



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

Αναγνώστου Γεωργία

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

Παπανικολάου Βαΐα

Ακαδημαϊκό Έτος 2018-2019

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018

Περίληψη

Η τριτοβάθμια εκπαίδευση στηρίζεται και προωθεί την έρευνα, τη διδασκαλία και την κοινωνική προσφορά. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει κατά πόσο τα ελληνικά ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν υιοθετήσει στρατηγικές και δράσεις διοίκησης ολικής ποιότητας και έχουν ενσωματώσει τις διαδικασίες αξιολόγησης στη λειτουργία τους. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε έρευνα που περιλάμβανε τα κριτήρια της διοίκησης ολικής ποιότητας, με τη μορφή ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε από φοιτητές, διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Κύριοι άξονες της έρευνας ήταν η διασφάλιση της ποιότητας στη διοίκηση των πανεπιστημίων και η χρήση της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου καθώς και των υπηρεσιών που παρέχει η εκάστοτε διοίκηση. Η έρευνα καταλήγει στη διαπίστωση ότι παρόλο που οι συμμετέχοντες στην τριτοβάθμια εκπαίδευση εφαρμόζουν βέλτιστες μεμονωμένες πρακτικές, τα ελληνικά πανεπιστήμια παρουσιάζουν γραφειοκρατικές συνήθειες και δεν έχουν εφαρμόσει συστηματικά στη λειτουργία τους κάποιο στρατηγικό σχέδιο που να αποβλέπει στη βελτίωση της ποιότητάς τους και της ποιότητας κουλτούρας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας και η εφαρμογή της στη διοίκηση και λειτουργία των ελληνικών πανεπιστημίων προτείνεται ως αναγκαία και ικανή λύση για την αντιμετώπιση των όποιων δυσκολιών αλλά και τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού και υψηλού επιπέδου περιβάλλοντος που θα ανταποκρίνεται στις προκλήσεις των εποχών.

Abstract

Higher education relies on and promotes research, teaching and social contribution. The aim of this paper is to study whether Greek higher education institutions have adopted total quality management strategies and actions and have incorporated assessment procedures into their operation. As a means to that end, a survey was carried out which included the criteria of total quality management, in the form of a questionnaire, filled in by students, as well as by administrative and educational staff of tertiary education. The main focus of this research has been to examine whether quality in university management and utilization of evaluation procedures of the educational work as well as of the services provided by the administration are ensured. The research highlights the fact that although all parties involved in higher education aim at applying best given practices, Greek universities exhibit bureaucratic angulations and have systematically failed to implement a strategic plan aimed at quality improvement and quality culture consolidation. It is proposed that the Total quality management model and its subsequent implementation in the administration and operation of Greek universities constitutes a necessary and effective solution to address any stagnatory incongruities, thus creating a competitive and high level educational environment that meets present day challenges.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	2
Abstract.....	3
1. Εισαγωγή	6
1.1 Θεσμικό πλαίσιο της Ανώτατης Εκπαίδευσης	6
1.2 ΟΟΣΑ για την τριτοβάθμια εκπαίδευση 2018.....	7
1.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην εκπαίδευση.....	9
1.4 Νόμος 4009/2011.....	10
1.5 Η Ευρωπαϊκή Διάσταση	12
1.6 Προτάσεις για ερωτηματολόγιο	13
1.7 Συμπέρασμα.....	14
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	16
2.1 Διαδικασίες πιστοποίησης ποιότητας και αξιολόγησης στα ΑΕΙ.....	16
2.2 Τυπικές διαδικασίες αξιολόγησης: είναι γραφειοκρατικές ή όχι?.....	23
2.3 Δομή διοίκησης και οργάνωσης του πανεπιστημίου με βάση τη ΔΟΠ: γραφειοκρατική ή όχι?.....	26
3. Κριτική Επισκόπηση Βιβλιογραφίας.....	33
4.Μεθοδολογία διεξαγωγής έρευνας.....	67
4.1 Μέθοδος.....	67
4.2 Δειγματοληψία.....	68
4.3 Ερωτηματολόγιο.....	70
5. Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	80
5.1 Κοινωνικά-Δημογραφικά Στοιχεία.....	80
5.2 Διασφάλιση ποιότητας.....	81
5.3 Εσωτερική Αξιολόγηση	83
5.4 Εξωτερική αξιολόγηση	84
5.5 Γραφειοκρατικά εμπόδια στη διοίκηση.....	85
5.6 Ποιότητα Υπηρεσιών	88

5.7	Υποδομές.....	90
5.8	Προβλήματα και Δυσλειτουργίες.....	90
5.9	Συναλλαγές-Υπηρεσίες	91
6.	Συμπεράσματα	93
7.	Συμπεράσματα προτάσεις και προοπτικές πλεονεκτήματα μειονεκτήματα της προτεινόμενης μελέτης.....	97
8.	Βιβλιογραφία.....	100
8.1	Ελληνική	100
8.2	Ξενόγλωσση	103

