του όρου «δημόσιος τομέας» ως συνώνυμου με την κυβέρνηση, εξαιτίας των διαφοροποιήσεων που παρατηρούνται μεταξύ των χωρών. Επιπλέον, οι νέες διοικητικές δομές και οι ιδιωτικοποιήσεις που διενεργούνται απομακρύνουν τα σαφή όρια μεταξύ του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα (Ζησιμόπουλος, κ.α., 2013:1).

2.2 Το μέγεθος του δημόσιου τομέα

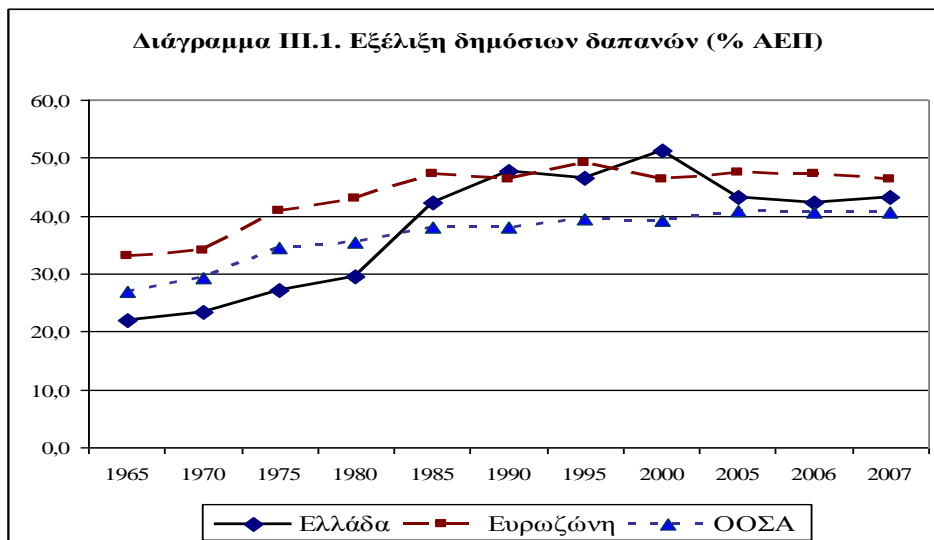
Παρόλο που στις δημοκρατίες, το μέγεθος του κράτους αποτυπώνει τις αντιλήψεις των πολιτών του για την επιθυμητή ευημερία της χώρας, το μέγεθος του δημοσίου τομέα έχει συχνά αποτελέσει θέμα συζητήσεων, ερευνών και αντιπαραθέσεων, παγκόσμια αλλά και στη χώρα μας, ώστε συχνά να επανατοποθετείται η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και της αναδιάρθρωσής του. Τα βασικότερα επιχειρήματα είναι ότι οι πολίτες δεν γνωρίζουν το πραγματικό μέγεθος και την επιβάρυνση που συνεπάγεται αλλά και σε πολλές περιπτώσεις ότι μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητά του με μικρότερο κόστος. Δεν λείπουν βέβαια και οι ακραίες αντιλήψεις, όπως για

ελαχιστοποίηση του κράτους ή για μεγάλες κρατικές παρεμβάσεις ώστε να στηριχθεί η οικονομία (Ράπανος, 2009:5-7).

Βασικό ερώτημα είναι πώς μετριέται το μέγεθος του κράτους. (Ζησιμόπουλος, κ.α., 2013:5) Στο πλαίσιο σχετικών ερευνών έχει κατά καιρούς προταθεί μία σειρά από μεθόδους και μέτρα, προκειμένου να μετρηθεί το εύρος των οικονομικών δραστηριοτήτων των δημοσίων επιχειρήσεων και να διευκολύνονται οι συγκρίσεις μεταξύ χωρών. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι (Μπαμπανάσης, 1998:29):

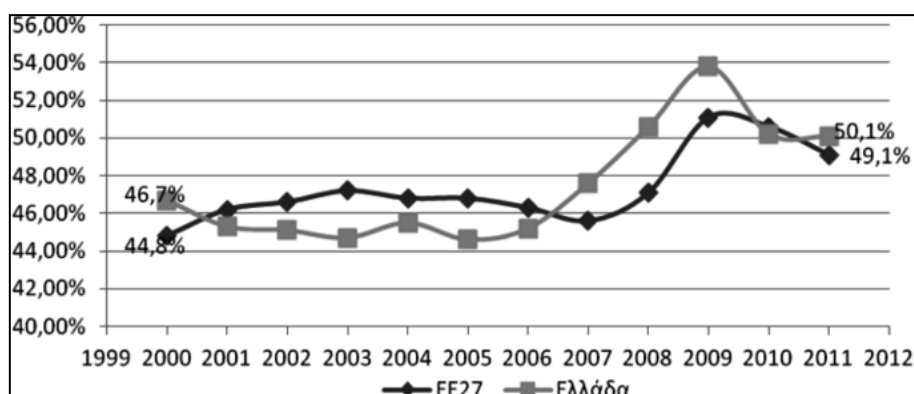
- Η αξία του ΑΕΠ που παράγουν
- Ο αριθμός των απασχολουμένων
- Η αξία των κεφαλαίων τους και
- Οι επενδύσεις τους

Επειδή όμως ο ρόλος του κράτους στην οικονομία έχει πολλές μορφές που καθιστούν τη μέτρησή του μία σύνθετη διαδικασία, στην πράξη ο πιο συνηθισμένος τρόπος είναι η μέτρηση των δημοσίων δαπανών ως ποσοστό του ΑΕΠ. Αυτός ο δείκτης αποτυπώνει σε ικανοποιητικό βαθμό τις τάσεις ανάπτυξης και το μέγεθος του δημοσίου τομέα (Ράπανος, 2009:5-7) Με βάση το δείκτη αυτό, διαπιστώνεται ότι ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει αυξητική τάση, ιδίως στις αναπτυγμένες χώρες, όπως φαίνεται στο διάγραμμα I, βάσει στοιχείων των τελευταίων σαράντα ετών. Όπως διαπιστώνεται η αύξηση του μεγέθους του Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα είναι μεγάλη, αφού οι δημόσιες δαπάνες από το 20% στις αρχές της δεκαετίας του 1960, αγγίζουν το 50% το 2000, με μικρή μείωση στη συνέχεια μέχρι το 2007.



Διάγραμμα I. Εξέλιξη δημοσίων δαπανών 1965-2007 (Ράπανος, 2009)

Τα αντίστοιχα στοιχεία των ετών 2009-2011 στο διάγραμμα II δείχνουν ότι σήμερα ο δείκτης μεγέθους του κράτους στη χώρα μας παρότι αυξημένος ακολουθεί το μέσο μέγεθος του δημοσίου τομέα των 27 χωρών της ΕΕ. Μία απότομη αύξηση που παρατηρείται το έτος 2009, ορόσημο για τη μετέπειτα πορεία της χώρας μας, οφείλεται στη μείωση του ΑΕΠ λόγω της ύφεσης και την καταγραφή των δημοσίων επιχειρήσεων στη γενική κυβέρνηση βάσει των αναθεωρημένων οδηγιών της Eurostat για το έλλειμμα γενικής κυβέρνησης.



Διάγραμμα II: Εξέλιξη δημοσίων δαπανών 2000-2012 (Ζησιμόπουλος & Οικονομάκης, 2013) από Eurostat

Σύμφωνα με τον Ράπανο (2009:64-67) οι διαστάσεις του μεγέθους και των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα συνιστούν ευρύ θέμα συζήτησης της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας εδώ και δεκαετίες, αλλά στην Ελλάδα δεν υπάρχουν πολλές συστηματικές μελέτες. Με βάση τις τάσεις που διαμορφώνονται σήμερα, η παλαιότερη και ακραία αντίληψη ότι το μεγάλο κράτος φταίει για τα δεινά της οικονομίας και πρέπει να ελαχιστοποιηθεί φαίνεται να υποχωρεί αισθητά. Τα επιχειρήματα της ακραίας αυτής αντίληψης είναι ότι ο διογκωμένος δημόσιος τομέας προκαλεί και διόγκωση της φορολογίας και ότι η αύξηση δραστηριοτήτων του Δημοσίου άρα και των δημοσίων δαπανών δεν αντιστοιχεί στην αναμενόμενη αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν τεκμηριώνεται, αφού υπάρχουν χώρες με περιορισμένο δημόσιο τομέα και μικρή οικονομική ανάπτυξη, αλλά και χώρες με μεγάλο δημόσιο τομέα και ταυτόχρονα υψηλά επίπεδα καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας. Φαίνεται λοιπόν ότι το ζητούμενο δεν είναι το μέγεθος του κράτους, αλλά η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του. Για παράδειγμα, οι Σκανδιναβικές χώρες που διαθέτουν μεγάλο δημόσιο τομέα, είναι από τις πιο ανταγωνιστικές οικονομίες παγκοσμίως. Επομένως, εκείνο που φαίνεται να έχει σημασία είναι η ύπαρξη καλών θεσμών και μηχανισμών αποτελεσματικής διαχείρισης εσόδων και δαπανών, οι οποίοι υπάρχουν και λειτουργούν στις χώρες αυτές. Τα στοιχεία σήμερα δείχνουν ότι η «επανάδρυση» του κράτους είναι αναγκαία. Το στοίχημα είναι η μεταρρύθμιση και αναδιάρθρωση του κράτους με τη μεθοδική διερεύνηση για τις παθολογίες και ανεπάρκειες και τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν. *«Η πρόκληση της «επανάδρυσης» αφορά την ελληνική κοινωνία στο σύνολο της, και είναι η μεγάλη πρόκληση για το πολιτικό μας σύστημα.»*

Η πορεία του δημόσιου τομέα είναι μακρά και τα μεγέθη του διαρκώς αυξανόμενα (Μπαμπανάσης, 1998:53-55). Ενώ το 1880 το ποσοστό του εθνικού εισοδήματος στο προϋπολογισμό του κράτους ήταν 10% στη

συνέχεια τα συνολικά φορολογικά έσοδα ως ποσοστό του ΑΕΠ στον Ο.Ο.Σ.Α, το 1965 έφταναν το 26,7%, το 1975 το 32,7% και το 1988 το 38,4% του ΑΕΠ. Η ίδρυση δημοσίων επιχειρήσεων αυξάνεται συνεχώς από τα τέλη του 19ου αι άλλοτε με γρήγορους ρυθμούς, όπως στην περίοδο της οικονομικής κρίσης 1929-1933 και στις πρώτες δεκαετίες μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και άλλοτε με πιο αργούς ρυθμούς, όπως στις δεκαετίες του 1980 και 1990, οι οποίες διακρίνονται από την τάση της αποκρατικοποίησης και ιδιωτικοποίησης.

Παρόλα αυτά, το σήμερα του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζει μία παγκόσμια κρίση η οποία έχει ήδη ξεκινήσει από το 2008. Σύμφωνα με τους Ζησιμόπουλο & Οικονομάκη (2013:6) ειδικά στην Ελλάδα, η κρίση χρέους που έχει ξεσπάσει αντικατοπτρίζει το νεοφιλελεύθερο μοντέλο καπιταλιστικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με την έκθεση του ΔΝΤ την περίοδο 2001-2009 το χρέος της γενικής κυβέρνησης αυξήθηκε από το 100% στο 130% και το 2010 στο 145%, συγκριτικά υψηλότερο με τις χώρες της ευρωζώνης και τις 27 της ΕΕ. Ο στόχος που έχει τεθεί από τις κυβερνήσεις είναι το έλλειμμα του 2014 να είναι 3%, μέσω των δημοσιονομικών στόχων που περιλαμβάνονται στο πρώτο μνημόνιο που υπεγράφη. Τα τρία μνημόνια που υπεγράφησαν καθορίζουν τη μείωση του ελλείμματος μέσω μείωσης των δημοσίων δαπανών και συρρίκνωσης του δημοσίου τομέα. Ωστόσο, το ζήτημα για τον επαναπροσδιορισμό του μεγέθους και την αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα ξεκίνησε νωρίτερα μέσα από την εφαρμογή νέων αρχών λειτουργίας και οργάνωσης των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών στη διαδικασία κατάργησης των μονοπωλιακών συνθηκών και έντασης του διεθνούς ανταγωνισμού. (Μπαμπανάσης, 1998:590-592) Οι κανόνες της ΕΕ απαιτούν ίση μεταχείριση και ίσους όρους ανταγωνισμού του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η οδηγία 93/38/ΕΟΚ (Συμβούλιο 14ης Ιουνίου 1993) «περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης

συμβάσεων στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών». Στη χώρα μας διαφαίνεται μέσω των νομικών πλαισίων που θεσμοθετούνται και προαναγγέλλουν τις νέες μορφές διοίκησης και νέες πρακτικές και μεθόδους λειτουργίας του δημοσίου τομέα, που ταιριάζουν με αυτά του ιδιωτικού. Χαρακτηριστικά θα αναφέρουμε το ν. 2889/2001 για την αναμόρφωση του εθνικού συστήματος υγείας και το ν. 4009/2011 για την αναμόρφωση της ανώτατης εκπαίδευσης, που αφορούν στα δημόσια αγαθά της υγείας και της παιδείας, και αντικατοπτρίζουν το θεσμό του κράτους-πρόνοιας. Ιδίως το θεσμικό πλαίσιο της ανώτατης εκπαίδευσης και οι αλλαγές που σηματοδοτεί, θα αναλυθούν ευρέως στη συνέχεια.

2.3 Ο ρόλος του Δημοσίου Τομέα και Τα Δημόσια Αγαθά

2.3.1 Ο ρόλος του Δημοσίου Τομέα.

Ο δημόσιος τομέας τουλάχιστον έτσι όπως τον έχουμε γνωρίσει και τον αντιλαμβανόμασταν μέχρι σήμερα έχει σαν στόχο την εξυπηρέτηση εθνικών στόχων και στρατηγικών επιλογών, καθώς και την επιδίωξη κοινωνικών στόχων και πολιτικών. (Μπαμπανάσης, 1998:33-38) Η επιχειρηματική δράση του κράτους τεκμηριώνεται από τα παρακάτω επιχειρήματα:

- Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός της οικονομίας και η αποφυγή οικονομικών διαταραχών, μέσω του ελέγχου μεγάλου μέρους των συνολικών επενδύσεων της οικονομίας.
- Ορθολογική οργάνωση της οικονομίας με τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και τη μείωση του κόστους.
- Αποφυγή κερδοσκοπικής εκμετάλλευσης από ιδιωτικά μονοπώλια.
- Ατέλειες της αγοράς που καθιστούν αναγκαία την ίδρυση δημοσίων επιχειρήσεων, όπως:

- i. Για να λειτουργήσουν ως μοχλός ανάπτυξης (π.χ αμυντική βιομηχανία, ενέργεια, σιδηρόδρομοι, κλπ).
- ii. Για τη σταθεροποίηση της οικονομίας με την εφαρμογή αντικυκλικής πολιτικής.
- iii. Η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, με μείωση της ανισότητας, καταπολέμηση της φτώχειας, προσβασιμότητα στα αγαθά για όλες τις κοινωνικές τάξεις, κλπ.
- iv. Αντιμετώπιση φυσικών μονοπωλίων, πολέμων, μεγάλων κρίσεων, δημογραφικών αλλαγών κλπ.
- v. Η αυξημένη ζήτηση των δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών.
- vi. Κρατικοποίηση χρεωκοπημένων ιδιωτικών επιχειρήσεων στρατηγικής σημασίας για την εθνική οικονομία και το κοινωνικό σύνολο.

Με βάση τα παραπάνω οι τομείς που κρίνεται αναγκαία η δράση του κράτους είναι:

Κλάδοι παραγωγής αγαθών όπως οι υπηρεσίες υγείας, παιδείας, μεταφορών κλπ προκειμένου να διατηρείται η κοινωνικά επιθυμητή ποσότητα.

Ο περιορισμός των εξωτερικών κοινωνικών επιβαρύνσεων (ρύπανση περιβάλλοντος, κλπ) όταν η παραγόμενη ποσότητα είναι μεγαλύτερη από την κοινωνικά επιθυμητή.

Ανάληψη παραγωγικών κλάδων που λειτουργούν σε συνθήκες φθίνοντος κόστους, όταν η ιδιωτική παραγωγή μπορεί να οδηγήσει σε ιδιωτικό μονοπώλιο και παραγωγή μικρότερη από την κοινωνικά επιθυμητή (π.χ ύδρευση, κλπ).

2.3.2 Τα Δημόσια Αγαθά.

Αμιγές δημόσιο αγαθό είναι το αγαθό το οποίο από τη στιγμή που υπάρχει σε μία κοινωνία κάθε άτομο ξεχωριστά μπορεί να αποκομίζει συγχρόνως υπηρεσία ίσης ποσότητας και ποιότητας με αυτή που συνολικά παρέχεται

από το αγαθό, χωρίς η ικανοποίηση του ενός να μειώνει την ικανοποίηση του άλλου. Τέτοια αγαθά είναι η εθνική άμυνα, ένα αντιπλημμυρικό έργο, οι δρόμοι των πόλεων, η προστασία του περιβάλλοντος, κλπ (Μπαμπανάσης, 1998:39-40). Δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των δημοσίων αγαθών:

- Η αδιαιρετότητά τους, δηλαδή η αδυναμία των καταναλωτών να τροποποιήσουν την προσφερόμενη ποσότητα ανάλογα με τις προτιμήσεις τους.
- Η αδυναμία εφαρμογής της αρχής του αποκλεισμού. Η αρχή του αποκλεισμού στα δημόσια αγαθά είναι μερικές φορές δυνατή, αλλά όχι αποτελεσματική. Όταν η εφαρμογή της αρχής του αποκλεισμού γίνεται αποτελεσματική τότε πρόκειται για ιδιωτικό και όχι δημόσιο αγαθό.

Ωστόσο, υπάρχουν δημόσια αγαθά που η εφαρμογή της αρχής του αποκλεισμού είναι μερικώς εφικτή, όπως και η περιορισμένη διαιρετότητά τους, και ονομάζονται μικτά ή ημι-δημόσια αγαθά, όπως η υγειονομική περίθαλψη, οι συγκοινωνίες, η εκπαίδευση, κλπ. Επίσης, υπάρχουν και τα αγαθά κοινών αποθεμάτων που χαρακτηρίζονται από την ατομική κατανάλωση και την αδυναμία εφαρμογής της αρχής του αποκλεισμού, όπως ο αέρας, το νερό, τα ψάρια της θάλασσας, κλπ. Στη σημερινή πραγματικότητα τα αμιγώς δημόσια αγαθά είναι ελάχιστα.

3. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

(Public Management & New Public Management)

3.1 Δημόσια Διοίκηση

Ήδη από τη δεκαετία του 1970 άρχισε να αναδεικνύεται το πρόβλημα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα και να διατυπώνονται σκέψεις και τάσεις για την αναδιοργάνωσή του (Ράπανος, 2009:23). Στη θητεία της, η Μάργκαρετ Θάτσερ ανέδειξε με επιτυχία τη φιλοσοφία, το μέγεθος, το κόστος και τον προσανατολισμό του βρετανικού δημοσίου τομέα σε πολιτικό ζήτημα. Στη συνέχεια, κατά τη δεκαετία του 1980, σε χώρες όπως Νέα Ζηλανδία, Αυστραλία και Σουηδία το θέμα της δημόσιας διοίκησης αποτέλεσε μείζον θέμα για τη χάραξη πολιτικής. Την ίδια στιγμή, ο ΟΟΣΑ (OECD, Organization for Economic Cooperation and Development) ίδρυσε την PUMA (Public Management Committee and Secretariat), ενώ τη δεκαετία του 1990 το θέμα της δημόσιας διοίκησης ήταν ένα από τα μείζονα θέματα στην ατζέντα του Προέδρου των ΗΠΑ, Clinton (Barzelay, 2001:2).

Στη δεκαετία του 1980, ήδη το κύμα των αλλαγών στη δημόσια διοίκηση, σε διεθνές επίπεδο, είναι σαρωτικό, συνοδευόμενο από πλούσιο ερευνητικό ενδιαφέρον και βιβλιογραφία που πραγματεύεται τη φύση και το σκοπό του φαινομένου, τα αίτια αλλά και τις επιπτώσεις των αλλαγών (Ongaro, 2009:1). Οι νέες τάσεις, αντιλήψεις, ιδέες αλλά και πρακτικές για τη λειτουργία του δημοσίου τομέα αποτυπώνονται και μελετώνται στην επιστήμη της «Νέας Δημόσιας Διοίκηση (ΝΔΔ)» (New Public Management, NPM) (Borins, 1995:123).

3.2. Νέα Δημόσια Διοίκηση

Ουσιαστικά, η ΝΔΔ αποτελεί ένα σύνολο από νέες προσεγγίσεις και πρακτικές που ενσωματώθηκαν στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης, υπό την επιρροή των αρχών του ιδιωτικοοικονομικού μανάτζμεντ. Υποστηρίζει

ότι η αποτελεσματικότητα του κράτους απαιτεί ένα «κράτος μάνατζμεντ» και μία κοινωνική πολιτική που θα στηρίζεται στα 3 E: «Economy, Effectiveness, Efficiency» (Οικονομία, Αποτελεσματικότητα, Αποδοτικότητα). Δανείζεται και εφαρμόζει πρακτικές από τον κόσμο της επιχείρησης/αγοράς με στόχους: την αντικατάσταση του γραφειοκρατικού ελέγχου και των κεντρικών ιεραρχικών δομών με αποκέντρωση των διαχειριστικών ευθυνών, τις νέες οργανωτικές δομές, τον ενδοϋπηρεσιακό ανταγωνισμό, τη δημιουργία «μεικτής οικονομίας» όπου συνυπάρχουν δημόσιοι, ημι-δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς, τη μετρησιμότητα και στατιστικοποίηση των επιδόσεων, αλλά και την επιβολή κανόνων ανταποδοτικότητας και μορφών ανταγωνιστικής επαγγελματικής εξέλιξης (Καλημερίδης, 2012:3).

Τα επτά δόγματα της θεωρίας της ΝΔΔ, όπως διατυπώθηκαν από τον Hood (1991:4-5), περιγράφονται παρακάτω:

1. Σαφής ανάθεση της ευθύνης για δράση. Ενεργός, ορατός έλεγχος των οργανισμών από συγκεκριμένα πρόσωπα στην κορυφή.
2. Ξεκάθαρους στόχους, ρητά πρότυπα και μέτρηση επιδόσεων.
3. Μεγαλύτερη έμφαση στους ελέγχους και την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Οι πόροι κατανέμονται σε τομείς βάσει των μετρήσεων επίδοσης.
4. Διαχωρισμός των μεγάλων μονάδων του δημόσιου τομέα σε μικρότερες, για πιο ευέλικτες και διαχειρίσιμες δομές.
5. Στροφή στον ανταγωνισμό στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, ως το κλειδί για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση των προτύπων.
6. Χρήση εργαλείων και πρακτικών διαχείρισης στα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα.

7. Μεγαλύτερη πειθαρχία και φειδώ στη χρήση των πόρων. Να ενταθεί η εργασιακή πειθαρχία και να ελεγχθούν οι απαιτήσεις σε πόρους, ώστε να γίνονται περισσότερα, με λιγότερα.

Σύμφωνα με τον Hughes (2008:3-4), ο Hood προσπάθησε να ενσωματώσει και να εντάξει μια σειρά διαφορετικών αλλαγών που επιχειρήθηκαν στη Μεγάλη Βρετανία κυρίως, σε μία ενιαία «συσκευασία» που χαρακτήρισε Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ). Όμως ποτέ αυτές οι προτάσεις/δόγματα δεν αποτέλεσαν ενιαίο πρόγραμμα, ούτε ενιαία ατζέντα. Τα περισσότερα σημεία της θεώρησής του δεν αποτελούν νέα δεδομένα, αλλά έχουν μακρά ιστορία, μερικές φορές εκατοντάδων χρόνων, όπως οι συμφωνίες δημόσιου και ιδιωτικού τομέα ή η ιστορία των «δανείων» πρακτικών και διαδικασιών του δημοσίου τομέα από την εμπειρία του ιδιωτικού τομέα. Παρά την εκτεταμένη έρευνα και μελέτη που έχει δαπανηθεί για κάτι που ονομάστηκε «Νέα Δημόσια Διοίκηση», γεγονός παραμένει ότι η ΝΔΔ είναι μια οπτασία, χωρίς θεωρητικό υπόβαθρο και συμφωνημένο δόγμα, χωρίς ένα πρόγραμμα ή μια ατζέντα και, πιο ουσιαστικά, χωρίς συμφωνημένο περιεχόμενο.

Στη βιβλιογραφία επίσης, συχνά διατυπώνονται αντίθετες απόψεις και κριτικές για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των αρχών στο δημόσιο τομέα και αμφισβητείται η πολυσυζητημένη επιτυχία της αλλαγής. Σύμφωνα με τον Pollitt (1995:133) η ΝΔΔ έχει υιοθετηθεί ευρέως σε πολλές δυτικές χώρες, με μεταρρυθμίσεις μεγάλης κλίμακας. Ωστόσο, υπήρξαν σχετικά λίγες αξιολογήσεις ευρείας εμβέλειας και η μεθοδολογία που υιοθετήθηκε για αυτές αφήνει ορισμένα θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της ΝΔΔ, αναπάντητα. Παρά ταύτα, ο πολιτικός ενθουσιασμός για τις μεταρρυθμίσεις εξακολουθεί να υπάρχει σε υψηλό επίπεδο. Ο ίδιος ο Hood (1995:93) διαπιστώνει ότι, παρά τους ισχυρισμούς περί διεθνοποίησης και την υιοθέτηση μιας νέας παγκόσμιας νόρμας στη δημόσια διοίκηση, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο βαθμό που οι διάφορες χώρες του ΟΟΣΑ υιοθέτησαν τη ΝΔΔ τη

δεκαετία του 1980. Κατά συνέπεια, συμβατικές ερμηνείες για την άνοδο του ΝΔΔ που σχετίζονται με εντυπωσιακά αποτελέσματα της εφαρμογής της σε ορισμένες χώρες, φαίνεται δύσκολο να διατηρηθούν, και προσδοκίες στηριγμένες στην αρχική αυτή κληρονομιά μπορεί να μας δώσουν διαφορετικές εκδοχές αυτών των αλλαγών .

Ενώ στις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες τα κριτήρια που εφαρμόζονταν στο δημόσιο τομέα ήταν κυρίως κοινωνικά, σταδιακά αναδεικνύεται η τάση εφαρμογής κριτηρίων επιχείρησης/αγοράς, με την πεποίθηση ότι ο ιδιωτικός τομέας λειτουργεί πιο αποτελεσματικά (Μπαμπανάσης, 1998:646-647). Έτσι διατυπώνονται τάσεις για μείωση των δημοσίων δαπανών, βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των κεφαλαίων των δημοσίων επιχειρήσεων, βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και παροχή νέων εναλλακτικών υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά και στροφή στον πελάτη (Καρκατσούλης, 2004:132-136). Εάν όμως οι δημόσιες επιχειρήσεις λειτουργούν κυρίως με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και λιγότερο με κοινωνικά, θα καταλήξουν Ανώνυμες εταιρίες. Από την άλλη, εάν συνεχίσουν με βάση κυρίως τα κοινωνικά κριτήρια και λιγότερο τα ιδιωτικοοικονομικά στο ίδιο γραφειοκρατικό μοτίβο οργάνωσης και εξάρτησης, τότε παύουν να είναι επιχειρήσεις. Ο άριστος συνδυασμός των ιδιωτικοοικονομικών, επιχειρηματικών αλλά και των κοινωνικών κριτηρίων αποτελεί τη βέλτιστη λύση. Η αντίληψη αυτή διακατέχει και το Σχέδιο του Καταστατικού Χάρτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον ανταγωνισμό στο δημόσιο τομέα, αποβλέποντας στην επανεγκατάσταση μιας αληθινής ισορροπίας μεταξύ ελεύθερου ανταγωνισμού και κρατικού παρεμβατισμού, με δύο βασικούς στόχους:

- Την ισορροπημένη και ουσιαστική προώθηση τόσο της οικονομικής, όσο και κοινωνικής προόδου, και
- Τη διεύρυνση της προστασίας των δικαιωμάτων και των συμφερόντων των υπηκόων ... της Ένωσης

Μία άλλη άποψη είναι ότι, στο όνομα της εξυγίανσης, οι νέες προσεγγίσεις εκσυγχρονισμού και μεταρρυθμίσεων συνιστούν θεωρητικά ευφυολογήματα της απορρύθμισης του κεϋνσιανού κράτους-πρόνοιας με όρους απόσυρσης του κράτους από την προνοιακή του πολιτική. (Μαρκαντωνάτου, 2013:1-8). Ουσιαστικά επιχειρείται η νεοφιλελεύθερη αποδόμησή του συνδυάζοντας μία οξύτατη επίθεση στο δημόσιο γραφειοκρατικό σύστημα και τα συμφέροντα που υποκρύπτει, με την απαίτηση για ευέλικτη, μετα-γραφειοκρατική διοίκηση (Καρκατσούλης, 2004:136-138; Καλημερίδης, 2012:2-3). Στο πλαίσιο της ΝΔ διαμορφώθηκαν και νέες προσεγγίσεις που βαδίζουν στο ίδιο πνεύμα, όπως (Μαρκαντωνάτου, 2013:3-8):

Η Επιχειρηματική Διακυβέρνηση, που αφορά στη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο με πρακτικές όπως η «Σύμπραξη ιδιωτικού-δημοσίου ΣΔΙΤ», οι «ημι-αγορές» (quasi-markets), οι συνέργειες, υπεργολαβίες, αναθέσεις έργου, κλπ. Βασικές μεταβολές που αναδεικνύονται μέσα από την προσέγγιση αυτή είναι: α) η εργασία αποτελεί ένα μέσο αυτό-ανάπτυξης και ατομικής ενδυνάμωσης σε συνδυασμό με ασταθείς όρους εργασίας, όπου η επιτυχία εξαρτάται από τις δυνατότητες αυτό-ανάπτυξης του κάθε ατόμου, β) Ο πολίτης μετατρέπεται σε πελάτης, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών με βάση τα οικονομικά του μέσα και την ορθολογική του αντίληψη και γ) το κράτος μετατρέπεται σε «επιχειρηματία» φιλικό προς τον πελάτη, που ξεφεύγει από τον παραδοσιακό ρόλο του εφαρμόζοντας επιχειρησιακές στρατηγικές με χαρακτήρα ληξιπρόθεσμων αποστολών / projects.

Η **καλή διακυβέρνηση/καλές πρακτικές**, βάσει της οποίας το παραδοσιακό μοντέλο κεντρικής κυβέρνησης των εθνικών κρατών, τα οποία θεωρούνται a priori ανεπαρκείς οικονομικοί φορείς, στο μοντέλο διακυβέρνησης των διεθνοποιημένων οικονομιών.

Η **προτυποποίηση των δημοσίων υπηρεσιών** μέσω της ISO-διακυβέρνησης, η οποία προτάσσει τυποποίηση, ομαδοποίηση και διαδικασίες ρουτίνας βάσει διεθνών στάνταρντ, κωδικοποιήσεων και καλών πρακτικών, σε αντίφαση με τις λοιπές προσεγγίσεις που προωθούν εξατομίκευση, κατάτμηση και διαμελισμό της δημόσιας διοίκησης. Οι δράσεις του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης - ISO 9000 και 9001 «Ποιότητα Διοίκησης», υποδηλώνουν την ανάμειξη του κατά το παρελθόν «low profile οργανισμού», σε ζητήματα κοινωνικής ρύθμισης. Με τις τομές που διαμορφώθηκαν, σταδιακά εισάγεται και η έννοια της «Ολικής ποιότητας διοίκησης» (Total Quality Management, TQM), που εμπεριέχει τα στάνταρντ για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας όχι σε μεμονωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά στο σύνολο λειτουργίας οργανισμών όπως Πανεπιστήμια, Νοσοκομεία, Σχολεία, κλπ, ακόμη όμως και σε πρότυπα σχέσεων όπως οι εργασιακές σχέσεις.

4. ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ

4.1 Εθνική Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση και τα εκπαιδευτικά συστήματα απέκτησαν μεγάλη σημασία και καταλυτικό ρόλο από το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Το 1948 στην Παγκόσμια Διακήρυξη για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα του ΟΗΕ η εκπαίδευση κατέχει εξέχουσα θέση και καθιερώνεται πλέον ως ανθρώπινο δικαίωμα. Η σημασία της και η ανάδειξή της ως σύμβολο προοπτικής για το μέλλον σύντομα συνδέεται με την οικονομία και την ανάπτυξη (Σταμέλος, 2009:24-26). Η έννοια της Εθνικής Εκπαίδευσης αποτελεί κατάκτηση των τελευταίων δύο αιώνων και δημιουργήθηκε για να ικανοποιήσει τις εθνικές ανάγκες, αλλά και για να λειτουργήσει ως μηχανισμός κοινωνικοποίησης, χάραξης ιδεών και αξιών που διαμορφώνουν εθνική ταυτότητα. Στη χώρα μας, κατά τον Σταμέλο (2009:35-36), υπάρχουν τρεις ιδιαιτερότητες που οδηγούν σε αποκλίσεις: α) η εθνική εκπαίδευση δεν είναι ο μόνος φορέας διάχυσης ιδεών και αξιών, αλλά και η εκκλησία, β) η υφιστάμενη δομή του κράτους δεν ρύθμισε ποτέ καθοριστικά και απόλυτα επαγγελματικά δικαιώματα, ώστε τα επαγγέλματα και τα πτυχία που παρήγαγε το εκπαιδευτικό σύστημα να παραμένουν ασύνδετα, γ) έντονες πολιτικές αντιπαραθέσεις και πολιτειακές εκτροπές που συχνά έθεταν στο επίκεντρό τους την εθνική εκπαίδευση.

Ο 21^{ος} αιώνας βρίσκει την εθνική εκπαίδευση σε κρίση να αναζητά νέους στόχους. Εντάσσεται ως υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος, χάνοντας την αποκλειστικότητά του ως του μοναδικού φορέα γνώσεων.

Στην Ελλάδα, η δεκαετία του 1990 σηματοδοτείται από δύο σημαντικά γεγονότα. Από τη μία οι πρωτοφανείς για τα ελληνικά δεδομένα ευρωπαϊκοί οικονομικοί πόροι (Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης) που δημιουργούν μία τεχνητή αίσθηση ευφορίας, από την άλλη η εισαγωγή και ένταξη στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μεγάλου αριθμού μεταναστών με

διαφορετικά πολιτιστικά γνωρίσματα (Σταμέλος, 2009:67-68). Συνοψίζοντας, οι προκλήσεις που δέχεται το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι:

Υποχρεωτική εκπαίδευση:

- Άρση και περιορισμός της εθνικής ομοιογένειας και η αύξηση της πολιτισμικής ετερογένειας
- Προετοιμασία του μελλοντικού εργατικού δυναμικού στην ευρωπαϊκή αγορά εργασίας
- Διαχείριση ευρωπαϊκών κονδυλίων για τη διαρκή βελτίωση του συστήματος, ή της σύμπλευσής του με τα ευρωπαϊκά πρότυπα

Μετα-υποχρεωτική εκπαίδευση:

- Διασφάλιση της ποιότητας σπουδών
- Δια βίου εκπαίδευση
- Σύμπραξη με ευρωπαϊκά Ιδρύματα
- Επαγγελματική προοπτική των αποφοίτων στο διεθνές περιβάλλον

4.2 Ανώτατη Εκπαίδευση – Το Πανεπιστήμιο και η ιστορία του

Παρότι ο ακριβής χρόνος που ιδρύθηκε ο θεσμός του Πανεπιστημίου είναι απροσδιόριστος, ωστόσο χρονολογείται τουλάχιστον επτά αιώνες, με πολλές μεταρρυθμίσεις, αναταράξεις, αποτυχίες αλλά και επιτυχίες στο ενεργητικό του. Το Πανεπιστήμιο εφευρέθηκε το Μεσαίωνα, ως μία συντεχνία στηριγμένη σε αρχές και βάσεις αυταρχικές, ως θεσμός που θα ικανοποιούσε τις κοινωνικές και πνευματικές ανάγκες της ελίτ (Renaut, 2002:78-79). Στη συνέχεια, η αριστοκρατική αυτή αντίληψη του Πανεπιστημίου άρχισε να προσανατολίζεται στην αναζήτηση ενός μοντέλου που να συνάδει με το δημοκρατικό ιδεώδες που διέπει τις δημοκρατικές κοινωνίες. Ωστόσο, μία ατέρμονη επανάσταση διεξάγεται στο πέρας των αιώνων, που οφείλεται στον αποχωρισμό του Πανεπιστημίου από τη μεσαιωνική του κληρονομιά η οποία έχει αφήσει ευδιάκριτα τα σημάδια

της. Η κληρονομιά αυτή έχει τη θετική αλλά και την αρνητική της διάσταση. Η θετική αφορά στον προσανατολισμό του Πανεπιστημίου σαν ένα διεθνές όργανο οικουμενικής σκέψης ανεξάρτητο από τοπικές ή στενά εθνικές ιδιαιτερότητες. Η αρνητική αφορά στον τρόπο λειτουργίας του ως συμπαγές όργανο με «τάση προς την παράδοση και την ακινησία» και δύσκολο στις αλλαγές. Εξάλλου, έχοντας καθιερωθεί ως μονοπώλιο καταργώντας κάθε ανταγωνισμό δεν είχε κανένα λόγο να καινοτομεί και να αλλάζει (Borins, 2002:467; Renaut, 2002:121-122).

Στον 21^ο αιώνα, τα Πανεπιστήμια δεν μπορούν να αγνοήσουν τις δυνάμεις που οδηγούν σε νέους τρόπους ρύθμισης της οικονομίας, αλλά ούτε και τις εντάσεις που δημιουργούν παγκόσμιες αναταράξεις: δημογραφική έκρηξη, εθνικές συγκρούσεις, περιβαλλοντικά προβλήματα, μετακινήσεις πληθυσμών και αύξηση αποκλεισμών (Thill, et al., 2001:51-52). Ως κοινωνικοί φορείς, η επιστήμη και η τεχνολογία στο πλαίσιο της παγκόσμιας αγοράς έχουν ως αποστολή να νομιμοποιήσουν το οικονομικά ορθό και να λειτουργήσουν ως τόπος που διαμορφώνει συλλογική σκέψη και παράγει επιστήμονες (Thill, et al., 2001:66-67).