1. Εισαγωγή

1.1 Θεσμικό πλαίσιο της Ανώτατης Εκπαίδευσης

Στην Ελλάδα όλα τα Α.Ε.Ι. μέχρι το 2016, ήταν αυτόνομα, που σημαίνει ότι τα όργανα λήψης αποφάσεων ήταν μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας (Σύγκλητος/Συνέλευση, Όργανα Συνελεύσεων Σχολών και Τμημάτων) ή εκλέγονταν αποκλειστικά από μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας (Πρύτανης/Πρόεδρος Ιδρύματος, Κοσμήτορας/Διευθυντής Σχολής, Πρόεδρος Τμήματος). Η διοικητική αυτονομία έδινε το πλεονέκτημα στη Σχολή, αλλά και σε κάποιο βαθμό στους φοιτητές και το προσωπικό, να παίρνουν μέρος στην λήψη αποφάσεων στην Α.Ε. και να κάνουν τις δικές τους επιλογές μέσα στο υπάρχον νομικό πλαίσιο για την Α.Ε, όπως να καταρτίζουν καταστατικά και κανονισμούς σε επίπεδο ιδρύματος. Ωστόσο, με νομοθετική πράξη που θεσπίστηκε τον Οκτώβριο του 2015 άλλαξε ο τρόπος εκλογής των πρυτάνεων και των κοσμητόρων, με αποτέλεσμα να περιοριστεί σημαντικά η αυτονομία της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το σχέδιο Αθηνά της περιόδου 2012-2014 είχε σκοπό να αυξηθούν τα κέρδη από την αποδοτικότητα και να ενοποιηθεί το δίκτυο των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Βασικός του στόχος ήταν ο εξορθολογισμός των επιστημονικών πεδίων και η ενίσχυση των βασικών τμημάτων και ιδρυμάτων αυξάνοντας την καινοτομία στα πανεπιστήμια, δημιουργώντας περιφερειακούς θύλακες αριστείας και συνδέοντας τον πανεπιστημιακό τομέα με τις περιφερειακές αναπτυξιακές ανάγκες.

Παρά την αυτονομία, τα Α.Ε.Ι. εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις του Υπουργού Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων για την λειτουργία τους, καθώς και ο ετήσιος προϋπολογισμός του κάθε ιδρύματος όσο και ο αριθμός των νέων φοιτητών αποφασίζεται κάθε χρόνο από το Υπουργείο. Αυτά τα δυο μεγέθη που είναι καθοριστικά για την αποτελεσματική λειτουργία των Α.Ε.Ι. (και συνδέονται άμεσα μεταξύ τους) πρέπει να οριστούν με αμερόληπτο τρόπο και σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.

Επιπλέον, εσωτερικές τροποποιήσεις στον διατιθέμενο προϋπολογισμό των Α.Ε.Ι. πρέπει κάθε φορά να εγκριθούν από το Υπουργείο Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων, κάτι που προκαλεί καθυστερήσεις στην υλοποίηση. Αυτή η εξωτερικά επιβεβλημένη γραφειοκρατία, σε συνδυασμό με την εσωτερική γραφειοκρατία εμποδίζει την απλοποίηση των διαδικασιών και επιβάλλει μια τεράστια διοικητική επιβάρυνση στην εκπαίδευση και τις ερευνητικές δραστηριότητες. Τα τελευταία χρόνια με την εφαρμογή των Τεχνολογιών

Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) στη διαχείριση των φακέλων των φοιτητών (εγγραφή, βαθμοί, επίβλεψη προόδου), την εισαγωγή της ηλεκτρονικής πλατφόρμας υποστήριξης της διδασκαλίας (πλατφόρμα υποστήριξης εκπαίδευσης/διδασκαλίας e-class) όπως επίσης και την ηλεκτρονική πρόσβαση στις βιβλιοθήκες και τα διεθνή επιστημονικά περιοδικά, έγινε μια προσπάθεια προς την απλοποίηση και τη μείωση της γραφειοκρατικής επιβάρυνσης.

Τον Ιούνιο του 2016 οι ελληνικές αρχές παρουσίασαν νέα στρατηγική για την τριτοβάθμια εκπαίδευση που καλύπτει την περίοδο 2016-2020. Η στρατηγική περιλαμβάνει τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και της μάθησης και την ενίσχυση της ισότητας και της πρόσβασης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Περιλαμβάνει επίσης ως στόχο τη βελτίωση της διασφάλισης της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η στρατηγική περιέχει αρκετά γενικά μέτρα, αν και όχι ειδικά και στοχευμένα, για την αύξηση της συμμετοχής όλων των πληθυσμιακών ομάδων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και για την αύξηση των ποσοστών ολοκλήρωσής της. Αποσκοπεί επίσης στην υποστήριξη της έρευνας και στην προαγωγή της καινοτομίας. Η στρατηγική, ωστόσο, δεν περιέχει αρκετά ειδικά και στοχευμένα μέτρα, με αποτέλεσμα να καθίσταται δύσκολη η πλήρης και αποτελεσματική υλοποίησή της (Ε.Ε., 2016, Ν. 4327/2015).

1.2 ΟΟΣΑ για την τριτοβάθμια εκπαίδευση 2018

Το ευρωπαϊκό μνημόνιο για την τριτοβάθμια εκπαίδευση προτείνει ότι, τα ιδρύματα πρέπει να ασχολούνται με διάφορους τύπους έρευνας με αποτελέσματα από τη μεταφορά τεχνολογίας και τα εμπορεύσιμα προϊόντα έως την επιδίωξη της γνώσης για τον εαυτό της, τονίζοντας με αυτό τον τρόπο τη σχέση μεταξύ της ποιότητας της διδασκαλίας και της έρευνας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η αξιολόγηση της ποιότητας ως προς την παραγωγή των αποφοίτων, είναι ένα πολύ πιο δύσκολο και περίπλοκο έργο. Αφορούν κυρίως την ποιότητα των εισροών (ανθρώπινοι και φυσικοί πόροι), τα αποτελέσματα (πτυχιούχοι) ή την ίδια τη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης και εξαρτάται από το ποιος κάνει την κρίση και για ποιο σκοπό (Green, D., 1994). Είναι ενδιαφέρον ότι, όταν οι φοιτητές σκέφτονται την ποιότητα, αντιλαμβάνονται τις επιδόσεις, τις διδακτικές και μαθησιακές διαδικασίες. Ωστόσο, όταν σκέφτονται οι ακαδημαϊκοί συχνά προκύπτουν αρνητικοί όροι, όπως η γραφειοκρατία και η επιβάρυνση. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην υπόθεση ότι οι

ακαδημαϊκοί ανησυχούν για τις διαδικασίες εξασφάλισης της ποιότητας (QA) σχετικά με τη διδασκαλία και την εκτίμησή τους από τους μαθητές, αλλά οι μαθητές εξετάζουν μόνο τις υπηρεσίες που λαμβάνουν και προσδιορίζουν την ποιότητα ως ωφέλεια από έναν καλό δάσκαλο που προσφέρει μια καλή διδασκαλία. Τίθεται επομένως το ερώτημα για την εξέταση των φοιτητών ως πελάτες και τα ανώτατα ιδρύματα ως πάροχοι υπηρεσιών. Πολλοί εκπαιδευτικοί είναι εναντίον αυτού και θεωρούν τους φοιτητές ως εταίρους σε ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τους ακαδημαϊκούς ως διευκολυντές της μάθησης και την εκπαίδευση ως αποστολή/λειτουργήματα και μια μετασχηματιστική διαδικασία (Noha E., 2015).

Σε κάθε περίπτωση το σύστημα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει να ενισχυθεί, ώστε οι φοιτητές να αποκτήσουν μια σφαιρική, πολύπλευρη προσωπικότητα, με ηγετικές ιδιότητες, να ακονίσουν τις κατάλληλες και χρήσιμες επικοινωνιακές δεξιότητες, να αποκτήσουν γνώση των τελευταίων τάσεων στην τεχνολογία, να εκτεθούν στο περιβάλλον των εταιριών και της βιομηχανίας ώστε να έχουν την απαραίτητη αυτοπεποίθηση για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τον ανταγωνισμό στη συνεχώς μεταβαλλόμενη διεθνή αγορά Sudha, T. (2013).

Σύμφωνα με την τελευταία έκθεση του ΟΟΣΑ, (OECD, 2018) στην τριτοβάθμια εκπαίδευση παρατηρείται αύξηση του ποσοστού των ανθρώπων που την ολοκληρώνουν. Επιπλέον, οι μεγάλες διαφορές μεταξύ των φύλων δεν έχουν ακόμα εξαλειφθεί, το ποσοστό συμμετοχής των σπουδαστών που έχουν γεννηθεί στο εξωτερικό είναι πολύ χαμηλότερο από το αντίστοιχο ποσοστό των σπουδαστών που έχουν γεννηθεί στο εσωτερικό της χώρας και παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των περιφερειών στον τομέα της ολοκλήρωσης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και για τη διαχρονική εξέλιξη αυτών των διαφορών, ενώ το ποσοστό απασχόλησης των πρόσφατα αποφοιτησάντων από την τριτοβάθμια εκπαίδευση παρέμεινε πολύ χαμηλό (ΚΑΝΕΠ 2015). Ταυτόχρονα, όμως, η έκθεση επισημαίνει τον περιορισμό της αυτονομίας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με τη νομοθετική πράξη του 2015 που άλλαξε τον τρόπο εκλογής των πρυτάνεων και των κοσμητόρων, καθώς επίσης και την κατάργηση της αυτόματης διαγραφής των "αιώνιων φοιτητών" ως μερικά από τα σοβαρά προβλήματα του κλάδου. Τα βασικά σημεία στα οποία καταλήγει είναι τα εξής:

1. Τα ποσοστά της πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου και της ολοκλήρωσης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σημείωσαν σημαντική βελτίωση και είναι πλέον καλύτερα από τον μέσο όρο της ΕΕ.