4.3 Ευρωπαϊκός χώρος Ανώτατης Εκπαίδευσης (EXAE).

4.3.1 Εισαγωγή

Τα Πανεπιστήμια, ως φορείς γνώσης αποτελούσαν πάντα σημείο αναφοράς για τη διαμόρφωση αναπτυξιακής πολιτικής και εθνικής στρατηγικής των χωρών της Ευρώπης. Ακόμη δε στις σύγχρονες «παγκόσμιες» κοινωνίες η εκπαίδευση και δη η τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί δημόσιο αγαθό και δημόσια ευθύνη, αλλά ταυτόχρονα και την κινητήρια δύναμη ανάδειξης της Ευρώπης σε μία ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία του κόσμου, με στόχο την αειφόρο οικονομική ανάπτυξη, τη μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή και καλύτερες συνθήκες και ευκαιρίες για εργασία. Σύμφωνα με τον Τσαρδάκη (2000) «*Το Πανεπιστήμιο, από τις ίδιες τις θεσμοθετημένες*

λειτουργίες του, είναι ο κυρίαρχος θεσμός παραγωγής ερευνητικού έργου και επιστημονικής γνώσης, τα οποία σήμερα αποτελούν οικονομικούς πόρους για τις αναπτυσσόμενες δυτικές καπιταλιστικές κοινωνίες.» (Τσαρδάκης, 2000:81). Υιοθετούνται λοιπόν κοινές εκπαιδευτικές πολιτικές, οι οποίες διαμορφώνονται και εφαρμόζονται μέσα από διεθνείς συμφωνίες και συνθήκες, σηματοδοτώντας συχνά ευρείες μεταρρυθμίσεις και σημαντικές εξελίξεις στις χώρες που συμμετέχουν. Στον ελληνικό χώρο έχει ασκηθεί και εξακολουθεί να ασκείται έντονη κριτική και αντίσταση στις μεταρρυθμίσεις που δεσμεύτηκε η χώρα μας να εφαρμόσει προκειμένου να ευθυγραμμιστεί με τις υπογραφείσες συμφωνίες και συνθήκες. Κύρια επιχειρήματα αποτελούν ότι η Παιδεία υπάγεται στους νόμους μιας παγκοσμιοποιημένης αγοράς όπου το Κράτος υποκαθίσταται από την αγορά, τα Πανεπιστήμια μετατρέπονται σε επιχειρήσεις, οι φοιτητές ως «πελάτες» χρηματοδοτούν τις σπουδές τους, θεμελιώνεται σε βάθος η ανισότητα της πρόσβασης στην επιστημονική γνώση και της απλής επαγγελματικής εκπαίδευσης (Σταμέλος, 2009:183-184; Κάτσικας, κ.α., 2003:52-63; Κ.ΑΝ.Ε.Π ΓΣΕΕ, 2013:45-48; Ξανθόπουλος, 2003:2-28; Δαμανάκη, κ.α., 2006:87-102). Όπως υποστηρίζει ο Τσαρδάκης (2000) «*Τα πάντα βρίσκονται κάτω από το φακό της επιστημονικής ανάλυσης και τα πάντα ορίζονται σύμφωνα με τους κανόνες της γνώσης και του χρήματος, τα δύο συστημικά εργαλεία της τεχνοκρατικής και ορθολογικής κοινωνίας της Νεωτερικότητας*» και «*Το ανθρώπινο παραχώρησε τη θέση του στο «έλλογο δεδομένο» της επιστημονικότητας. Έτσι η γνώση γίνεται εμπόρευμα.*» (Τσαρδάκης, 2000:108-109).

4.3.2 Διακήρυξη Μπολόνια και η ιστορία των εξελίξεων από το 1997 μέχρι σήμερα.

Τα ορόσημα της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής, αναφέρονται στη συνέχεια σε 10 βήματα:

1. Το πρώτο βήμα: Το συνέδριο της Λισαβόνας (1997): Στο πλαίσιο του συνεδρίου της Λισαβόνας συμφωνήθηκε η αμοιβαία αναγνώριση τίτλων αλλά και περιόδων σπουδών από τις χώρες που συμμετείχαν, με στόχο να διευκολυνθεί η πρόσβαση στην ανώτατη εκπαίδευση των χωρών αυτών. Παράλληλα, οι χώρες δεσμεύτηκαν να δημιουργήσουν ένα εθνικό σύστημα που θα κατοχυρώνει την πλήρη περιγραφή των χορηγούμενων τίτλων με τρόπο ώστε να διευκολυνθεί η αναγνώρισή τους μεταξύ των χωρών αυτών.

2. Η Διακήρυξη της Σορβόνης (Sorbonne Declaration) (1998): Το Μάιο του 1998, στο πλαίσιο του εορτασμού της 800ούς επετείου του Πανεπιστημίου της Σορβόνης, οι Υπουργοί Παιδείας των χωρών της Γαλλίας, Αγγλίας, Γερμανίας και Ιταλίας υπέγραψαν «Διακήρυξη» για τον «εναρμονισμό της δομής του Ευρωπαϊκού συστήματος Ανώτατης Εκπαίδευσης», που θα συμβάλλει στην αύξηση της κινητικότητας και της απασχόλησης και στην «οικοδόμηση» της «Ευρώπης της γνώσης». Αποτελεί τον προάγγελο των επερχόμενων συμφωνιών για την ανάπτυξη μιας ενιαίας εκπαιδευτικής στρατηγικής της ευρωπαϊκής ένωσης. Στη διακήρυξη διακρίνεται έντονα η σημασία για διεπιστημονικότητα ή αλλιώς για ανάπτυξη πολυεπιστημονικών σπουδών, που εφεξής θα αποτελεί σημείο αναφοράς σε όλες τις διαδικασίες που θα ακολουθήσουν. Τα βασικότερα σημεία της διακήρυξης είναι:

- Η ανάγκη για ένα εκπαιδευτικό σύστημα που θα προσανατολίζεται σε δύο κύκλους σπουδών, τον πρώτο (προπτυχιακό) και δεύτερο (μεταπτυχιακό), εκ των οποίων ο δεύτερος κύκλος σπουδών να διαχωρίζεται σε master (μικρότερης διάρκειας) και σε διδακτορικό δίπλωμα, με υποχρεωτική τη παρακολούθηση του ενός για το άλλο.
- Ενίσχυση της κινητικότητας φοιτητών και διδασκόντων και προώθηση της αναγνωρισιμότητας των τίτλων και των ακαδημαϊκών προσόντων. Έτσι αναδεικνύεται η ανάγκη για ένα ευέλικτο και καινοτόμο

εκπαιδευτικό σύστημα του οποίου τα στοιχεία θα πιστοποιούνται με το σύστημα του ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System).

3. Η Διακήρυξη της Μπολόνια (Bologna Process) (1999): Στις 19 Ιουνίου 1999, οι Υπουργοί Παιδείας 29 ευρωπαϊκών χωρών, συναντήθηκαν στην Μπολόνια με στόχο τη διαμόρφωση του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης εντός της πρώτης δεκαετίας του 21^{ου} αιώνα (2010), μέσα από συντονισμένες πολιτικές, αλλά και την προώθηση ενός καταξιωμένου ευρωπαϊκού συστήματος σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο βασικός άξονας στηρίζεται στο να εξασφαλιστεί μεγάλος βαθμός συμβατότητας και συγκρισιμότητας μεταξύ των συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης των χωρών. Για το σκοπό αυτό τίθενται βραχυπρόθεσμοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν από τις υπογράφουσες χώρες:

- Την υιοθέτηση του συστήματος των **δύο κύκλων σπουδών**, τον προπτυχιακό και μεταπτυχιακό και την αναγκαιότητα ολοκλήρωσης του ενός, με ελάχιστη διάρκεια τριών ετών, για τη μετάβαση στον άλλο. Ο τίτλος σπουδών του πρώτου κύκλου θα συνιστά ικανό επαγγελματικό προσόν.
- Εφαρμογή ενός **Ευρωπαϊκού συστήματος μεταφοράς και συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων** (ECTS European Credit Transfer and Accumulation System) για τις ανάγκες της κινητικότητας των φοιτητών μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών. Οι πιστωτικές μονάδες δεν θα αποδίδονται μόνο σε προγράμματα σπουδών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αλλά και εκτός αυτής (π.χ δια βίου μάθησης προγράμματα), με ευχέρεια αναγνώρισής τους ή όχι από τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης.
- Την υιοθέτηση χορήγησης ενός **Παραρτήματος Διπλώματος** (Diploma Supplement) (ως συνοδευτικό επεξηγηματικό έγγραφο κάθε τίτλου σπουδών πρώτου και δεύτερου κύκλου, το οποίο θα

επισυνάπτεται στον τίτλο σπουδών που απονέμεται και θα περιγράφει τη φύση, το επίπεδο, το γενικότερο πλαίσιο εκπαίδευσης, το περιεχόμενο και το καθεστώς σπουδών του κατόχου), στο πλαίσιο αναγνωρισιμότητας και συγκρισιμότητας των τίτλων.

- Την προώθηση της **κινητικότητας** φοιτητών, διδασκόντων, ερευνητών και διοικητικού προσωπικού, μεριμνώντας για την αποδυνάμωση ή επίλυση θεσμικών δυσλειτουργιών και προβλημάτων.
- Την προώθηση της συνεργασίας σε θέματα **διασφάλισης ποιότητας** με ενιαίους ή συγκρίσιμους δείκτες και κριτήρια.
- Την ανάδειξη μιας **ευρωπαϊκής διάστασης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης**, με **αναμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών** και συνεργασία των ιδρυμάτων, με προγράμματα κινητικότητας, πρακτικής άσκησης, επιμόρφωσης και έρευνας.

Η Διακήρυξη της Μπολόνια ξεκίνησε ως έκφραση βούλησης και όχι δέσμευσης των χωρών που συμμετείχαν και στο πλαίσιο αυτού του σκεπτικού δεν έγινε εξ' αρχής δεκτή η συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην πρωτοβουλία αυτή, προκειμένου να μην συσχετισθούν οικονομικοί θεσμοί και έννοιες με τους θεσμούς και τις αξίες που υπηρετεί ο χώρος της ανώτατης εκπαίδευσης. Μεταξύ των χωρών που αντέδρασαν ήταν και η Ελλάδα. Ωστόσο, δύο μόλις χρόνια μετά, το 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνωρίστηκε ως ισότιμος εταίρος στη Διαδικασία της Μπολόνια.

- 4. Η στρατηγική της Λισσαβόνας (2000):** Στο έκτακτο συνέδριο κορυφής των ευρωπαίων ηγετών στη Λισσαβόνα το Μάρτιο του 2000, διατυπώθηκε η σημαντικότερη ενδεχομένως απόφαση-στόχος στην ιστορία της ΕΕ, ώστε η Ευρώπη να γίνει η ανταγωνιστικότερη και δυνατότερη οικονομία του κόσμου θεμελιωμένη στη γνώση, για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη. Το στρατηγικό σχέδιο που κατέθεσε το Ευρωπαϊκό συμβούλιο βασίστηκε στην ενίσχυση α) της απασχόλησης, β)

της οικονομικής μεταρρύθμισης και γ) της ευρωπαϊκής οικονομικής συνοχής για μία οικονομία βασισμένη στη γνώση.

- 5. Η σύνοδος της Πράγας (2001):** Η διακοίνωση της Πράγας έρχεται να διευρύνει τα ζητήματα της Μπολόνια, αναγνωρίζοντας τη σημασία της δια βίου μάθησης και κατάρτισης στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη οικονομικής ανάπτυξης, αλλά και την προώθηση ελκυστικών Προγραμμάτων σπουδών, δηλώνοντας σαφή δέσμευση των 32 χωρών στη δημιουργία του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (EXAE) μέχρι το 2010.
- 6. Η σύνοδος του Βερολίνου (2003):** Στη συνάντηση των Υπουργών Παιδείας το 2003 είχε σαν στόχο την ανάλυση και αξιολόγηση της μέχρι τότε πορείας των στόχων της Μπολόνια. Παράλληλα διαπιστώνεται η αναγκαιότητα για υιοθέτηση εθνικών συστημάτων διασφάλισης ποιότητας με χρονικό ορίζοντα το 2005, όπου θα καθορίζονται αρμοδιότητες και διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης. Αναδεικνύεται επίσης η αναγκαιότητα ενίσχυσης της έρευνας, γεγονός, που οδηγεί στον καθορισμό και τρίτου κύκλου σπουδών για την απόκτηση διδακτορικού και μετα-διδακτορικού τίτλου σπουδών. Ξεχωριστή θέση φαίνεται να λαμβάνει, για πρώτη φορά, στη σύνοδο αυτή, η έννοια της «κοινωνικής διάστασης» της ανώτατης εκπαίδευσης, κυρίως με παρέμβαση των εκπροσώπων φοιτητών. Έτσι, συστηματικές αναφορές γίνονται για την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ ανταγωνιστικότητας και κοινωνικών χαρακτηριστικών της ευρωπαϊκής ανώτατης εκπαίδευσης, δηλαδή αυτών της κοινωνικής συνοχής και ισότητας. Οι αναφορές αυτές δεν επεκτείνονται ωστόσο, σε συγκεκριμένους στόχους και προγράμματα δράσεων.
- 7. Η σύνοδος του Μπέργκεν (2005):** Οι ασαφείς αναφορές και τα ευχολόγια της συνόδου του Βερολίνου περί κοινωνικής διάστασης της ευρωπαϊκής ανώτατης εκπαίδευσης φαίνεται να λαμβάνουν πιο

συγκεκριμένη μορφή στη συνάντηση αυτή. Οι χώρες που συμμετέχουν δεσμεύονται να λάβουν μέτρα ώστε το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο των νέων να μην αποτελεί εμπόδιο στη μόρφωσή τους, αλλά και να ληφθούν μέτρα και πολιτικές οικονομικής υποστήριξης των κοινωνικά μειονεκτούντων φοιτητών. Επίσης, υιοθετούνται κοινές αρχές και γραμμές για τη διασφάλιση ποιότητας του ΕΧΑΕ, και αποφασίζεται η ίδρυση κοινού μητρώου ευρωπαϊκών Οργανισμών Διασφάλισης Ποιότητας. Τέλος, υιοθετείται το πλαίσιο προσόντων του ΕΧΑΕ και αποφασίζεται η διαμόρφωση των Εθνικών Πλαισίων προσόντων μέχρι το 2010.

8. Η σύνοδος του Λονδίνου (2007) και η σύνοδος της Λουβέν (2009): Στη σύνοδο του Λονδίνου το 2007 διατυπώνεται ξεκάθαρα η ανάγκη για ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και η φιλοδοξία ο φοιτητικός πληθυσμός που εισάγεται και ολοκληρώνει τους κύκλους ανώτατης εκπαίδευσης να είναι αντιπροσωπευτικός της ποικιλομορφίας και διαφορετικότητας του συνολικού πληθυσμού. Για την αύξηση και διεύρυνση της συμμετοχής όλων των ομάδων πληθυσμού (κυρίως αυτών που υπο-εκπροσωπούνται) τίθενται μετρήσιμοι στόχοι στη σύνοδο της Λουβέν το 2009, με χρονικό ορίζοντα το 2020. Στη συνεδρίαση της Λουβέν οι συμμετέχουσες χώρες εστίασαν στις προκλήσεις που διαγράφονται και στην ανάγκη να μελετηθεί και σχεδιαστεί το πλαίσιο του συνεχώς μεταβαλλόμενου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Συμφωνήθηκαν τέσσερις βασικοί στόχοι για την επόμενη δεκαετία (EHEA, 2012:7):

Ολοκλήρωση της δομικής αναδιάρθρωσης, εμβάθυνση και κατανόηση της εφαρμογής και χρήση των διαθέσιμων εργαλείων

- Ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση, σύνδεση με την έρευνα και τη διαβίου μάθηση και ενίσχυση της απασχολησιμότητας

- Η υιοθέτηση της κοινωνικής διάστασης της ανώτατης εκπαίδευσης να αποτυπώνεται σε μετρήσιμους δείκτες (η εικόνα του συνόλου των φοιτητών και αποφοίτων της ανώτατης εκπαίδευσης να είναι ανάλογη της γενικότερης εικόνας του συνόλου των φοιτητών και αποφοίτων στις διάφορες χώρες της Ευρώπης)
- Τουλάχιστον το 20% των φοιτητών που ολοκληρώνουν τις σπουδές τους να έχουν πραγματοποιήσει μία περίοδο εκπαίδευσης/κατάρτισης στο εξωτερικό.

Τέλος, ένας ακόμη αλλά βραχυπρόθεσμος στόχος είναι μέχρι το 2012 τα Εθνικά Πλαίσια προσόντων να έχουν υλοποιηθεί.

9. Η σύνοδος της Βουδαπέστης και της Βιέννης (2010): Στη σύνοδο αυτή ανακηρύχθηκε επίσημα η έναρξη του Ευρωπαϊκού χώρου ανώτατης Εκπαίδευσης. Οι χώρες που συμμετείχαν δεσμεύτηκαν να υλοποιήσουν τους στόχους της Λουβέν εντός της επόμενης δεκαετίας (2010-2020) (Σαραντίδου, 2010).

10. Η σύνοδος του Βουκουρεστίου (2012): Στη σύνοδο του Βουκουρεστίου τίθενται στόχοι όπως: παροχή υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης, ενίσχυση της απασχόλησης των αποφοίτων μέσω συνεργασιών εργοδοτικών φορέων και πανεπιστημίων, ενίσχυση κινητικότητας και οικονομικής στήριξης για ίσες ευκαιρίες με τη μορφή εθνικών δανείων και υποτροφιών. Στη σύνοδο αυτή είναι που ανοίγει ο διάλογος για τις ανάγκες χρηματοδότησης και διακυβέρνησης της ανώτατης εκπαίδευσης, ως βασικοί άξονες προτεραιότητας για τον εκσυγχρονισμό της στη δεκαετία που διανύεται.

Μια άλλη προσέγγιση για το μέλλον της διαδικασίας της Μπολόνια (Eddie Blass, 2012:1057-1070): Και ενώ η πρόσφατη απολογιστική έκθεση της EACEA (2012) (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency), που συντάχθηκε για την Υπουργική Διάσκεψη στο Βουκουρέστι

το 2012, αναφέρει ότι «*Τώρα πλέον, έχουν τεθεί τα θεμέλια του Ευρωπαϊκού χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης*» και ότι «*Η διαδικασία της Μπολόνια αποτελεί μία Ευρωπαϊκή ιστορία επιτυχίας για την οποία θα πρέπει να είμαστε υπερήφανοι*», η Blass (2012:1057-1070) θέτει μια διαφορετική προβληματική στην πολυσυζητημένη Διακήρυξη της Μπολόνια, για την εξέλιξη και το μέλλον της. Όπως υποστηρίζει, η συνθήκη της Μπολόνια ουσιαστικά προσπάθησε να δημιουργήσει μία ενιαία ανώτατη εκπαίδευση της Ευρώπης, ώστε να ενθαρρύνεται και διευκολύνεται η κινητικότητα φοιτητών και διδασκόντων για την ενίσχυση της εκπαίδευσης και της σταδιοδρομίας τους. Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης ως δημόσιο αγαθό η πρόθεση ήταν να ευεργετηθούν τα εθνικά κράτη της Ευρώπης και να προωθηθεί το ιδεώδες της ενότητας και της ταυτότητας. Ωστόσο, η ανώτατη εκπαίδευση δεν είναι απλά ένα δημόσιο αγαθό και ο διαχωρισμός του δημόσιου και ιδιωτικού δεν είναι σταθερός. Η παροχή ανώτατης εκπαίδευσης μπορεί να είναι δημόσια ή ιδιωτική, ατομική ή συλλογική. Κατά πόσο λοιπόν η ανώτατη εκπαίδευση είναι ένα δημόσιο αγαθό αποτελεί πολιτική επιλογή. Το έθνος είναι δημόσιο, αλλά ο κόσμος είναι μία αγορά. Η διακήρυξη της Μπολόνια προωθεί την ιδέα του «έθνους της Ευρώπης» με την έννοια του δημοσίου αγαθού και της δημόσιας ευθύνης. Είναι άραγε αυτό το μέλλον που προτιμά η Ευρώπη; Πιθανόν ναι. Είναι άραγε αυτό το μέλλον που προτιμούν τα κράτη-μέλη; Πιθανόν ναι. Είναι αυτό το μέλλον βιώσιμο; Μάλλον όχι. Στο μέλλον το Πανεπιστήμιο θα πρέπει να συμβάλλει παγκόσμια ως δημόσιο αγαθό, προκειμένου να δικαιολογήσει τη θέση του στην παγκόσμια σκηνή, συμβάλλοντας παράλληλα εθνικά ως ιδιωτικό αγαθό, προκειμένου να επιβιώσει οικονομικά. Επιτυγχάνοντας λοιπόν το πρώτο, θα πρέπει να προσελκύσει φοιτητές για να επιτύχει το δεύτερο. Επομένως, η μακροπρόθεσμη επιβίωση της διαδικασίας είναι μάλλον αμφίβολη. Πράγματι προσφέρεται ένα μοντέλο ανάπτυξης και εναρμόνισης της ανώτατης εκπαίδευσης, αλλά τα κράτη συχνά αγνοούν την ανάγκη να τηρήσουν τα επίπεδα αυτοτέλειας και

να προβούν σε διαπραγματεύσεις εντός ή εκτός ευρωζώνης. Είναι δύσκολο κανείς να διακρίνει ποιον τελικά συμφέρει μια μακρά και βιώσιμη κατάσταση ενός τέτοιου ευρωπαϊκού χώρου ανώτατης εκπαίδευσης. Μήπως τους γραφειοκράτες που εργάζονται στις ευρωπαϊκές συλλογικότητες; Μήπως τους φοιτητές που θα ήθελαν να ταξιδεύουν στην Ευρώπη για να ολοκληρώσουν τις σπουδές τους, αλλά αυτοί που μπορούν τελικά να το κάνουν είναι με διαφορά οι λιγότεροι; Επί της ουσίας στα ευρωπαϊκά ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης η διαδικασία της Μπολόνια δεν είχε καμία επίδραση στην καθημερινή τους πραγματικότητα ούτε αντίκτυπο στη στρατηγική τους κατεύθυνση. Υπάρχει κάποιο μέλλον στο οποίο η διαδικασία της Μπολόνια θα μπορούσε να είναι βιώσιμη; Σε μία συγκυρία παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και απαισιοδοξίας είναι δύσκολο να το δει κανείς. Υπήρξε ποτέ ένα μέλλον στο οποίο η διαδικασία της Μπολόνια θα μπορούσε να είναι βιώσιμη; Αυτό είναι αμφισβητήσιμο. Καθώς η διακήρυξη είναι γεμάτη από καλές προθέσεις είναι αδύνατον να απομονώσει την Ευρώπη από τον υπόλοιπο κόσμο και καθώς ο υπόλοιπος κόσμος είναι μεγαλύτερος η Ευρώπη θα ήταν αναλώσιμη εάν έπρεπε να αποκλείσει τον εαυτό της. Έτσι τα «σύνορα» της Μπολόνια δεν θα μπορούσαν ποτέ να μείνουν ακέραια. Αναντίρρητα, η διαδικασία διευκολύνει την κινητικότητα φοιτητών και προσωπικού, ωστόσο δεν προσφέρει τίποτα το αποκλειστικό, και κατά συνέπεια χάνεται στον τεράστιο «πίνακα» της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης της ανώτατης εκπαίδευσης. Σύμφωνα με την Blass, οι διακηρύξεις της Μπολόνια δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα πλαίσιο που στηρίζει τις θεμελιώδεις αρχές της ανώτατης εκπαίδευσης στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον του 21^ο αιώνα. Αρχές που πηγάζουν από την ιστορική ανάπτυξη της ιδέας του Πανεπιστημίου σε βάθος αιώνων. Ο βαθμός που αυτές οι αρχές μπορούν να διατηρηθούν θα εξαρτηθεί από τις δυνάμεις της αγοράς. Το εάν τελικά θα διατηρηθούν, δεν μπορούμε παρά να το ελπίζουμε... .

5. ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ.

Η περίπτωση της Ελλάδας

5.1 Το Ελληνικό Πανεπιστήμιο και οι «επαναστάσεις» του

Το Πανεπιστήμιο στην Ελλάδα δεν έχει την ίδια μακρά διαδρομή των ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων, που παρουσιάστηκε προηγουμένως, αφού θεσπίζεται μόλις το 19^ο αιώνα. Γεννήθηκε όμως με μνήμες και παρελθόν, βασισμένες στην εμπειρία των πανεπιστημίων της Δυτικής Ευρώπης, αν και οι ιδρυτές του το χαρακτήρισαν ως «επιστροφή» στην πατρίδα. Ουσιαστικά όμως πρόκειται για πιστό αντίγραφο του ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου, στα γερμανικά πρότυπα, το οποίο λειτούργησε αμέσως με την ίδρυσή του το 1837 χωρίς περαιτέρω διαβουλεύσεις ή ουσιαστικές συζητήσεις, ως μία καθαρά πολιτική πράξη για τις ανάγκες της ελίτ, μέλη της οποίας είχαν και την πολιτική εξουσία και με τη συναίνεση της Εκκλησίας. Ήταν σαφής η κρατική του υπόσταση και χωρίς διλήμματα προσανατολισμού η αποστολή του ήταν να καλύπτει τις ανάγκες του Κράτους και όχι να δημιουργεί νέες. Οι πανεπιστημιακοί που αρχικά το στελεχώνουν έχουν αποφοιτήσει από Δυτικοευρωπαϊκά πανεπιστήμια, οι οποίοι όμως μεταφέρουν αποσπασματικά διαφορετικές εμπειρίες και αντιλήψεις και δημιουργούν «Σχολές», χωρίς γόνιμη και ουσιαστική συνεισφορά. Ακόμη και στη δεκαετία του 1970 που και πάλι το ελληνικό Πανεπιστήμιο δέχεται επιρροές, αυτή τη φορά, από το αμερικανικό μοντέλο, συνέχισε να ακολουθεί σταθερά τις εξελίξεις και όχι να προπορεύεται (Renaut, 2002:17-23).

Αν και θα αναφερθούμε εκτεταμένα στις παρακάτω ενότητες, στο σημείο αυτό παραθέτουμε μία σύντομη αναφορά στις σημαντικότερες περιόδους των μεταρρυθμίσεων στην Ανώτατη Εκπαίδευση της χώρας μας. Αν θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε μία περίοδο ως «επανάσταση» στην Ελληνική ανώτατη εκπαίδευση αυτή θα μπορούσε να είναι η ψήφιση του

νόμου 1268 το 1982 περί «Εκσυγχρονισμού της Ανώτατης Εκπαίδευσης», με αρμόδιο Υπουργό το Γεώργιο Λιάνη, που επέφερε ριζικές αλλαγές στο θεσμό της παιδείας, σε μεγάλο βαθμό και σε σύντομο χρόνο, παρά τη μακράς διάρκειας προπαρασκευαστική του διαδικασία (1973-1982). Στη συνέχεια, ενδιαφέρουσες εξελίξεις πραγματοποιούνται τη δεκαετία του 1990 με μεταρρυθμίσεις που επιφέρει ο νόμος 2083 του 1992, αναδεικνύοντας ή δίνοντας έμφαση στην ενίσχυση της διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας των ΑΕΙ, στον εμπλουτισμό των δικτύων και την κινητικότητα, στη διεθνή/διαπανεπιστημιακή και διατμηματική συνεργασία, στην ενδυνάμωση και διεύρυνση των μεταπτυχιακών σπουδών, στη λειτουργία των Ειδικών Λογαριασμών Έρευνας των ΑΕΙ, κλπ. Επίσης, πρωτοεισάγεται η έννοια της αξιολόγησης του έργου των ΑΕΙ με βάση το επιτελούμενο σε αυτά εκπαιδευτικό, ερευνητικό, διοικητικό έργο, συνολικά και επιμέρους, ενώ ιδρύεται και το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο ως αυτοτελές και πλήρως αυτοδιοικούμενο Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα με τη μορφή ΝΠΔΔ.

Ωστόσο, στο πλαίσιο των ευρύτατων αλλαγών της παγκοσμιοποίησης και της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα Πανεπιστήμια στις αρχές του 21^{ου} αιώνα είναι μεγάλες, αλλά και οι αλλαγές που διατυπώνονται μέσα από τη Συνθήκη της Μπολόνια, οι πριν και τα μετά της συνθήκης εξελίξεις, είναι σφοδρές. Οι στόχοι και οι δεσμεύσεις για το 2020, έχουν ήδη τεθεί. Το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο, για άλλη μία φορά καθίσταται τουλάχιστον ανεπίκαιρο, ενώ ο δρόμος του μετασχηματισμού φαίνεται μακρύς και δύσκολος. Ένα μεγάλο δίκτυο ευρωπαϊκών δράσεων αναπτύσσεται και εμπλουτίζεται διαρκώς όπως ο «Ευρωπαϊκός χώρος της έρευνας», ο «Ευρωπαϊκός χώρος επαγγελματιών», ο «Ευρωπαϊκός χώρος κατάρτισης και προσόντων», η «Ποιότητα Ανώτατης Εκπαίδευσης», κλπ, αλλά και η εναρμόνιση της ευρωπαϊκής πανεπιστημιακής εκπαίδευσης στο πλαίσιο των κύκλων

σπουδών 3-5-8. Έτσι, το ερώτημα που τίθεται είναι εάν το ελληνικό Πανεπιστήμιο θα ακολουθήσει την πεπατημένη ή θα αναζητήσει νέο ρόλο στη νέα εποχή, ως υπερεθνικό κέντρο λήψης αποφάσεων. Αυτό θα αποτελούσε πράγματι μία επανάσταση του ελληνικού Πανεπιστημίου (Renaut, 2002:24-33).

Η πρόκληση αυτή για το ελληνικό Πανεπιστήμιο φαίνεται να μετουσιώνεται στο πολυσυζητημένο νομοσχέδιο της Υπουργού Άννας Διαμαντοπούλου, το οποίο γίνεται νόμος του κράτους το Σεπτέμβριο του 2011 με Υπουργό τον Κωνσταντίνο Αρβανιτόπουλο¹. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Σεπτέμβριο του 2010, ανακοινώθηκε από την ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων η συγκρότηση Διεθνούς Συμβουλευτικής Επιτροπής (ΔΣΕ) από εννέα διακεκριμένους διεθνείς επιστήμονες για να αξιολογήσουν την οργάνωση των ελληνικών πανεπιστημίων και να παράσχουν γενικές συστάσεις και συμβουλές για την αναμόρφωση του Ελληνικού πανεπιστημιακού συστήματος έτσι ώστε να επιτύχει την αποστολή του και να την εναρμονίσει με εκείνη των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων (Εκθεση Διεθνούς Συμβουλευτικής Επιτροπής για την τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα, 2011). Η ΔΣΕ στην έκθεσή της αφού διαπιστώνει ένα ευρύτατο φάσμα από αδυναμίες του ελληνικού συστήματος, καταλήγει σε ένα αντίστοιχο «γενικών συστάσεων» αναδιάρθρωσης, αρκετές από τις οποίες μετεμψυχώθηκαν σε διατάξεις του νόμου πλαισίου που ψήφισε η Βουλή των Ελλήνων (Συμβούλιο Διοίκησης, αξιολόγηση της απόδοσης, κλπ).

Τους προβληματισμούς που προκύπτουν για τις αλλαγές που διαγράφονται στο νέο θεσμικό πλαίσιο του 2011 και το νέο καθεστώς που διαμορφώνεται, εάν αυτό συνάδει ή όχι με στα ευρωπαϊκά πρότυπα και ανταποκρίνεται ή όχι στις εθνικές απαιτήσεις, αλλά και εάν τελικά γίνεται η στροφή στην υπερεθνική διάσταση του θεσμού της ελληνικής ανώτατης εκπαίδευσης, θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε στα επόμενα κεφάλαια, μέσα από την

οπτική της διαχείρισης των αλλαγών, στο πλαίσιο που μας επιτρέπει η δυναμική ροή των εξελίξεων και γεγονότων (όπως για παράδειγμα η διαθεσιμότητα 1300 διοικητικών υπαλλήλων ΑΕΙ που κράτησαν κλειστά τα ακαδημαϊκά ιδρύματα τους τελευταίους 4 μήνες – από Σεπτέμβριο έως Δεκέμβριο του 2013 - ή η με ασφυκτικές προθεσμίες διαμόρφωση των νέων Οργανισμών τους), που τρέχουν παράλληλα με τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

5.2. Η υλοποίηση του Ευρωπαϊκού χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα το 2012

5.2.1 Εισαγωγή

Οι 47 χώρες που απαρτίζουν πλέον τον Ευρωπαϊκό χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης είναι οι 27 χώρες της ΕΕ καθώς και οι: Αλβανία, Ανδόρρα, Αρμενία, Αζερμπαϊτζάν, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Βατικανό, Γεωργία, Ελβετία, Ισλανδία, Καζακστάν, Κροατία, Λιχτενστάιν, Μαυροβούνιο, Μολδαβία, Νορβηγία, Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, Ρωσία, Σερβία, Τουρκία και Ουκρανία. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε ποσοτικά στοιχεία και ποιοτικά χαρακτηριστικά της υλοποίησης του Ευρωπαϊκού χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα όπως προκύπτουν από την τελευταία επίσημη έκθεση της EACEA (2012) (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency) και στηρίζεται σε στοιχεία των διετών εθνικών εκθέσεων των χωρών 2010-2011.

Σύμφωνα με την επίσημη έκθεση της EACEA η πορεία της υλοποίησης της διαδικασίας της Μπολόνια στις χώρες μέλη αξιολογείται με βάση τη μέτρηση εννέα δεικτών σε κλίμακα από 1 έως 5, όπου 1 είναι η πλήρης εφαρμογή και 5 ο χαμηλότερος βαθμός εφαρμογής ή μη εφαρμογή (EACEA, 2012; ΠΑΕ, 2012:4-20; Κ.ΑΝ.Ε.Π, 2012:48-58). Οι δείκτες αυτοί είναι:

1. Η εφαρμογή του συστήματος του πρώτου και δεύτερου κύκλου σπουδών.
2. Η δυνατότητα πρόσβασης στο δεύτερο κύκλο σπουδών.
3. Η εφαρμογή του Εθνικού πλαισίου προσόντων.
4. Η εφαρμογή και υλοποίηση διαδικασιών εξωτερικής αξιολόγησης.
5. Εμπλοκή των φοιτητών στη διασφάλιση ποιότητας.
6. Βαθμός διεθνούς συμμετοχής στην εξωτερική αξιολόγηση.
7. Εφαρμογή του Παραρτήματος Διπλώματος (Diploma Supplement).
8. Εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Συστήματος Μεταφοράς και Συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων (ECTS).
9. Εφαρμογή συστήματος αναγνώρισης άτυπης μάθησης (νοείται η μάθηση που απορρέει από τις καθημερινές δραστηριότητες του ατόμου στην εργασία, την οικογένεια ή τον ελεύθερο χρόνο του και δεν είναι οργανωμένη και δομημένη σε χρόνο, στόχους και υποστήριξη).

Οι τάσεις που αποτυπώνονται από τους μέσους όρους των δεικτών της απολογιστικής έκθεσης για την πορεία υλοποίησης των διαδικασιών της Μπολόνια στις συμμετέχουσες χώρες, είναι οι εξής:

- Η υψηλότερη επίδοση (με 1,2 μέση βαθμολογία) εμφανίζεται στο 2^ο δείκτη, όπου στις 37 από τις 47 χώρες (78,7%) προσφέρεται η δυνατότητα στους αποφοίτους όλων των προγραμμάτων σπουδών του πρώτου κύκλου να έχουν πρόσβαση σε προγράμματα του δεύτερου κύκλου σπουδών. Καμία χώρα δεν εμφάνισε δείκτη 5.
- Ικανοποιητική επίδοση με μέση βαθμολογία μικρότερη του 2 παρουσιάζουν επίσης άλλοι τρεις δείκτες:
 - ✓ 1,8 μέση βαθμολογία παρατηρείται στον 1^ο δείκτη, με εφαρμογή του συστήματος των δύο κύκλων σπουδών στις 26 από τις 47 χώρες (55,3%). Μόνο 2 χώρες εμφάνισαν δείκτη 5 (4,3%).

- ✓ 1,7 μέση βαθμολογία επίσης, παρατηρείται στον 3^ο δείκτη, αυτόν της εφαρμογής του Παραρτήματος Διπλώματος στις 25 από τις 47 χώρες (53,2%). Καμία χώρα δεν εμφάνισε δείκτη 5.
- ✓ 1,9 μέση βαθμολογία τέλος, παρατηρείται στον 8^ο δείκτη, αυτόν της εφαρμογής Εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Συστήματος Μεταφοράς και Συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων (ECTS) στις 23 από τις 47 χώρες (48,9%). Καμία χώρα δεν εμφάνισε δείκτη 5.
- Οι λοιποί δείκτες καταγράφουν μέση βαθμολογία μεγαλύτερη του 2, μέτρια δηλαδή επίδοση, με χαμηλότερη αυτή του δείκτη διεθνούς συμμετοχής στην εξωτερική αξιολόγηση και της αναγνώρισης πρότερης μάθησης.

Τα αντίστοιχα στοιχεία για την Ελλάδα αναφέρονται παρακάτω (Κ.ΑΝ.Ε.Π, 2012: 52-58; ΠΑΕ, 2012:3-24):

- **Δείκτης 1:** Προγράμματα σπουδών δύο κύκλων. Εμφανίζει υψηλή βαθμολογία 1, με το 90% και πλέον των φοιτητών της να παρακολουθούν προγράμματα δύο κύκλων σπουδών, όπως ορίζονται στη διαδικασία της Μπολόνια. Δεν δίνονται στοιχεία για τον τρίτο κύκλο σπουδών, δεδομένου ότι για πρώτη φορά η θέσπισή του συναντάται στο νόμο 4009/2011, όπου προβλέπεται η οργάνωση προγραμμάτων μαθημάτων διδακτορικών σπουδών, ενώ τα κριτήρια και οι προϋποθέσεις θα πρέπει να προσδιοριστούν στον Οργανισμό και στον Εσωτερικό του Κανονισμό του κάθε Ιδρύματος, οι οποίοι ακόμη εκκρεμούν.

Σχόλια: Η ρύθμιση των δύο κύκλων δεν απέχει σημαντικά από το παλαιό θεσμικό πλαίσιο της χώρας (ν.1268/1982). Επομένως παρουσιάζεται μεγάλη συμβατότητα που ερμηνεύει το μεγάλο βαθμό εφαρμογής. Οι μεγαλύτερες αποκλίσεις θα εντοπιστούν κυρίως στην εφαρμογή του τρίτου κύκλου σπουδών, αλλά και στα προγράμματα σύντομου κύκλου.^{2,3}

- **Δείκτης 2:** Πρόσβαση στο δεύτερο κύκλο σπουδών. Η Ελλάδα εμφανίζει υψηλή βαθμολογία 1, όπου με την ολοκλήρωση του 1^{ου} κύκλου από όλα τα προγράμματα σπουδών δίνεται πρόσβαση στο 2^ο κύκλο και με την ολοκλήρωση όλων των προγραμμάτων 2^{ου} κύκλου δίνεται πρόσβαση τουλάχιστον σε ένα πρόγραμμα 3^{ου} κύκλου χωρίς ιδιαίτερα εμπόδια πρόσβασης.

Σχόλια: Και στην περίπτωση αυτή η προϋπάρχουσα δομή δεν είναι πολύ διαφορετική, επομένως το καθεστώς αυτό είναι ήδη αποδεκτό και λειτουργεί ομαλά.

- **Δείκτης 3:** Εφαρμογή του Εθνικού πλαισίου προσόντων. Η Ελλάδα εμφανίζει τη χαμηλότερη βαθμολογία 5 (μαζί με τη Βουλγαρία, Ουκρανία, Καζακστάν) αναφέροντας ότι βρίσκεται στα αρχικά στάδια εφαρμογής και πρέπει ακόμη να συντάξει την πρόταση δομής του εθνικού πλαισίου στήριξης και να συμφωνήσει επί αυτής (άρθρο 16, ν. 3879/10).

Σχόλια: Η διαμόρφωση και εφαρμογή του Εθνικού Πλαισίου προσόντων είναι μία διαδικασία περισσότερο σύνθετη, δεδομένου ότι συνδέεται με μία σειρά από ρυθμίσεις και αλλαγές που μάλλον αντιτίθενται σε καθιερωμένες αρχές και αξίες, καθώς θα θεμελιώσει την εξάρτηση της ανώτατης εκπαίδευσης από την αγορά εργασίας και την «αδειοδότηση» σε εργοδοτικούς φορείς και επαγγελματικά σωματεία να εμπλακούν στην ακαδημαϊκή λειτουργία των ΑΕΙ.

- **Δείκτης 4:** Εφαρμογή και υλοποίηση διαδικασιών εξωτερικής αξιολόγησης. Η Ελλάδα εμφανίζει βαθμολογία 3, και ανήκει στο 36,2% των χωρών με μέτρια επίδοση στην πλήρη εφαρμογή όλων των επιμέρους κριτηρίων του δείκτη.

Σχόλια: Η σημαντικότερη αδυναμία εντοπίζεται σε προβλήματα λειτουργίας της Αρχής Διασφάλισης Ποιότητας (Α.ΔΙ.Π) μεταξύ των οποίων ήταν η ο διορισμός του Προέδρου της και η στελέχωσή της. Σοβαρό

επίσης ήταν το πρόβλημα της ελλιπούς χρηματοδότησης που οδήγησε σε σοβαρές καθυστερήσεις εφαρμογής του πλαισίου από όλα τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας, αλλά και η αξιολόγηση της Αρχής και η ένταξή της στην European Quality Assurance Agency Register (EQAR).

- **Δείκτης 5:** Εμπλοκή των φοιτητών στη διασφάλιση ποιότητας. Η Ελλάδα εμφανίζει και εδώ μέτρια επίδοση 3, και περιλαμβάνεται στο 27,7% των χωρών. Συγκεκριμένα φαίνεται οι φοιτητές της χώρας να συμμετέχουν μόνο σε 3 από τις 5 συνολικά προδιαγεγραμμένες διαδικασίες.

Σχόλια: Η μειωμένη συμμετοχή των φοιτητών συνδέεται με τη γενικότερη αρνητική στάση των φοιτητικών συλλόγων στην αξιολόγηση των Ιδρυμάτων και κατ' επέκταση στην εφαρμογή των διαδικασιών της Μπολόνια. Επομένως, η καθολική αποδοχή από το σύνολο του φοιτητικού πληθυσμού, ενός εναρμονισμένου συστήματος αξιολόγησης, άρα να επιτύχει η χώρα μία υψηλή επίδοση στον ευρωπαϊκό πίνακα είναι μάλλον μακροπρόθεσμος στόχος.

- **Δείκτης 6:** Βαθμός διεθνούς συμμετοχής στην εξωτερική αξιολόγηση. Η Ελλάδα εμφανίζει μέτρια βαθμολογία 3, καλύπτοντας μόνο τα 2 από τα 5 κριτήρια, ανήκοντας στο 21,3% των χωρών.
- **Δείκτης 7:** Εφαρμογή του Παραρτήματος Διπλώματος (Diploma Supplement). Και εδώ η βαθμολογία που εμφανίζει η Ελλάδα είναι μέτρια 3, ανήκοντας στο 10,6% των χωρών, οι οποίες χορηγούν Παράρτημα Διπλώματος μόνο σε μερικούς φοιτητές (ή καλύτερα χορηγείται μόνο από μερικά ιδρύματα) σε αντίθεση με το 83% των χωρών που το χορηγούν σε όλους ανεξαιρέτως τους φοιτητές.

Σχόλια: Πέρα από τα τεχνικά προβλήματα ή τις διαφορετικές αντιλήψεις του χώρου, ισχύει και το παράδοξο ότι στην Ελλάδα το Παράρτημα Διπλώματος δεν καθιστά αναγνωρίσιμο έναν τίτλο σπουδών της αλλοδαπής. Η Ελλάδα όπως και η Κύπρος διαθέτουν Εθνικό Οργανισμό

Αναγνώρισης ξένων τίτλων σπουδών, ο μόνος αρμόδιος να πιστοποιήσει και αναγνωρίσει την ισοτιμία και αντιστοιχία ενός τίτλου σπουδών του εξωτερικού με τους αντίστοιχους της χώρας. Σε αντίθεση με τις άλλες χώρες που οι αναγνωρίσεις των ξένων τίτλων σπουδών εναπόκεινται στη δικαιοδοσία του ακαδημαϊκού ιδρύματος.

- **Δείκτης 8:** Εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Συστήματος Μεταφοράς και Συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων (ECTS). Μέτρια βαθμολογία 3 καταγράφεται και σε αυτό το δείκτη, και η Ελλάδα περιλαμβάνεται στις 10 χώρες (21,3%) που εφαρμόζουν το σύστημα ECTS σε ποσοστό 50-75% των προγραμμάτων σπουδών και το σύστημα συνδέεται με τα μαθησιακά αποτελέσματα ή εφαρμόζουν το ECTS σε ποσοστό >75% των προγραμμάτων σπουδών αλλά το σύστημα δεν συνδέεται με τα μαθησιακά αποτελέσματα, αλλά αντιστοιχεί μόνο στο φόρτο εργασίας.

Σχόλια: Επισημαίνεται ότι παράλληλα με το νεότερο σύστημα των πιστωτικών μονάδων, που εισάγει τη φιλοσοφία των μαθησιακών αποτελεσμάτων, στη χώρα εξακολουθεί να ισχύει και το παλαιό σύστημα των διδακτικών μονάδων του ν. 1268/82, οι οποίες αποδίδονται κυρίως με βάση τις ώρες και την αυτοτέλεια της εκπαιδευτικής δραστηριότητας. Στο σύστημα των διδακτικών μονάδων βασίζεται ο προσδιορισμός συντελεστών βαρύτητας για τον υπολογισμό του τελικού βαθμού του τίτλου σπουδών⁴.

- **Δείκτης 9:** Εφαρμογή συστήματος αναγνώρισης άτυπης μάθησης⁵. Η Ελλάδα εμφανίζει τη χαμηλότερη βαθμολογία 5, μαζί με το δείκτη 3, και ανήκει στο 25,5% των χωρών που δεν εφαρμόζουν καμία διαδικασία για την αναγνώριση της πρότερης μάθησης ούτε σε εθνικό ούτε σε επίπεδο ιδρύματος/προγράμματος σπουδών της ανώτατης εκπαίδευσης

Σχόλια: Η Ελλάδα είναι μία από τις 12 χώρες που δεν έχουν καν ξεκινήσει διαδικασία για αναγνώριση πρότερης μάθησης και είναι ένα μάλλον σύνθετο πρόβλημα, καθώς παράλληλα το ισχύον θεσμικό πλαίσιο

αναπτύσσει και προωθεί συστηματικά τη δια βίου εκπαίδευση, η οποία αποκτά οντότητα και εντός «των πυλών» των ΑΕΙ.

Τα παραπάνω δεδομένα είναι ενδεικτικά του χώρου στο πλαίσιο του οποίου η ελληνική ανώτατη εκπαίδευση πρέπει να συνυπάρξει και να εναρμονιστεί, αλλά και των ιδιαιτεροτήτων της, με τις οποίες καλείται να λογαριαστεί. Άλλωστε οποιαδήποτε εμπειριστατωμένη μέτρηση εύκολα θα ανατρεπόταν στη σφοδρότητα των εξελίξεων που υπάρχουν.

Συνεχίζοντας θα παραθέσουμε ορισμένα ακόμη στοιχεία της έκθεσης της EACEA (2012), χρήσιμα για να κατανοήσουμε την πορεία της αναδιάρθρωσης της ανώτατης εκπαίδευσης στη χώρα, και να αξιολογήσουμε το βαθμό που καταστάσεις και ενδεχόμενες αδυναμίες συνιστούν για την αλλαγή που εξετάζεται, ανυπέρβλητα εμπόδια ή «λανθάνουσες» ευκαιρίες.

5.2.2 Στοιχεία απασχολησιμότητας των αποφοίτων της ανώτατης εκπαίδευσης:

Ο όρος απασχολησιμότητα όπως χρησιμοποιείται στην έκθεση της EACEA (2012:113-118) παραπέμπει στην εύρεση ουσιαστικής θέσης εργασίας υπό την έννοια του εισοδήματος και της αντιστοιχίας των προσόντων. Το θέμα της απασχολησιμότητας των αποφοίτων βρίσκεται στο επίκεντρο των διαδικασιών και συζητήσεων προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αυξανόμενη ανεργία, μέσα από αποτελεσματικά συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης και της διεύρυνσής τους στην αγορά εργασίας. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία της έκθεσης για την περίοδο 2006-2010 διαπιστώνεται ότι (παρά τα μικρού μεγέθους δείγματα των χωρών), στον ΕΧΑΕ το ποσοστό ανεργίας καταγράφεται αντιστρόφως ανάλογο του επιπέδου εκπαίδευσης, επομένως η ανώτατη εκπαίδευση παρέχει ευοίωνες προοπτικές για την ένταξη των αποφοίτων της στην αγορά εργασίας. Η Ελλάδα όμως, ανήκει στις χώρες εκείνες, που δεν παρατηρείται ιδιαίτερη

διαφορά στα ποσοστά ανεργίας μεταξύ των νέων χαμηλής και υψηλής εκπαίδευσης, αντίστοιχα, αλλά παρόλα αυτά η όποια μικρή διαφορά έγκειται σε μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας των νέων με υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο. Επίσης, ενώ στον EXAE το υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο αντιστοιχεί σε μικρότερο χρόνο αναζήτησης εργασίας, κατά το 2009 στην Ελλάδα εκείνοι με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, είχαν μεγαλύτερο μέσο χρόνο μετάβασης (12,2 μήνες) από την εκπαίδευση στην απασχόληση σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες. (ΠΑΕ, 2012:15-17) Επιπλέον, στοιχεία αναφέρουν ότι στη χώρα μας, σε αντίθεση με τις περισσότερες χώρες, τα εισοδήματα των αποφοίτων της ανώτατης εκπαίδευσης δεν διαφέρουν από τους υπόλοιπες βαθμίδες εκπαίδευσης και η σχέση των εκπαιδευτικών προσόντων με τις θέσεις ευθύνης στην αγορά εργασίας δεν είναι στενή. Από τις συγκρίσεις αυτές εντοπίζονται οι ιδιαιτερότητες της χώρας μας, ως έλλειμμα της ανώτατης εκπαίδευσης, να διασφαλίσει επαγγελματική πρόοδο και βελτίωση του επιπέδου ζωής των αποφοίτων της, αλλά και της ελληνικής κοινωνίας ευρύτερα (Κ.ΑΝ.Ε.Π, 2012: 477-478). Το πρόβλημα της ανεργίας στην Ελλάδα, λαμβάνει κάθε χρόνο όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις, αφού οι δαπάνες που επενδύονται στην ανώτατη εκπαίδευση των νέων της χώρας, εκρέουν με τη μετανάστευσή τους για αναζήτηση αντάξιων επαγγελματικών ευκαιριών στο εξωτερικό.

5.2.3 Στοιχεία χρηματοδότησης της ανώτατης εκπαίδευσης

Στην έκθεση της EACEA (2012:23-28) λαμβάνεται υπόψη η σύγκριση της δημόσιας δαπάνης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αφού το δημόσιο είναι κατά κύριο λόγο χρηματοδότης των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Με βάση το δείκτη της δημόσιας δαπάνης ως ποσοστό του ΑΕΠ για το 2008, η μέση δαπάνη στον EXAE αγγίζει το 1,15% και η Ελλάδα βάσει στοιχείων μόνο του 2005 φτάνει το 1,48%. Επίσης, στο δείκτη της ετήσιας δημόσιας δαπάνης για την τριτοβάθμια εκπαίδευση ως ποσοστό της

συνολικής δημόσιας δαπάνης, η Ελλάδα μόνο για το 2005 φτάνει το 3,33% (ο μ.ο είναι 2,76%) και στο δείκτη της ετήσιας δημόσιας δαπάνης για την τριτοβάθμια εκπαίδευση ανά φοιτητή πλήρους απασχόλησης, η Ελλάδα μόνο για το 2005 καταγράφει δαπάνη ύψους 5.043 € (ο μ.ο είναι 8.087 €). Τα παραπάνω στοιχεία δεν επαρκούν ώστε να αξιοποιηθεί η συγκριτική προσέγγιση των δαπανών της χώρας σε σχέση με τον EXAE, αφού είναι διαθέσιμοι μόνο ορισμένοι δείκτες και μόνο για το έτος 2005. Ωστόσο, όπως αναφέρεται στην έκθεση βάσει στοιχείων που έχουν δημοσιευτεί στην έκθεση Ευρυδίκη 2011, καθώς και σε έκθεση της Ένωσης Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων (European University Association, EUA), σημαντικές είναι οι περικοπές που έχουν διενεργηθεί τη διετία 2008-10 εκ των οποίων δραστηκές χαρακτηρίζονται οι περικοπές⁶ της Ελλάδας. Για την πληρέστερη κατανόηση του θέματος των δημοσίων δαπανών, το οποίο θεωρούμε μείζον για την ερευνητική προσέγγιση των αλλαγών της ανώτατης εκπαίδευσης και τους τρόπους διαχείρισής τους, το θέμα των δημοσίων δαπανών και της χρηματοδότησης των ΑΕΙ θα αναλυθεί περισσότερο στη συνέχεια.

5.2.4 Στοιχεία κινητικότητας (μετακινούμενοι φοιτητές)

Η κινητικότητα αποτελεί διακριτό στόχο της διαδικασίας της Μπολόνια 2020, όπως διατυπώθηκε στο Ανακοινωθέν της Λουβέν το 2009. Συγκεκριμένα, στόχος είναι μέχρι το 2020 τουλάχιστον το 20% των αποφοίτων της ανώτατης εκπαίδευσης να έχουν πραγματοποιήσει μία περίοδο των σπουδών τους σε προγράμματα εκπαίδευσης ή κατάρτισης στο εξωτερικό. Η έννοια της κινητικότητας διακρίνεται σε κάθετη και οριζόντια: α) κάθετη χαρακτηρίζεται η κινητικότητα με σκοπό την απόκτηση τίτλου σπουδών στη χώρα προορισμού, ενώ β) οριζόντια χαρακτηρίζεται η μετακίνηση για μικρό χρονικό διάστημα (μέγιστο ενός έτους) με σκοπό την απόκτηση πιστωτικών μονάδων στη χώρα υποδοχής και τη συνέχιση και ολοκλήρωση των σπουδών στη χώρα προέλευσης (EACEA, 2012:153-173). Επίσης, μία ακόμη διάσταση αφορά στη ροή της

κινητικότητα, σε εισερχόμενη και εξερχόμενη όπου: α) η εξερχόμενη αφορά στη χώρα προέλευσης και β) η εισερχόμενη στη χώρα προορισμού. Ενώ συλλέγονται συνολικά στοιχεία κάθετης κινητικότητας, κάτι τέτοιο είναι πιο δύσκολο για την οριζόντια (Κ.ΑΝ.Ε.Π, 2012:111-115). Οι μετρήσεις που αφορούν στους εξερχόμενους φοιτητές στο πλαίσιο της κάθετης κινητικότητας, για τη δεκαετία 2001-2010 αναφέρουν ότι στο σύνολο ΕΕ-27 οι εξερχόμενοι φοιτητές ως ποσοστό του συνολικού φοιτητικού πληθυσμού της χώρας προέλευσης σημειώνει μείωση 7,2%. Η μεγαλύτερη μείωση ποσοστού σημειώνεται στην Ελλάδα που αγγίζει το 60% (από 11,9% το 2001 μειώνονται σε 4,7% το 2010). Επίσης, η μεγαλύτερη μείωση και στον αριθμό των εξερχόμενων φοιτητών παρατηρείται στην Ελλάδα τα έτη 2001 και 2010, που φτάνει το 52,8% (από 61.700 φοιτητές το 2001, σε 29.100 φοιτητές το 2010). Παρόλο που στη βιβλιογραφία η μείωση των εξερχόμενων φοιτητών της χώρας ερμηνεύεται με θετικό πρόσημο, ενδεχομένως μια βαθύτερη ανάλυση και άλλων παραγόντων και συνθηκών να οδηγήσουν σε μια διαφορετική διάσταση του θέματος. Σχετικά δε με την οριζόντια κινητικότητα, που αφορά κυρίως τα προγράμματα Erasmus, μια περαιτέρω εξέταση της κοινωνικής διάστασης που υποστηρίζει ο ΕΧΑΕ, αναδεικνύει και αθέατες πλευρές. Όπως διαπιστώνεται στα στατιστικά στοιχεία του προγράμματος Erasmus, το 47% των φοιτητών δηλώνουν την εισοδηματική κατάσταση των γονέων τους μεγαλύτερη από το μέσο όρο, τα 2/3 των γονέων κατέχουν υψηλές θέσεις ευθύνης, ενώ το 59% έχει γονέα ή γονείς κατόχους πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στα στοιχεία αυτά αποτυπώνεται η γενικότερη τάση ότι η πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση σχετίζεται με την οικονομική κατάσταση των γονέων (Κάτσικας, κ.α., 2003:80). Επομένως, η κινητικότητα χωρίς εμπόδια που επιδιώκει ο ΕΧΑΕ έχει και άλλες παραμέτρους.

5.3. Η αναδιάρθρωση και οι στόχοι για τη δεκαετία 2010-2020 (ΕΗΕΑ, Επίσημη Εφημερίδα Ευρωπαϊκής Ένωσης) http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_el.htm

5.3.1 Εισαγωγή

Όπως έχει επίσημα ανακοινωθεί, η δεκαετής αναπτυξιακή στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης "Ευρώπη 2020" στοχεύει σε μια ανάπτυξη **πιο έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς**. Οι πέντε βασικοί στόχοι που έχουν τεθεί αφορούν την απασχόληση, την εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία, την κοινωνική ένταξη και τη μείωση της φτώχειας, καθώς και το κλίμα/την ενέργεια. Η στρατηγική Ευρώπη 2020 περιλαμβάνει επτά "εμβληματικές πρωτοβουλίες" που αποτελούν ουσιαστικά τους τομείς μέσα από τους οποίους η ΕΕ και οι εθνικές αρχές ευθυγραμμίζονται στην ανάδειξη αυτής της στρατηγικής, όπως η καινοτομία, η ψηφιακή οικονομία, η απασχόληση, η νεολαία, η βιομηχανική πολιτική, η φτώχεια και η αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων. Ειδικότερα, ένας από τους στόχους της εμβληματικής πρωτοβουλίας «**έξυπνη ανάπτυξη**» είναι να βελτιωθεί το επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης όλων των βαθμίδων (ακαδημαϊκή αριστεία, ισότητα ευκαιριών), να ενισχυθούν οι επιδόσεις και η παγκόσμια αίγλη των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων και να προσφέρονται περισσότερα εφόδια στους νέους να ενταχθούν στην αγορά εργασίας. (http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/smart-growth/index_el.htm)

Στοιχεία που αναδεικνύουν το έλλειμμα που η ΕΕ πρέπει να αντιμετωπίσει στο χώρο της εκπαίδευσης μέσα από την έξυπνη ανάπτυξη, αναφέρουν ότι :

- Περίπου το **25%** των μαθητών έχουν **δυσκολίες στην ανάγνωση**
- Πάρα πολλοί νέοι **εγκαταλείπουν τις σπουδές τους χωρίς να αποκτήσουν καμία δεξιότητα**

- Ο αριθμός των ατόμων που αποκτά ένα μεσαίο επίπεδο δεξιοτήτων είναι μεγαλύτερος, αλλά οι δεξιότητες αυτές συχνά **δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς εργασίας**
- **Λιγότεροι από το ένα τρίτο των Ευρωπαίων** ηλικίας 25-34 ετών έχουν **πτυχίο πανεπιστημίου** (40% στις ΗΠΑ και πάνω από το 50% στην Ιαπωνία)
- **Τα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια βρίσκονται χαμηλά στην παγκόσμια κατάταξη των πανεπιστημίων** – μόνο 2 περιλαμβάνονται στον κατάλογο των 20 καλύτερων πανεπιστημίων στον κόσμο (βλέπε Shanghai index (ARWU))

Στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής «Ευρώπη 2020» αναπτύχθηκε το πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020» (ΕΚ 2020), ως συνέχεια του προγράμματος εργασίας «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010» (ΕΚ 2010). Στα συμπεράσματα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Παιδείας της 12^{ης} Μαΐου 2009, περιλαμβάνεται η συμφωνία ότι μέχρι το 2020, τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των κρατών-μελών θα πρέπει να εξασφαλίσουν:

- Την πλήρη προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική ανάπτυξη όλων των πολιτών
- Τη βιώσιμη οικονομική ευμάρεια και απασχολησιμότητα προωθώντας παράλληλα τις δημοκρατικές αρχές, την κοινωνική συνοχή, την ενεργό συμμετοχή στα κοινά και τον διαπολιτισμικό διάλογο.

Το πλαίσιο του ΕΚ 2020 πρέπει να εστιάζει σε τέσσερις στρατηγικούς στόχους (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2009/C119/02):

- α) *Υλοποίηση της δια βίου μάθησης και της κινητικότητας*: Δια βίου προσέγγιση της μάθησης μέσα από ανοικτά και ευέλικτα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, άνοιγμα προς τη μη τυπική και άτυπη

μάθηση, δημιουργία Εθνικών Πλαισίων Προσόντων βάσει του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Επαγγελματικών Προσόντων.

- β) *Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης και της κατάρτισης:* Αριστεία και ελκυστικότητα των συστημάτων εκπαίδευσης σε παγκόσμιο επίπεδο, βελτίωση της διοίκησης και ηγεσίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στη διασφάλιση ποιότητας, αποτελεσματική και βιώσιμη χρήση ιδιωτικών και δημόσιων πόρων.
- γ) *Προαγωγή της ισοτιμίας, της κοινωνικής συνοχής και της ενεργού συμμετοχής στα κοινά:* πολίτες με δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την απασχολησιμότητά τους, αλλά και για τη συμμετοχή τους στο δημόσιο κοινωνικό βίο, καταπολέμηση των διακρίσεων και των αποκλεισμών, προαγωγή αξιών και θεμελιωδών δικαιωμάτων, σεβασμό στο περιβάλλον.
- δ) *Ενίσχυση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας καθώς και του επιχειρηματικού πνεύματος, σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης και κατάρτισης:* Τρίγωνο Εκπαίδευσης – Έρευνας – Καινοτομίας, προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος σε όλες τις μορφές μάθησης, πολίτες με ψηφιακές ικανότητες, μεταγνωστικές ικανότητες, πνεύμα πρωτοβουλίας και πολιτιστική συνείδηση. Ανάπτυξη της δημιουργικότητας, συγκερασμός επαγγελματικών και κοινωνικών αναγκών και ατομικής ευημερίας.

Επίσης, στο πλαίσιο της συνόδου της Λουβέν το 2009 στόχος ήταν τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους. Στα συμπεράσματα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της 11^{ης} Μαΐου 2010 (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2010/C 135/04), καλούνται τα κράτη-μέλη να θεσπίσουν, σε συνεργασία με τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, μέτρα με σκοπό, να διασφαλίσουν διεθνή παιδεία στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, να αυξήσουν τη διεθνή ελκυστικότητά τους και να προάγουν την παγκόσμια διάσταση και την

κοινωνική τους ευθύνη. Στα συμπεράσματα διατυπώνονται σαφείς πρακτικές στο πλαίσιο μιας ξεκάθαρα ανταγωνιστικής στρατηγικής, προκειμένου να προωθηθεί η διεθνής θέση της ευρωπαϊκής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, να καταστεί η Ευρώπη πιο ελκυστικός προορισμός σπουδών και μια παγκόσμια οικονομία γνώσης. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής χρειάζεται να αναπτυχθούν αποτελεσματικές δομές και μηχανισμοί που να διασφαλίζουν: «προσέλκυση των ταλέντων», «πρόσληψη σε διεθνή κλίμακα πεπειραμένου προσωπικού που μπορεί να προωθήσει μια πιο διεθνή νοοτροπία», «δικτύωση με το χώρο της έρευνας και του επιχειρηματικού τομέα σε διεθνές επίπεδο για το λειτουργικό τρίγωνο Εκπαίδευσης – Έρευνας – Καινοτομίας», «προαγωγή ακαδημαϊκής αριστείας των ευρωπαϊκών πανεπιστημιούπολεων», «δημιουργία καινοτόμων τμημάτων», «διεθνικά συγχρηματοδοτούμενα διπλά και πολλαπλά πτυχία και ερευνητικά σχέδια».

5.3.2 Πώς «μεταφράζονται» οι στόχοι στην ελληνική πραγματικότητα. Οι αλλαγές στον ελληνικό χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης:

Οι σοβαρές και εκτεταμένες μεταρρυθμίσεις που περιγράφονται παραπάνω, οι οποίες εισάγονται με τη μορφή καταγίδιας στο ελληνικό χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, έχουν προκαλέσει έναν πλούσιο διάλογο που γίνεται πιο έντονος στις αρχές της δεκαετίας, τότε δηλαδή που οι τάσεις ενσαρκώνονται σε στρατηγικές και στόχους. Το ερώτημα εάν ο «ευρωπαϊκός χρόνος» είναι συνεπής με τον «ελληνικό χρόνο» και το αντίστροφο, αποτελεί δομικό στοιχείο για την αποδοχή, εφαρμογή και εδραίωση των μεταρρυθμίσεων που συντελούνται από και με τον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης (EXAE). Είναι γεγονός ότι η μεταρρύθμιση, από τη φύση της δημιουργεί φόβο και ανασφάλεια. Στην ελληνική όμως πραγματικότητα η μεταρρύθμιση επωμίζεται ακόμη πιο έντονα το βάρος από κακά και αποτυχημένα παραδείγματα του παρελθόντος βασισμένα σε αποσπασματικές πολιτικές περιορισμένου συμφέροντος και περιορισμένου ορίζοντα (Δαμανάκη, κ.α., 2006:17-18). Η

μεταρρύθμιση όμως στο χώρο του Πανεπιστημίου εμπεριέχει και μια βαθύτερη έννοια και προσδιορισμό που σχετίζεται με την ίδια την ιδέα και το ρόλο του. Έννοιες που φαίνεται να κυριαρχούν στο λεξιλόγιο του ΕΧΑΕ είναι «εκπαίδευση», «κατάρτιση», «μάθηση», ενώ η ανώτατη «μετονομάζεται» σε τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αντίθετα, αξίες όπως «παιδεία» και «μόρφωση», αποτελούν «αζήτητα» στην κεκτημένη ταχύτητα των εξελίξεων, ως «μυθικές» και μάλλον ανεπίκαιρες για τους στόχους που επιδιώκει η σημερινή πραγματικότητα. Όπως περιγράφεται στις δηλώσεις του Guy Haug (Διευθύνοντα Συμβούλου της Ένωσης Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων, EUA) η «ακαδημαϊκή γνώση» αποτελεί αφηρημένη έννοια για τις ανάγκες της αφήγησης (Κάτσικας, κ.α., 2003:75). Κι οι ίδιες όμως οι αρχές του ΕΧΑΕ αμφισβητούνται. Όπως υποστηρίζει ο Pavel Zgaga (2012:17-32) στον ΕΧΑΕ δεν υπάρχουν βασικές αρχές, αλλά και εάν υπήρχαν δεν θα έπρεπε να θεωρούνται δεδομένες. Η ανάπτυξη αρχών στον ΕΧΑΕ πρέπει να συντελείται ως «υπόθεση», ως κάτι που πρέπει διαρκώς να ελέγχεται και να τίθεται σε δημόσιο διάλογο. Όταν μιλάμε για αρχές σκοπός είναι να ψάχνει κανείς και όχι να βρίσκει, να ταξιδεύει παρά να φτάνει στον προορισμό του. Και αυτός ο ρόλος αναλογεί στα Πανεπιστήμια μιας και η βασική αρχή τους είναι η αναζήτηση βασικών αρχών.

Η ιδέα του ΕΧΑΕ εξ' αρχής βασίστηκε στη βελτίωση της αποδοτικότητας των Πανεπιστημίων σε διεθνές επίπεδο μέσα από τη δημιουργία μίας «κοινής γλώσσας». Παρά την παραδοχή στη διαφοροποίηση και αυτοτελή ανάπτυξη των εθνικών συστημάτων παρατηρούνται τάσεις και μηχανισμοί ομογενοποίησης στη λογική της κοινής αντιμετώπισης των προβλημάτων. Στην πράξη όμως η «κοινή γλώσσα» που σημαίνει συμπόρευση και εναρμόνιση στις αρχές της Μπολόνια εκφράζεται με παρεμβατική αναδιάρθρωση των εθνικών συστημάτων με νομοθετικές ενέργειες και παρεμβάσεις που συχνά αγγίζουν την υπερβολή (Δαμανάκη, κ.α., 2006:95-97). Τέτοιες πρακτικές αφενός αιτιολογούν και αφετέρου καλλιεργούν τις

διαρκείς και έντονες αντιδράσεις που αναπτύσσονται για τις μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα. Μία άποψη που διατυπώνεται υποστηρίζει ότι «η άρνηση του κλονισμού του ελληνικού πανεπιστημίου δεν αποκρούει την ιδέα των αλλαγών γενικά, αλλά εκείνη την αλλαγή που υπονομεύει τα θεμέλιά του» (Παρασκευόπουλος, 2011). Η επιβολή της μίας και μοναδικής ανάγνωσης των εξελίξεων που διενεργούνται ως πρωτόγνωρες, ραγδαίες και μη αναστρέψιμες και κατά συνέπεια απαιτητές για το θεσμό του Πανεπιστημίου, έχει χαρακτηριστεί στη βιβλιογραφία ως «γνωστή» τεχνική χειραγώγησης. Αντίστροφα, υπάρχουν εναλλακτικές αναγνώσεις που αποδίδουν τις κύριες ευθύνες ανεπάρκειας στην αγορά, που θεωρούν τις αλλαγές όχι καινοφανείς και σταθερές, αλλά και που αμφισβητούν ότι η πρόφαση της παγκοσμιοποίησης θα καταφέρει να υποβαθμίσει το ρόλο του εθνικού κράτους (Ματθαίου, 2003:4-6). Ουσιαστικά, στην εικόνα που διαμορφώνεται στη χώρα μας για την αναδιάρθρωση του χώρου της ανώτατης εκπαίδευσης διακρίνονται δύο ακραίες καταστάσεις, από τη μία η ταχεία και άνευ συζήτησης υιοθέτηση αυτούσιων υπερεθνικών διαδικασιών ως «κακέκτυπων», και από την άλλη η γενικευμένη άρνηση προς πάσα κατεύθυνση (Δαμανάκη, κ.α., 2006:125-127). Για το λόγο αυτό ο δρόμος για τις αλλαγές που επιχειρούνται είναι μακρύς και δύσβατος, αλλά και το ζητούμενο της ευημερίας και της προοπτικής αδιαπραγμάτευτο.

Σε κάθε περίπτωση η ερευνητική προσέγγιση της διαχείρισης των αλλαγών του χώρου της ανώτατης εκπαίδευσης στη βιώσιμη επίτευξη του μετασχηματισμού, υπό το καθεστώς δημοσιονομικής λιτότητας και τις ευρωπαϊκές επιταγές, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Το πλαίσιο της νέας τάξης πραγμάτων στοχεύει στην αλλαγή των σχέσεων Πανεπιστημίου και κράτους, στην εισαγωγή της έννοιας του ανταγωνισμού, στην κατανομή πόρων βάσει δεικτών απόδοσης και της τακτής πιστοποίησης του επιτελούμενου έργου, στην υιοθέτηση ιδιωτικών μορφών οργάνωσης, στην αλλαγή στο μοντέλο ακαδημαϊκής δομής και διοικητικής

οργάνωσης, στη διεθνοποίηση και προσέλκυση φοιτητών και επιστημονικού προσωπικού, την αύξηση των συνεργασιών και συνεργιών και της εξωστρέφειας, στη θεσμοθέτηση συστημάτων και διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και λογοδοσίας (Zέρη, 2008).

6. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ

6.1 Εισαγωγή

Το «ασυμβίβαστο» ή όχι του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος με το ελληνικό «γίγνεσθαι», αλλά και την επιχειρηματολογία των αντιδράσεων, θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια μέσα από την περιγραφή των βασικών αλλαγών που διενεργούνται.

Οι κατευθύνσεις που καταγράφονται στον ΕΧΑΕ και αναφέρθηκαν αναλυτικά σε προηγούμενες ενότητες έχουν ενσωματωθεί εν γένει στο μεταρρυθμιστικό πλαίσιο του ν. 4009/11 είτε με τη μορφή διατάξεων είτε με τη μορφή μελλοντικών προοπτικών και στόχων. Επιχειρώντας να αποκωδικοποιήσουμε τις αλλαγές που εντοπίζονται στο νέο θεσμικό πλαίσιο, παρατηρούμε τα ακόλουθα:

6.2. Αποστολή των ΑΕΙ (Ν. 4009/11, άρθρο 4)

Η διάσταση της αποστολής των ΑΕΙ εμπλουτίζεται με στοιχεία όπως:

- α) να παράγουν και να μεταδίδουν τη γνώση με την έρευνα και τη διδασκαλία, να προετοιμάζουν τους φοιτητές για την **εφαρμογή της στο επαγγελματικό πεδίο** και να καλλιεργούν τις τέχνες και τον πολιτισμό,
- β) να συμβάλουν στη **δια βίου μάθηση** με σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας, περιλαμβανομένης και της **διδασκαλίας από απόσταση**,
- γ) να μεριμνούν για την **επαγγελματική ένταξη των αποφοίτων** και να διαμορφώνουν τις απαραίτητες συνθήκες για την ανάδειξη νέων ερευνητών,
- δ) να ανταποκρίνονται στις **ανάγκες της αγοράς εργασίας και των επαγγελματικών πεδίων**, καθώς και στις **αναπτυξιακές ανάγκες της χώρας**, και να προωθούν τη διάχυση της γνώσης, την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της **έρευνας και την**

καινοτομία, με προσήλωση στις αρχές της επιστημονικής δεοντολογίας, της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής,

ε) να προωθούν τη συνεργασία με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα και ερευνητικούς φορείς στην ημεδαπή και την αλλοδαπή, την αποτελεσματική κινητικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού, των φοιτητών και των αποφοίτων τους, συμβάλλοντας στην οικοδόμηση του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης και Έρευνας και

στ) να συμβάλουν στη διαμόρφωση υπεύθυνων πολιτών με επιστημονική, επαγγελματική και πολιτιστική επάρκεια

ζ) να εστιάζουν στην υψηλή ολοκληρωμένη εκπαίδευση, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της επιστήμης, της τεχνολογίας και των τεχνών σε συνδυασμό με τα αντίστοιχα επαγγελματικά πεδία.

Η ανώτατη εκπαίδευση θα πρέπει να ικανοποιεί τέσσερις βασικές λειτουργίες: Γενική ακαδημαϊκή παιδεία, Επαγγελματική κατάρτιση, μεταπτυχιακές σπουδές και έρευνα και Δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση χωρίς περιορισμούς (Πανεθιμυτάκης, 2001:56). Η ερμηνεία όμως των συστατικών στοιχείων του άρθρου και η επανάληψη όρων «επαγγελματικός» και «αγορά εργασίας» αναδεικνύουν την ένταξη της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ως μέρος του παραγωγικού κύκλου της κοινωνίας. Το εκπαιδευτικό μοντέλο που περιγράφεται νομιμοποιεί την πλήρη εναρμόνιση της ανώτατης εκπαίδευσης με τις απαιτήσεις της αγοράς. Η τάση αυτή έχει παρελθόν καθώς εδώ και περισσότερο από μία δεκαετία, στο Πανεπιστήμιο συχνά αποδίδεται ο τίτλος του «αγνώμονα οφειλέτη» που δεν ανταποκρίνεται στις κάθε μορφής επενδύσεις που γίνονται (από κράτος, γονείς και φοιτητές) και οι υπηρεσίες του δεν έχουν την αναμενόμενη «ανταλλακτική αξία». Έτσι με τη λογική «τσουνάμι» η ευθύνη για την ανεργία των αποφοίτων επιρρίπτεται περισσότερο στις αδυναμίες της

τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (δηλαδή ότι πηγή της ανεργίας είναι «η πλημμελής εκπαίδευση») και λιγότερο σε κακές οικονομικές πολιτικές ή σε ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις που πραγματοποιούνται. (Κάτσικας, κ.α., 2003:105-108). Επομένως, η αναδιάρθρωση του «αντιπαραγωγικού» Πανεπιστημίου αποτελεί μέλημα ώστε να παρέχει επαγγελματικές δεξιότητες και να δικαιολογείται το υψηλό κόστος του και η προτεραιότητά του στις δημόσιες δαπάνες. Προφανώς ένα τέτοιο επιχείρημα βρίσκει αντίλογο στα υψηλά ποσοστά ανεργίας των αποφοίτων ΤΕΙ παρά τις σπουδές προσανατολισμένες κυρίως στις απαιτήσεις της αγοράς, αλλά και στην κοινή λογική ότι δεν αρκεί να αλλάξει ένα εκπαιδευτικό σύστημα για να μειωθεί η ανεργία, αλλά χρειάζεται πρωτίστως να ανατραπούν οι συνθήκες που την παράγουν (Κάτσικας, κ.α., 2003:115-116).