2. Οι επιδόσεις είναι απογοητευτικές όσον αφορά την απόκτηση βασικών δεξιοτήτων από τους νέους και τους ενήλικες, τη συμμετοχή στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς επίσης και την εκπαίδευση των ενηλίκων.
3. Στο πλαίσιο του εθνικού διαλόγου για την παιδεία και της επανεξέτασης του εκπαιδευτικού συστήματος, επισημαίνονται καίρια προβλήματα όπως η σοβαρή υποχρηματοδότηση, η στελέχωση των σχολείων με εκπαιδευτικό προσωπικό, η ισότητα και η αποδοτικότητα.
4. Η ανατροπή προγενέστερων μεταρρυθμίσεων που αποσκοπούσαν στην αύξηση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της αξιολόγησης στα σχολεία και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί εστία ανησυχίας.
5. Η Ελλάδα έχει θεσπίσει τομεακές στρατηγικές για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, την επαγγελματική εκπαίδευση και τη διά βίου μάθηση. Η εφαρμογή τους θα αποτελέσει πρόκληση.
6. Ο αντίκτυπος της προσφυγικής κρίσης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εξακολουθεί να είναι αρκετά περιορισμένος προς το παρόν, αλλά ενδέχεται να έχει ευρύτερες συνέπειες στο μέλλον.

1.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην εκπαίδευση

Το σχολείο είναι ένας διοικητικός θεσμός και διαθέτει έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, αφού αποτελεί αποκεντρωμένη δημόσια ή ιδιωτική υπηρεσία, της οποίας η λειτουργία προσδιορίζεται από τη σχετική νομοθεσία, ενώ η οργάνωσή του ακολουθεί το ιεραρχικό πρότυπο και στηρίζεται στην ύπαρξη κανόνων και στη διαμόρφωση θέσεων και ρόλων με συγκεκριμένα καθήκοντα, αδυνατώντας να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που δημιουργούνται από τις ιδιαιτερότητες κάθε περιφέρειας της χώρας . Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από σπασμωδικότητα και αποσπασματικότητα. Οι αποφάσεις που αφορούν έμμεσα ή άμεσα όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας επιβάλλονται άνωθεν, χωρίς να συμμετέχουν στη λήψη τους οι άμεσα ενδιαφερόμενοι. Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται μόνο ως εργαλείο για την υπηρεσιακή εξέλιξη των στελεχών της. Η ελλιπής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και η αντίδραση τους σε κάθε τι καινούργιο αποτελεί τροχοπέδη για την εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών ή μεταρρυθμίσεων.

Το σχολείο παράλληλα, αποτελεί έναν κοινωνικό θεσμό με έντονη παρουσία στο επίπεδο της τοπικής αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας, του οποίου η δράση και οι σχέσεις με άλλους θεσμούς διαμορφώνονται από τις γενικότερες κοινωνικο-οικονομικές και ιστορικές συνθήκες, αλλά και από την επίδραση ιδιαίτερων τοπικά προσδιορισμένων γεωγραφικών, οικονομικών, πολιτιστικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με την ανάπτυξη οργανωμένων συμφερόντων και ομάδων πίεσης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία μέθοδος που υποστηρίζει τις συνεχείς αλλαγές και την προσαρμογή σε ένα νέο, συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η έννοια της Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» στην εκπαίδευση θεωρείται ως μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες. Η «Ολική Ποιότητα» δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά συγχρόνως περιλαμβάνει και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την ποιότητα των διαδικασιών στην εκπαίδευση. Οι βασικές αρχές που διέπουν τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, είναι:

- A) Η εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας.
- B) Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Γ) Πλήρης και ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού (Ζαβλανός, 2003).

Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. μπορεί να γίνει μέσω α) της εσωτερικής δομικής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών μονάδων, β) της συστηματικής εκπαίδευσης και ενημέρωσης, ώστε να γνωρίζουν σε βάθος τις νέες αλλαγές, και γ) ενός συστήματος προτάσεων και ευκαιριών για συνεχή βελτίωση, που δίνει τη δυνατότητα να αξιολογηθούν τα πλεονεκτήματα και να βελτιωθούν οι αδυναμίες (In'airat, & Al-Kassem, 2014).

1.4 Νόμος 4009/2011

Η Διασφάλιση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση αποτελεί το βασικό στόχο του Ευρωπαϊκού Ενιαίου Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης, στον οποίο έχει ενταχθεί και η Ελλάδα, μαζί με 45 άλλες ευρωπαϊκές χώρες, με τη θεσμοθέτηση του Ν.3374/2005. Βασική αρχή που διέπει τη διασφάλιση ποιότητας είναι το υψηλό

αίσθημα ευθύνης του κάθε ιδρύματος απέναντι στους φοιτητές και την κοινωνία για την παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης. Η πολιτική και οι διαδικασίες Διασφάλισης Ποιότητας των Α.Ε.Ι., όπως και των ακαδημαϊκών τους μονάδων (Σχολών, Τμημάτων), αξιολογούνται και πιστοποιούνται περιοδικά, τόσο εσωτερικά, με ευθύνη των ΜΟΔΠ (Μονάδες Διασφάλισης Ποιότητας των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων), όσο και εξωτερικά, με ευθύνη της Α.ΔΙ.Π. (Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση).

Με τον Νόμο 4009/2011 «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων», η Ελλάδα αποκτά εθνικό σύστημα πιστοποίησης το οποίο υποστηρίζει τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης, έτσι ώστε να αναπτύξουν προγράμματα σταθερά αυξανόμενης ακαδημαϊκής και επαγγελματικής ποιότητας. Η πιστοποίηση είναι διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης με βάση συγκεκριμένα, προκαθορισμένα, διεθνώς αποδεκτά και εκ των προτέρων δημοσιοποιημένα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια και δείκτες, εναρμονισμένα με τις Αρχές και Κατευθυντήριες Οδηγίες για τη Διασφάλιση Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης (ESG 2015).

Σύμφωνα με τον Νόμο 4009/2011, οι προϋποθέσεις, τα κριτήρια (ποιότητα των Προγραμμάτων Σπουδών, της Εκπαίδευσης, της Έρευνας, των Λοιπών Υπηρεσιών) και οι διαδικασίες της Εσωτερικής αλλά και της Εξωτερικής αξιολόγησης και Πιστοποίησης του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας των Α.Ε.Ι. αναλύονται και εξειδικεύονται με ειδικές κατευθύνσεις και οδηγίες, που δημοσιοποιούνται από την Α.ΔΙ.Π.

Στα γενικά κριτήρια πιστοποίησης των προγραμμάτων σπουδών περιλαμβάνονται τα εξής:

1. η ακαδημαϊκή φυσιογνωμία και ο προσανατολισμός του προγράμματος σπουδών,
2. τα μαθησιακά αποτελέσματα και τα επιδιωκόμενα προσόντα σύμφωνα με το Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων Ανώτατης Εκπαίδευσης που προβλέπεται στην περίπτωση δ' της παραγράφου 4 του άρθρου 16 του ν. 3879/2010, όπως προστίθεται με το άρθρο 46 του παρόντος νόμου,
3. η δομή και η οργάνωση του προγράμματος σπουδών,
4. η ποιότητα και αποτελεσματικότητα του διδακτικού έργου, όπως τεκμηριώνεται ιδίως από την αξιολόγηση από τους φοιτητές,
5. η καταλληλότητα των προσόντων του διδακτικού προσωπικού,

6. η ποιότητα του ερευνητικού έργου της ακαδημαϊκής μονάδας,
7. ο βαθμός σύνδεσης της διδασκαλίας με την έρευνα,
8. η ζήτηση στην αγορά εργασίας των αποκτώμενων προσόντων και
9. η ποιότητα των υποστηρικτικών υπηρεσιών, όπως οι διοικητικές υπηρεσίες, οι βιβλιοθήκες και οι υπηρεσίες φοιτητικής μέριμνας (<http://www.adip.gr/gr/accreditation.php>).

Η διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης πραγματοποιείται με την βοήθεια ανεξάρτητων αξιολογητών που συνήθως είναι ανώτερα μέλη Δ.Ε.Π σε αναγνωρισμένα Πανεπιστήμια του εξωτερικού και αναλαμβάνουν την ευθύνη να διαβάσουν όλα τα έγγραφα της εσωτερικής αξιολόγησης, να επισκεφθούν το συγκεκριμένο Τμήμα που αξιολογείται και να συναντήσουν τους φοιτητές του, τα μέλη Δ.Ε.Π, το Επιστημονικό Προσωπικό (Ε.Π) και το διοικητικό προσωπικό, να εξετάσουν την ποιότητα των υποδομών, την ποιότητα της έρευνας και όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με την παροχή προπτυχιακής και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Οι εξωτερικοί αξιολογητές πρέπει να ετοιμάσουν μια εμπειριστατωμένη έκθεση που κατατίθεται στην Α.ΔΙ.Π.

Τα αποτελέσματα της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης των Τμημάτων με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων καταγραφής και ανάλυσης στοιχείων και δεικτών, κοινοποιούνται στο ίδρυμα και τον Υπουργό Παιδείας και δημοσιοποιούνται στην ιστοσελίδα της Αρχής ενώ το Υπουργείο τηρεί μητρώο των πιστοποιημένων προγραμμάτων σπουδών και των ιδρυμάτων με πιστοποιημένο εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας.