6.3 Διάρθρωση σπουδών (Ν. 4009/11, άρθρα 30, 38, 39)

Η διάρθρωση των σπουδών εναρμονίζεται στη διαδικασία της Μπολόνια, προβλέποντας τρεις κύκλους σπουδών, τον πρώτο, τον δεύτερο και τον τρίτο. Τα νέα χαρακτηριστικά των σπουδών εντοπίζονται στα παρακάτω στοιχεία:

- α) Ο πρώτος κύκλος σπουδών συνίσταται στην παρακολούθηση ενός προγράμματος σπουδών, περιλαμβάνει μαθήματα που αντιστοιχούν κατ' ελάχιστο σε 180 πιστωτικές μονάδες και ολοκληρώνεται με την απονομή τίτλου σπουδών ενώ πρέπει να ληφθούν υπόψη οι αντίστοιχες εξελίξεις σε κάθε επιστημονικό πεδίο, στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης.*
- β) Κάθε ακαδημαϊκό έτος περιλαμβάνει εκπαιδευτικές δραστηριότητες που αντιστοιχούν σε 60 πιστωτικές μονάδες.*
- γ) Κάθε ίδρυμα μπορεί να οργανώνει προγράμματα **σύντομου κύκλου σπουδών**, τα οποία περιλαμβάνουν μαθήματα που αντιστοιχούν κατά μέγιστο σε 120 πιστωτικές μονάδες και ολοκληρώνεται με την απονομή πιστοποιητικού κατάρτισης σύντομου κύκλου,*

κατά τα οριζόμενα στον Οργανισμό του ιδρύματος. Το πιστοποιητικό αυτό δεν είναι ισότιμο με τίτλο σπουδών πρώτου κύκλου.

- δ) Ο δεύτερος κύκλος σπουδών συνίσταται στην παρακολούθηση προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών, περιλαμβάνει για κάθε πρόγραμμα σπουδών μαθήματα που αντιστοιχούν κατ' ελάχιστο σε 60 πιστωτικές μονάδες, ενώ ο τρίτος κύκλος σπουδών συνίσταται στην **παρακολούθηση προγράμματος διδακτορικών σπουδών**, το οποίο περιλαμβάνει για κάθε πρόγραμμα σπουδών μαθήματα που αντιστοιχούν κατ' ελάχιστο σε 30 πιστωτικές μονάδες, και την εκπόνηση διδακτορικής διατριβής.
- ε) Τα Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) εντάσσονται στο στρατηγικό σχεδιασμό του ιδρύματος, αποσκοπούν στην προαγωγή της γνώσης, την ανάπτυξη της έρευνας και την **ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, ερευνητικών και αναπτυξιακών αναγκών της χώρας**, διέπονται από επιστημονική συνοχή και **αναφέρονται σε ειδικότητες συγγενείς προς τα επιστημονικά πεδία των προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών** και πληρούν προϋποθέσεις που **εγγυώνται υψηλό επίπεδο σπουδών**.

Διακρίνεται ως καταλυτικό στοιχείο η πρόβλεψη της δημιουργίας Προγραμμάτων Σπουδών πρώτου κύκλου (προπτυχιακού) τριετούς φοίτησης (180 πιστωτικών μονάδων) που θα οδηγούν στην απονομή τίτλου σπουδών. Πρόκειται για μία σαφή απόκλιση από το πνεύμα και τις διατάξεις του νόμου 1268 (άρθρο 24), σύμφωνα με τις οποίες δεν νοείται πρόγραμμα μικρότερο της τετραετούς φοίτησης. Η διάρθρωση αυτή αφορά στο γνωστό εκπαιδευτικό σχήμα 3-5-8, όπου η βάση τοποθετείται στο φόρτο εργασίας (αριθμός πιστωτικών μονάδων) που θα καταβάλλεται και όχι στη διάρκεια

της φοίτησης (Σταμέλος, 2009:223-224). Ο τίτλος του πρώτου κύκλου θα αναγνωρίζεται ως ένα «ικανό επαγγελματικό προσόν» και αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή και ολοκλήρωση του δεύτερου κύκλου σπουδών (Δαμανάκη, κ.α., 2006:88-93). Και οι δύο αυτοί κύκλοι αποτελούν διαδοχικά απαίτηση για την εισαγωγή και ολοκλήρωση του τρίτου κύκλου διδακτορικών σπουδών. Η μείωση του χρόνου σπουδών υποστηρίζεται με βάση τα οφέλη που συνεπάγεται και τα οποία είναι πρωτίστως οικονομικά. Θα εξοικονομηθούν σημαντικοί πόροι (μείωση δαπανών εκπαίδευσης, μείωση συμπληρωματικών δαπανών των νοικοκυριών), θα αυξηθεί η προσφορά εργασίας εκπαιδευμένου προσωπικού, ενώ τα προγράμματα σπουδών θα είναι πιο στοχευμένα και με λιγότερες επικαλύψεις. Αντίθετα επιχειρήματα υποστηρίζουν ότι επιβάλλεται η σταδιακή αύξηση του γνωσιολογικού επιπέδου, όπου στον πρώτο κύκλο περιορίζεται στην απόκτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων, στο δεύτερο ολοκληρώνεται ουσιαστικά ο πρώτος κύκλος (σε ειδικότητες συγγενείς προς τα επιστημονικά πεδία των προπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών) καλύπτοντας τα κενά επιστημονικής γνώσης (υψηλού επιπέδου σπουδές) (επαγγελματική σταδιοδρομία σε θέσεις εργασίας υψηλού προφίλ), με αποκορύφωμα τον τρίτο κύκλο όπου εκεί πλέον ενσωματώνεται η έννοια της αυτο-ανανεώσιμης γνώσης που θα είναι σε θέση να δημιουργεί νέα γνώση. Λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντικά μικρότερη συμμετοχή στο δεύτερο κύκλο σπουδών και την (ήδη σε ευρεία κλίμακα σήμερα) επιβολή διδασκτρών (αυτο-χρηματοδότηση σπουδών), επιτυγχάνεται η μείωση της πολυδάπανης πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, η οποία ουσιαστικά παρέχεται πλέον στο δεύτερο κύκλο σπουδών (Κάτσικας, κ.α., 2003:75-85; Ξανθόπουλος, 2003; Τριμπέρης, 2011). Στην ετήσια σύνοδό της το 2008 η ομάδα Coibra (Πρυτάνεις ιστορικών ευρωπαϊκών πανεπιστημίων μεταξύ των οποίων και το ΑΠΘ) στην Ιένα της Γερμανίας ανακοίνωσε: «*Η πορεία σύγκλισης των συστημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης όπως χαραχτήκε από τη διακήρυξη της Μπολόνια και*

συγκεκριμένα το εκπαιδευτικό σχήμα του 3-2-3 δεν είναι αυτό που αρμόζει στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ένας επιστήμονας που αποφοιτά από το Πανεπιστήμιο δεν πρέπει να περιορίζεται σε μία ταχύρρυθμη εκπαίδευση δεξιοτήτων, αλλά να φέρει χαρακτηριστικά ενός ώριμου επιστήμονα, ο οποίος, εκτός από τον τομέα που έχει εκπαιδευτεί, θα πρέπει να κατέχει τη φιλοσοφική προσέγγιση της επιστήμης του και την παιδευτική αντίληψη της κοινωνίας» (Ελευθεροτυπία, 21/05/2008).

6.4 Προγράμματα σπουδών & Πιστοποίηση (Ν. 4009/11, άρθρα 32, 70-72)

Τα κριτήρια βάσει των οποίων θα δομούνται τα προγράμματα σπουδών και εάν αυτά συμπορεύονται κάθε φορά με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας και τις διεθνείς εξελίξεις που διαμορφώνονται, θα προσδιορίζονται και ελέγχονται σε τακτούς χρόνους, ρυθμίζοντας ταυτόχρονα το επίπεδο χρηματοδότησης αλλά και την ίδια τη «βιωσιμότητα» του Προγράμματος:

- α) Σύμφωνα με το **Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων της Ανώτατης Εκπαίδευσης**, κάθε πρόγραμμα σπουδών περιέχει επίσης τα μαθησιακά αποτελέσματα και τα προσόντα που αποκτώνται σε αντιστοίχιση με εκείνα του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων, του **Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων Δια Βίου Μάθησης** και του **Πλαισίου Προσόντων του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης**.
- β) Η επιτροπή πιστοποίησης (της Α.ΔΙ.Π) αξιολογεί την ποιότητα του προγράμματος σπουδών, με βάση τα προκαθορισμένα κριτήρια, Στην περίπτωση πιστοποίησης της ποιότητας προγράμματος σπουδών που οδηγεί στην άσκηση νομοθετικώς ρυθμιζόμενων επαγγελματιών σύμφωνα με την περίπτωση α' της παρ. 1 του άρθρου 3 του π.δ. 38/2010 (Α'78), ένα μέλος της επιτροπής πιστοποίησης προέρχεται υποχρεωτικά από την αντίστοιχη

επαγγελματική ένωση ή επιμελητήριο το οποίο και ορίζει το μέλος αυτό.

- γ) *Η απόφαση του Συμβουλίου της Αρχής μπορεί να είναι θετική, θετική υπό όρους ή αρνητική. Αν εκδοθεί αρνητική απόφαση πιστοποίησης, ο Υπουργός Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων μπορεί, με απόφασή του, να περιορίσει τη χρηματοδότηση του ιδρύματος και την εισαγωγή νέων φοιτητών στο πρόγραμμα σπουδών ή το ίδρυμα, ανάλογα με το αντικείμενο της πιστοποίησης.*
- δ) *Μπορούν να διαμορφώνονται πρόσθετα κριτήρια για τα προγράμματα σπουδών που οδηγούν στην άσκηση νομοθετικώς ρυθμιζόμενων επαγγελματιών, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα συγκεκριμένα προγράμματα σπουδών ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις εκπαιδευτικές και θεσμικές απαιτήσεις των οικείων επαγγελματικών κλάδων. Για το σκοπό αυτό, η Αρχή συνεργάζεται με τις αντίστοιχες επαγγελματικές ενώσεις και επιμελητήρια.*

Στην πραγματικότητα η στροφή των ανώτατων σπουδών στην επαγγελματική ένταξη των φοιτητών, δηλαδή το πέρασμα από την «ιδέα του Πανεπιστημίου» στις «λειτουργίες του Πανεπιστημίου», δεν αποτελεί νέα διάσταση, ούτε καινοτομία του ΕΧΑΕ. Ουσιαστικά πρόκειται για την αλλαγή αφετηρίας στο θέμα των Πανεπιστημίων, ξεκινώντας όχι από το Πανεπιστήμιο και την έννοιά του, αλλά από την κοινωνία, και τις λειτουργίες που μπορεί να εκπληρώσει σε αυτή το Πανεπιστήμιο. Η «καταλληλότητα των σπουδών για την εργασία» ή αλλιώς η «Παιδεία του επαγγελματισμού» έχει τις ρίζες της στις δεκαετίες του '60 και '70 στην Αμερική και έχει να επιδείξει μία σειρά από καταγεγραμμένα πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα αλλά και αντιφάσεις. Μια τέτοια χαρακτηριστική αντίφαση αποτελούν τα Πανεπιστήμια που ο Clark Kerr

χαρακτηρίζει «πραγματικά δολώματα που ελκύουν τη βιομηχανία», όπως το MIT ή το Harvard University, τα οποία όμως είναι από τα ισχυρότερα Πανεπιστήμια παγκοσμίως. Κατά τον Renault η επιλογή της «επαγγελματοποίησης» έχει γίνει στόχος για πολλές κριτικές, αλλά η σημερινή πανεπιστημιακή πολιτική (και δη η ευρωπαϊκή), που γνωρίζει Ιστορία, εφόσον θέλει να πετύχει, οφείλει να λάβει υπόψη της τα παραδείγματα αυτά και τις διαστάσεις τους με αντικειμενικότητα (Renaut, 2002:291-314).

Μια άλλη διάσταση που εμφανίζεται στην επαγγελματοποίηση των ανώτατων σπουδών, αφορά στην μονόπλευρη ανάπτυξη των γνωστικών πεδίων, εκείνων δηλαδή που απαιτούνται για την καθιέρωση της διεθνούς ανταγωνιστικής θέσης της Ευρώπης, που επιδιώκει ο EXAE. Η απαίτηση θα εστιάζει περισσότερο σε γνώσεις άμεσα «αξιοποιήσιμες στην παραγωγή» επομένως ανισόρροπη ανάπτυξη των επιστημών που καλλιεργούν τον τεχνοκρατικό πολιτισμό σε σχέση με τις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες (Κιντής, 2001:88-95). Επιπλέον, τμήματα με μεγάλη ιστορία στην ελληνική ανώτατη εκπαίδευση, αλλά με πρωτίστως θεωρητικό χαρακτήρα και αποσπασμένα από την πράξη, όπως Φυσικής, Μαθηματικών, Χημείας κλπ, δεν θα μπορούν εύκολα να «υπηρετήσουν» τη νέα αποστολή (Κάτσικας, κ.α., 2003:109-111). Επομένως, ορατός είναι ο κίνδυνος τα προγράμματα σπουδών να προσαρμόζονται στις ευκαιριακές ανάγκες της αγοράς εργασίας, να τεμαχίζονται σε στενότερες ειδικεύσεις, να αναδεικνύονται συγκυριακά σε προγράμματα αιχμής, αλλά και κατά τον ίδιο τρόπο, και εφόσον οι συγκυρίες το επιβάλλουν, προγράμματα σπουδών να υποβαθμίζονται ή να καταργούνται (Ζέρη, 2008). Τέλος, στο πλαίσιο της υιοθέτησης αυτούσιων των τάσεων του EXAE, χωρίς τις αναγκαίες προσαρμογές, πρέπει να ληφθεί υπόψη ο βαθμός που οι εκτιμήσεις της αγοράς θα είναι ορθολογικές και ώριμες, δηλαδή το να γνωρίζει πραγματικά η αγορά τι θέλει από τα Πανεπιστήμια, κάτι που επανειλημμένα δεν έχει

αποδειχθεί, και όχι να θέλει απλά να τα εντάξει στη λειτουργία της (Ματθαίου, 2003). Τέλος, από την ελληνική «μεταρρύθμιση» απουσιάζει η διάσταση συμμετοχής των φοιτητών στην οργάνωση και το περιεχόμενο σπουδών στα Πανεπιστήμια, που αναφέρεται στο Ανακοινωθέν της Πράγας το 2001: «Οι Υπουργοί επιβεβαίωσαν ότι οι φοιτητές πρέπει όχι απλά να συμμετέχουν, αλλά και να επηρεάζουν την οργάνωση και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης στα Πανεπιστήμια και τα άλλα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης».

6.5 Παγκοσμιοποίηση – Διεθνοποίηση (Ν. 4009, άρθρα 40-44)

Όπως και στις αλλαγές που αφορούν στη δομή και τη διάρθρωση των προγραμμάτων σπουδών έτσι και εδώ το θεσμικό πλαίσιο δεξιώνεται την ευρωπαϊκή διάσταση, ανοίγοντας το δρόμο σε συνεργασίες μεταξύ των ιδρυμάτων και ερευνητικών ινστιτούτων σε ευρωπαϊκό και εκτός Ευρώπης επίπεδο, ανάπτυξη κοινών προγραμμάτων και ανταλλαγή «καλών» πρακτικών (συντονισμένα με παράλληλες δράσεις ενίσχυσης της κινητικότητας σε επίπεδο φοιτητών, διδακτικού, ερευνητικού και διοικητικού προσωπικού).

- α) Τα ιδρύματα μπορούν να οργανώνουν και να προσφέρουν προγράμματα σπουδών από κοινού ή σε συνεργασία με σχολές διαφορετικών Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή με ομοταγή ιδρύματα της αλλοδαπής, που οδηγούν στην απονομή αντίστοιχων τίτλων σπουδών*
- β) Τα ιδρύματα μπορούν να οργανώνουν και να παρέχουν προγράμματα σπουδών δια βίου μάθησης, που οδηγούν στην απονομή αντίστοιχων πιστοποιητικών μη τυπικής εκπαίδευσης.*
- γ) Τα Πανεπιστήμια μπορούν να οργανώνουν και να προσφέρουν προγράμματα σπουδών δεύτερου και τρίτου κύκλου, τα οποία οδηγούν στην απονομή αντίστοιχων τίτλων σπουδών, σε*

συνεργασία με ερευνητικά κέντρα ή ινστιτούτα της αλλοδαπής ή με αντίστοιχα ιδρύματα της ημεδαπής που υπάγονται στον δημόσιο τομέα.

δ) Προγράμματα σπουδών μπορεί να διδάσκονται, εν όλω ή εν μέρει, κατ' εξαίρεση, σε ξένη γλώσσα.

Το άνοιγμα του πανεπιστημίου εντός και εκτός έρχεται να καλύψει κενά που οι δείκτες του EXAE έχουν μετρήσει σχετικά με την ανοικτότητα και ελκυστικότητα του συστήματος της ανώτατης εκπαίδευσης στη χώρα μας. Το ελληνικό σύστημα ανώτατης εκπαίδευσης δεν ανήκει στα «κλειστά», αλλά ούτε και στα «ανοικτά» ή στα «ελκυστικά» συστήματα της Ευρώπης. Εντάσσεται στα «περιορισμένα», δηλαδή εκείνα που δεν αποτελούν ελκυστικό προορισμό σπουδών, ενώ παρουσιάζει υψηλή εξερχόμενη κινητικότητα, και μικρό πλήθος εισερχόμενων φοιτητών (Κ.ΑΝ.Ε.Π, 2012:126). Αναμφισβήτητα ένα σημαντικό εμπόδιο είναι η γλώσσα, καθώς ελλείπουν προπτυχιακά προγράμματα σπουδών που να προσφέρονται σε άλλη γλώσσα πλην της ελληνικής⁷, ενώ προγράμματα σπουδών σε άλλη γλώσσα, συνήθως στην αγγλική, συναντάμε μόνο σε προγράμματα δεύτερου κύκλου. Αυτό αποτελεί αναμφισβήτητα «ανταγωνιστικό μειονέκτημα» των ελληνικών πανεπιστημίων, σε σχέση με τα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, με τα οποία καλείται να συνεργαστεί και να ανταγωνιστεί. Ένα ακόμη στοιχείο διαφοροποίησης που θα απαιτεί ενδεχομένως «δεξιοτεχνικό χειρισμό» βασίζεται στο ότι η Ελλάδα δεν έχει υιοθετήσει δίδακτρα στον πρώτο κύκλο σπουδών σε αντίθεση με άλλες χώρες. Αυτό δεν αποτελεί ένα εμπόδιο οργανωτικής προσέγγισης που απαιτεί απλώς «δημιουργική λογιστική», αλλά ιδεολογικής προσέγγισης που σχετίζεται με τη δημόσια ευθύνη και το δημόσιο αγαθό, που είναι η ανώτατη εκπαίδευση.

6.6 Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (Ν. 4009/11, άρθρα 14 και 70-74)

Για την προώθηση της συνθήκης της Μπολόνια ο Ευρωπαϊκός σύνδεσμος για τη διασφάλιση ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (EAQA) προωθεί

πρότυπα κριτήρια για την ενίσχυση της αποδοτικότητας των συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης των χωρών μελών, θεωρώντας την ποιότητα ως τον παράγοντα-κλειδί στην επίτευξη των στόχων (Παππά, κ.α., 2006:62-63; Loukkola, 2012:303-315). Ο μεταρρυθμιστικός νόμος επικυρώνει την ίδρυση της Αρχής Διασφάλισης Ποιότητας (Α.ΔΙ.Π), και την ίδρυση Μονάδων Διασφάλισης Ποιότητας στα ΑΕΙ και ΤΕΙ, που έχουν ήδη θεσμοθετηθεί με το ν. 3374 του 2008, διευρύνοντας το ρόλο και τις αρμοδιότητές τους:

- α) *Κάθε ίδρυμα είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου του, καθώς και για την αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση των υπηρεσιών του, σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές, ιδίως εκείνες του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης, και τις αρχές και κατευθύνσεις της ΑΔΙΠ. Για τον ως άνω σκοπό υπεύθυνη σε κάθε Α.Ε.Ι. είναι η Μονάδα Διασφάλισης της Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π).*
- β) *Η Αρχή συγκροτεί επιτροπή πιστοποίησης για την αξιολόγηση ενός προγράμματος σπουδών ή του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας ενός ιδρύματος.*

Ο Ευρωπαϊκός σύνδεσμος για τη διασφάλιση ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (EQA) προχώρησε στην προώθηση κανόνων διοίκησης των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων κατά το πρότυπο ISO:9001:2000, αλλά από μία ακαδημαϊκή οπτική. Παρόλο που ο ISO εστιάζει κυρίως στην οργάνωση, τα όρια των δύο οργανισμών δεν είναι απολύτως διακριτά, αφού οι στόχοι τους συχνά επικαλύπτονται (Μαρκαντωνάτου, 2013). Στην πράξη, η ανάγκη για μέτρηση της αποδοτικότητας στις συνθήκες δημοσιονομικής λιτότητας, ερμηνεύονται από μεγάλη μερίδα της πανεπιστημιακής κοινότητας, ως η προσπάθεια «πειθάρχησης» των πανεπιστημίων, το άλλοθι για τις σημαντικές περικοπές των δαπανών και η διαφοροποίηση με τη

δημιουργία πανεπιστημίων πολλών ταχυτήτων (Δαμανάκη, κ.α., 2006:187-188) ή «δεύτερης διαλογής». Επειδή στη χώρα μας οι κύριες δαπάνες της ανώτατης εκπαίδευσης έχουν κρατική προέλευση, οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας συνιστούν τους ρυθμιστικούς εκείνους μηχανισμούς που θα διασφαλίζουν την προσαρμογή και ευθυγράμμιση στις απαιτήσεις του ΕΧΑΕ (Κάτσικας, κ.α., 2003:22-23). Η αξιολόγηση έχει αποτελέσει μείζον θέμα, κάθε φορά που προκρίνονταν σχετικές στρατηγικές. Μερικές μορφές αξιολόγησης επιχειρήθηκαν ήδη με τον ν. 2083 το 1992, αλλά ποτέ δεν έγιναν πλήρως αποδεκτές και δεν υιοθετήθηκαν συνολικά. Σήμερα, οι διαδικασίες εξωτερικής αξιολόγησης των τμημάτων ΑΕΙ και ΤΕΙ έχουν προχωρήσει και ολοκληρώνονται με εντατικούς ρυθμούς, κυρίως το δεύτερο εξάμηνο του 2013, που ρυθμίστηκαν τα λειτουργικά και οργανωτικά προβλήματα της Α.ΔΙ.Π (www.adip.gr). Έτσι αιτιολογούνται οι αντίστοιχοι χαμηλοί δείκτες για την αξιολόγηση (4 και 6), όπου η Ελλάδα εμφανίζει βαθμολογία 3, δηλαδή μέτρια επίδοση στην πλήρη εφαρμογή όλων των επιμέρους κριτηρίων των δεικτών (Δημολαΐδου, 2009). Στην εφαρμογή του εγχειρήματος συνέβαλαν τα προγράμματα ΕΣΠΑ που χορηγήθηκαν στα ακαδημαϊκά ιδρύματα, οπότε και δημιουργήθηκαν και στελεχώθηκαν οι Μονάδες Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π), σχεδιάστηκαν τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας των ιδρυμάτων και αναπτύχθηκαν τα αντίστοιχα πληροφοριακά τους συστήματα, βάζοντας σταδιακά τις βάσεις για τη διασφάλιση της ποιότητας στην καθημερινή λειτουργία τους. Αν βέβαια το πρόγραμμα αυτό ήταν εν τέλει ένας «δούρειος ίππος» για την «ωφάρπαγή συναίνεσης», κατά μία άποψη (Κάτσικας, κ.α., 2003:67-70), μένει να αποδειχτεί. Το βέβαιο όμως είναι ότι, ο δημόσιος διάλογος που έχει αναπτυχθεί για τον ορισμό και την κατανόηση της έννοιας «ποιότητα» (ο ορισμός της οποίας δεν έχει συμφωνηθεί) και πώς αυτή μπορεί να διασφαλιστεί σε ένα σύστημα αξιολόγησης, ώστε η «παραγωγή ποιότητας» να μην είναι σε βάρος της ποιότητας (Σταμέλος, 2009:209-218; Williams, 1993:236), δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί. Η αλλαγή του πανεπιστημιακού

συστήματος που έχει ξεκινήσει είναι δύσκολο να αποτιμηθεί εκ των προτέρων. Ωστόσο είναι αναπόφευκτο η οικονομική ύφεση να δημιουργήσει ανισότητες (Λακασάς, 2003), και να οδηγήσει τα καλά πανεπιστήμια να διατηρούν με δυσκολία ένα μέσο όρο και τα υπόλοιπα να υποβαθμίζονται σημαντικά (Ζέρη, 2008). Άλλωστε, όπως υποστηρίζει ο Kalvemark (2004:77-83), η έννοια της διασφάλισης ποιότητας υπήρχε πάντα στην πανεπιστημιακή κουλτούρα. Το θέμα είναι οι νέες μορφές αξιολόγησης της ποιότητας (που αναπτύσσονται στον 20ο αιώνα και σχετίζονται κυρίως με την κινητικότητα) ή αλλιώς η όψιμη «αγάπη για τη διασφάλιση ποιότητας» να μην γίνουν αυτοκαταστροφικό πάθος.

Η διασφάλιση ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση αποτελεί μηχανισμό στην κατεύθυνση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α) (2007, 2008), διαδικασία η οποία ξεκίνησε το 1998 και παρουσιάστηκε ως πλαίσιο το 2000 στη Λισαβόνα. Όπως αναφέρεται στον *Οδηγό Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης* (2007), το Κ.Π.Α αποτελεί μία προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η διαφορετικότητα των διοικητικών συστημάτων των κρατών-μελών της ΕΕ, μέσω ενιαίων κριτηρίων και μεθόδων αξιολόγησης, με στόχο να διαμορφώνονται συγκρίσιμα συμπεράσματα και αξιοποιήσιμα στην προοπτική ανάπτυξης κοινών μελλοντικών πολιτικών. Το Κ.Π.Α (2008:7), ουσιαστικά αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας, μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης της δημόσιας διοίκησης, σε επίπεδο ηγεσίας, στρατηγικής, προγραμματισμού, ανθρώπινου δυναμικού, συνεργασιών και πόρων και διοικητικών διαδικασιών. Καταλήγοντας, στο Κ.Π.Α υπογραμμίζεται η ανάγκη τα ζητήματα ποιότητας να ενσωματωθούν στην ημερήσια διάταξη για τη στρατηγική της Λισαβόνας.

6.7 Δομές οργάνωσης και διοίκησης ΑΕΙ (Ν. 4009/11, άρθρα 8-10, Ν. 4076/12)

Οι αλλαγές που επήλθαν στον τρόπο που συγκροτούνται οι δομές εξουσίας

των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων αποτέλεσαν, αφενός μία από τις βασικότερες πηγές διαμάχης και αντιδράσεων στην εφαρμογή του μεταρρυθμιστικού νόμου⁸, αφετέρου το επιστέγασμα της νέας τάξης πραγμάτων στην ελληνική ανώτατη εκπαίδευση.

Οι αλλαγές της θεσμικής οργάνωσης των πανεπιστημίων αποτελούν τομή στην ιστορία της ανώτατης εκπαίδευσης και στο μοντέλο του «πανεπιστημίου των ομάδων» που είχε αναπτυχθεί με το ν. 1268/82. Το μοντέλο αυτό όριζε τη συνύπαρξη της αυτοδιοίκησης των πανεπιστημίων και της αυτονομίας τους παραδοσιακά σε επίπεδο έρευνας και διδασκαλίας, και της κρατικής παρέμβασης και ευθύνης. Ωστόσο, η κρατική ευθύνη οδήγησε σε παρεμβάσεις που αποδυνάμωναν τα όργανα λήψης αποφάσεων των πανεπιστημίων (Saiti, 2010:56-57). Η νέα δομή σηματοδοτεί υποχώρηση της κρατικής παρέμβασης και διατήρηση της ευθύνης του κράτους στο να θεσπίζει το πλαίσιο λειτουργίας των πανεπιστημίων, να προσδιορίζει τα μέτρα απόδοσης και να καθιερώνει τις μορφές ελέγχου (Ζέρη, 2008). Κατά μία άλλη άποψη όμως, η δημόσια διοίκηση υφίσταται διαρκώς αλλαγές και σε όλες επηρεάζεται και ρυθμίζεται από την οικονομική μορφή του κράτους. Επομένως, δεν πρόκειται για υποχώρηση της κρατικής παρέμβασης, αλλά για ένα «πολιτικό εκσυγχρονισμό» της πολιτικά ελεγχόμενης απορρύθμισης του κράτους-πρόνοιας και της ενίσχυσης ενός «επευθυνοποιητικού και ενεργοποιητικού» κράτους, το οποίο σαν σε απόσταση συντονιστής, κεφαλαιοποιεί στην «ατομική ευθύνη» και στις ατομικές υποχρεώσεις των πολιτών. (Μαρκαντωνάτου, 2013:8-9). Η συμμετοχή εξωτερικών μελών (ως μέλη των Συμβουλίων των Ιδρυμάτων) στη διοίκηση των πανεπιστημίων (δηλαδή ατόμων «που έχουν ευρεία αναγνώριση στην επιστήμη, στα γράμματα ή τις τέχνες, ή έχουν διακριθεί στην κοινωνική, οικονομική, πολιτική ή πολιτιστική ζωή σε εθνικό ή σε διεθνές επίπεδο και η γνώση και εμπειρία από θέση ευθύνης») ορίζεται στη βάση της εξωστρέφειας και της υιοθέτησης καλών

πρακτικών που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση στην παγκόσμια κοινότητα και κατ' επέκταση την οικονομική ανάκαμψη που επιδιώκει η χώρα. Πρόκειται για ένα νέο μοντέλο διοίκησης βάσει του οποίου τα παραδοσιακά όργανα πανεπιστημιακής αυτοδιοίκησης (Σύγκλητος, Πρυτανικό Συμβούλιο, Γενική Συνέλευση και Διοικητικό Συμβούλιο Τμήματος) καταργούνται, συρρικνώνονται ή χάνουν ένα σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων τους (ως όργανα λήψης των αποφάσεων), με το οποίο επιφορτίζονται αντίστοιχα ο Πρύτανης, οι Πρόεδροι, οι Κοσμήτορες, και το Συμβούλιο Ιδρύματος. Κατ' επέκταση, η άσκηση της ακαδημαϊκής ελευθερίας στην πανεπιστημιακή διοίκηση περιορίζεται. Παράλληλα σημειώνεται ότι, στο μοντέλο που περιγράφεται, απουσιάζει ο θεσμικός ρόλος ομάδων στην πανεπιστημιακή οργάνωση, όπως αυτής των φοιτητών, ρόλος ιδιαίτερα ενισχυμένος στο παλαιό θεσμικό πλαίσιο. Η υιοθέτηση αυτού του μοντέλου συνάδει με τη μετάβαση της λειτουργίας της ανώτατης εκπαίδευσης σε συνθήκες ανταγωνισμού, σε μία μορφή «εκπαιδευτικής αγοράς», σύμφωνα με τα πρότυπα του ιδιωτικού μανάτζμεντ (Ζέρη, 2008). Ως εκ τούτου και σύμφωνα με τις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης όπως εκφράστηκαν από τον Hood, επιδιώκεται: ύπαρξη μικρότερων και διαχειρίσιμων οργανωτικών δομών, ανάθεση της ευθύνης για δράση στα πανεπιστήμια, ενεργός και ορατός έλεγχος από το κράτος (Υπουργείο, Α.ΔΙ.Π, κλπ), υιοθέτηση στόχων βάσει προτύπων και μέτρηση επιδόσεων, έλεγχος και ανάλυση των αποτελεσμάτων, κατανομή πόρων βάσει των μετρήσεων επίδοσης, στροφή στον ανταγωνισμό, χρήση εργαλείων και πρακτικών διαχείρισης στα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα, μεγαλύτερη πειθαρχία και φειδώ στη χρήση των πόρων, εντατικοποίηση της εργασιακής πειθαρχίας, ώστε να γίνονται περισσότερα, με λιγότερα. Μέσα από μία άλλη οπτική, οι αρχές του νέου δημόσιου μανάτζμεντ δεν διατρέχουν μόνο την οικονομική διαχείριση των πανεπιστημίων, αλλά επεκτείνονται και στην πολιτική και ιδεολογική λειτουργία τους, με την έννοια ότι η αγοραία κουλτούρα για αποτελεσματικότητα επεκτείνεται στις

αίθουσες διδασκαλίας και στα ερευνητικά εργαστήρια, με ότι αυτό συνεπάγεται (Κάτσικας, κ.α., 2003: 29-30).

6.8 Διοικητικές δομές και μηχανισμοί (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-2013 & Διαθεσιμότητα Προσωπικού) (<http://www.espa.gr/el/Pages/ProclamationsFS.aspx?item=1778>)

Το νέο θεσμικό πλαίσιο ορίζει μία σειρά από αλλαγές στην οργάνωση και διάρθρωση των διοικητικών υπηρεσιών των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ενώ επιβάλλεται η κατάρτιση νέου Οργανισμού, μέρος του οποίου αποτελεί και το Οργανόγραμμα Διοικητικών Υπηρεσιών και λειτουργιών. Στο πλαίσιο αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης μέσω του Ε.Π Διοικητικής Μεταρρύθμισης, πολλά ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα ανταποκρίθηκαν στην Πρόσκληση 56 «**Αναβάθμιση της λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών των ΑΕΙ**», συνολικού προϋπολογισμού ύψους 45.000.000 €, με την υποβολή εμπεριστατωμένων προτάσεων χρηματοδότησης (Ανδριτσάκη, 2013).

Σύμφωνα με την Πρόσκληση, επρόκειτο να χρηματοδοτηθεί: η σύνταξη και θεσμοθέτηση των Οργανισμών και των Εσωτερικών Κανονισμών των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ), η καταγραφή, ομογενοποίηση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών λειτουργικού (operational) και διευθυντικού-διοικητικού (managerial) επιπέδου των Διοικητικών Υπηρεσιών κάθε ΑΕΙ και της Α.ΔΙ.Π, με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αναίρεση της διοικητικής αβελτηρίας και τη μείωση των διοικητικών βαρών, η ανάπτυξη νέων Διοικητικών υπηρεσιών για τη βελτίωση της λειτουργίας των ΑΕΙ και της Α.ΔΙ.Π κατά την παροχή υπηρεσιών προς την ακαδημαϊκή κοινότητα και τους δημόσιους φορείς.

Η χρηματοδότηση για αναβάθμιση των διοικητικών λειτουργιών των ανώτατων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, θα αποτελούσε μία σημαντική ώθηση στην αποτελεσματική αναδιάρθρωση των πανεπιστημίων βάσει του

μεταρρυθμιστικού νόμου, δεδομένης της σημαντικής έλλειψης προσωπικού, υποδομών και τεχνογνωσίας. Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει επίσημη ενημέρωση από την αρμόδια Διαχειριστική Αρχή σχετικά με τις υποβληθείσες προτάσεις των πανεπιστημίων.

Η αναβάθμιση βέβαια των διοικητικών λειτουργιών των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, αφού θεωρείται ότι τη διέπουν οι ίδιες παθογένειες. Σύμφωνα με την επιτελική σύνοψη του Ε.Π «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013), ο στόχος για ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με τις επιταγές της Αναθεωρημένης Στρατηγικής της Λισσαβόνας, επιδιώκεται μέσω του ΕΣΠΑ και της στρατηγικής του για την περίοδο 2007-2013. Μέσα από το Ε.Π της Διοικητικής Μεταρρύθμισης επιχειρείται η εξυγίανση και η εξάλειψη μιας σειράς από δυσλειτουργίες και βασικές αδυναμίες που διέπουν τόσο το κανονιστικό πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης όσο και το ανθρώπινο δυναμικό που την στελεχώνει. Οι αδυναμίες που αποτελούν εμπόδια στην αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης εντοπίζονται στα ακόλουθα:

Πολυπλοκότητα, ασάφειες, αντιφάσεις, αποσπασματικότητα, παλαιώση και έλλειψη εκσυγχρονισμού, κόστος εφαρμογής μεγαλύτερο από το δημόσιο όφελος, οικονομικό ή άλλο, πλεονασμός, τυπολατρία, πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων, καθυστέρηση, περιορισμένη νομοτεχνική τεχνογνωσία, απαρχαιωμένες αντιλήψεις και πρακτικές. Επίσης, αύξηση της τάσης γήρανσης κατά 12%, μεταξύ 2000 και 2004, υστέρηση συμμετοχής των γυναικών σε ανώτερες θέσεις ευθύνης, μειωμένη υποκίνηση και κινητικότητα, ελλιπής αξιοποίηση του προσωπικού με βάση τα προσόντα, απουσία άσκησης σύγχρονου management και εκπαίδευσης για την άσκησή του, αδυναμία ομαδικής εργασίας ή οριζόντιας συνεργασίας, δυσκολία γόνιμης συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα και αναντιστοιχία μεταξύ της στελέχωσης των υπηρεσιών και των πραγματικών αναγκών τους.

Με βάση την τελευταία διαπίστωση της μη ορθολογικής στελέχωσης του Δημόσιου Τομέα, αιφνιδίως το Σεπτέμβριο του 2013, τέθηκαν σε διαθεσιμότητα 1.349 διοικητικοί υπάλληλοι από τα παρακάτω 8 πανεπιστημιακά ιδρύματα (Τριμπέρης, 2013; <http://www.iefimerida.gr/node/122803#ixzz2rRJd72ol>)

1. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών: 498 (839 μετά τη διαθεσιμότητα)
2. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο: 399 (484 μετά τη διαθεσιμότητα)
3. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: 169 (600 μετά τη διαθεσιμότητα)
4. Πανεπιστήμιο Πάτρας: 118 (324 μετά τη διαθεσιμότητα)
5. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών: 35 (155 μετά τη διαθεσιμότητα)
6. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: 33 (269 μετά τη διαθεσιμότητα)
7. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων: 48 (240 μετά τη διαθεσιμότητα)
8. Πανεπιστήμιο Κρήτης: 49 (314 μετά τη διαθεσιμότητα)

Το προσωπικό αυτό χαρακτηρίστηκε ως πλεονάζον, με προοπτική οι 646 από τους 1.349, να μετακινηθούν μέσω του ειδικού προγράμματος «Δι-ιδρυματικής κινητικότητας» σε 25 άλλα ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας, οι υπηρεσίες των οποίων κρίνονται υπο-στελεχωμένες. Ραγδαίες κινητοποιήσεις έθεσαν τα 8 πανεπιστήμια εκτός λειτουργίας για αρκετούς μήνες (Σεπτέμβριος 2013-Δεκέμβριος 2013), ενώ ο δημόσιος διάλογος και οι σχετικές διαπραγματεύσεις βρίσκονται ακόμη σε εξέλιξη και η έκβαση των τελικών αποφάσεων αναμένεται.

Οι παραπάνω συνθήκες απεικονίζουν την κατάσταση σε πραγματικό χρόνο, και κάτω από οποιαδήποτε ανάγνωση, το βέβαιο είναι ότι προσθέτουν στο βαθμό δυσκολίας των μεταρρυθμίσεων, που έτσι και αλλιώς εμπεριέχει η έννοια του μετασχηματισμού.

6.9 Χρηματοδότηση ΑΕΙ (Ν. 4009/11, άρθρο 3) - «GATS και Εκπαίδευση»

Ένα από τα θέματα συζήτησης που επανέρχεται ως μείζον στην ατζέντα του ΕΧΑΕ για τον εκσυγχρονισμό των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, είναι η χρηματοδότηση. Ο μεταρρυθμιστικός νόμος εμπεριέχει τις κατευθύνσεις αυτές, όπως αναφέρονται παρακάτω:

- α) Η χρηματοδότηση των Α.Ε.Ι. από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, κατανέμεται βάσει **αντικειμενικών κριτηρίων και δεικτών.***
- β) Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, που εκδίδεται ύστερα από εισήγηση της ΑΔΠΠ **καθορίζονται τα ανωτέρω κριτήρια και δείκτες** και, ιδίως, ο τομέας της ανώτατης εκπαίδευσης που ανήκει το ίδρυμα, **το κόστος σπουδών ανά φοιτητή, η διάρκεια των προγραμμάτων σπουδών, ο αριθμός των φοιτητών που εγγράφονται ετησίως στο ίδρυμα, το γνωστικό αντικείμενο των σπουδών, το μέγεθος, η γεωγραφική διασπορά του ιδρύματος και το υπόλοιπο προηγούμενων χρήσεων του.** Με την ίδια απόφαση καθορίζονται τα ειδικά κριτήρια και δείκτες για την κατανομή πιστώσεων για την πρόσληψη προσωπικού στα Α.Ε.Ι., όπως **οι αναλογίες διδακτικού, διοικητικού και λοιπού προσωπικού και φοιτητών.***
- γ) **Πρόσθετη χρηματοδότηση,** κατανέμεται στα ιδρύματα με βάση τους **δείκτες ποιότητας και επιτευγμάτων** κάθε ιδρύματος, όπως:
 - 1) **Ποιότητα και αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως η αριθμητική σχέση αποφοίτων προς εισερχόμενους φοιτητές, η αξιολόγηση του διδακτικού έργου από τους φοιτητές και ο βαθμός της εν γένει ικανοποίησης των φοιτητών, ο αριθμός Κέντρων Αριστείας στην****

εκπαίδευση και την οργάνωση της μάθησης, ο αριθμός εγγεγραμμένων σε προγράμματα δια βίου μάθησης και η πορεία επαγγελματικής ένταξης των αποφοίτων.

2) *Ερευνητική αριστεία, όπως ο αριθμός δημοσιεύσεων ανά καθηγητή, ο αριθμός ετεροαναφορών ανά καθηγητή, ο αριθμός ανά καθηγητή απλών συμμετοχών σε διεθνή ανταγωνιστικά προγράμματα έρευνας της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων διεθνών οργανισμών, συμμετοχών με συντονιστικό ρόλο σε ανταγωνιστικά προγράμματα έρευνας της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων διεθνών οργανισμών, ο αριθμός μελών του επιστημονικού προσωπικού που επιτυγχάνουν χρηματοδότηση από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Έρευνας, ο αριθμός Κέντρων Αριστείας στην έρευνα και ο αριθμός διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού που κατέχει θέσεις στα κεντρικά όργανα διοίκησης διεθνών ακαδημαϊκών ή ερευνητικών οργανισμών ή διεθνών επιστημονικών εταιρειών.*

3) *Διεθνοποίηση, όπως ο αριθμός αλλοδαπών φοιτητών, ο αριθμός φοιτητών που προσελκύονται στο ίδρυμα μέσω των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ο αριθμός φοιτητών που αποστέλλονται στο εξωτερικό μέσω ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ο αριθμός συμφωνιών συνεργασίας με άλλα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης της Ελλάδας ή του εξωτερικού.*

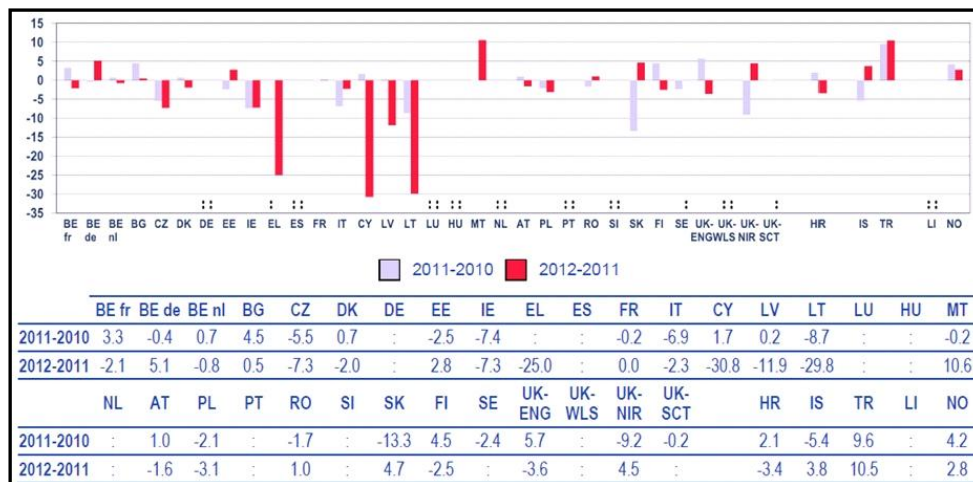
δ) *Κάθε ίδρυμα στο πλαίσιο των συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού επιλέγει την ομάδα ή τις ομάδες των δεικτών με βάση την οποία επιθυμεί να αξιολογηθεί ως προς τα αποτελέσματα της λειτουργίας του και τα επιτεύγματά του.*

Ο ΕΧΑΕ υποστηρίζει ότι τα κράτη-μέλη πρέπει να εξασφαλίσουν ικανή χρηματοδότηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με άξονα τα παραγόμενα αποτελέσματα, να μεριμνήσουν για την ισόρροπη ρύθμιση μεταξύ βασικής και ανταγωνιστικής χρηματοδότησης, αλλά και να προωθήσουν τις εταιρικές σχέσεις των πανεπιστημίων με τον επιχειρηματικό κόσμο. Οι δύο βασικές πτυχές που αξιολογούνται είναι η ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων και η οικονομική αυτονομία των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΤΕ). Σύμφωνα με τη μελέτη του δικτύου Eurydice (2008), μόνο πέντε χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, χορηγούν δημόσια χρηματοδότηση στα εκπαιδευτικά ιδρύματα βάσει κονδυλίων του προϋπολογισμού, που πρέπει να τηρούνται αυστηρά. Ειδικότερα, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από χαμηλή αυτονομία (δηλαδή **δεν ανταποκρίνεται** στην ατζέντα εκσυγχρονισμού), τόσο στην ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων, όσο και οικονομική αυτονομία, ενώ με βάση το συνθετικό δείκτη όλων των πτυχών της αυτονομίας ανήκει στο 14,8% των κρατών-μελών με χαμηλή αυτονομία (0,4 μονάδες), με αμετάβλητο το δείκτη αυτό από το 1995 έως το 2008. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat (Statistics in focus 2013) οι συνολικές δημόσιες δαπάνες για την εκπαίδευση στη χώρα μας το 2011 ανήλθαν στο 4,8% του ΑΕΠ ποσοστό μικρότερο από το μέσο όρο 5,34% των χωρών ΕΕ-27, ενώ οι αντίστοιχες δαπάνες για την τριτοβάθμια εκπαίδευση ανήλθαν στο 0,91%, ποσοστό μεγαλύτερο από το μέσο όρο 0,86% (πίνακας 2). Σύμφωνα με στοιχεία της αναφοράς του δικτύου Eurydice (Funding of Education in Europe: the impact of the Economic Crisis, 2013) η οικονομική ύφεση οδήγησε πολλές χώρες στη μείωση του προϋπολογισμού της εκπαίδευσης τα έτη 2011 και 2012, με ιδιαίτερα μεγάλη μείωση το 2012 στην Ελλάδα της τάξης του 25% (διάγραμμα ΙΙΙ). Κατά συνέπεια, οι δημόσιες δαπάνες της χώρας μας που αντιστοιχούν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση το έτος 2012 μειώθηκαν στο 0,73% σε σχέση με το 0,91% του έτους 2011. Για το έτος 2013 οι δημόσιες δαπάνες για την τριτοβάθμια εκπαίδευση μειώθηκαν

ακόμη περισσότερο, φτάνοντας στο 0,56% του ΑΕΠ, δηλαδή κατά 26,7% σε σχέση με το 2012 (<http://www.indeepanalysis.gr/?q=node/1678>).

	Education	Pre-primary and primary education	Secondary education	Post-secondary non-tertiary education	Tertiary education	Education not definable by level	Subsidiary services to education	R&D Education	Education n.e.c.
EU-27	5.34	1.69	1.99	0.13	0.86	0.23	0.26	0.02	0.16
EA-17	5.02	1.53	1.98	0.04	0.83	0.19	0.32	0.02	0.11
BE	6.18								
BG	3.63	0.71	1.78	-	0.84	0.01	0.10	0.01	0.16
CZ	4.89	0.55	2.73	0.00	0.86	0.13	0.28	0.27	0.07
DK	7.79	3.93	1.72	-	1.51	0.41	0.08	0.04	0.12
DE	4.26	1.09	1.65	0.07	0.91	0.13	0.32	0.05	0.05
EE	6.48	2.23	1.75	0.28	1.60	0.04	0.14	0.12	0.32
IE	5.25	1.98	1.87	0.08	1.03	0.10	0.14	0.00	0.05
EL	4.08	1.33	1.57	-	0.91	0.01	-	-	0.27
ES (groups 2010)	4.74	1.83	1.70	0.00	0.96	0.09	0.13	0.03	0.18
FR	6.05	1.70	2.39	0.04	0.79	0.41	0.63	0.00	0.10
IT	4.24	1.55	1.87	0.08	0.38	0.05	0.25	0.00	0.08
CY	7.16	2.30	2.52	0.01	1.14	0.61	0.33	-	0.18
LV	5.73	1.94	1.76	-	0.94	0.49	0.04	-	0.57
LT	5.82	0.89	2.54	0.09	1.00	0.39	0.05	0.13	0.72
LU	5.09	1.95	1.68	0.05	0.32	0.29	0.43	0.14	0.21
HU	5.18	1.50	1.69	0.04	1.00	0.15	0.61	-	0.20
MT	5.82	1.36	2.41	0.09	1.09	0.01	0.02	0.22	0.61
NL	5.77	1.97	2.23	-	1.24	0.06	0.17	0.02	0.07
AT	5.56	1.48	2.51	0.02	0.81	0.25	0.22	0.02	0.24
PL	5.56	1.82	1.54	0.00	1.57	0.24	0.28	0.02	0.08
PT	6.35	1.85	2.54	0.00	0.93	0.27	0.27	0.10	0.39
RO	4.13	1.31	1.58	0.02	0.87	0.10	0.09	0.00	0.16
SI	6.67	2.35	2.43	-	1.20	0.21	0.25	0.01	0.23
SK	4.04								
FI	6.38	1.30	2.87	0.00	1.79	0.24	0.02	0.00	0.16
SE	6.79	3.91	1.25	0.02	1.31	0.18	0.03	0.00	0.08
UK	6.51	1.94	2.28	0.68	0.69	0.43	0.04	0.00	0.45
IS	7.85	3.30	2.34	0.01	1.75	0.13	0.16	-	0.16
NO	5.55	2.29	1.12	0.02	1.42	0.41	0.16	0.00	0.12
CH	6.06								

Πίνακας 2: Total general government expenditure on education, % of GDP, 2011 Πηγή: Eurostat –Statistics in Focus 12/2013



Διάγραμμα III: Percentage change in budgets for tertiary and adult education in 2012 and 2011 compared to the previous year at constant 2010 prices Πηγή: Eurydice (2013:35)

Προφανώς το θέμα της χρηματοδότησης και δη της «επαρκούς» χρηματοδότησης που προβλέπεται στις οδηγίες του EXAE είναι ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο και δύσκολο ζήτημα, για να αντιμετωπιστεί δυναμικά και έγκαιρα, με εμφανείς συνέπειες στην ευθυγράμμιση της χώρας μας στην ατζέντα για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης.

Αποτελεί δε ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στη διαχείριση των αλλαγών, καθώς προσδιορίζει κατά πόσο η στρατηγική επένδυσης στη γνώση είναι σαφής, ξεκάθαρη και αναπόσπαστο μέρος του ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού της χώρας. Με άλλα λόγια, κάθε μεταρρύθμιση είναι μία σύνθετη και πολύ σοβαρή υπόθεση και για το λόγο αυτό πρέπει κανείς να εξασφαλίζει και τις προϋποθέσεις για την εφαρμογή της (Δαμανάκης, 2013). Η χρηματοδότηση δεν είναι η μόνη, αλλά είναι σαφέστατα μία από τις προϋποθέσεις εκείνες, που η διασφάλισή τους καθιστούν την πολιτική της μεταρρύθμισης αξιόπιστη ως προς τις προθέσεις και ως προς την εφικτότητα επίτευξης των στόχων (Δαμανάκης, κ.α., 2009:215-220). Η σημασία της χρηματοδότησης ως παράγοντας επίτευξης του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος στη χώρα μας προσδιορίζεται στο ότι οι κατευθύνσεις του EXAE *«Τα κράτη-μέλη πρέπει να εξασφαλίσουν επαρκή χρηματοδότηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης»* και να *«πετύχουν τη σωστή ισορροπία μεταξύ βασικής και ανταγωνιστικής χρηματοδότησης»* δεν αποτελούν «ερμηνευτικό εξωραϊσμό», ούτε μία απλώς *«υπαινικτική εξίσωση της δημόσιας αρμοδιότητας με κανονιστικές εκ μέρους της παρεμβάσεις»* (Ματθαίου, 2003:9).

Τις ανησυχίες για την υποχώρηση της κρατικής παρέμβασης και για τον «πολιτικό εκσυγχρονισμό» της πολιτικά ελεγχόμενης απορρύθμισης του κράτους-πρόνοιας έρχεται να δυναμώσει το ενδιαφέρον της GATS (Γενικής Συμφωνίας για το εμπόριο στις Υπηρεσίες) του ΠΟΕ (Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου), για τη θεώρηση της εκπαίδευσης ως μίας εμπορεύσιμης δραστηριότητας, δηλαδή καταναλωτικού αγαθού. Η GATS

είναι μία από τις πολλές συμφωνίες που υιοθετήθηκαν από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (ΠΟΕ) κατά την ίδρυσή του το 1994. Η ένταξη της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη GATS σημαίνει ότι τα μέλη που έχουν υπογράψει τη συμφωνία δεν επιτρέπεται να εφαρμόζουν ρυθμίσεις που να εμποδίζουν την είσοδο ξένων επενδυτών εκπαιδευτικών υπηρεσιών στην ντόπια αγορά (Βελισσαρίου, 2005). Όπως συμβαίνει με τις λοιπές εμπορικές δραστηριότητες, μία τέτοια τάση συνεπάγεται την υποχώρηση του κράτους και τη μείωση της χρηματοδότησης (Σταμέλος, 2009:56-58). Το ενδιαφέρον της GATS εστιάζεται στην ανάπτυξη της εκπαιδευτικής αγοράς και στη σημασία που αποκτά η εκπαίδευση και κατάρτιση στην αγορά εργασίας. Ιδίως για την τριτοβάθμια εκπαίδευση οι εξαγωγές εκπαιδευτικών υπηρεσιών, δηλαδή φοιτητές που σπούδασαν στο εξωτερικό καταβάλλοντας δίδακτρα, στις χώρες του ΟΟΣΑ (1970-2000), ανήλθαν στα 30 δισεκατομμύρια δολάρια, δηλαδή στο 3% του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών (OECD/US Forum, 2002). Παρόλο που οι ενώσεις Ευρωπαϊκών, Καναδικών και πολλών Αμερικανικών Πανεπιστημίων δήλωσαν από κοινού την ανάγκη εξαίρεσης του «δημόσιου αγαθού» της ανώτατης εκπαίδευσης από την GATS, ωστόσο οι έννοιες που προωθούνται και στον EXAE όπως εξωστρέφεια, διεθνοποίηση και χρηματοδότηση με δείκτες που θα μετρούν τα παραγόμενα αποτελέσματα, δεν απέχουν από την ίδια λογική (Κάτσικας, κ.α., 2003:130-131).

6.10 Έρευνα και Καινοτομία

«Σε έναν κόσμο που αλλάζει ραγδαία, η πορεία της Ευρώπης προς το μέλλον βασίζεται στην έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομική ανάπτυξη. Για την επίτευξη αυτού του στόχου και για να παραμείνει ανταγωνιστική στην παγκόσμια οικονομία και κοινωνία της γνώσης, το «τρίγωνο της γνώσης», δηλαδή η ανώτατη εκπαίδευση, η έρευνα και η καινοτομία καθώς και η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των τριών πλευρών έχουν αναγνωριστεί ως βασικοί κινητήριοι μοχλοί. Η Ευρωπαϊκή Ένωση

έπραξε αντίστοιχα και αναγνώρισε αυτούς τους τομείς ως πολιτικές προτεραιότητες στην στρατηγική της «Ευρώπη 2020» (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης L347/892, 20.12.2013).

Στη στρατηγική της Ευρώπης 2020, η καινοτομία αποτελεί ένα σημαντικό τομέα ανάπτυξης που πρέπει να προωθηθεί από τις χώρες-μέλη. Η ανάπτυξη και αξιολόγηση των εθνικών συστημάτων έρευνας και καινοτομίας των χωρών-μελών με βάση το πρόγραμμα Ένωση της Καινοτομίας, μετριέται με 25 δείκτες στις οποίες βασίζεται ο συνθετικός δείκτης καινοτομίας. Η επίδοση ωστόσο, στην καινοτομία συνδέεται στενά με την τριτοβάθμια εκπαίδευση, αφενός ως προς την ποιότητα και δυναμική που προσφέρει στους αποφοίτους της, προκειμένου αυτοί να αποτελέσουν το ανθρώπινο δυναμικό-καταλύτη της καινοτομίας, αφετέρου ως κατεξοχήν χώρος της έρευνας για την παραγωγή της καινοτομίας στη χώρα. Το 2011 στη χώρα μας οι απασχολούμενοι σε τομείς υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης που είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ως ποσοστό στο σύνολο των απασχολούμενων, ανέρχεται μόλις στο 2% και είναι κατά 45% μικρότερο από το μέσο όρο 3,8% της ΕΕ. Ο συνθετικός δείκτης καινοτομίας που μετράει την αντίστοιχη επίδοση ανέρχεται στη χώρα μας στις 0,34 μονάδες (κλίμακα 0-1) που την κατατάσσει στη 19^η θέση (στο 14,8% των χωρών) μεταξύ των ΕΕ-27 και χαρακτηρίζεται ως χαμηλή. Στην πενταετία 2008-2012, και ενώ ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης του δείκτη της καινοτομίας της ΕΕ είναι 1,62%, η Ελλάδα μαζί με την Κύπρο είναι τα μοναδικά κράτη που καταγράφουν αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης -1,66% και -1,69% αντίστοιχα. Ο συσχετισμός του συνθετικού δείκτη καινοτομίας και του συνθετικού δείκτη συνολικών αποτελεσμάτων των συστημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΕΕ-27 καταγράφει ισχυρή γραμμική σχέση (R^2 73,4%), που σημαίνει ότι όσο υψηλότερα τα ερευνητικά και εκπαιδευτικά αποτελέσματα επίδοσης του συστήματος της

τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τόσο υψηλότερες οι επιδόσεις της χώρας στον τομέα της καινοτομίας (Κ.ΑΝ.Ε.Π, 2012:419-425).

Στο μεταρρυθμιστικό νόμο 4009/11 δεν υπάρχει εκτεταμένη αναφορά και μνεία στο χώρο της έρευνας και καινοτομίας. Μόλις το Δεκέμβριο 2013 δόθηκε σε διαβούλευση το νομοσχέδιο περί «Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας» (ΕΤΑΚ). Το νομοσχέδιο στοχεύει στη διαμόρφωση ευέλικτης και αποτελεσματικής Εθνικής Πολιτικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας για την ενίσχυση, παραγωγή και αξιοποίηση του ερευνητικού δυναμικού και των ερευνητικών υποδομών της χώρας με όρους αριστείας και διαρκούς αξιολόγησης, την καθιέρωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της χώρας στους τομείς αυτούς, την τόνωση του ιδιωτικού τομέα, τη σύνδεση της έρευνας με την παραγωγική διαδικασία, αλλά και την αντιμετώπιση των οικονομικών, κοινωνικών, εθνικών και παγκόσμιων προκλήσεων (<http://www.opengov.gr/ypepth/?p=1801>).

Στο πλαίσιο της διαβούλευσης πριν την ψήφιση του νομοσχεδίου, η Σύνοδος των Πρυτάνεων των Ελληνικών Πανεπιστημίων της 10ης Ιανουαρίου 2014, κατέθεσε τις θέσεις και προτάσεις της. Θετική χαρακτηρίστηκε η πρόθεση συντονισμού των φορέων έρευνας σε έναν «ενιαίο χώρο έρευνας» και η παροχή κινήτρων σε επιχειρήσεις για την υλοποίηση ερευνητικών σχεδίων. Διαπιστώνεται ωστόσο, η ανάγκη να αποσαφηνιστούν η φύση και τα είδη της έρευνας, η πολυδιάστατη αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων (πέραν της οικονομικής αξιοποίησης) και η ισόρροπη ανάπτυξη των ερευνητικών τομέων που να διασφαλίζει την ερευνητική συγκρότηση σε εθνικό επίπεδο. Επίσης, διαπιστώνεται η ανάγκη για σαφή προσδιορισμό των ερευνητικών φορέων που διενεργούν έρευνα, ενώ προβληματίζει η αναφορά σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και όχι σε ΑΕΙ, ως αρμόδια να υλοποιούν έρευνα. Παράλληλα, δεν λαμβάνεται υπόψη το εύρος, η αξία και ο

καταλυτικός ρόλος του ερευνητικού έργου που πραγματοποιείται στα ΑΕΙ (80% του χώρου έρευνας) και ο ρόλος τού αρωγού της Πολιτείας που μπορούν να αναλάβουν, στα καίρια αυτά ζητήματα. Σύμφωνα με το κείμενο της Σύνοδου, τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας είναι κατεξοχήν φορείς έρευνας, ενώ οι διδάσκοντες των ΑΕΙ είναι πρωτίστως ερευνητές, καθώς αφενός σχεδιάζουν και υλοποιούν την έρευνα, αφετέρου διασφαλίζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού περιεχομένου στην εξέλιξη των επιστημών και των τομέων εφαρμογής. Η ταύτιση του όρου τού διδάσκοντος ΑΕΙ με τον όρο του ερευνητή και η ενίσχυση της ερευνητικής δραστηριότητας στα ΑΕΙ συνδέεται με το νόμο 1268/82. Αντίθετα, ο ν. 4009/11 εστιάζει στο εκπαιδευτικό σε βάρος του ερευνητικού έργου και η αναφορά σε «καθηγητές» και όχι σε «μέλη διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού»(ΔΕΠ) αλλοιώνει την υπόσταση του έργου τους. Επίσης, σύμφωνα με τη Σύνοδο, στο Νσχ ΕΤΑΚ δεν λαμβάνονται σαφείς προβλέψεις μείωσης της γραφειοκρατίας, επίλυσης νομικών και φορολογικών αντιφάσεων και αγκυλώσεων, ρύθμισης κανόνων και διαδικασιών ελέγχων και ομογενοποίησης των διαφόρων ελεγκτικών μηχανισμών. Το νομοσχέδιο στερείται της απαραίτητης συντεταγμένης αλληλεπίδρασης με τους ερευνητικούς φορείς και η διαβούλευση κρίνεται ως σύντομη και ακατάλληλη για ένα νομοσχέδιο μακράς πνοής.

6.11 Το Σχέδιο «ΑΘΗΝΑ»

Το 2013 ολοκληρώθηκε μετά από μία περίοδο αντιδράσεων και διαβουλεύσεων το Σχέδιο «Αθηνά», για την αναδιάρθρωση του Ακαδημαϊκού Χάρτη της χώρας και την αντιμετώπιση - διόρθωση μιας σειράς στρεβλώσεων και παθογενειών της τελευταίας εικοσαετίας. Τέτοιες ανεπάρκειες χαρακτηρίστηκαν: η χωρική διασπορά Τμημάτων, ο κατακερματισμός συγγενών Τμημάτων εντός Ιδρυμάτων ή Σχολών Ιδρυμάτων, ο κατακερματισμός των γνωστικών αντικειμένων, η ανακολουθία των γνωστικών αντικειμένων Τμημάτων με τα περιφερειακά

συγκριτικά Πλεονεκτήματα και τους Εθνικούς Στόχους, αλλά και η ανορθολογική ανάπτυξη κτιριολογικών και υλικοτεχνικών υποδομών. Η αναδιάρθρωση του Εκπαιδευτικού-Ακαδημαϊκού Χάρτη της χώρας, υλοποιήθηκε με την έναρξη του Ακαδημαϊκού έτους 2013-2014 με τις παρακάτω διαδικασίες: ενοποίηση γνωστικών αντικειμένων σε νέα πιο ισχυρά τμήματα, ένταξη όλων των Τμημάτων σε Σχολές, χωρική αναδιάταξη των ΤΕΙ στις Διοικητικές Περιφέρειες στη δημιουργία μίας κρίσιμης ακαδημαϊκής μάζας και συνεργειών ανάμεσα σε συγγενή Τμήματα, συγχώνευση μικρών ιδρυμάτων σε ένα ισχυρό ίδρυμα ανά περιφέρεια και στη διασπορά ομοειδών τμημάτων σε πόλεις διαφορετικής διοικητικής περιφέρειας. Ως εκ τούτου, 36 Προεδρικά Διατάγματα του σχεδίου "Αθηνά", περιλαμβάνουν τις συγχωνεύσεις, καταργήσεις και μετονομασίες Τμημάτων και Ιδρυμάτων για 22 ΑΕΙ και 14 ΤΕΙ (http://www.minedu.gov.gr/publications/docs2013/130131_sxedio_athhna_deltio_tyrou.pdf).

Η διαδικασία υλοποίησης του Σχεδίου Αθηνά είναι σχετικά πρόσφατη για να αξιολογηθεί. Άλλωστε, τόσο η κατάργηση όσο και η συγχώνευση τμημάτων και ιδρυμάτων πραγματοποιήθηκε βιαστικά σε ένα όχι προετοιμασμένο και κατάλληλα διαμορφωμένο περιβάλλον. Η δημοσίευση των Προεδρικών Διαταγμάτων τον Ιούνιο του 2013 και η υλοποίησή τους το Σεπτέμβριο του 2013 σήμανε συναγερμό για όλα τα εμπλεκόμενα μέλη (μέλη ΔΕΠ, φοιτητές και γονείς, προσωπικό αλλά και διοικήσεις των Ιδρυμάτων) (Καββαδίας, 2014). Λαμβάνοντας δε υπόψη τις ελλείψεις σε ρυθμίσεις ακαδημαϊκού και διοικητικού χαρακτήρα που δεν έχουν διευθετηθεί, τη μετέπειτα αιφνίδια διαθεσιμότητα μεγάλου αριθμού διοικητικού προσωπικού των ΑΕΙ και τις κινητοποιήσεις, σε ένα μεγάλο βαθμό η προσαρμογή αυτή δεν έχει ακόμη επιτευχθεί.

7. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

Η περίπτωση των Πανεπιστημίων

Οι αλλαγές στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης που σκιαγραφήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, και η ανάλυση που παρουσιάστηκε καταδεικνύουν ότι το σύγχρονο Πανεπιστήμιο διανύει αναμφισβήτητα μία κρίσιμη περίοδο στην ιστορία του, αλλά και κατά πολλούς μία περίοδο κρίσης (Σωτήρης, 2011). Τα αίτια αυτής της κρίσης, παρά και την αντίθετη επιχειρηματολογία, ούτε ξεκινάνε, αλλά ούτε τελειώνουν στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης (Μαυρουδέας, 2004:101-109). Πρόκειται για μια σειρά από πιέσεις και εντάσεις σε παγκόσμια κλίμακα που κυοφορούνται για δεκαετίες, όπως δημογραφική έκρηξη, περιβαλλοντικά προβλήματα, εθνικές συγκρούσεις, μετακινήσεις πληθυσμών, αλλά και αύξηση των αποκλεισμών. Τα Πανεπιστήμια, ως κατεξοχήν κοινωνικοί φορείς, αποτελούν παρακλάδια αυτών των εντάσεων (Thill, et al., 2001:51-54; Van Damme, 2004:31-36; Skilbeck, 1997:101). Μέσα από τις διεθνείς εξελίξεις και τάσεις, που τη διέπουν, η σημερινή εποχή έχει ως κυρίαρχο το στοιχείο της «γνώσης», που της αποδίδει όρους όπως «κοινωνία της γνώσης», «κοινωνία της πληροφορίας», αλλά και «τρίτο κύμα» και «μεταβιομηχανική κοινωνία». Κατά συνέπεια, και με δεδομένο ότι η «γνώση» είναι πρωτίστως πανεπιστημιακό προϊόν, το Πανεπιστήμιο βρέθηκε στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος και των εξελίξεων της σύγχρονης κοινωνίας, με την έννοια του φαινομένου *«όπου το σύνολο της κοινωνικής, οικονομικής και λοιπής ζωής της παγκόσμιας κοινωνίας στηρίζεται στη γνώση και στην πληροφόρηση, η οποία είναι προϊόν της γνώσης και της διανοητογενούς τεχνολογίας. Πρόκειται για πρωτόγνωρο φαινόμενο που ασφαλώς θα χαρακτηρίζει και την κοινωνία του εικοστού πρώτου αιώνα»* (Κιντής, 2001:23-24). Στο κέντρο λοιπόν των εξελίξεων ο παγκόσμιος πανεπιστημιακός χώρος βρέθηκε απροετοίμαστος μπροστά σε μία

πλημμυρίδα αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, αμήχανος στο να προσαρμοστεί στη νέα τάξη πραγμάτων και στο νέο του ρόλο (Κιντής, 2001:-25). Η νέα αυτή τάξη συνιστά την ένταξη της επιστήμης, και κατά συνέπεια του χώρου συγκρότησής της, δηλαδή του Πανεπιστημίου, στις προτεραιότητες του κεφαλαίου με παρέμβαση σε δομικά του στοιχεία, που είναι η εκπαίδευση, η έρευνα και η διοίκηση. *«Η εξέλιξη αυτή είναι απολύτως συμβατή με το «υπαρκτό» μοντέλο της παγκοσμιοποιημένης και διεθνοποιημένης οικονομίας της αγοράς, το οποίο αυτή την εποχή σαρώνει ω χιονοστιβάδα όλες τις χώρες του κόσμου»* (Τσαρδάκης, 2000:111). Η γενικότερη αυτή αντίληψη προσδιορίζει το λεγόμενο «επιχειρηματικό πανεπιστήμιο», το οποίο ανάλογα με το καθεστώς, το χαρακτήρα και τις δραστηριότητες του μπορεί να διακριθεί σε τρεις τύπους: α) τον κλασικό τύπο που παράγει επιστήμη, εκπαίδευση και βασική έρευνα, διαθέτει ισχυρή οικονομική βάση χωρίς επιχειρηματικές και ιδιωτικοοικονομικές εξαρτήσεις, με υψηλό κύρος και δημόσιο ή ιδιωτικό καθεστώς, β) τον τύπο του δημόσιου πανεπιστημίου που παράγει κυρίως εκπαίδευση, βασική αλλά και εφαρμοσμένη έρευνα, εξαρτάται από τη δημόσια χρηματοδότηση και την ανάγκη για αναζήτηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης σε επιχειρηματικά ερευνητικά προγράμματα και γ) τον χαμηλού επιπέδου με κερδοσκοπικό χαρακτήρα, κυρίως ιδιωτικών συμφερόντων και αμφιβόλου ποιότητας εκπαιδευτική και ερευνητική δραστηριότητα, που μεταλλάσσεται με βάση τις κατά περίπτωση απαιτήσεις της αγοράς (Μαυρουδέας, 2004:127-129). Ωστόσο, η ταύτιση του όρου «επιχειρηματικότητα» με την ιδιωτική μορφή του Πανεπιστημίου χαρακτηρίζεται ως μάλλον απλουστευμένη. Με τις αλλαγές που διαγράφονται και τις συνθήκες που διαμορφώνονται στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, η «επιχειρηματοποίηση» μπορεί κάλλιστα να λειτουργήσει και κάτω από το «δημόσιο μανδύα». Άλλωστε, η διατήρηση του δημόσιου χαρακτήρα των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης εξυπηρετεί αφενός στο να καλύπτει τις κοινωνικές ανάγκες του συστήματος, αφετέρου στο να επιβαρύνεται με το κόστος που συχνά είναι οικονομικά ασύμφορο

για τα ιδιωτικά συμφέροντα. Παράλληλα, η συνέργια δημόσιου και ιδιωτικού τομέα συνεπάγεται πολλές φορές υψηλή κερδοφορία για τον δεύτερο (Τριμπέρης, 2013). Χαρακτηριστικά αναφέρεται η περίπτωση της επιχειρηματικά εκμεταλλεύσιμης έρευνας η παραγωγή της οποίας είναι προτιμότερο να διενεργείται στα δημόσια πανεπιστήμια με την υποδομή και τον ακριβό εξοπλισμό που διαθέτουν, ελαχιστοποιώντας το κόστος για την επιχείρηση (Σωτήρης, 2001:7-8; Μαυρουδέας, 2004:130-133). Για τους λόγους αυτούς, ο καθαρά ιδιωτικός τομέας στην ανώτατη εκπαίδευση χαρακτηρίζεται μάλλον περιορισμένης κλίμακας και η κρατική χρηματοδότησή της ως «αναντικατάστατη» εξακολουθεί να αποτελεί μείζον θέμα σε ευρωπαϊκό (EXAE), αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο (Κάτσικας, 2003:6-9).

Οι εξελίξεις όμως αυτές, στον ακαδημαϊκό χώρο βιώνονται μέσα από ιδιαίτερα τραυματικές διαδικασίες, σε σχέση με οποιονδήποτε άλλο χώρο. Εξάλλου, όπως υποστηρίζει ο Τσαρδάκης (2000), το Πανεπιστήμιο και η εκπαίδευση γενικότερα, εξακολουθεί να είναι συντηρητικός θεσμός που πιστεύει στις ήπιες μορφές μεταρρυθμίσεων και όχι σε αλλαγές που ανατρέπουν το κοινωνικο-οικονομικό του πλαίσιο (Τσαρδάκης, 2000:81-82). Σύμφωνα δε με τον Renault (2002), συχνά οι πανεπιστημιακοί θεωρούν ότι κατέχουν το μονοπώλιο της νόμιμης μεταρρύθμισης, η οποία συνήθως στερείται πρωτοβουλιών. Κατά συνέπεια οποιαδήποτε μεταρρύθμιση δεν γίνεται αποδεκτή εκτός εάν αυτή επιβληθεί ως αναπόφευκτη, οπότε η προσαρμογή γίνεται αφενός με αντίδραση, αφετέρου από υποχρέωση και προχειρότητα. Ωστόσο, το αναπόφευκτο απαιτεί προετοιμασία και πλήρη συνείδηση των προ-απαιτουμένων, ώστε η πολιτική που θα ακολουθηθεί να μην οδηγηθεί σε αποτυχία (Renaut, 2002:351-352). Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες κρίνονται σοβαρές και καταγράφονται στην ιστορία μόνο όταν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν και όταν ανταποκρίνονται σε κοινωνικές ανάγκες και αιτήματα (Δαμανάκη, κ.α., 2006:215-216). Κατά

τον Renault (2002), οι «τεχνικές μεταρρυθμίσεις» πρέπει να εγκαταλειφθούν οριστικά και επίσημα από τις ανώτατες πολιτικές αρχές, προτάσσοντας ένα μορατόριουμ μεταρρυθμίσεων που θα δώσει την ευκαιρία στο Πανεπιστήμιο να αλλάξει ουσιαστικά, που δεν θα αποφεύγει τις απαραίτητες αναπροσαρμογές, που θα αφιερώνει χρόνο και πόρους, αλλά κυρίως θα μεριμνά για τη δημοκρατική συναίνεση, καταλυτικό παράγοντα της επιτυχίας (Renaut, 2002:352-363).