1.5 Η Ευρωπαϊκή Διάσταση

Η εισαγωγή και ανάπτυξη εκπαιδευτικής κουλτούρας που αναγνωρίζει τη σημασία της ποιότητας και της ΔΠ στο έργο των Α.Ε.Ι. αποτελεί σημαντικό βήμα για την προαγωγή του ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου της Ανώτατης Εκπαίδευσης. Παράλληλα όμως σε εθνικό επίπεδο συμβάλλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης της Πολιτείας και του κοινού στο αυτοδιοίκητο των ιδρυμάτων, ενισχύοντας την αυτογνωσία τους αλλά και την κοινωνική λογοδοσία των Α.Ε.Ι. Αυτός ο σκοπός αντιμετωπίζεται με την διαμόρφωση ενός κοινά αποδεκτού Ευρωπαϊκού πλαισίου αρχών, διαδικασιών και κατευθυντήριων οδηγιών Διασφάλισης της Ποιότητας. Το πλαίσιο αυτό αποτυπώθηκε με ευθύνη του Ευρωπαϊκού Συνδέσμου για τη

Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ENQA), δημοσιεύθηκε με τον τίτλο «Ευρωπαϊκές Αρχές και Κατευθυντήριες Οδηγίες για την Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση» (ESG) και αποτελεί σήμερα για περισσότερες από 45 χώρες το βασικό εγχειρίδιο αρχών, κανόνων και οδηγιών για την διαμόρφωση των εθνικών πλαισίων ΔΠ. Στο κείμενο των ESG υιοθετήθηκε το πνεύμα της διακήρυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης Πανεπιστημίων (EUA, Gratz, Ιούλιος 2003), ότι «σκοπός μιας Ευρωπαϊκής διάστασης για την ΔΠ είναι να προαγάγει την αμοιβαία εμπιστοσύνη και να βελτιώσει τη διαφάνεια με σεβασμό στην ποικιλότητα των εθνικών πλαισίων και επιστημονικών περιοχών». Παράλληλα όμως υπογραμμίζεται ότι, «αναγνωρίζοντας την αρχή του αυτοδιοίκητου των ιδρυμάτων, την πρωταρχική ευθύνη για την ΔΠ στην Ανώτατη Εκπαίδευση έχουν τα ίδια τα επί μέρους ιδρύματα, πράγμα που εξασφαλίζει τη βάση για κοινωνική λογοδοσία του ακαδημαϊκού συστήματος μέσα στο εθνικό πλαίσιο ποιότητας». Για τους παραπάνω λόγους, ενώ οι προτεινόμενες από την ENQA «αρχές και κατευθυντήριες οδηγίες» πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ευρώπης, ανεξάρτητα από τη δομή, τη λειτουργία και το μέγεθός τους και ανεξάρτητα από το εθνικό σύστημα στο οποίο εντάσσονται, δεν περιλαμβάνουν προτάσεις για λεπτομερείς «διαδικασίες», καθώς αυτές αποτελούν σημαντικό μέρος της ευθύνης των ιδρυμάτων στο πλαίσιο της ανεξάρτητης λειτουργίας τους. Τα εθνικά συστήματα διασφάλισης ποιότητας των ΑΕΙ, όπως αυτό που θέσπισε ο Ν. 4009/2011 και εξειδικεύεται από την ΑΔΙΠ, αλλά και τα «εσωτερικά συστήματα διασφάλισης ποιότητας των ιδρυμάτων» πρέπει να καλύπτουν τις απαιτήσεις του εθνικού και του ευρωπαϊκού θεσμικού πλαισίου, είναι όμως ελεύθερα να προσθέτουν ή να εξειδικεύουν συγκεκριμένα στοιχεία που, κατά την κρίση τους, αποτυπώνουν καλύτερα την ιδιαίτερη φυσιογνωμία τους.

1.6 Προτάσεις για ερωτηματολόγιο

Η Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση αναφέρεται στη διασφάλιση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας και της χρήσης των νέων τεχνολογιών, στην καταλληλότητα και διαθεσιμότητα των διδασκόντων, στην επάρκεια και στην αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής, στην παρακολούθηση των επιδόσεων των σπουδαστών και των ευκαιριών απασχόλησής τους, στη συνεχή βελτίωση, την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση

του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις ποιοτικά ανώτερες εκπαιδευτικές υπηρεσίες (Μπρίνια, 2008).

Η ποιότητα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι το κύριο μέλημα των ερευνητών όλων των χωρών εδώ και χρόνια. Διαφορετικά μοντέλα αναπτύχθηκαν κυρίως βάσει των επιπτώσεων της ΔΟΠ, ενώ οι προκλήσεις στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στα ΑΕΙ στην Ευρώπη, αφορούν τη διδασκαλία, την έρευνα και την κοινωνική προσφορά. Η κυρίαρχη τάση εκφράζεται μέσα από την ανάγκη για μετάβαση προς ένα εκπαιδευτικό σύστημα με περιορισμένο το ρόλο του κράτους και άμεση διασύνδεση με την παραγωγή.

Ενδιαφέρον θα αποτελούσε να εξεταστούν α) τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τη ΔΟΠ σε ΑΕΙ, β) τα στοιχεία αποτυχίας, καθώς και το κατά πόσο ικανοποιούνται τα 8 κριτήρια που προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία και έχουν να κάνουν με το πρόγραμμα σπουδών, το προσωπικό, τις προοπτικές για καριέρα, την υλικοτεχνική υποδομή, τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, τις υπηρεσίες βιβλιοθήκης, τις διοικητικές υπηρεσίες και η ευκολία πρόσβασης του ιδρύματος. Όσον αφορά τα εμπόδια, αξίζει να αναλυθούν τα εμπόδια επικοινωνίας που αντιμετωπίζει το διδακτικό προσωπικό, την περιορισμένη συμμετοχή των φοιτητών και τους περιορισμούς σε ανθρώπινο και οικονομικό κεφάλαιο. Όμοια για τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία θα θέλαμε να αναζητήσουμε θέματα όπως η ηλικία του πανεπιστημίου, ο τύπος του πανεπιστημίου, η μετασχηματιστική ηγεσία, ο σεβασμός του ατόμου, η εμπειρία, ο σχεδιασμός προγράμματος, η κατανομή πόρων, το όραμα, η γνώση, οι επικοινωνιακές συγκρούσεις, η δημιουργική ένταση και ο ενθουσιασμός.