Στην ελληνική πραγματικότητα, η αντίληψη για ένα νέο θεσμικό πλαίσιο στην ανώτατη εκπαίδευση, που πολλές φορές επανερχόταν στο προσκήνιο τις τελευταίες δεκαετίες, είχε διαφορετικές ερμηνείες, αλλά και διαφορετικές ιδεολογικές βάσεις. Διάφορες απόψεις και πεποιθήσεις εκφράστηκαν για την ανάγκη αλλαγών στο σύστημα της ανώτατης εκπαίδευσης, αλλά και μεταρρυθμιστικές προσπάθειες ξεκίνησαν ως φιλόδοξα νομοθετικά εγχειρήματα για να καταλήξουν σε «βαρύγδουπες» διακηρύξεις ή πολιτικές επιδιορθώσεων. Έτσι, σε μια προσπάθεια αξιολόγησης των εξελίξεων στο ελληνικό Πανεπιστήμιο τις τελευταίες δεκαετίες εξάγεται αβίαστα το συμπέρασμα ότι «το σύστημα ως σύνολο δείχνει να είναι «κουρασμένο» (Κιντής, 2001:26).

Αδυναμίες που οδήγησαν στην αποτυχία μπορούν να χαρακτηριστούν, η έλλειψη υπεύθυνης και εμπειριστατωμένης μελέτης, η απουσία επαρκούς και ουσιαστικού διαλόγου και διαβούλευσης, η έλλειψη ανατροφοδότησης με τις ομάδες συμφερόντων, η έλλειψη αξιοπιστίας, η έλλειψη προϋποθέσεων υλοποίησης και η έλλειψη δημοκρατικής συναίνεσης (Δαμανάκη, κ.α., 2006:218-220).

Σήμερα, οι ριζικές μεταρρυθμίσεις που διέπουν το νέο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής ανώτατης εκπαίδευσης στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης αποτελούν αναντίρρητα νέες προκλήσεις και πρωτόγνωρες προοπτικές. Τα ελληνικά πανεπιστήμια καλούνται να λειτουργήσουν σε συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού αναζητώντας το νέο τους ρόλο στο

διεθνές περιβάλλον (Renaut, 2002:32-33). Ωστόσο, οι μεταρρυθμίσεις δεν μπορούν να ειπωθούν ανεξάρτητα από τις συνθήκες και τους παράγοντες που επηρεάζουν εν όλω ή εν μέρει την εφαρμογή τους και από τους οποίους καθορίζεται η βιωσιμότητά τους. Επομένως, δεν μπορεί να αγνοηθεί το βάρος της οικονομικής κρίσης και της εξάρτησης της χώρας που οδήγησε σε ραγδαία μείωση της χρηματοδότησης των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ενώ αντίστροφα αυξήθηκε ο αριθμός των φοιτητών και μειώθηκε το διδακτικό, επιστημονικό, τεχνικό και διοικητικό προσωπικό. Παράλληλα, δεν μπορεί να αγνοηθεί η έλλειψη του απαιτούμενου χρόνου προσαρμογής, αλλά και της διασφάλισης των κατάλληλων προϋποθέσεων για την εφαρμογή των αλλαγών, που έχουν προκαλέσει μέχρι ώρας σημαντικές αντιδράσεις και δυσκαμψία άμεσης και πλήρους ευθυγράμμισης των ιδρυμάτων στο νέο θεσμικό πλαίσιο. Από τα παραπάνω δεδομένα εύλογα ερμηνεύονται, έστω και ενδεικτικά, οι χαμηλές μετρήσεις που καταγράφει η χώρα μας στον EXAE, όπως παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, και ταυτόχρονα σκιαγραφούν σε ένα βαθμό αφενός την ανισότητα και αφετέρου την προχειρότητα στην εναρμόνιση της χώρας μας στον Ευρωπαϊκό χώρο αλλά και η αναφορά του Εγγράφου Εργασίας των Υπηρεσιών της (Ευρωπαϊκής) Επιτροπής για την αξιολόγηση του εθνικού προγράμματος μεταρρυθμίσεων και του προγράμματος σταθερότητας 2013 για την Ελλάδα (Βρυξέλλες, 29.5.2013, SWD (2013) 358 final), που αφορούν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση: «Στο πεδίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η νομοθεσία διαρθρωτικής μεταρρύθμισης που ψηφίστηκε με μεγάλη πλειοψηφία από το ελληνικό κοινοβούλιο το 2011 έχει εφαρμοστεί εν μέρει μόνο.»¹⁰.

Λαμβάνοντας όμως ως δεδομένο ότι οι αλλαγές αυτές αποτελούν νόμο του κράτους και υπό την έννοια αυτή επιβάλλεται να εφαρμοστούν, η διαχείρισή τους αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ώστε να μην τελματώσουν και να μην καταλήξουν απλώς σε σπατάλη πόρων.

Εκτιμώντας ότι σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας με το νόμο 4009/11 προωθείται ένα μοντέλο σχεδιασμένης και ριζοσπαστικής αλλαγής (Χυτήρης, 2001:329), που προκαλείται μέσα από ένα πλέγμα οικονομικών, τεχνολογικών, κοινωνικών και πολιτικών συνθηκών και πιέσεων, αυτό εμπεριέχει ως προαπαιτούμενα τα παρακάτω στάδια (Μιχιώτης, 2001:5-6):

1. *Εκτεταμένο προγραμματισμό και σχεδιασμό.*
2. *Ακριβή εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης.*
3. *Σωστή πρόβλεψη αντίστασης στην αλλαγή.*
4. *Ικανότητα να ξεπεραστεί αυτή η αντίσταση.*

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, τα παραπάνω στάδια, δεν φαίνεται να ικανοποιούνται, τουλάχιστον ως προς τον εκτεταμένο προγραμματισμό και σχεδιασμό και στην ικανότητα να ξεπεραστεί η αντίσταση. Ως εκ τούτου, εύλογα συμπαρασύρονται σε αμφισβήτηση και τα άλλα δύο στάδια. Επιπλέον, ιστορικά έχει διαπιστωθεί ότι στις πλέον επιτυχημένες αλλαγές, ικανοποιούνται δύο συνθήκες: α) η ύπαρξη πολυφασικής δυναμικής διαδικασίας, ώστε να υπάρξει η κατάλληλη ενεργοποίηση που θα εξαλείψει την αδράνεια και β) η ύπαρξη εμπνευσμένης ηγεσίας και όχι απλά καλής διοίκησης (Kotter, 2001:34-36). Στο τελευταίο δε, στο στοιχείο της ηγεσίας, έχει αποδοθεί ανεκτίμητη αξία στη βιβλιογραφία, σε βαθμό που θεωρείται ότι χωρίς επαρκή ηγεσία κάθε μεταρρύθμιση γίνεται τουλάχιστον προβληματική.

Οι παραπάνω επισημάνσεις και τα στοιχεία τίθενται κυρίως, ως παράμετροι στο πλαίσιο της «μεγάλης εικόνας» του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος, κρίνοντας ότι τον πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαχείριση αυτών των αλλαγών, που εξετάζονται, καλούνται να αναλάβουν τα Πανεπιστήμια και σε αυτά θα εστιάσουμε.

Κατόπιν τούτου, εκτιμούμε ότι σε επίπεδο Πανεπιστημίου το μοντέλο της αλλαγής εκλαμβάνεται ως μοντέλο επιβαλλόμενης ή απρογραμμάτιστης

ριζοσπαστικής αλλαγής, στο βαθμό που η αλλαγή αυτή έχει ήδη προδιαγραφεί από την Πολιτεία και επιβάλλεται (Χυτήρης, 2001:329).

Το νόημα της ριζοσπαστικής αλλαγής, με την έννοια του μετασχηματισμού στην προκειμένη περίπτωση (Μπουραντάς, 2005:176), διατρέχει και τα τέσσερα (4) σύνολα παραγόντων που καθορίζουν τη λειτουργία οργανισμών όπως είναι τα πανεπιστήμια (Χυτήρης, 2001:329-330):

- 1. Παράγοντες δομής:** δηλαδή τις δομές εξουσίας, την οργανωτική διάρθρωση και τους διοικητικούς λειτουργικούς μηχανισμούς τους
- 2. Ανθρώπινο παράγοντα:** δηλαδή το έργο και το ρόλο του διδακτικού, επιστημονικού και ερευνητικού προσωπικού, το καθεστώς και τις δομές απασχόλησης και εξέλιξης του τεχνικού και διοικητικού προσωπικού
- 3. Τεχνολογικούς παράγοντες:** δηλαδή τον εξοπλισμό και τις υποδομές, τη λειτουργικότητα, συντήρηση, ανάπτυξη υποδομών και εγκαταστάσεων και την αυτοματοποίηση διαδικασιών, και
- 4. Το έργο:** δηλαδή την παραγωγή εκπαίδευσης, γνώσης, έρευνας, καινοτομίας, τη διαμόρφωση πολιτισμικών αξιών και ιδεών, την κοινωνική ευθύνη και δέσμευση, αλλά και τη δημιουργία πνευματικού κεφαλαίου για την περιφερειακή και εθνική πρόοδο και ανάπτυξη.

Από την προσπάθεια αποκωδικοποίησης του μεταρρυθμιστικού θεσμικού πλαισίου που επιχειρήθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, διακρίνεται ο προσανατολισμός του σε ένα μείγμα κοινού πλαισίου, ελάχιστων προϋποθέσεων και αυτόνομης ανάπτυξης. Στο τρίπτυχο των κατευθύνσεων αυτών παρέχεται η δόμηση του Οργανισμού των ιδρυμάτων ως το εργαλείο να αναδείξουν το καθένα τη φυσιογνωμία, τη δημιουργικότητα, την έμπνευση, αλλά και τη δυναμική του. Κατά μία έννοια, και απουσία ενός πρότυπου Οργανισμού⁹, υπαγορεύεται η ανταγωνιστική αυτονομημένη ανάπτυξη, ώστε το κάθε ίδρυμα να αναπτύξει το όραμά του και να σχεδιάσει το στρατηγικό του σχεδιασμό βασισμένο σε αυτό. Τέτοιες τάσεις

ανταγωνισμού, άλλωστε, δεν αποκλείονται ούτε στο εσωτερικό του ιδρύματος, καθώς η μέτρηση των δεικτών απόδοσης που οδηγούν σε πανεπιστήμια «δευτέρας διαλογής» (Δαμανάκη, κ.α., 2006:187-188), μπορούν το ίδιο να οδηγήσουν και σε τμήματα ή Σχολές πολλών ταχυτήτων εντός του ίδιου πανεπιστημίου.

Κατά συνέπεια, τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα εκτίθενται σε ένα ευρύτατο φάσμα διαδικασιών μετασχηματισμού ιδεών, αντιλήψεων και τρόπων οργάνωσης και δράσης, μετασχηματισμούς που βιώνουν πολλοί θεσμοί στη σύγχρονη εποχή, που απαιτούν εγρήγορση και ετοιμότητα με βάση τη θεώρηση «μαθαίνω να αλλάζω». Ο υψηλός βαθμός δυσκολίας ενός μετασχηματισμού αναπτύχθηκε σε προηγούμενες σελίδες. Είναι άλλωστε, παραδεκτό ότι τα μοντέλα διοίκησης των αλλαγών, που έχουν αναπτυχθεί στο αντίστοιχο ερευνητικό πεδίο, συνοδεύονται συχνά από προγράμματα αλλαγών με ποσοστά αποτυχίας, ενίοτε μεγάλα (Rune, 2005:369-380, Βακόλα, 2005:21-22).

8. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Οι προκλήσεις και ιδιαίτερα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον θέτουν ερωτήματα και ζητούν απαντήσεις όχι στο «εάν», αλλά στο «πώς» (Kotter, 2001:90-91).

Η πρόκληση λοιπόν που εξετάζεται εδώ είναι το «πώς» θα μεταποιηθούν αυτές οι αλλαγές σε ευκαιρίες, «πώς» οι ρήξεις με το παραδοσιακό μοντέλο θα τελεστούν γόνιμα και «πώς» θα επιτευχθεί συμβιβασμός με την υπόθεση της διαρκούς αλλαγής, καθώς οι παράγοντες για την επιτυχία τού σήμερα μπορούν να ευθύνονται για την αποτυχία τού αύριο (Μπουραντάς, 2005:5-11). Αναμφισβήτητα, οι ραγδαίες εξελίξεις πυροδοτούν διεκδικήσεις αναντίστοιχες των δυνατοτήτων, ακόμη και του πιο άρτια οργανωμένου συστήματος. Επομένως, η ανάγκη για ευελιξία και προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι καθοριστικής σημασίας, άποψη που απλοϊκά πλην εύστοχα αποτυπώνεται στη φράση *«Τα ζώα που επέζησαν στη φύση δεν ήταν ούτε τα μεγαλύτερα, ούτε τα δυνατότερα, ούτε τα εξυπνότερα, αλλά τα πιο προσαρμοστικά»* (Μπουραντάς, 2005:5). Η ικανότητα να αντιμετωπίσει κανείς μία πρόκληση πολλές φορές είναι το διακριτικό στοιχείο που ξεχωρίζει τους νικητές από τους ηττημένους (Kotter, 2001:90-91).

Καταλήγοντας, κάθε διαδικασία αλλαγής διενεργείται στα ακόλουθα τέσσερα βασικά στάδια: α) της διάγνωσης, β) του προγραμματισμού, γ) της υλοποίησης και δ) της αξιολόγησης ενώ ακολουθούνται πάντα από τη διαρκή φάση της επαναπληροφόρησης, από την οποία μπορούν να προκύψουν ανάγκες για περαιτέρω αλλαγές ή βελτιώσεις (Χυτήρης, 2001:343-347; Παπαλεξανδρή, κ.α., 2003:460-462). Το στάδιο της υλοποίησης, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί ίσως το δυσκολότερο στάδιο, ιδίως σε αλλαγές μεγάλης κλίμακας.

Οι καταγιστικές αλλαγές που διενεργούνται στον χώρο των ελληνικών πανεπιστημίων, υπό το πρίσμα της διοικητικής επιστήμης, που εξετάζεται εδώ, σηματοδοτούν, όπως προαναφέρθηκε, μία σειρά από παρεμβάσεις.

Ακολουθώντας την αναλυτική προσέγγιση του μοντέλου των 7S της McKinsey, οι παρεμβάσεις που εξετάζονται στη συνέχεια, σχετίζονται με (Waterman, et al., 1980:14-26):

1. τη Στρατηγική (Strategy) & το όραμα,
2. τα Στελέχη (Staff),
3. τις Δεξιότητες και γνώσεις (Skills),
4. τις Δομές (Structures),
5. τα Συστήματα (Systems),
6. τις Κοινές αξίες (Shared Values) και,
7. το Στυλ διοίκησης (Style).

Η κλίμακα δυσκολίας και οι χρονικές αποκλίσεις επίτευξης αυτών των παρεμβάσεων έχουν μελετηθεί ευρέως στη βιβλιογραφία, και σχετίζονται με το περιεχόμενο της κάθε μεταβλητής. Έτσι οι αλλαγές στην κουλτούρα (κοινές αξίες) και στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων (και απαγκίστρωση από τις παλιές), αλλά και της μάθησης στη νέα διευρυμένη της αντίληψη, χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερα επίπονες και χρονοβόρες. Αναλυτικότερα:

1. Στρατηγική (Strategy) & Όραμα:

Στρατηγική είναι οι δράσεις που σχεδιάζονται ώστε ένας οργανισμός να ανταποκριθεί σε αλλαγές, που γίνονται ή που αναμένονται, στο εξωτερικό του περιβάλλον (Waterman, et al., 1980:14-26). Η στρατηγική παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη στόχων (Bryson, 1988:74). Όπως έχει εκτεταμένα διερευνηθεί στη βιβλιογραφία, σε διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας μια επιτυχημένη στρατηγική, παρά τα όποια

μειονεκτήματα πόρων ή θέσης που υπήρχαν, οδήγησε σε εξαιρετικές επιτυχίες. Σε περιβάλλοντα ανταγωνισμού και ραγδαίων αλλαγών του σύγχρονου κόσμου, η ουσία της στρατηγικής δεν είναι να κάνει κάποιος καλύτερα τα πράγματα, αλλά να τα κάνει διαφορετικά, δηλαδή να κάνει τις στρατηγικές επιλογές: «*Where to compete*» και «*How to compete*» (Grant, 2002:18). Με την έννοια ότι η στρατηγική αποτελεί την κατεύθυνση για το μέλλον που σχεδιάζεται, για τη δημιουργία μιας ευνοϊκής ή μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης μέσα από το κατάλληλο σχέδιο διάταξης των πόρων (Porter, 1996:68; Grant, 2002:5-20), το κάθε ακαδημαϊκό ίδρυμα καλείται να θέσει ιεραρχημένες προτεραιότητες και ισόρροπες επιλογές, με βάση το πώς αντιλαμβάνεται και επιδιώκει να διαμορφώσει αυτό το μέλλον.

Ανατρέχοντας ξανά στο πλαίσιο των κατευθύνσεων του Ευρωπαϊκού χώρου ανώτατης εκπαίδευσης και του νέου θεσμικού πλαισίου (ν. 4009/2011), μέσα στο οποίο μπορούν να προσδιοριστούν αυτές οι προτεραιότητες και επιλογές, η νέα διευρυμένη αντίληψη εστιάζει στο τρίπτυχο εκπαίδευση – έρευνα – καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, με βάση αυτό προωθείται η ενίσχυση της εξωστρέφειας και διεθνοποίησης, της διασφάλισης ποιότητας και αποτελεσματικότητας, της απασχολησιμότητας, της δια βίου μάθησης και κινητικότητας, της καινοτομίας και δημιουργικότητας.

Οι παρακάτω τομείς μεμονωμένοι ή σε συνδυασμό (είτε από ανάγκη είτε από πρόθεση) αποτελούν πεδία, επιλογές ή αποφάσεις ανάπτυξης, ανάλογα με τον στρατηγικό προσανατολισμό:

- Προγράμματα Σπουδών και των τριών κύκλων (Αναμόρφωση, δημιουργία, ελκυστικότητα, ανοικτότητα, νέος προσανατολισμός, συνεργατική ανάπτυξη)
- Προγράμματα δια βίου μάθησης και κατάρτισης (νέες δομές, νέες ομάδες-στόχοι)
- Ερευνητικές συνεργασίες και στρατηγικές συμμαχίες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, ανάπτυξη ερευνητικών πεδίων αιχμής

- Αξιοποίηση ερευνητικών υποδομών και ερευνητικών αποτελεσμάτων
- Ενίσχυση στην ανάπτυξη καινοτομίας
- Συμμετοχή ή ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο
- Παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών και εξειδικευμένη παροχή υπηρεσιών
- Προσανατολισμός στην προσέλκυση-ενθάρρυνση-ενίσχυση ικανών ανθρώπινων πόρων (επιστημονικό και λοιπό προσωπικό)
- Επένδυση στους ανθρώπινους πόρους (συνεχιζόμενη επιμόρφωση και κατάρτιση, μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινων πόρων)
- Επένδυση σε δράσεις κοινωνικής ευθύνης και ανάπτυξης πολιτισμού
- Ακαδημαϊκή αριστεία
- Εξωστρέφεια, προβολή, δημοσιότητα
- Προτυποποίηση διοικητικών και λειτουργικών μηχανισμών

Στο βαθμό που το επιτρέπει ο προσανατολισμός του «κοινού πλαισίου, ελάχιστων προϋποθέσεων και αυτόνομης ανάπτυξης», η διαχείριση ή η αξιοποίηση των προκλήσεων-ευκαιριών εξαρτάται από τους εσωτερικούς πόρους και τις ικανότητες του κάθε ακαδημαϊκού ιδρύματος. Δεδομένου ότι ο κάθε οργανισμός αποτελεί ένα σύστημα αλληλένδετων δραστηριοτήτων, η επιτυχημένη στρατηγική ανάπτυξή του προϋποθέτει μέτρο σε επιδιώξεις και δυνατότητες και «ταίριασμα» (Strategic Fit) στο εξωτερικό και στο εσωτερικό του περιβάλλον (Grant, 2002:13).

Στον επιχειρηματικό κόσμο, οι στρατηγικές αποφάσεις είναι οι σημαντικότερες αποφάσεις, αφενός γιατί αφορούν σε προγράμματα και σε σχέδια δράσεων, που αποσκοπούν σε άμεσους στόχους, αφετέρου γιατί καταστρώνονται για να υλοποιήσουν το «όραμα» της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί κομβικό στρατηγικό ζήτημα (Μπουραντάς, 2005:24).

Στο πλαίσιο λοιπόν ενός τέτοιου στρατηγικού ζητήματος, τα πανεπιστήμια καλούνται να αποσαφηνίσουν ή να επαναδιατυπώσουν το «όραμά» τους. Το

«όραμα» αφορά στην εικόνα του μέλλοντος για το οποίο κάποιος πρέπει να αγωνιστούν για να το δημιουργήσουν. Εμπεριέχει κάτι το μεγαλειώδες και μαγικό, αλλά σε μία διαδικασία αλλαγής υπηρετεί τρεις βασικές λειτουργίες (Kotter, 2001:84-86):

- *Αποσαφηνίζει την κατεύθυνση της αλλαγής:* επιδιώκει τη «μύηση» των ατόμων στην αλλαγή, την κάμψη των αντιδράσεων, την αποφυγή ατέρμονων συζητήσεων και χρονοβόρων και δαπανηρών διαδικασιών
- *Παρακινεί και εμπυχώνει τους ανθρώπους:* επιδιώκει να ξεπεράσει την αντανακλαστική απροθυμία των ατόμων στην αλλαγή (όταν αυτή συνεπάγεται μικρές ή μεγαλύτερες θυσίες), το φόβο και την ανασφάλεια, αλλά και να δημιουργήσει ελπίδες, κίνητρα και προσδοκίες για ένα καλύτερο μέλλον, και
- *Βοηθά να ευθυγραμμιστεί η πορεία διαφορετικών ατόμων και ενεργειών:* λειτουργεί πιο αποτελεσματικά από οποιονδήποτε άλλο μηχανισμό, αφού τα άτομα που έχουν σαφές το όραμα καταλαβαίνουν τι πρέπει να κάνουν, υπάρχει κοινή αίσθηση για την πορεία και εργασιακή αρμονία.

Το όραμα λοιπόν, πέρα από τη μεγαλειώδη, πλην άυλη, υπόστασή του, έχει και την απτή και ρεαλιστική του πλευρά, η οποία του υπαγορεύει να είναι (Kotter, 2001:87-99):

- *Κατανοητό:* Να μεταφέρει μία μεγάλη εικόνα του μέλλοντος
- *Επιθυμητό:* Να εναρμονίζεται με τις ανάγκες και τα συμφέροντα όλων των εμπλεκομένων
- *Εφικτό:* Να είναι ρεαλιστικό και επιτεύξιμο
- *Ευέλικτο:* Να είναι γενικό, ώστε να ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών, αλλά και να αποφεύγει την απόρριψή του στην περίπτωση που οι συνθήκες αλλάξουν
- *Επικεντρωμένο:* Να είναι ξεκάθαρο και σαφές
- *Μεταδόσιμο:* Να είναι απλό, σύντομο και άμεσο. Να μπορεί να εξηγηθεί μέσα σε πέντε λεπτά, χωρίς να εγείρει ερωτηματικά,

αμφιβολίες και περισσότερες της μίας αναγνώσεις. Ένα απέριτο και μεστό όραμα γίνεται πιο εύκολα κατανοητό από όλους τους εμπλεκόμενους, αλλά και πιο εύκολα χαράσσεται στη μνήμη.

Η αποδοχή του οράματος καθορίζει εν ολίγοις και τη μετέπειτα πορεία του μετασχηματισμού, αλλά κυρίως επηρεάζει την επιτυχή διοίκηση των αλλαγών.

Σύμφωνα με το μοντέλο διοίκησης των αλλαγών του Kotter (2001) η ανάπτυξη του οράματος και της στρατηγικής αποτελεί την 3^η από τις οκτώ φάσεις της προτεινόμενης διαδικασίας και την πλέον καθοριστική. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, το αναποτελεσματικό όραμα μπορεί να είναι χειρότερο από το καθόλου όραμα και η υλοποίησή του να οδηγήσει σε καταστροφή (Kotter, 2001: 98-99).

2. Στελέχη (Staff) & Δεξιότητες - γνώσεις (Skills):

Αποτελούν σημαντικούς τομείς παρέμβασης, με ιδιαίτερη δυναμική σε οργανισμούς, όπως τα πανεπιστήμια, αφού με τις παραμέτρους αυτές συσχετίζονται πολλές αν όχι όλες οι υπόλοιπες, στο βαθμό που το όραμα, ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι δομές και τα συστήματα παράγονται, υλοποιούνται και χρησιμοποιούνται από τα στελέχη και τη διοίκηση του κάθε ιδρύματος, με βάση τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, την εμπειρία και τις αντιλήψεις τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (2008:19) για τη δημόσια διοίκηση «*Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η Οργάνωση. Είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της.*». Εξάλλου, οι εξελίξεις στο σύγχρονο περιβάλλον τείνουν να αναγνωρίζουν τη σημασία της ενεργού συμμετοχής των στελεχών στις στρατηγικές διαδικασίες. Πρόκειται για τους φορείς της αλλαγής, τα άτομα - καταλύτες, που αναλαμβάνουν την ευθύνη της διαχείρισης των αλλαγών, αλλά και το συντονισμό και την καθοδήγηση, προκειμένου να εκτελεστεί το πρόγραμμα των αλλαγών. Το εάν θα επιτύχει

μία αλλαγή εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά ανταποκρίνονται στους ρόλους τους οι φορείς της αλλαγής (Μπουραντάς, 2005:186-187; Παπαλεξανδρή, κ.α., 2003:459-460; Χυτήρης, 2001:331-332). Παράλληλα, και πέρα από τη σχεδιασμένη στρατηγική (Intended strategy) (Grant, 2002:21-22), το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού πολύ συχνά αποτελεί πηγή αναδυόμενης στρατηγικής (Emergent Strategy), αλλά και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό, που δεν αντιγράφεται. Η μοναδικότητα του μείγματος που μπορεί να αναδειχθεί από την αλληλεπίδραση συστατικών στοιχείων του ανθρώπινου κεφαλαίου (προσόντα, ικανότητες, ιδέες, γνώσεις, δεξιότητες, προσωπικότητα, κλπ) ενός οργανισμού, θεωρείται από τη σύγχρονη επιστήμη («Μάνατζμεντ των ταλέντων»), σπάνιος πόρος που δημιουργεί πλούτο (Μπουραντάς, 2005:24-25). Συνοψίζοντας, τα στελέχη ως φορείς επιδράσεων του περιβάλλοντος και συντελεστές προσαρμογής μπορούν:

- Να εκτελέσουν τη στρατηγική και να την επικοινωνήσουν εντός και εκτός του οργανισμού
- Να παράξουν στρατηγική (ιδέες, δημιουργικές προτάσεις)
- Να κτίσουν ικανότητες και να δημιουργήσουν το περιβάλλον για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, αλλά και να διαμορφώσουν μηχανισμούς ένταξης των πρωτοβουλιών αυτών στη στρατηγική και ολοκλήρωσης

Στο επίπεδο του διοικητικού μηχανισμού εκτέλεσης των στρατηγικών διαδικασιών, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα διοικητικά στελέχη των πανεπιστημίων, τα οποία σε ένα μεγάλο ποσοστό κομίζουν πολυετή εμπειρία στη διοικητική διαδικασία, αλλά και έντονη σύνδεση με παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης και στερεότυπα συμπεριφορών και στάσεων. Στην περίπτωση ωστόσο ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος, το ανθρώπινο κεφάλαιο, προφανώς δεν εξαντλείται στα διοικητικά στελέχη ή τη διοικητική ηγεσία. Επεκτείνεται σε ένα πολυάριθμο δυναμικό ακαδημαϊκού, επιστημονικού, ερευνητικού και τεχνικού προσωπικού και σε

ένα ευρύ πεδίο εξειδικευμένων και υψηλού επιπέδου γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, ιδεών, τεχνογνωσίας, δημιουργικότητας και καινοτομίας. Στο βαθμό λοιπόν, που οι οργανωσιακές αλλαγές αφορούν πάντα στον ανθρώπινο παράγοντα και η υλοποίησή τους απαιτεί την προσαρμογή στάσεων, συμπεριφορών και γνώσεων (Παπαλεξανδρή, κ.α., 2003:440-441), η περίπτωση της διοίκησης των αλλαγών σε ένα τόσο ευρύ και ετερογενές φάσμα ανθρώπινου κεφαλαίου όπως του πανεπιστημίου, χαρακτηρίζεται από σημαντικό βαθμό δυσκολίας αλλά και συνάμα από ανεκτίμητη δυναμική (Elton, 1999:223). Ακόμη μεγαλύτερη πρόκληση δε, συνιστά μια ενδεχόμενη διεύρυνση με τη διάσταση του φοιτητικού κεφαλαίου, το οποίο στο πλαίσιο του πανεπιστημιακού θεσμού της χώρας και διαμορφώνει και υλοποιεί τις αλλαγές. Με βάση λοιπόν τις σύγχρονες τάσεις, ο συνδυασμός των ανθρώπινων, αλλά και των λοιπών διαθέσιμων πόρων (εργαστήρια, ερευνητικές υποδομές, παραγόμενο εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο, κλπ) των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων μπορούν να αποτελέσουν τον κύριο μοχλό ανάπτυξης, προόδου και καθιέρωσης στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον, μοναδική πηγή αξιών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η σύγχρονη προσέγγιση ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την «πεμπτούσια» της επιτυχίας σε μια επιχείρηση αλλαγής, έχει οδηγήσει σε μία σειρά από μελέτες για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Οι τάσεις που αναπτύσσονται στο να εξασφαλιστεί η μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων και η επίτευξη υψηλών επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού προτείνουν (Μπουραντάς, 2005:50-96) :

- *Τη δημιουργία αισθήματος επιτυχίας*: Ενισχύει την εσωτερική ανάγκη του ανθρώπου για αυτο-εκτίμηση και αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την ενεργοποίησή του να οδηγηθεί στο στόχο του, ενώ αυξάνει το ανταγωνιστικό πνεύμα.

- *Την αναγνώριση:* Αναγνώριση σημαίνει η διάκριση και η εκτίμηση των προσπαθειών και επιδόσεων και εκφράζεται με αμοιβές, παροχές, επαίνους, διακρίσεις, βραβεία, κλπ αλλά εκφράζεται και με στοιχεία συμπεριφοράς προς το άτομο, όπως σεβασμός, εμπιστοσύνη, θαυμασμός, ενδιαφέρον, που του προσδίδουν το συναίσθημα της ικανοποίησης. Το έλλειμμα αναγνώρισης στην πράξη συχνά αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα παραγωγικότητας και συνεργασιμότητας.
- *Τη δημιουργία ενδιαφέρουσας εργασίας:* Επιτυγχάνεται με τη μείωση της ρουτίνας, με εναλλαγή θέσεων εργασίας ή με εμπλουτισμό των αρμοδιοτήτων, αλλά και με την ενίσχυση της αίσθησης ότι το έργο που επιτελείται είναι σημαντικό για το σύνολο του οργανισμού.
- *Τη συμμετοχή και ευθύνη:* Είναι η ελευθερία πρωτοβουλιών για τη διαχείριση ζητημάτων και την ανάληψη ευθύνης των αποτελεσμάτων, στο πλαίσιο των στόχων, των πολιτικών και των κανονισμών του οργανισμού, αλλά και η συμμετοχή με την ελεύθερη έκφραση ιδεών, σκέψεων και προτάσεων. Η συμμετοχή δεν συνιστά συναπόφαση, αλλά την εκτίμηση, την εμπιστοσύνη και το σεβασμό του οργανισμού προς το άτομο, το παρακινεί, το ενισχύει να δεσμευτεί στην επίτευξη των στόχων, αλλά και του δημιουργεί το αίσθημα της ικανοποίησης.
- *Τη δίκαιη μεταχείριση και την «ατομική, εταιρική και κοινωνική δικαιοσύνη»:* Η έννοια της δικαιοσύνης είναι απαραίτητη σε κάθε ανθρώπινη σχέση και αποτελεί υποκειμενική αντίληψη του καθενός. Σε έναν οργανισμό το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης μπορεί να διασφαλιστεί με σαφή κριτήρια και μεθόδους της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και συχνά σχετίζονται με συστήματα αξιολόγησης, εξελίξεων, προαγωγών και οικονομικών αμοιβών που να δημιουργούν αίσθηση ατομικής (συσχέτιση αμοιβής με επιδόσεις του ατόμου) ή ομαδικής (συσχέτιση αμοιβής με επιδόσεις της ομάδας), εταιρικής (συσχέτιση αμοιβής με επιδόσεις και την αξία της θέσης) και

κοινωνικής (συσχέτιση της αμοιβής με επιδόσεις, την αξία της θέσης και τις αμοιβές της αγοράς) δικαιοσύνης.

- *Ενδυνάμωση (empowerment) των ατόμων*: Είναι η δημιουργία μιας διαδικασίας ή κατάστασης που κάνει τα άτομα να δίνουν το καλύτερό τους εαυτό και συνδέεται με το πώς αυτά αισθάνονται και συμπεριφέρονται. Στην πραγματικότητα πρόκειται για μία πολυδιάστατη έννοια που έγκειται: α) στην αίσθηση ότι η εργασία του είναι σημαντική και ταιριάζει με τις ανάγκες και τις αξίες του, β) στην αίσθηση της αυτοπεποίθησης ότι οι ικανότητές του είναι οι κατάλληλες και επαρκείς για την εργασία του, γ) στην αίσθηση της αυτονομίας και ελευθερίας πρωτοβουλιών και δ) στην αίσθηση της επιρροής της εργασίας και συνεισφοράς του σε άτομα, συστήματα ή διαδικασίες. Η προσέγγιση της «ενδυνάμωσης» είναι εξαιρετικά σημαντική στη σύγχρονη επιστήμη καθώς στη βιβλιογραφία τα ενδυναμωμένα άτομα: είναι αποφασιστικά και αναλαμβάνουν ρίσκα, είναι καινοτόμα, δημιουργικά και επιχειρηματολογούν, είναι συνεργάσιμα και δεν αισθάνονται αποκομμένα, είναι ευσυνείδητα και υπεύθυνα, έχουν σαφείς στόχους, είναι δυναμικά και κυριαρχούν, έχουν υψηλό ηθικό, υψηλή αυτοεκτίμηση και μειωμένο άγχος, ανταποκρίνονται θετικά στις κριτικές για βελτίωση και είναι ευπροσάρμοστα και θετικά σε αλλαγές.
- *Τη διαρκή επιμόρφωση και κατάρτιση, ανάπτυξη και εξέλιξη*: Είναι η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων του ατόμου στο πλαίσιο της επαγγελματικής του ανάπτυξης. Αποτελεί ισχυρό κίνητρο αποδοτικότητας, αφού ενισχύει την αυτοπεποίθηση, την αυτο-εκτίμηση και τον αυτο-σεβασμό του ατόμου, καθώς και την ικανοποίησή του από την προοπτική της επαγγελματικής του εξέλιξης.

Στο πλαίσιο της παραπάνω ανάλυσης αναδεικνύεται ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα ως πρωταγωνιστή και στις οκτώ φάσεις του μοντέλου Kotter (2001), για τη διοίκηση των αλλαγών. Αντίστοιχα, με το

ανθρώπινο κεφάλαιο συνδέονται και τα οκτώ λάθη που οδηγούν στην αποτυχία έναν μετασχηματισμό και τα οποία συνοψίζονται παρακάτω (Kotter, 2001:20-32):

- *Υπερβολική αυταρέσκεια:* Παραμελείται η σημασία να γίνει σαφής και πειστική η αναγκαιότητα της αλλαγής στα εμπλεκόμενα μέρη. Επιχειρείται μετασχηματισμός χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία.
- *Ανίσχυρος καθοδηγητικός συνασπισμός:* Ο μετασχηματισμός απαιτεί τη δημιουργία μιας ισχυρής ομάδας από άτομα που θα συγκεφαλαιώνουν ιεραρχία, κύρος, εμπειρία, τεχνογνωσία, ηγετικές ικανότητες και πληροφόρηση.
- *Υποτίμηση του οράματος:* Υποτιμώντας την κινητήρια δύναμη του οράματος, συχνά η προσπάθεια μετασχηματισμού επιδιώκεται σιωπηρά και παρασκηνιακά ή μέσα από απρόσωπα πολυσέλιδα εγχειρίδια.
- *Αδυναμία μετάδοσης του οράματος:* Οι αλλαγές και ιδιαίτερα οι ριζικές αλλαγές συνεπάγονται θυσίες από τους ανθρώπους και γιαυτό δεν είναι αποδεκτές. Οι θυσίες γίνονται όταν οι άνθρωποι πειστούν ότι ο απώτερος σκοπός έχει οφέλη και είναι εφικτός.
- *Εμπόδια που σκιάζουν το όραμα:* Η έλλειψη μέριμνας να αρθούν εμπόδια (φανταστικά ή πραγματικά) στην πορεία υλοποίησης των αλλαγών μπορούν να ανακόψουν τη δυναμική τους ή και να τις σταματήσουν.
- *Η μη αναγνώριση βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων:* Ο δρόμος του μετασχηματισμού είναι μακρύς. Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε ένα βραχυχρόνιο ορίζοντα βοηθούν τα άτομα να μην απογοητεύονται και να μην μειώνεται η ένταση της ανάγκης για αλλαγή.
- *Πρόωροι πανηγυρισμοί:* Η πρόωρη ανακήρυξη της νίκης ενέχει τον κίνδυνο να θεωρηθεί ότι ο μετασχηματισμός ολοκληρώθηκε εν όλω ή εν μέρει και σταδιακά να εγκαταλειφθεί ο ζήλος και η αίσθηση της

αναγκαιότητας για αλλαγή. Συχνά προκαλείται ως ένδειξη κυριαρχίας έναντι μιας αντίθετης άποψης, που καταλήγει σε αντίθετα αποτελέσματα.

- *Η μη ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία (κουλτούρα) του οργανισμού:* Ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία είναι η προσπάθεια ο μετασχηματισμός να διαποτίσει το σύνολο του οργανισμού σε συμπεριφορές, στάσεις και κοινές αξίες και να διασφαλιστεί η εκπροσώπησή του μέσα από την επόμενη ηγεσία. Η έλλειψη ευαισθησίας σε θέματα φιλοσοφίας οδηγεί στην αποτυχία της αλλαγής.

Ωστόσο, δυναμικό κεφάλαιο στη διαχείριση των αλλαγών αποτελούν οι δεξιότητες και γνώσεις που συσσωρεύονται ως άθροισμα, αλλά και ως ολότητα σε έναν οργανισμό. Η εξέταση των δεξιοτήτων και γνώσεων που υφίστανται ή αποκτώνται εντός ενός οργανισμού προσδιορίζεται από τη σχέση τους με τη στρατηγική και το όραμα του οργανισμού και τις διεργασίες και τα σχέδια που πρέπει να υλοποιηθούν. Δηλαδή, ο βαθμός της επάρκειας και της καταλληλότητας, ο συντονισμός τους και ο έλεγχος της αξίας που παράγουν, το μέγεθος της απόκλισης ή τα κενά που παρατηρούνται, αλλά και οι τρόποι που αυτά θα γεφυρωθούν και θα απαρτιωθούν (Μπουραντάς, 2005:26-27). Στο πλαίσιο των αλλαγών που διενεργούνται στα πανεπιστήμια, οι απαιτήσεις σε δεξιότητες και γνώσεις των στελεχών της διοίκησης διαρκώς αυξάνονται και τροποποιούνται. Η ενίσχυση της εξωστρέφειας και διεθνοποίησης, της διασφάλισης ποιότητας και αποτελεσματικότητας, της απασχολησιμότητας, της δια βίου μάθησης και κινητικότητας, της καινοτομίας και δημιουργικότητας, αλλά και της οργανωτικής αναδιάρθρωσης που προωθούνται στο πλαίσιο του EXAE και του νέου νόμου, καθιστά εμφανώς επιτακτική τη διαρκή επιμόρφωση και συνεχή μάθηση του ανθρώπινου δυναμικού των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, την προσαρμογή και βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων

τους, αλλά και την απόκτηση νέων που να ταιριάζουν σε ένα ευρύ φάσμα νέων συστημάτων, τεχνολογιών, μεθόδων, διαδικασιών, ιεραρχικών δομών, σχέσεων και αντιλήψεων.

Ωστόσο, η έννοια της μάθησης, είναι κάτι περισσότερο και ευρύτερο από την απόκτηση γνώσεων. Ουσιαστικά, η μάθηση πραγματώνεται όταν η νέα γνώση μετουσιώνεται σε νέα συμπεριφορά και στάση. Κατά συνέπεια, για ένα άτομο η μάθηση είναι να αλλάξει συστήματα γνώσεων, αξιών, παραδοχών, εικόνων, αρχών και υποθέσεων, άρα να μάθει να προσαρμόζεται και να αλλάξει. Η μάθηση των ανθρώπων δεν αντανακλάται σε μάθηση του οργανισμού. Ο ίδιος ο οργανισμός πρέπει να «μαθαίνει», δηλαδή να μετασχηματίζεται, να ανανεώνεται και να επαναδημιουργείται μέσα από την απόκτηση ή τη δημιουργία γνώσεων, την αξιοποίηση της εμπειρίας και του πειραματισμού, με απώτερο σκοπό να εξασφαλίζει την εικόνα του μέλλοντος που έχει οραματιστεί (Μπουραντάς, 2005:160-172). Στη βιβλιογραφία έχουν ερευνηθεί και καταγραφεί τα χαρακτηριστικά οργανισμών που μαθαίνουν και των οργανισμών με μαθησιακή ανικανότητα, όπως επίσης και μια σειρά από μεθόδους που συμβάλλουν στην οργανωσιακή μάθηση. Μερικές γνωστές μέθοδοι είναι : α) τα σεμινάρια, β) οι έρευνες βαθμού ικανοποίησης, γ) οι διαγνωστικές μελέτες, δ) η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking), κλπ, ενώ πιο σύγχρονες μέθοδοι περιλαμβάνουν: α) τα συστήματα διοίκησης της γνώσης (Knowledge Management), β) την μάθηση από την πράξη, γ) την ανάλυση εμπειριών, δ) το διάλογο, ως διαδικασία δημιουργίας νέας γνώσης μέσα από την κοινή σκέψη, κλπ (Μπουραντάς, 2005:165).

Ωστόσο, οι Thill & Warrant (2001:213) αναδεικνύουν και μία άλλη δυναμική της μάθησης, όπως αυτή μπορεί να πραγματωθεί στο χώρο του Πανεπιστημίου, δηλαδή του «*μαθαίνω να συμμαχώ*»: «*Η μάθηση, στοιχείο κινητήριο της πανεπιστημιακής δραστηριότητας, δεν βρίσκεται ποτέ σε ισορροπία. Είναι μία διαδικασία σε διαρκή εξέλιξη, υποταγμένη σε διηλεκτή*

επ-αν-αξιολόγηση, όπου η διατύπωση προβλημάτων έχει την ίδια, αν όχι μεγαλύτερη σημασία από την έκφραση των λύσεών τους. Η πανεπιστημιακή αποστολή είναι μόνο το να εκπαιδεύει στη «γνώση», στη «γνώση στην πράξη», στην «πράξη-γνώση», ή και το να εκπαιδεύει επαρκώς στο να «μαθαίνουμε-να-ζούμε μαζί;». Οι φοιτητές, οι ερευνητές, οι διδάσκοντες, προκειμένου να είναι το προζύμι της κοινωνικής συνοχής και οι φορείς της τοπικής ανάπτυξης μέσα σ' ένα πλανήτη, που τελεί εν διαταραχή, καταρτίζονται ή όχι στο να γίνονται ΣΥΝΕΤΑΙΡΟΙ, πράγμα που σημαίνει να μοιράζονται τις γνώσεις τους, εκεί όπου όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς συζητούν και διαπραγματεύονται τα συγκεκριμένα σχέδιά τους;». Ως εκ τούτου: «...υποβάλλεται η ιδέα ότι το να μαθαίνεις να συμμαχείς συνεπάγεται επιλογές για τα πανεπιστήμια».

3. Δομές (Structures):

Οι δομές συνιστούν το οργανωτικό πλαίσιο μέσα από το οποίο προσδιορίζονται τα επίπεδα ιεραρχίας, οι σχέσεις εξουσίας και οι ρόλοι, οι διαδικασίες και οι διοικητικές και λοιπές λειτουργίες. Σχετίζονται άμεσα με τη διαχείριση των αλλαγών, στο βαθμό που αυτές προσδιορίζουν, αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν το σύνολο των πόρων, συστημάτων, διαδικασιών και ενεργειών που διενεργούνται μέσα σε ένα οργανισμό, το συντονισμό και έλεγχο, την αποτελεσματικότητα, αλλά και την ανάπτυξη του (Μπουραντάς, 2005:25-26).

Η έννοια των δομών στον πανεπιστημιακό θεσμό διευρύνεται στην ανάπτυξη της ακαδημαϊκής διάρθρωσης των Σχολών σε Τμήματα, των Τμημάτων σε Τομείς και των Τομέων σε Εργαστήρια και Κλινικές, στη διάρθρωση των προγραμμάτων σπουδών, αλλά και στις διαδικασίες και κανονισμούς που διέπουν τις ακαδημαϊκές, εκπαιδευτικές και ερευνητικές λειτουργίες τους. Σύμφωνα με το νέο θεσμικό πλαίσιο οι παραπάνω δομές εμπεριέχονται και καθορίζονται στο σύνολό τους από τον Οργανισμό του κάθε ιδρύματος. Ως εκ τούτου, η ολοκληρωμένη διαμόρφωση της

οργανωτικής δομής στον πανεπιστημιακό χώρο συντελείται σε διοικητικό και ακαδημαϊκό επίπεδο έτσι ώστε να ταιριάζουν με το όραμά του ιδρύματος και να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του ανάπτυξη. Ωστόσο, αναγνωρίζεται ότι η οργανωτική δομή ενός ακαδημαϊκού ιδρύματος αποτελεί μία από τις πιο σύνθετες και πολύπλοκες δομές σε μία σύγχρονη κοινωνία (Hoff, 1999:323).

Οι κατευθύνσεις και οι τάσεις που διαμορφώνονται στον Ευρωπαϊκό χώρο ανώτατης εκπαίδευσης και οι μεταρρυθμίσεις που ορίζονται στο ν. 4009/2011, όπως παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, συνεπάγονται σημαντικές αλλαγές στις υφιστάμενες πανεπιστημιακές δομές, τόσο σε διοικητικό όσο και σε ακαδημαϊκό επίπεδο, προκειμένου αυτές να υλοποιηθούν. Τέτοιες αλλαγές εντοπίζονται στις δομές οργάνωσης και διοίκησης (νέα όργανα διοίκησης (Συμβούλιο Ιδρύματος), νέες δομές (ΝΠΙΔ), νέες διαδικασίες ανάδειξης οργάνων, καταργήσεις και τροποποιήσεις συλλογικών και μονοπρόσωπων οργάνων, νέο οργανόγραμμα διοικητικών και λειτουργικών διαδικασιών, κλπ), στην ακαδημαϊκή οργάνωση (καταργήσεις, συγχωνεύσεις και ίδρυση νέων Τμημάτων και Σχολών, δημιουργία νέων γνωστικών αντικειμένων, δημιουργία νέων Προγραμμάτων σπουδών, δημιουργία κοινών Προγραμμάτων σπουδών κλπ). Επιπλέον, η νέα αρχιτεκτονική στον πανεπιστημιακό χώρο με την εφαρμογή του Σχεδίου Αθηνά, συνεπάγεται αλλαγές στο οργανωτικό πλαίσιο των πανεπιστημίων, η διαχείριση των οποίων απαιτεί παρεμβάσεις στο σύνολο των πόρων, συστημάτων, δομών και διεργασιών του οργανισμού.

4. Συστήματα (Systems)

Είναι το σύνολο των επίσημων και ανεπίσημων διαδικασιών και μεθόδων που τηρούνται και λειτουργούν στον οργανισμό διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματική υλοποίησή τους, αλλά και την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών και διοικητικών λειτουργιών του

οργανισμού. Τέτοια συστήματα είναι τα συστήματα διοίκησης και ελέγχου, τα συστήματα πληροφοριών, τα συστήματα ποιότητας, τα συστήματα στοχοθεσίας, τα συστήματα μέτρησης επιδόσεων, τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τα συστήματα αμοιβών, τα συστήματα αναφορών, τα λογιστικά συστήματα, τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων, κλπ. (Kaplan, 2005:41; Μπουραντάς, 2005:26). Η αξία των συστημάτων, περιλαμβάνοντας σε αυτά και την έννοια της τεχνολογίας, αναγνωρίζεται πλέον ως στρατηγικής σημασίας στην αποτελεσματικότητα των σύγχρονων οργανισμών. Συχνά η επιλογή, η απόκτηση και η χρήση από τον οργανισμό κατάλληλων και δυναμικών συστημάτων, χαρακτηρίζουν το προφίλ του οργανισμού και της ηγεσίας του (Μπουραντάς, 2005:114-118).

Στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, η χρήση των συστημάτων είναι απαραίτητη, καθώς καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα της εκπαιδευτικής και ερευνητικής διαδικασίας (e-class, e-learning, ερευνητικά δίκτυα, κλπ) αλλά και της διοικητικής λειτουργίας (ηλεκτρονικές γραμματείες, ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, συστήματα διασφάλισης ποιότητας, λογιστικά συστήματα, συστήματα αξιολόγησης, συστήματα προαγωγών, κλπ).

5. Κοινές αξίες (Shared values):

Η παρέμβαση εδώ αφορά στη φιλοσοφία ή κουλτούρα ενός οργανισμού, δηλαδή σε «ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων, το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέπτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν, πώς το κάνουν, γιατί το κάνουν» (Παπαλεξανδρή, κ.α., 2003:463-464) ή σε έναν πυρήνα θεμελιωδών αξιών προς έναν απώτερο κοινό σκοπό (Kaplan, 2005:41). Κατά τον Kotter (2001), η φιλοσοφία είναι οι κοινές αξίες και οι κανόνες συμπεριφοράς μιας ομάδας ατόμων, όπου σε περιπτώσεις μεγάλων οργανισμών, αναπτύσσεται η εταιρική φιλοσοφία, που επηρεάζει το σύνολο του οργανισμού, αλλά και επιμέρους φιλοσοφίες που επηρεάζουν υπο-ομάδες

ατόμων, και συμπλέουν με την εταιρική. Ανεξάρτητα όμως από το επίπεδο, η φιλοσοφία είναι σημαντική *«επειδή δύσκολα μπορεί να αλλάξει και επειδή η σχεδόν αόρατη παρουσία της δυσκολεύει την άμεση αντιμετώπισή της»* (Kotter, 2001:160-161). Σε κάθε περίπτωση η φιλοσοφία ή κουλτούρα αποτελεί το θεμελιώδες συστατικό που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό, όπως αντίστοιχα μια κοινωνία ή ένα έθνος, που δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται (Μπουραντάς, 2005:119-120). Η άυλη υπόστασή της την καθιστά απροσδιόριστη ως προς την έννοιά της και ως προς την καταλληλότητά της για τον κάθε οργανισμό στο πλαίσιο των εκάστοτε εξελίξεων και προκλήσεων του περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, μια κατάλληλη κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, όπως μια ακατάλληλη κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό του μειονέκτημα. Για τους λόγους αυτούς η ευθυγράμμιση της κουλτούρας στο εκάστοτε περιβάλλον, αποτελεί μείζον στρατηγικό ζήτημα για έναν οργανισμό, που δεν μπορεί να αφηθεί στην τύχη, παρόλο που η σημασία του δεν έχει γίνει ευρέως κατανοητή. Συνάμα η διοίκησή της, όπως και άλλων άυλων, μη απτών στοιχείων, είναι μία σοβαρή και σύνθετη υπόθεση που απαιτεί ιδιαίτερες δεξιότητες και τεχνογνωσία, ώστε μια κουλτούρα να διαμορφωθεί και να αλλάξει (Μπουραντάς, 2005:123-156). Η αλλαγή της κουλτούρας αποτελεί μία οργανωσιακή αλλαγή που διέπεται από το πλαίσιο της Διοίκησης των αλλαγών, χωρίς όμως να μπορούν να προσδιοριστούν στερεότυπες μέθοδοι και εργαλεία, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη μοναδικότητα του κάθε οργανισμού (Παπαλεξανδρή, κ.α., 2003:464-470).

Αναμφισβήτητα, η ιδιαιτερότητα διοίκησης των αλλαγών στην άυλη μεταβλητή της κουλτούρας αποτελεί ένα μείζον και σύνθετο ζήτημα και στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, ιδιαίτερα στο βαθμό που αυτές άμεσα ή έμμεσα υποδεικνύονται στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής ευθυγράμμισης των

πανεπιστημίων, όπως η απόκτηση κουλτούρας ποιότητας (Graz Declaration 2003).

6. Στυλ διοίκησης (*Style*) και ηγεσία

Αφορά το στυλ ηγεσίας που ασκεί η διοίκηση ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα που εστιάζει την προσοχή της ή πώς αποφασίζει, αλλά και την οργανωτική φιλοσοφία, δηλαδή τις αξίες και αντιλήψεις που κυριαρχούν, τους κανόνες, αλλά και τις συνειδητές ή ασυνειδητες συμβολικές πράξεις των ηγετών (από τους τρόπους που επικοινωνούν με το προσωπικό μέχρι και τον ενδυματολογικό τους κώδικα) (Kaplan, 2005:41). Οι Lewin, Lippitt & White (1939) διακρίνουν τρεις τύπους διοίκησης: τον αυταρχικό, τον δημοκρατικό και τον «laissez-faire». Στον αυταρχικό τύπο διοίκησης όλες οι πολιτικές του οργανισμού καθορίζονται από τον ηγέτη και όλες οι τεχνικές δράσης των στελεχών υπαγορεύονται από τον ίδιο. Στο δημοκρατικό (συμμετοχικό) τύπο, όλες οι πολιτικές προσδιορίζονται ως αποτέλεσμα ομαδικής συζήτησης και απόφασης με την ενθάρρυνση και υποστήριξη του ηγέτη. Ο τελευταίος τύπος, της laissez-faire διοίκησης, αποδίδει πλήρη ελευθερία για ομαδικές ή ατομικές αποφάσεις χωρίς την εμπλοκή και κυρίως χωρίς το ενδιαφέρον του ηγέτη (Lewin, et al., 1939:273).

Ωστόσο, η σύγχρονη βιβλιογραφία στρέφει την προσοχή της περισσότερο στη σαφή διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας και στην ανάδειξη του καταλυτικού ρόλου των ηγετών στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ενώ λοιπόν, η διοίκηση ορίζεται ως ένα σύνολο διοικητικών και τεχνικών διαδικασιών και πράξεων με στόχο την ομαλή λειτουργία του οργανισμού (προϋπολογισμοί, προσλήψεις, έλεγχος και επίλυση θεμάτων, κλπ), η ηγεσία χαρακτηρίζεται ως κάτι «μεγαλύτερο». Η ηγεσία χαράζει κατεύθυνση (μέσα από ένα όραμα) για έναν απώτερο σκοπό, προσανατολίζει, ενεργοποιεί και εμπνέει τους ανθρώπους για την ολοκλήρωση του απώτερου αυτού σκοπού. Ενώ η διοίκηση δημιουργεί οργάνωση και παραγωγή, η ηγεσία δημιουργεί τον ίδιο

τον οργανισμό, τον προσαρμόζει στις συνθήκες που αλλάζουν, και σε πολλές περιπτώσεις δημιουργεί η ίδια τις αλλαγές (Kotter, 2001:41-46).

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Μπουραντάς (2005) η επιτυχία των επτά μεταβλητών, που εξετάστηκαν, δεν θα μπορούσε να διασφαλιστεί χωρίς μια όγδοη θεμελιώδη στρατηγική παράμετρο, αυτής της ηγεσίας, η οποία συνιστά την πηγή και αιτία όλων των άλλων παραμέτρων (Μπουραντάς, 2005:27).

Σύμφωνα με τον Kotter (2001), η ηγεσία καλείται να αντιμετωπίσει τις ραγδαίες και διαρκείς αλλαγές στο σύγχρονο κόσμο. Υπό την έννοια αυτή η σημασία της ηγεσίας διατρέχει όχι μόνο την κορυφή της ιεραρχίας, αλλά όλα τα επίπεδα της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού. Άλλωστε η ηγεσία δεν είναι το χάρισμα λίγων και εκλεκτών που δίνεται ως θείο δώρο, αλλά που αποκτιέται μέσα από τη διαρκή μάθηση. Το νέο οργανωτικό μοντέλο του 21^{ου} αιώνα, ξεπερνώντας τις παραδοσιακές αντιλήψεις περί ηγεσίας, θα εστιάζει όλο και περισσότερο στην ανάπτυξη στελεχών που θα μαθαίνουν να είναι ηγέτες, με εξαιρετική ικανότητα να προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να προωθούν τους οργανωτικούς μετασχηματισμούς (Kotter, 2001:186-188; McGuire, et al., 2010:120-126). Τα βασικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη από έναν μάνατζερ-προϊστάμενο, παρουσιάζονται παρακάτω (Μπουραντάς, 2005:203):

- Ο μάνατζερ διορίζεται ενώ ο ηγέτης αναδεικνύεται
- Ο μάνατζερ ασκεί «δοτή» δύναμη ενώ ο ηγέτης ασκεί προσωπική δύναμη
- Ο μάνατζερ δίνει οδηγίες ενώ ο ηγέτης πείθει, εμπνέει, και κινητοποιεί
- Ο μάνατζερ κινείται σε τυπικά και οριοθετημένα πλαίσια ενώ ο ηγέτης ανοίγει ορίζοντες
- Ο μάνατζερ εστιάζει στο παρόν ενώ ο ηγέτης κερδίζει το σήμερα και χτίζει το μέλλον

- Ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα

Για τους λόγους αυτούς, το μέλλον όπως υποστηρίζει ο Kotter (2001) επιβάλλει τη μετάβαση από τη «διοίκηση της αλλαγής» στην «καθοδήγηση της αλλαγής» μέσα από την εμπνευσμένη ηγεσία (Kotter, 2001:47).

Στη Διοίκηση των Αλλαγών η ικανότητα κάθε σύγχρονου οργανισμού να προσαρμόζεται έγκαιρα και γόνιμα στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος, αλλά και να πρωτοπορεί αποτελεί το συστατικό της επιτυχούς ανάπτυξης (Μπουραντάς, 2005:273).

Ο σημαντικός ρόλος των ηγετών στη δημόσια οργάνωση, επισημαίνεται και στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται, οι ηγέτες (ΚΠΑ, 2008:15): *«αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια επιτυχή λειτουργία της. Παρέχουν κίνητρα και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας οργάνωσης με το να ενεργούν σαν πρότυπα ρόλων και να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις εκφρασμένες και καθιερωμένες αξίες.»* Κατά συνέπεια, οι ηγέτες του δημόσιου τομέα καλούνται να αποτελέσουν το συνδετικό κρίκο μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας στην επίτευξη κοινών σκοπών.

Στο πλαίσιο αυτής της θεώρησης, εκτιμάται ότι στο Πανεπιστήμιο, ως κατεξοχήν χώρο δημιουργίας γνώσεων, αξιών, αρχών, αντιλήψεων, στάσεων και συμπεριφορών, η επένδυση στη στρατηγική προτεραιότητα της «ηγεσίας», ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό και ικανότητα των δομών εξουσίας του σε όλα τα επίπεδα και τις βαθμίδες, μπορεί να αποτελέσει προωθητική δύναμη στις αλλαγές που διενεργούνται στο τρίπτυχο εκπαίδευση – έρευνα – καινοτομία (Xianming, 2006:76-77; Hoff, 324,329-330).

9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο θεσμός του Πανεπιστημίου ιστορικά ορίζεται ως ένα διεθνές όργανο οικουμενικής σκέψης ανεξάρτητο από τοπικές ή στενά εθνικές ιδιαιτερότητες, αλλά και ένας συντηρητικός θεσμός, που ο παραδοσιακά μονοπωλιακός του χαρακτήρας δεν δημιουργούσε κίνητρα αλλαγής και καινοτομίας.

Στον 21^ο αιώνα, τα Πανεπιστήμια δεν μπορούν να αγνοήσουν τις δυνάμεις που οδηγούν σε νέους τρόπους ρύθμισης της οικονομίας, αλλά ούτε και τις εντάσεις που δημιουργούν παγκόσμιες αναταράξεις. Αντίθετα, ως κοινωνικοί φορείς, στο πλαίσιο της παγκόσμιας αγοράς, έχουν ως αποστολή να νομιμοποιήσουν το οικονομικά ορθό και να λειτουργήσουν ως τόπος που διαμορφώνει συλλογική σκέψη και παράγει επιστήμονες. Ειδικότερα, στο πλαίσιο της αναπτυξιακής πολιτικής και εθνικής στρατηγικής των χωρών της Ευρώπης τα Πανεπιστήμια, ως φορείς γνώσης, συνιστούν την κινητήρια δύναμη ανάδειξης της Ευρώπης σε μία παγκόσμια ανταγωνιστική οικονομία γνώσης, με στόχο την αειφόρο οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και τις καλύτερες συνθήκες και ευκαιρίες για εργασία. Οι αλλαγές - προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα Πανεπιστήμια στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, στο πλαίσιο αυτής της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, όπως διατυπώθηκαν και προωθούνται μέσα από τη Συνθήκη της Μπολόνια, είναι σφοδρές, ενώ οι στόχοι και οι δεσμεύσεις για το 2020, έχουν ήδη τεθεί. Υιοθετούνται κοινές εκπαιδευτικές πολιτικές οι οποίες διαμορφώνονται και εφαρμόζονται μέσα από διεθνείς συμφωνίες και συνθήκες, σηματοδοτώντας συχνά ευρείες μεταρρυθμίσεις και σημαντικές εξελίξεις στις χώρες-μέλη.

Ως εκ τούτου, το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο, καθίσταται τουλάχιστον ανεπίκαιρο, ενώ ο δρόμος του μετασχηματισμού φαίνεται μακρύς και δύσβατος. Το σύγχρονο εγχείρημα μετασχηματισμού για το ελληνικό Πανεπιστήμιο φαίνεται να μετουσιώνεται στο νέο θεσμικό πλαίσιο του Ν. 4009/2011. Παράλληλα, ένα μεγάλο δίκτυο ευρωπαϊκών δράσεων

αναπτύσσεται και εμπλουτίζεται διαρκώς όπως ο «Ευρωπαϊκός χώρος της έρευνας», ο «Ευρωπαϊκός χώρος επαγγελμάτων», ο «Ευρωπαϊκός χώρος κατάρτισης και προσόντων», η «Ποιότητα Ανώτατης Εκπαίδευσης», κλπ, αλλά και η εναρμόνιση της ευρωπαϊκής πανεπιστημιακής εκπαίδευσης στο πλαίσιο των κύκλων σπουδών 3-5-8. Έτσι, το στοίχημα για το ελληνικό Πανεπιστήμιο είναι εάν θα αναζητήσει νέο ρόλο στη νέα εποχή, ως «υπερεθνικό κέντρο λήψης αποφάσεων», προσδιορίζοντας σε μεγάλο βαθμό τη μελλοντική δυναμική της χώρας σε «επιβίωση» και «επιβεβαίωση» σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Έντονη κριτική και αντίσταση ασκείται στις μεταρρυθμίσεις που δεσμεύτηκε η χώρα μας να εφαρμόσει, προκειμένου να εναρμονιστεί με τις υπογραφείσες συμφωνίες και συνθήκες. Κύρια επιχειρήματα αποτελούν ότι η Παιδεία υπάγεται στους νόμους της αγοράς, το Κράτος υποκαθίσταται από την αγορά, τα Πανεπιστήμια μετατρέπονται σε επιχειρήσεις, οι φοιτητές ως «πελάτες» χρηματοδοτούν τις σπουδές τους, αλλά και ότι θεμελιώνεται σε βάθος η ανισότητα της πρόσβασης στην επιστημονική γνώση και προωθείται η απλή επαγγελματική εκπαίδευση. Ουσιαστικά, η μεγάλη εικόνα της χώρας στην αναδιάρθρωση του χώρου της ανώτατης εκπαίδευσης συνίσταται σε δύο ακραίες τάσεις, από τη μία η ταχεία υιοθέτηση αυτούσιων υπερεθνικών διαδικασιών, και από την άλλη η γενικευμένη αμφισβήτηση.

Το πλαίσιο της νέας τάξης πραγμάτων στοχεύει σε μία σειρά πολυσήμαντων αλλαγών που αφορούν στην αλλαγή των σχέσεων Πανεπιστημίου και Κράτους, στην εισαγωγή της έννοιας του ανταγωνισμού, στην κατανομή πόρων βάσει δεικτών απόδοσης, στην υιοθέτηση ιδιωτικών μορφών οργάνωσης, στην αλλαγή στο μοντέλο ακαδημαϊκής δομής και διοικητικής οργάνωσης, στη διεθνοποίηση και προσέλκυση φοιτητών και επιστημονικού προσωπικού, την αύξηση των συνεργασιών και συνεργιών και της εξωστρέφειας, στη θεσμοθέτηση συστημάτων και διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και λογοδοσίας. Ως εκ

τούτου, προωθούνται οι αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, για συνδυασμό ιδιωτικοοικονομικών, επιχειρηματικών αλλά και κοινωνικών κριτηρίων, αντίληψη που διακατέχει και το Σχέδιο του Καταστατικού Χάρτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον ανταγωνισμό στο δημόσιο τομέα, αποβλέποντας στην επανεγκατάσταση μιας αληθινής ισορροπίας μεταξύ ελεύθερου ανταγωνισμού και κρατικού παρεμβατισμού.

Για την ελληνική ανώτατη εκπαίδευση, οι ριζικές μεταρρυθμίσεις στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης αποτελούν νέες προκλήσεις και πρωτόγνωρες προοπτικές. Τα ελληνικά πανεπιστήμια καλούνται να λειτουργήσουν σε συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού αναζητώντας το νέο τους ρόλο στο διεθνές περιβάλλον. Ωστόσο, μια σειρά από παράγοντες επηρεάζουν την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων και προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη βιωσιμότητά τους. Τέτοιοι είναι η βαθιά οικονομική ύφεση, η ραγδαία μείωση της χρηματοδότησης και των πόρων (ΔΕΠ, κλπ) των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, η αύξηση του αριθμού των φοιτητών, αλλά και η γενικότερη έλλειψη σχεδίου αποδοχής και συναίνεσης.

Στον προσανατολισμό των μεταρρυθμίσεων διακρίνεται ένα μείγμα κοινού πλαισίου, ελάχιστων προϋποθέσεων και αυτόνομης ανάπτυξης. Στο τρίπτυχο των κατευθύνσεων αυτών παρέχεται η δόμηση του Οργανισμού των ιδρυμάτων ως το εργαλείο να αναδείξουν το καθένα τη φυσιογνωμία, τη δημιουργικότητα, την έμπνευση, αλλά και τη δυναμική του. Κατά μία έννοια, υπαγορεύεται η ανταγωνιστική αυτονομημένη ανάπτυξη, ώστε το κάθε ίδρυμα να αναπτύξει το όραμά του και να σχεδιάσει το στρατηγικό του σχεδιασμό βασισμένο σε αυτό.

Σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης των Αλλαγών, οι μεταρρυθμίσεις που διενεργούνται σε κάθε οργανισμό πραγματοποιούνται μέσα από τέσσερα βασικά στάδια: του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης, και απαιτεί μία σειρά από παρεμβάσεις, στα σύνολα

παραγόντων που καθορίζουν τη λειτουργία των οργανισμών. Οι παρεμβάσεις αυτές κατά το μοντέλο 7S της McKinsey, σχετίζονται με: τη Στρατηγική (Strategy), τα Στελέχη (Staff), τις Δεξιότητες και γνώσεις (Skills), τις Δομές (Structures), τα Συστήματα (Systems), τις Κοινές αξίες (Shared Values) και το Στυλ διοίκησης (Style).

Ως εκ τούτου, από την εξέταση των παρεμβάσεων στους παράγοντες αυτούς εντός των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων μέσα από την προσέγγιση της «Διοίκησης των Αλλαγών» (change management), διαπιστώνονται τα ακόλουθα:

- Τα πανεπιστήμια καλούνται να αποσαφηνίσουν ή να επαναδιατυπώσουν το «όραμά» τους. Το «όραμα» αφορά στην εικόνα του μέλλοντος για το οποίο κάποιος πρέπει να αγωνιστούν για να το δημιουργήσουν και η αποδοχή του καθορίζει και τη μετέπειτα πορεία του μετασχηματισμού, αλλά κυρίως επηρεάζει την επιτυχή διοίκηση των αλλαγών σε έναν οργανισμό.
- Η διαχείριση ή η αξιοποίηση των προκλήσεων-ευκαιριών εξαρτάται από τους εσωτερικούς πόρους και τις ικανότητες του κάθε ακαδημαϊκού ιδρύματος. Δεδομένου ότι ο κάθε οργανισμός αποτελεί ένα σύστημα αλληλένδετων δραστηριοτήτων, η επιτυχημένη *στρατηγική ανάπτυξη του* προϋποθέτει μέτρο στις προσδοκίες και «ταίριασμα» (Strategic Fit) στο εξωτερικό και στο εσωτερικό του περιβάλλον. Καθώς η στρατηγική αποτελεί την κατεύθυνση για το μέλλον που σχεδιάζεται, για τη δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης μέσα από το κατάλληλο σχέδιο διάταξης των πόρων, το κάθε ακαδημαϊκό ίδρυμα καλείται να θέσει ιεραρχημένες προτεραιότητες και ισόρροπες επιλογές, με βάση το πώς αντιλαμβάνεται και επιδιώκει να διαμορφώσει αυτό το μέλλον. Στο πλαίσιο των κατευθύνσεων του Ευρωπαϊκού χώρου ανώτατης εκπαίδευσης και του νέου θεσμικού πλαισίου (ν. 4009/2011), μέσα στο

οποίο μπορούν να προσδιοριστούν αυτές οι προτεραιότητες και επιλογές, η νέα διευρυμένη αντίληψη εστιάζει στο τρίπτυχο εκπαίδευση – έρευνα – καινοτομία. Με βάση αυτό προωθείται η ενίσχυση της εξωστρέφειας και διεθνοποίησης, της διασφάλισης ποιότητας και αποτελεσματικότητας, της απασχολησιμότητας, της δια βίου μάθησης και κινητικότητας, της καινοτομίας και δημιουργικότητας.

- Στο βαθμό, που οι οργανωσιακές αλλαγές αφορούν πάντα στον *ανθρώπινο παράγοντα* και η υλοποίησή τους απαιτεί την προσαρμογή στάσεων, συμπεριφορών και γνώσεων, η περίπτωση της διοίκησης των αλλαγών στο ευρύ και ετερογενές φάσμα ανθρώπινου κεφαλαίου του πανεπιστημίου, χαρακτηρίζεται από σημαντικό βαθμό δυσκολίας αλλά και συνάμα από ανεκτίμητη δυναμική. Παράλληλα, και πέρα από τη σχεδιασμένη στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού πολύ συχνά αποτελεί πηγή αναδυόμενης στρατηγικής, αλλά και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό, που δεν αντιγράφεται. Η μοναδικότητα του μείγματος που μπορεί να αναδειχθεί από την αλληλεπίδραση συστατικών στοιχείων του ανθρώπινου κεφαλαίου (προσόντα, ικανότητες, ιδέες, γνώσεις, δεξιότητες, προσωπικότητα, κλπ) ενός οργανισμού, θεωρείται από τη σύγχρονη επιστήμη (η προσέγγιση «Μάνατζμεντ των ταλέντων»), σπάνιος πόρος που δημιουργεί πλούτο. Με βάση λοιπόν τις σύγχρονες τάσεις, ο συνδυασμός των ανθρώπινων, αλλά και των λοιπών διαθέσιμων πόρων (εργαστήρια, ερευνητικές υποδομές, παραγόμενο εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο, κλπ) των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων μπορούν να αποτελέσουν τον κύριο μοχλό ανάπτυξης, προόδου και καθιέρωσης στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον, μοναδική πηγή αξιών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Σύμφωνα με το νέο θεσμικό πλαίσιο οι *δομές* εμπεριέχονται και καθορίζονται στο σύνολό τους από τον Οργανισμό του κάθε ιδρύματος. Ως εκ τούτου, η ολοκληρωμένη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής

στον πανεπιστημιακό χώρο συντελείται σε διοικητικό και ακαδημαϊκό επίπεδο, έτσι ώστε να ταιριάζουν με το όραμά του ιδρύματος και να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του ανάπτυξη. Οι κατευθύνσεις και οι τάσεις του ΕΧΑΕ και οι μεταρρυθμίσεις του ν. 4009/2011, συνεπάγονται σημαντικές αλλαγές στις υφιστάμενες πανεπιστημιακές δομές, τόσο σε διοικητικό όσο και σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Τέτοιες αλλαγές εντοπίζονται στις δομές οργάνωσης και διοίκησης (νέα όργανα διοίκησης (Συμβούλιο Ιδρύματος), νέες δομές (ΝΠΙΔ), νέες διαδικασίες ανάδειξης οργάνων, καταργήσεις και τροποποιήσεις συλλογικών και μονοπρόσωπων οργάνων, νέο οργανόγραμμα διοικητικών και λειτουργικών διαδικασιών, κλπ), στην ακαδημαϊκή οργάνωση (καταργήσεις, συγχωνεύσεις και ίδρυση νέων Τμημάτων και Σχολών, δημιουργία νέων γνωστικών αντικειμένων, δημιουργία νέων Προγραμμάτων σπουδών, δημιουργία κοινών Προγραμμάτων σπουδών κλπ). Επιπλέον, το νέο αρχιτεκτονικό σχέδιο του πανεπιστημιακού χώρου με την εφαρμογή του Σχεδίου Αθηνά, απαιτεί αλλαγές στο οργανωτικό πλαίσιο των πανεπιστημίων και παρεμβάσεις στο σύνολο των πόρων, συστημάτων, δομών και διεργασιών του οργανισμού.

- Η *φιλοσοφία ή κουλτούρα* αποτελεί το θεμελιώδες συστατικό που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό, που δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται. Η ύλη υπόστασή της την καθιστά απροσδιόριστη ως προς την έννοιά της και ως προς την καταλληλότητά της για τον κάθε οργανισμό στο πλαίσιο των εκάστοτε εξελίξεων και προκλήσεων του περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, μια κατάλληλη κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, όπως μια ακατάλληλη κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό του μειονέκτημα. Για τους λόγους αυτούς η ευθυγράμμιση της κουλτούρας στο εκάστοτε περιβάλλον, αποτελεί μείζον στρατηγικό ζήτημα και όχι ζήτημα τύχης για έναν οργανισμό. Η ιδιαιτερότητα διοίκησης των αλλαγών στην ύλη μεταβλητή της κουλτούρας αποτελεί ένα μείζον

και σύνθετο ζήτημα στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης, και απαιτεί ιδιαίτερες δεξιότητες και τεχνογνωσία.