1.7 Συμπέρασμα

Η γραφειοκρατία εμφανίζει, σταθερά χαρακτηριστικά, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους, μέσα από ένα σύστημα, που βασίζεται σε ορθολογικούς κανόνες, οι οποίοι ρυθμίζουν το σύνολο της οργανωτικής δομής, υπηρετώντας με τον τρόπο αυτόν, τον σκοπό που αναφέρθηκε (Weber, 1947). Συγκεκριμένα, το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης προϋποθέτει: α) εξειδίκευση και καταμερισμό εργασίας, β) απρόσωπο προσανατολισμό, γ) ιεραρχία, δ) κανόνες και κανονισμούς, ε) προσανατολισμό καριέρας (Ερκυνα, 2017).

Η ανάγκη για αναδιοργάνωση των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι επιτακτική. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία λειτουργική φιλοσοφία η οποία

δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή βελτίωση και βασίζεται στη συνεργασία των ατόμων. Η επιτυχία ενός συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του ιδρύματος, η συνεργασία και ο συντονισμός των υποσυστημάτων της επιχειρηματική μονάδας. Συμπερασματικά προτείνεται η γραφειοκρατία στην εκπαίδευση να εφαρμοστεί συνδυαστικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας και τη μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Διαδικασίες πιστοποίησης ποιότητας και αξιολόγησης στα ΑΕΙ

Ο διεθνής ρόλος των Α.Ε.Ι., η αριστεία, η αξιολόγηση, η λογοδοσία και η ανάγκη το Πανεπιστήμιο να εκπαιδεύσει ανθρώπους που θα εξασκήσουν ένα επάγγελμα, παίρνουν πλέον πρωταγωνιστικό ρόλο και οδηγούν το Πανεπιστήμιο στην υιοθέτηση νέων διαδικασιών πιστοποίησης ποιότητας και αξιολόγησης. Ωστόσο δεν υπάρχει μια μοναδική μορφή διοίκησης και πάντα εξετάζεται σε σχέση με το πλαίσιο της πολιτικής εξουσίας στο οποίο τοποθετείται (Heywood, 2007). Επιπλέον, η γραφειοκρατία αποτελεί την έκφραση της κάθε πολιτικής εξουσίας, χωρίς, όμως, να ταυτίζεται μ' αυτήν. Η διοίκηση διαφοροποιείται από την κυβέρνηση, με την έννοια ότι είναι διαφορετικός ο ρόλος της διαμόρφωσης κρατικής πολιτικής που έχει η πολιτική εξουσία από τον ρόλο της εφαρμογής της που έχουν οι εμπλεκόμενοι με την γραφειοκρατία. Ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση υπηρετεί την πολιτική εξουσία αποτυπώνεται στη δομή και τις διαδικασίες της. Ο μηχανισμός διοίκησης των πανεπιστημίων, ως μέρος του ελληνικού συστήματος, έχει όλες τις αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης που τη χαρακτηρίζουν άκαμπτη, αναποτελεσματική, πολυδάπανη και χρονοβόρα. Παράλληλα, είναι γνωστό πως η διοίκηση οργανισμών που δεν εφαρμόζει τις αρχές ολικής ποιότητας, δαπανά το 30% του χρόνου εργασίας στην ad-hoc αντιμετώπιση των αδύναμων σημείων του συστήματος, ενώ η ολική ποιότητα εξοικονομεί αυτόν το χρόνο.

Το δημόσιο πανεπιστήμιο σαν κορυφαίος κοινωνικός θεσμός και ως φορέας μετασχηματισμού της γνώσης καλείται να δώσει απαντήσεις στις σύγχρονες προκλήσεις που σχετίζονται α) με την ποιότητα της παραγόμενης επιστημονικής έρευνας και γνώσης και β) τη συνεχή τροφοδότηση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με ικανά στελέχη για τις σύγχρονες απαιτήσεις, λειτουργώντας ταυτόχρονα με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Οι κοινωνικές και εργοδοτικές απαιτήσεις, η ένταση του ανταγωνισμού στον χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης, η ανάγκη για μείωση του κόστους λειτουργίας έχει οδηγήσει αρκετά πανεπιστήμια, αρχικά στις Η.Π.Α, να εφαρμόσουν επιτυχημένα διοικητικά μοντέλα, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π), προερχόμενα από τον χώρο των επιχειρήσεων (Oblinger and Rush, 1997). Στη συνέχεια, η νέα διοικητική φιλοσοφία της Δ.Ο.Π πέρασε στην Ευρώπη και σε άλλες περιοχές του πλανήτη. Σήμερα, βασική διαδικασία, σε όλες σχεδόν τις χώρες της Ευρώπης, στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης αποτελεί η πιστοποίηση