- Δυναμικό κεφάλαιο στη διαχείριση των αλλαγών αποτελούν οι δεξιότητες και γνώσεις που συσσωρεύονται ως άθροισμα, αλλά και ως ολότητα σε έναν οργανισμό. Η εξέταση των δεξιοτήτων και γνώσεων που υφίστανται ή αποκτώνται εντός ενός οργανισμού προσδιορίζεται από τη σχέση τους με τη στρατηγική και το όραμα του οργανισμού και τις διεργασίες και τα σχέδια που πρέπει να υλοποιηθούν. Στο πλαίσιο των αλλαγών που διενεργούνται στα πανεπιστήμια, οι απαιτήσεις σε δεξιότητες και γνώσεις των στελεχών της διοίκησης διαρκώς αυξάνονται και τροποποιούνται. Η ενίσχυση της εξωστρέφειας και διεθνοποίησης, της διασφάλισης ποιότητας και αποτελεσματικότητας, της απασχολησιμότητας, της δια βίου μάθησης και κινητικότητας, της καινοτομίας και δημιουργικότητας, αλλά και της οργανωτικής αναδιάρθρωσης, καθιστά επιτακτική τη διαρκή επιμόρφωση και συνεχή μάθηση του ανθρώπινου δυναμικού των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, την προσαρμογή και βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων τους, αλλά και την απόκτηση νέων που να ταιριάζουν σε ένα ευρύ φάσμα νέων συστημάτων, τεχνολογιών, μεθόδων, διαδικασιών, ιεραρχικών δομών, σχέσεων και αντιλήψεων. Ωστόσο, η έννοια της μάθησης δεν αρκείται στην απλή απόκτηση γνώσεων. Η μάθηση πραγματώνεται όταν η νέα γνώση μετουσιώνεται σε νέα συμπεριφορά και στάση, όταν δηλαδή ένα άτομο αλλάξει συστήματα γνώσεων, αξιών, παραδοχών, εικόνων, αρχών και υποθέσεων, άρα μάθει να προσαρμόζεται και να αλλάζει.
- Τέλος, η επιτυχία των παρεμβάσεων στους παραπάνω παράγοντες, δεν θα μπορούσε να διασφαλιστεί χωρίς την όγδοη και θεμελιώδη στρατηγική παράμετρο της «ηγεσίας», η οποία συνιστά την πηγή και αιτία όλων των άλλων παραμέτρων. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία διακρίνεται η διοίκηση από την ηγεσία και αναδεικνύεται ο

καταλυτικός ρόλος των ηγετών στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η ηγεσία είναι εκείνη που καλείται να αντιμετωπίσει τις ραγδαίες και διαρκείς αλλαγές στο σύγχρονο κόσμο, διατρέχοντας όχι μόνο την κορυφή της ιεραρχίας, αλλά όλα τα επίπεδα της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού. Κατά συνέπεια, η ηγεσία δεν θεωρείται θείο δώρο, αλλά επίτευγμα μέσα από διαρκή μάθηση. Το νέο οργανωτικό μοντέλο του 21^{ου} αιώνα, θα εστιάζει όλο και περισσότερο στην ανάπτυξη στελεχών που θα μαθαίνουν να είναι ηγέτες, με εξαιρετική ικανότητα να προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να προωθούν τους οργανωτικούς μετασχηματισμούς. Για τους λόγους αυτούς, το μέλλον επιβάλλει τη μετάβαση από τη «διοίκηση της αλλαγής» στην «καθοδήγηση της αλλαγής» μέσα από την εμπνευσμένη ηγεσία. Στο πλαίσιο της θεώρησης «καθοδήγηση των αλλαγών», για το Πανεπιστήμιο, κατεξοχήν χώρο δημιουργίας γνώσεων, αξιών, αρχών, αντιλήψεων, στάσεων και συμπεριφορών, η επένδυση στη στρατηγική προτεραιότητα της «ηγεσίας» ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό και ικανότητα των δομών εξουσίας του σε όλα τα επίπεδα και τις βαθμίδες, μπορεί να αποτελέσει προωθητική δύναμη στις αλλαγές που διενεργούνται στο τρίπτυχο εκπαίδευση – έρευνα – καινοτομία.

Συνοψίζοντας λοιπόν, τα δομικά στοιχεία της ώθησης για μία ανώτερη καμπύλη αναπτυξιακής πορείας του Πανεπιστημίου διακρίνονται επιγραμματικά στα παρακάτω:

- ✓ Στην επαναδιατύπωση του οράματός του για την «εικόνα» του στο μέλλον,
- ✓ Στη χάραξη της στρατηγικής του κατεύθυνσης, δηλαδή του «μεγάλου σχεδίου», για να ανταποκριθεί στην αποστολή του και να αγγίξει το όραμά του,

- ✓ Στη διαμόρφωση της θεμελιώδους ιδεολογίας του για έναν απώτερο σκοπό,
- ✓ Στην επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιό του, ως το «μοναδικό» και σπάνιο πόρο του,
- ✓ Στην καταλληλότητα και δύναμη της κουλτούρας του,
- ✓ Στην καταλληλότητα, προσαρμοστικότητα και ευελιξία των δομών και διεργασιών του, ώστε να υπηρετούν την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής του,
- ✓ Στην κατανόηση και προώθηση του καταλυτικού παράγοντα της «ηγεσίας», ως τρόπο συμπεριφοράς, σκέψης, στάσης και πράξης.

Τέλος, διακρίνουμε ως μεγαλειώδες δομικό στοιχείο, τις δεξιότητες και γνώσεις, και ιδίως την ικανότητα της μάθησης. Αυτή συνίσταται στην απόκτηση νέων γνώσεων και νέων ικανοτήτων, στη «μάθηση προσαρμογής» σε νέες συνθήκες και περιβάλλοντα μέσα από τη δυναμική αξιοποίηση «μαθημάτων επιτυχίας και αποτυχίας», αλλά και στη «μάθηση της μάθησης», δηλαδή την ικανότητα με την οποία ένας οργανισμός κατευθύνει τις δυνάμεις του για να σχεδιάζει το μέλλον και να προσδιορίζει το περιβάλλον του.

Εν κατακλείδι, η ανάγκη για ευελιξία και προσαρμογή του ελληνικού Πανεπιστημίου στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με την έννοια του σύγχρονου οργανισμού που προσαρμόζεται έγκαιρα και γόνιμα στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος, αλλά και πρωτοπορεί, αποτελεί το συστατικό της επιτυχούς ανάπτυξής του. Ο ίδιος ο οργανισμός πρέπει να «μαθαίνει», δηλαδή να μετασχηματίζεται, να ανανεώνεται και να επαναδημιουργείται μέσα από την απόκτηση ή τη δημιουργία γνώσεων, την αξιοποίηση της εμπειρίας και του πειραματισμού, με απώτερο σκοπό να εξασφαλίζει την εικόνα του μέλλοντος που έχει οραματιστεί.

Κλείνοντας παραθέτουμε ένα μικρό απόσπασμα από τον πρόλογο του βιβλίου «*ΚΕΙΜΕΝΑ ΠΑΙΔΕΙΑΣ. Το Πανεπιστήμιο του 21^{ου} αιώνα*» (Thill, et al., 2001:22):

«Βρισκόμαστε μπροστά στη διαμόρφωση νέων παγκόσμιων σταθερών σε σχέση με τη δραστηριότητα των πανεπιστημίων, και πρόκειται για μια δραστηριότητα στην καρδιά των εξελίξεων εκείνων που, σε οικονομικό, πολιτικό, ιδεολογικό, επιστημονικό, τεχνολογικό, πολιτιστικό επίπεδο, περιγράφουν το παγκόσμιο τοπίο της ανθρώπινης δραστηριότητας, της εξέλιξης των κοινωνιών, κατά τον 21^ο αιώνα. Είναι σαφές: ή το Πανεπιστήμιο θα βρίσκεται στο κέντρο αυτών των συγκλονιστικών μεταμορφώσεων ως μονάδα δημιουργίας και έρευνας ή δεν θα είναι παρά μια παραοικονομική, βοηθητική και αναπαραγωγική δομή που συνδέει δράσεις τις οποίες δεν κατανοεί και ούτε, βεβαίως, ελέγχει».

10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

10.1 Ελληνόγλωσση

- Ανδριτσάκη, Α. (2013). Το δημόσιο φεύγει, οι ιδιώτες έρχονται. Η εφημερίδα των συντακτών 15/11/2013.
- Βακόλα, Μ. (2005). Διοικώντας τις αλλαγές: Πρακτικές εφαρμογές. Ι. Σιδέρης, Αθήνα. 181σελ.
- Βελισσαρίου, Σ. (2005). Η Γενική Συμφωνία για το Εμπόριο στις Υπηρεσίες και η τριτοβάθμια εκπαίδευση: «Σύντομο ιστορικό της GATS». Διεθνές Συνέδριο της Education International «GATS και Εκπαίδευση, Παρίσι, 4-5 Απριλίου 2005.
- Δαμανάκη, Μ., Κουλαϊδής, Β., Βαρουφάκης, Γ., Καλογήρου, Γ. & Παπαδάκης, Ν. (2006). Το πραγματικό και το κεκτημένο: Το Πανεπιστήμιο σε μετάβαση. Εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ, 279σελ.
- Δημολαΐδου, Φ. (2009). ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Ουραγός η Ελλάδα στη διακήρυξη της Μπολόνια. Εφημερίδα ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ, 24/04/2009.
- Ευρυδίκη, (2008). Διακυβέρνηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ευρώπη: Πολιτικές, δομές, χρηματοδότηση και ακαδημαϊκό προσωπικό. Δίκτυο ενημέρωσης για την εκπαίδευση στην Ευρώπη. 146σελ.
- Ζαμπετάκης, Λ. (2007). Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Διδακτορική Διατριβή. Τμήμα Μηχανικών παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.
- Ζέρη, Π. (2008). Το Πανεπιστήμιο σε κρίση. www.academia.edu/3101243/
- Ζησιμόπουλος, Γ. & Οικονομάκης Γ. (2013). Εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα. Θέσεις, τεύχος 122, σελ.1-18.
- Καβαδιάς, Γ. (2014). 2013 Πληγές της Δημόσιας Εκπαίδευσης. AlfaVita Εκπαιδευτικό Ενημερωτικό Δελτίο, παρ 03/01/2014, σελ.2.

- Καλημερίδης, Γ. (2012). Κράτος αγορά και εκπαίδευση. Η νεοφιλελεύθερη
καπιταλιστική αναδιάρθρωση του σχολείου: Βρετανία, Φινλανδία,
Σουηδία. AlfaVita Εκπαιδευτικό Ενημερωτικό Δελτίο, Τετ. 02/05/2012,
σελ.17.
- Καρκατσούλης, Π. Γ. (2004). Το κράτος σε μετάβαση: Από τη διοικητική
μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση.
Εκδόσεις Ι.Σιδέρης. 399σελ.
- Κατσικάς, Χ. & Σωτήρης, Π. (2003). Η Αναδιάρθρωση του Ελληνικού
Πανεπιστημίου: Από την Μπολόνια στην Πράγα και στο Βερολίνο.
Εκδόσεις Σαββάλα, 175σελ.
- Κιντής, Α.Α. (2001). Το Ελληνικό Πανεπιστήμιο στην προοπτική του 21^{ου}
αιώνα. Εκδόσεις GUTENBERG. 252 σελ.
- Κωνσταντακόπουλος Σ. (2012). Το μετέωρο βήμα της μεταρρύθμισης
Διαμαντοπούλου. AlfaVita, Εκπαιδευτικό ενημερωτικό δελτίο ([http://
www.alfavita.gr/print/68253](http://www.alfavita.gr/print/68253)).
- Λακασάς, Α. (2003). Η αξιολόγηση ΑΕΙ-ΤΕΙ καθιερώνεται με νόμο.
Εφημερίδα Καθημερινή 09.02.2003.
- Μαρκαντωνάτου, Μ. (2013). Κράτος και νέο δημόσιο management: Η
προνομιακή απορρύθμιση μέσα από την επιχειρηματική διακυβέρνηση,
τις «καλές πρακτικές» και την ISO-προτυποποίηση. Θέσεις-τριμηνιαία
έκδοση, 14 σελ.: [www.theseis.com/index2.php?option=com_content
&do_pdf=1](http://www.theseis.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1).
- Ματθαίου, Δ. (2003). Το Πανεπιστήμιο στην εποχή της ύστερης
νεωτερικότητας και η προσπάθεια χειραγώγησης της ιδεολογικής και
θεσμικής μεταλλαγής του. Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική
Επιθεώρηση, τ. 1/Οκτώβριος 2003, Πατάκης
- Μαυρουδέας, Σ.Δ. (2005). Οι τρεις εποχές του Πανεπιστημίου: Το
Πανεπιστήμιο στον καπιταλισμό. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ
Α.Ε., 184σελ.

- Μιχιώτης, Σ. (2007). Οργανωσιακές Αλλαγές. Απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό εκδοθέν από ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ. Σελ.1-15.
- Μπαμπανάσης, Σ. & Γκοτσιά, Απ. (1998). Δημόσιες Επιχειρήσεις: Οργάνωση και διοίκηση. Εκδόσεις Παπαζήση. 658σελ.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). ΗΓΕΣΙΑ: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική ΑΕ. 375 σελ.
- Ξανθόπουλος, Θ.Σ. (2003). Ευρωπαϊκός Χώρος ανωτάτης Εκπαίδευσης: Η διακήρυξη της Μπολόνια, το Ανακοινωθέν του Βερολίνου και ο Ενδοελληνικός Μικρόκοσμος. http://library.tee.gr/digital/techr/2003/techr_2003_2_1.pdf
- Πανεθυμιτάκης, Α. (2001). Το ζήτημα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης: ΑΕΙ-ΤΕΙ: Στο δρόμο προς την κοινωνία της γνώσης και της τεχνολογίας. Εκδόσεις GUTENBERG, 86 σελ.
- Παπά, Μ. & Θανόπουλος, Ι. (2006). Βελτίωση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση: Διερεύνηση των αντιλήψεων των φοιτητών για τα κριτήρια αξιολόγησης του αποτελεσματικού καθηγητή Πανεπιστημίου. ΣΠΟΥΔΑΙ, τ.56, τ.4,σ.58-82.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ. Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα. 528 σελ.
- Παρασκευόπουλος, Ν. (2011). ΑΕΙ: Η παραπλανητική ρητορεία της μεταρρύθμισης. Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, 31 Ιουλίου 2011.
- Σαραντίδου, Δ. (2010). Διακήρυξη Βουδαπέστης –Βιέννης 2010: Ένα νέο βήμα στη διακυβέρνηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ευρώπη. Κέντρο Ευρωπαϊκής Διακυβέρνησης, ενημερωτικό σημείωμα, 03/Μαΐος 2010.
- Σοφούλης, Κ. Μ. (2000). Για το Σύγχρονο Δημόσιο Πανεπιστήμιο: Κριτική και ένα Σχέδιο. Εκδόσεις «τυπωθήτω» Γιώργος Δαρδάνος.
- Σταμέλος, Γ. (2009). ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ. Εκδόσεις ΔΙΟΝΙΚΟΣ. 257σελ.

- Σωτήρης, Π. (2001). Πανεπιστήμιο και καπιταλιστική αναδιάρθρωση. Θέσεις, τεύχος 76, σελ. 1-24.
- Σωτήρης, Π. (2011). Η μετάλλαξη του Πανεπιστημίου ως θεωρητικό πρόβλημα (σημειώσεις για την έννοια του επιχειρηματικού πανεπιστημίου). Περιοδικό εκτός Γραμμής, τεύχος 27-28/Οκτώβριος 2011, σελ.4.
- Σωτηρόπουλος, Δ. Α. (2007). Η Ελληνική θεωρία της δημόσιας διοίκησης και των οργανώσεων, 1985-2005: Σύντομο βιβλιογραφικό δοκίμιο. 1^ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων (επιμέλεια Αντ. Μακρουδημήτρης & Μ.-Ηλ. Πραβίτα). Εκδόσεις Σάκουλα, σελ. 105—116.
- Τσαρδάκης Δ. (2000). ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΑΙ ΝΕΩΤΕΡΙΚΟΤΗΤΑ. Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, 205σελ.
- Τριμπέρης, Π. (2011). Το «Πανεπιστήμιο» της αγοράς. Sousourada, 13 Οκτωβρίου 2011.
- Τριμπέρης, Π. (2013). Από το «επιχειρηματικό πανεπιστήμιο» στο «πανεπιστήμιο-IEK»; Enthemata.wordpress.com/2013/11/03.
- Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης: Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2007). Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Β' Έκδοση, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 95σελ.
- Υπουργείο Εσωτερικών: Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2008). Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.). Γ' Έκδοση, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 65σελ.
- Χυτήρης, Λ. (2001). ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις. Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, 383 σελ.

10.2 Ξενόγλωσση

- Ackoff, L.R. (1990). The management of Change and the Changes It Requires of Management. Systems Practice, v.3, No. 5, pp.427-440.

- Barzclay, M. (2001). The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue. University of California Press, Ltd. 238p.
- Blass, E. (2012). Is Bologna Sustainable in the Future? Future Testing the Bologna Principles. In: European Higher Education at the Crossroads: Between the Bologna Process and National Reforms (Eds. Curaj, A., Scott, P., Vlasceanu, L. & Wilson, L.). Springer, Part 2, pp.1057-1072.
- Borins, S. (1995). The new public management is here to stay. Canadian Public Administration/Administration Publique du Canada, v.38, No. 1, pp.122-132.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. Leadership & Organization Development Journal, 23/8, pp.467-476.
- Bryson, J.M. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. Long Range Planning, v.21 ,No.1, pp. 73-81.
- Burns, J. & Scapens, W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. Management accounting research, 11, pp.3-25.
- Elton, L. (1999). New Ways of Learning in Higher Education: Managing the change. Tertiary Education and Management, v.5, pp. 207-225.
- European Commission/EACEA/Eurydice, (2013). Funding of Education in Europe 2010-2012: The impact of the Economic Crisis. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Higher Education Area, (2012). The European Higher Education Area in 2012: bologna Process Implementation Report. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA P9 Eurydice). 210p.
- Eurostat, (2012). Key Data on Education in Europe». Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA P9 Eurydice). 208p.

- Freysson, L. & Wahrig, L. (2013). The level of government expenditure on education varies between Member States. Eurostat, statistics in focus, 12/2013, 4 pages.
- Grant, R. (2002). Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons. 437p.
- Hoff, K. S. (1999). Leaders and Managers: Essential skills required within higher education. Higher Education, v.38, pp.311-331.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? Public Administration, v.69, is.1, pp.3-19.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. Accounting, Organizations and Society, vol. 20, issue 2-3, pages 93-109. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368293E0001W>)
- Hood, Chr. (2000). THE ART OF THE STATE: Culture, Rhetoric, and Public Management. Oxford University Press. 263p.
- Hood, C., Wiedemann, S., Fichtinger, U. (2008). Requirements Management: The interface between requirements development and all other systems engineering processes. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 275pages.
- Hughes, O. (2008). What is, or was, New Public Management? IRSPM XII Brisbane. <http://www.irspm2008.bus.qut.edu.au/papers/documents>.
- Indicators on internalization and Trade of Post-Secondary Education (OECD/US Forum 23-24 May 2002, Department of Commerce, Washington, D.C.USA). <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/1933574.pdf>.
- Kalvemark, T. (2004). The love of quality assurance: academic masochism as a way of life? In: Higher Education in a Changing Environment: Internationalization of higher education policy in Europe (ed. Wachter, B). ACA papers on International Cooperation in Education. Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft mbH, Bonn, pp.77-83.

- Kaplan, S.R. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. STRATEGY & LEADERSHIP, Emerald Group Publishing Limited, v. 33, No.3, pp.41-46.
- Kotter, J.P. (1996) (μετάφραση: Σοκοδήςμος Α. 2001): ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ. 197σελ.
- Langton, N. & Robbins, S.P. (2006). Fundamentals of Organizational behavior. Third Canadian Edition, 364p.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “social Climates”. The Journal of Psychology, 10:2, pp.269-299.
- Longo, F. & Cristofoli, D. (2007). Strategic Change Management in the Public Sector: An EFMD European Case Book. John Wiley & Sons, Ltd. 327p.
- Loukkola, T. (2012). A snapshot on the internal quality assurance in EHEA. In: European Higher Education at the Crossroads: Between the Bologna Process and National Reforms (Eds. Curaj, A., Scott, P., Vlasceanu, L. & Wilson, L.). Springer, Part 1, pp.303-316.
- McGuire, M. Brudney, J.L. & Gazley, B. (2010). The “New Emergency Management”. Applying the Lessons of Collaborative Governance to Twenty-First-Century Emergency Planning. In: The future of public administration, public management, and public service around the world (eds. O’Leary, R., Van Slyke, D.M. Kim, S.). Georgetown University Press, Washington, D.C. pp. 117-128.
- Newton, C. & Tarrant, T. (1992). Managing Change in Schools: A practical handbook. Routledge. 253p.
- O’Leary, R. & Blomgren Bingham, L. (2009). The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-first Century. Georgetown University Press, Washington, D.C. 320p.

- Ongaro, E. (2009). Public Management Reform and Modernization: trajectories of Administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain. Edgard Elgar Publishing Limited, UK. 316p.
- Pollitt, C. (1995). Justification by work or by faith? Evaluating the new public management. Evaluation, 1(2), 133-154. (<http://evi.sagepub.com/content/1/2/133.short>)
- Porter, E. M. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review, Nov-Dec. pp. 61-78.
- Renaut, A. (μετάφραση: Σταμέλος, Γ. & Καρανάτσης, Κ.) (2002). Οι Επαναστάσεις του Πανεπιστημίου: δοκίμιο για τη νεωτερικότητα της Παιδείας. GUTENBERG, Αθήνα. 388σελ.
- Rune, T. B. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. Journal of Change Management, v.5 (4) pp. 369-380.
- Saiti, A. (2010). Management Science in Higher Education Institutions: Case Studies From Greece. Interchange, v.41/1, pp. 46-50.
- Schein, H.E. (1996). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. Systems Practice, v.9 (1) pp. 27-47.
- Sirkin, L.H., Keenan, P. and Jackson, A. (2005). The hard side of change management. Harvard Business Review, v.83 (10) pp. 108-18.
- Skilbeck, M. (1997). Higher Education in a Changing Environment: Regional, National and trans-National Issues. Tertiary Education and Management, v.3, No 2, pp. 101-111.
- Sursock, A. & Smidt, H. (2010). Trends 2010: A decade of change in European Higher Education. EUA Publications 2010, European University Association, 124pages.
- Thill, G. & Warrant, F. (μετάφραση: Θεοδοροπούλου, Ε. & Ξανθάκου, Γ.) (1999). ΚΕΙΜΕΝΑ ΠΑΙΔΕΙΑΣ: Το Πανεπιστήμιο του 21^{ου} αιώνα. Εκδόσεις Ατραπός, 320σελ.

- Van Damme, D. (2004). Outlooks for the international higher education community in constructing the global knowledge society. In: Higher Education in a Changing Environment: Internationalization of Higher Education Policy in Europe (Ed. Wachter, B). Lemens Verlags- & Mediengesellschaft mbH, Bonn. pp.31-48
- Waterman, R.H., JR., Peters, Th.J. and Phillips, J.R. (1980). Structure in Organization. Business Horizons, pp. 14-26.
- Williams, G. (1993). Total Quality Management in Higher Education: panacea or placebo? Higher Education, v.25, pp. 229-237.
- Xianming, X. (2006). Academic Management and Administration System Reform in Higher Education Institutions. Front. Educ. China, v.1, pp. 70-78.
- Zgaga, P. (2012). Reconsidering the EHEA principles: Is there a “Bologna Philosophy”? In: European Higher Education at the Crossroads: Between the Bologna Process and National Reforms (Eds. Curaj, A., Scott, P., Vlasceanu, L. & Wilson, L.). Springer, Part 1, pp.17-38.

10.3 Άλλες Πηγές

Αξιολόγηση του εθνικού προγράμματος μεταρρυθμίσεων και του προγράμματος σταθερότητας του 2013 για την Ελλάδα. Ευρωπαϊκή Επιτροπή: ΕΓΓΡΑΦΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ Βρυξέλλες, 29.5.2013 SWD(2013) 358 final. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/swd2013_greece_el.pdf

Απόφαση αριθ. 1312/2013/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 11^{ης} Δεκεμβρίου 2013: σχετικά με το θεματολόγιο καινοτομίας του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας (EIT).

Δημόσια Διαβούλευση επί του σχεδίου νόμου για την «Ερευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία» (2013). <http://www.opengov.gr/yperth/?p=1801>

Δημόσιες Δαπάνες και ΑΕΙ. <http://www.indepanalysis.gr/?q=node/1678>

Διαδικασία της Μπολόνιας: δημιουργία του ευρωπαϊκού χώρου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c1108_8_el.htm

Διακυβέρνηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ευρώπη: Πολιτικές, δομές, χρηματοδότηση και ακαδημαϊκό προσωπικό. (2008). Ευρυδίκη, Δίκτυο ενημέρωσης για την εκπαίδευση στην Ευρώπη. 146 σελίδες

Έκθεση Διεθνούς Συμβουλευτικής Επιτροπής για την τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα, (2011). 19 σελίδες <http://www.opengov.gr/yrepth/?p=887>

Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Διοικητική μεταρρύθμιση 2007-2013»: Επιτελική Σύνοψη, (2007). Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. 285σελ.

Key Data on Education in Europe 2012. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA P9 Eurydice).

Η Θέση της Ελλάδας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανωτάτης Εκπαίδευσης. Διαπανεπιστημιακό Δίκτυο Πολιτικών Ανωτάτης Εκπαίδευσης (ΠΑΕ). Σειρά Τεχνικές εκθέσεις/μελέτες αρ. 4. (Αποδελτίωση -Ανάλυση: Γιώργος Σταμέλος). σελ. 25.

Η Θέση της Ελλάδας ως προς τους κοινούς ευρωπαϊκούς στόχους που φορούν την ανωτάτη εκπαίδευση: Δείκτες και κριτήρια αναφοράς 2010/2011. Διαπανεπιστημιακό Δίκτυο Πολιτικών Ανωτάτης Εκπαίδευσης (ΠΑΕ). Σειρά Τεχνικές εκθέσεις/μελέτες αρ. 5. (Αποδελτίωση -Ανάλυση: Γιώργος Σταμέλος). σελ. 18.

Η στρατηγική “Ευρώπη 2020” συνοπτικά: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_el.htm

Θέσεις και Προτάσεις ως προς το Σχέδιο Νόμου «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία». Σύνοδος Πρυτάνεων Ελληνικών Πανεπιστημίων, 10 Ιανουαρίου 2014.

Κλείδωσε και η τελευταία λίστα – Πόσοι διοικητικοί υπάλληλοι θα μπουν σε διαθεσιμότητα από κάθε ΑΕΙ (20.09.2013). [iefimerida: http://www.iefimerida.gr/node/122803#ixzz2rRJd72ol](http://www.iefimerida.gr/node/122803#ixzz2rRJd72ol)

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), 2008: Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.

ΝΟΜΟΣ 1232/25.2.1982 (22 Α'). Επαναφορά σε ισχύ, και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ 4352/1964 και άλλες διατάξεις. www.et.gr

ΝΟΜΟΣ 1256/31.5.1982 (65 Α'). Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανώτατου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα ... το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις. www.et.gr

ΝΟΜΟΣ 1268/16.7.1982 (87 Α'). Για τη δομή και λειτουργία των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. www.et.gr

ΝΟΜΟΣ 2083/21.9.1992 (159 Α'). Εκσυγχρονισμός της Ανώτατης Εκπαίδευσης. www.et.gr

ΝΟΜΟΣ 3685/16.7.2008 (148 Α'). Θεσμικό πλαίσιο για τις μεταπτυχιακές σπουδές. www.et.gr

ΝΟΜΟΣ 3879/21.9.2010 (163 Α'). Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις. www.et.gr

ΝΟΜΟΣ 4009/6.9.2011 (195 Α'). Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. www.et.gr

ΝΟΜΟΣ 4076/10.8.2012 (159 Α'). Ρυθμίσεις θεμάτων Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και λοιπές διατάξεις. www.et.gr

ΝΟΜΟΣ 4115/30.1.2013 (24 Α'). Οργάνωση και λειτουργία Ιδρύματος Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης και Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού και άλλες διατάξεις. www.et.gr

- NΟΜΟΣ 4186/17.9.2013 (193 Α'). Αναδιάρθρωση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και λοιπές διατάξεις. www.et.gr
- NΟΜΟΣ 4218/10.12.2013 (268 Α'). Κύρωση της πράξης νομοθετικού περιεχομένου «Επείγουσες ρυθμίσεις εφαρμογής Κώδικα Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων (Α'176) και άλλες διατάξεις. www.et.gr
- NΟΜΟΣ για την Έρευνα, την τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία. ΥΠΑΙΘ, 12/12/2013.
- Ο Ευρωπαϊκός χώρος Ανώτατης Εκπαίδευσης το 2012: Έκθεση Εφαρμογής της Διαδικασίας της Μπολόνια. Εκτελεστικός Οργανισμός Εκπαίδευσης, Οπτικοακουστικών Μέσων και Πολιτισμού, 219 σελίδες. <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice>.
- Οι επενδύσεις της ΕΕ για την εκπαίδευση και την απασχολησιμότητα των νέων αποδίδουν, όπως επιβεβαιώνει έκθεση του ΟΟΣΑ, (2013). Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Δελτίο τύπου 25/06/2013.
- Πρυτάνεις ιστορικών πανεπιστημίων κατά της «Μπολόνια». Ελευθεροτυπία, 21/05/2008.
- Συμπέρασμα του Συμβουλίου της 11^{ης} Μαΐου 2010 για τη διεθνοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (2010/CV 135/04)
- Σχέδιο «ΑΘΗΝΑ»: ...για την αναδιάρθρωση των Ιδρυμάτων Ανωτάτης Εκπαίδευσης, Ιανουάριος 2013. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού. http://www.minedu.gov.gr/publications/docs2013/130131_sxedio_athhna_deltio_tyrou.pdf
- Τα βασικά μεγέθη της εκπαίδευσης: η ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση (2012-2013). Μέρος Α: Το ευρωπαϊκό και διεθνές πλαίσιο αναφοράς 2001-2012. Κέντρο ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας (Κ.Α.Ν.Ε.Π.-ΓΣΕΕ)
- ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ Φ5/89656//Β3/13.8.2007 (Β'1466). Εφαρμογή του Συστήματος Μεταφοράς και Συσσώρευσης Πιστωτικών Μονάδων.

www.et.gr

ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ Φ151/20049/Β6/1.3.2007 (Β'272). Πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υπάγονται στις ειδικές κατηγορίες ... του ν. 3404/2005 (ΦΕΚ 260/Α). www.et.gr

11. ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Αξίζει να επισημάνουμε ότι το νομοσχέδιο του ενός και ολοκληρωμένου πονήματος που επέδειξε το 2011 η τότε Υπουργός Διαμαντοπούλου στη Βουλή των Ελλήνων, μόλις δύο χρόνια μετά, το 2013, τείνει να γίνεται ένα θεσμικό πλαίσιο πολυδαίδαλο με σημαντικό αριθμό τροποποιητικών και συμπληρωματικών νόμων (4076, 4115, 4186, 4142, 4218), Υπουργικών Αποφάσεων και Προεδρικών Διαταγμάτων στο ενεργητικό του.
2. Σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα οι διδακτορικές σπουδές ήταν ενσωματωμένες στα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών (ν. 2083/1992), ενώ εξακολουθούν να βασίζονται κατεξοχήν στην εκπόνηση ερευνητικού έργου. Η παρακολούθηση / αξιολόγηση της πορείας της έρευνας υποβάλλεται με τη μορφή Έκθεσης Προόδου, που καταρτίζεται από τον υποψήφιο σε συνεργασία με την Τριμελή Συμβουλευτική του Επιτροπή. Η διαδικασία της Μπολόνια προβλέπει παρακολούθηση κύκλου μαθημάτων κάτι που κατά την άποψή μας αποτελεί μία εντελώς διαφορετική διάσταση στην εκπόνηση διδακτορικής διατριβής.
3. Όσον αφορά στα προγράμματα ανώτατης εκπαίδευσης σύντομου κύκλου η εφαρμογή των οποίων διερευνάται με το Ανακοινωθέν του Βερολίνου 2003, η Ελλάδα, όπως αναφέρει η έκθεση της EACEA 2012, είναι μία από τις χώρες που δεν θεωρούν τα προγράμματα σύντομου κύκλου μέρος της ανώτατης εκπαίδευσης. Ωστόσο μερικά χρόνια μετά στο ν. 4009/2011 (άρθρο 30, παράγραφο 2 γ) προβλέπεται: *«Κάθε ίδρυμα μπορεί να οργανώνει προγράμματα σύντομου κύκλου σπουδών, τα οποία περιλαμβάνουν μαθήματα που αντιστοιχούν κατά μέγιστο σε 120 πιστωτικές μονάδες και ολοκληρώνεται με την απονομή πιστοποιητικού κατάρτισης σύντομου κύκλου, κατά τα οριζόμενα στον Οργανισμό του ιδρύματος. Το πιστοποιητικό αυτό δεν είναι ισότιμο με τίτλο σπουδών πρώτου κύκλου.»*
4. Επισημαίνεται ότι ένα ακόμη πρόβλημα που δυσκολεύει την πλήρη υιοθέτηση της χορήγησης του Παραρτήματος Διπλώματος είναι και η απόδοση του αντίστοιχου βαθμού ECTS που προβλέπει το αντίστοιχο θεσμικό πλαίσιο (Υ.Α Φ5/89656//Β3/13.8.2007 (Β'1466). Η διαδικασία υπολογισμού της επίδοσης γίνεται με αναφορά σε ομάδες τουλάχιστον 100 επιτυχόντων φοιτητών στο κάθε μάθημα, με την έννοια της συγκριτικής επίδοσης σε ποσοστά. Αυτό σαφώς προϋποθέτει την τήρηση ψηφιακής πλατφόρμας βαθμολογιών τουλάχιστον σε βάθος τριετίας, που δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό σε πολλά ΑΕΙ της χώρας.
5. Άτυπη μάθηση νοείται η μάθηση που απορρέει από τις καθημερινές δραστηριότητες του ατόμου στην εργασία, στην οικογένεια ή στον ελεύθερο χρόνο του. Με την έννοια αυτή δεν συνιστά μάθηση οργανωμένη και δομημένη σε στόχους, χρόνο και υποστήριξη. (EACEA, 2012:185).
6. Με την έννοια περικοπές νοείται η μείωση της δημόσιας δαπάνης χωρίς να υπάρξουν άλλες νέες αντισταθμιστικές πηγές χρηματοδότησης (EACEA, 2012:27).
7. Σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την εισαγωγή των αλλοδαπών φοιτητών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Υ.Α Φ151/20049/Β6/2007, ΦΕΚ Β'272) απαιτείται η γνώση της ελληνικής

γλώσσας, και να αποκτήσουν τη Βεβαίωση του Διδασκαλείου Νέας Ελληνικής Γλώσσας του Πανεπιστημίου Αθηνών ή Θεσσαλονίκης ή πιστοποιητικό του Κέντρου Ελληνικής Γλώσσας, που απαιτείται ως τυπικό δικαιολογητικό (και «προσόν») για την εγγραφή τους. Για το λόγο αυτό οι περισσότεροι αλλοδαποί φοιτητές αφιερώνουν ένα περίπου ακαδημαϊκό έτος για την εκμάθηση της γλώσσας πριν την έναρξη των σπουδών τους.

8. Έντονος υπήρξε ο δημόσιος διάλογος για τις αλλαγές στη δομή της πανεπιστημιακής οργάνωσης και διοίκησης, καθώς και οι κινητοποιήσεις που εμπόδισαν την άμεση εφαρμογή των προβλεπόμενων διαδικασιών (Κωνσταντινόπουλος, 2012). Ως εκ τούτου, στο ν. 4076/2012 (άρθρο 2, παράγραφος 3) ορίστηκαν ρυθμίσεις για την άρση εμποδίων στην ανάδειξη των Συμβουλίων των Ιδρυμάτων, με την καθιέρωση ηλεκτρονικής ψηφοφορίας.

9. Στις διατάξεις του άρθρου 5, παράγραφος 3 του ν. 4009/2011 ορίζεται ότι *«Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, ύστερα από γνώμη του Εθνικού Συμβουλίου Παιδείας (Ε.ΣΥ.Π.), μπορεί να εγκριθεί πρότυπος Οργανισμός των Α.Ε.Ι., ο οποίος περιέχει βασικές αρχές της οργάνωσης και λειτουργίας των Α.Ε.Ι. και ρυθμίζει θέματα που προβλέπονται στο παρόν άρθρο»*

10. Παρατίθενται ενδεικτικά μέρη του *Εγγράφου Εργασίας των Υπηρεσιών της (Ευρωπαϊκής) Επιτροπής για την αξιολόγηση του εθνικού προγράμματος μεταρρυθμίσεων και του προγράμματος σταθερότητας 2013 για την Ελλάδα* (Βρυξέλλες, 29.5.2013, SWD (2013) 358 final), που αφορούν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ως μία πρόσφατη «αξιολόγηση» του βαθμού εναρμόνισης της ανώτατης εκπαίδευσης της χώρας μας στις ευρωπαϊκές προσατάξεις. Σύμφωνα με την Έκθεση:

«Ο τομέας της εκπαίδευσης υφίσταται σταδιακές αλλαγές, αν και η αποτελεσματική εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων παραμένει πρωταρχικής σημασίας. Ένα ειδικό και σαφώς καθορισμένο σχέδιο δράσης παρέχει δυο φορές τον χρόνο (τον Ιούνιο και τον Δεκέμβριο) κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος, με σκοπό τον εξορθολογισμό και τον εκσυγχρονισμό των σχολείων και του τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ειδικότερα. Οι Νόμοι 4009/2011 και 4076/2012 σχετικά με την τριτοβάθμια εκπαίδευση αποβλέπουν στην εξασφάλιση αλλαγών όπως η καθιέρωση διοικητικών συμβουλίων (τα οποία μπορούν να περιλαμβάνουν και μη ακαδημαϊκά μέλη), την οικονομική αυτονομία και την ευθύνη των πανεπιστημίων, καθώς και τη διεθνοποίηση των προγραμμάτων σπουδών. Έχει αρχίσει η εφαρμογή του εξορθολογισμού του δικτύου των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των συγχωνεύσεων και ενοποιήσεων ιδρυμάτων (σχέδιο ΑΘΗΝΑ) και αναμένεται ότι θα ολοκληρωθεί έως την άνοιξη του 2014, αλλά μέχρι σήμερα η ελληνική κυβέρνηση δεν έχει παρουσιάσει δημοσίως καμία εκτίμηση επιπτώσεων του μέτρου αυτού όσον αφορά την εισαγωγή σπουδαστών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις πιθανές συνέπειες στο επίπεδο του ποσοστού φοίτησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα.

Οι επιδόσεις της Ελλάδας είναι ελαφρώς καλύτερες από τον μέσο όρο της ΕΕ όσον αφορά την πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου (11,4% το 2012 έναντι 15,5% το 2006) σε σύγκριση με 12,8% για τον μέσο όρο της ΕΕ το 2012 (Εθνικός στόχος 9,7%).... Το ποσοστό φοίτησης στην τριτοβάθμια

εκπαίδευση αυξήθηκε σε 30,9% το 2012 (Εθνικός στόχος 32%), αλλά εξακολουθεί να είναι χαμηλότερο από τον μέσο όρο 35,8% της ΕΕ το 2012 και έχει αυξηθεί με σχετικά αργούς ρυθμούς την τελευταία δεκαετία (25,4% το 2000). Στο πεδίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η νομοθεσία διαρθρωτικής μεταρρύθμισης που ψηφίστηκε με μεγάλη πλειοψηφία από το ελληνικό κοινοβούλιο το 2011 έχει εφαρμοστεί εν μέρει μόνο.» (http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/swd2013_greece_el.pdf)