προγραμμάτων σπουδών και Ιδρυμάτων, ενώ πρόσφατα στην Ελλάδα με νόμο θεσμοθετήθηκε η αξιολόγηση και διασφάλιση της ποιότητας στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Το ζητούμενο πλέον, είναι η επιτυχής εφαρμογή, σε πρώτο στάδιο της αξιολόγησης και Διασφάλισης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση και στη συνέχεια η ενσωμάτωση των αρχών της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ιδιαιτερότητες που επικρατούν στο χώρο της παιδείας.

Ο Νόμος 4009/2011, που αφορά τη δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και τη διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, στο κεφάλαιο Ι περιλαμβάνει άρθρα που σχετίζονται με τη διασφάλιση και την πιστοποίηση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Στο Άρθρο 64 καθορίζεται η συγκρότηση Αρχής διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση, καθορίζεται το πλαίσιο αποστολής της (Άρθρο 65), οι αρμοδιότητες πιστοποίησης της ποιότητας (Άρθρο 66), καθορίζονται τα ανώτατα διοικητικά όργανα και τα μέλη του συμβουλίου της Αρχής (Άρθρο 67), οι αρμοδιότητες του προέδρου και του συμβουλίου (Άρθρο 68), το οργανόγραμμα της επιστημονικής και διοικητικής υπηρεσίας που στηρίζει τη λειτουργία της Αρχής, η συγκρότηση επιτροπής πιστοποίησης ποιότητας εκ της Αρχής η οποία αξιολογεί το πρόγραμμα σπουδών και το σύστημα ποιότητας του ιδρύματος (Άρθρο 70), οι αποφάσεις πιστοποίησης ποιότητας του συμβουλίου αρχής (Άρθρο 71), τα κριτήρια πιστοποίησης ποιότητας (Άρθρο 72) και οι αρμοδιότητες για την υλοποίησης της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση και τη χρηματοδότηση των ιδρυμάτων (Άρθρο 73). Ωστόσο, με σημείο αναφοράς το Νόμο αυτό, παρατηρούμε ότι διατυπώνεται το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της Αρχής Διασφάλισης Ποιότητας ενώ δεν διατυπώνονται οι κανόνες που πρέπει τηρούνται εσωτερικά στην Αρχή.

Η ποιότητα ορίζεται σύμφωνα με τους εξωτερικούς πελάτες που είναι οι χρήστες του «προϊόντος», δεδομένου ότι οι εσωτερικοί πελάτες στοχεύουν στην ικανοποίηση των τελικών αποδεκτών και όχι σε προσωπικά συμφέροντα. Το «προϊόν» του πανεπιστημίου μπορεί να οριστεί από τα εξερχόμενα που είναι το επιστημονικό έργο, οι καταρτισμένοι επιστήμονες, η καινοτομική έρευνα καθώς και οι μεταπτυχιακοί ή διδακτορικοί φοιτητές. Έχει αναφερθεί πως σε ποσοστό μεγαλύτερο του 80% τα προβλήματα, που σχετίζονται με την επίτευξη της ποιότητας σ' έναν οργανισμό, οφείλονται στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και το 20% έχουν να κάνουν με προβλήματα εκτός συστήματος (Haller, 1987). Οι περισσότερες

μεταβολές μέσα σ' έναν οργανισμό οφείλονται κατά βάση στις κοινές αιτίες, οι οποίες σε αναλογία 94% ανήκουν στο σύστημα και αποτελούν ευθύνη της διοίκησης και μόνο το 6% των προβλημάτων οφείλονται σε ειδικές αιτίες (Deming, 1986).

Ο σχεδιασμός της ποιότητας στο χώρο των πανεπιστημίων απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας με επίκεντρο την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών της εκπαίδευσης (διδακτικό προσωπικό) και τη διευκόλυνση των διδακτικών και διοικητικών συναλλαγών και η διοίκηση του πανεπιστημίου που υιοθετεί τις αρχές της ΔΟΠ πρέπει (Μουρούτσος Σ., Μήτκα Ε., 2012):

1. Να ενστερνίζεται το όραμα της ολικής ποιότητας.
2. Να διασφαλίζει ότι οι ανάγκες των φοιτητών βρίσκονται στο επίκεντρο.
3. Να διασφαλίζει διαύλους επικοινωνίας, ώστε να εισακούονται οι υποδείξεις και τα παράπονα των φοιτητών και να αποδίδεται η ευθύνη.
4. Να μεριμνά για τη διασφάλιση των οργανωτικών δομών, που προσδιορίζουν τις υπευθυνότητες όλων των μελών και να διασφαλίζει την εξουσιοδότηση που συνάδει με τις υπευθυνότητες.
5. Να απομακρύνει εμπόδια από οργανωτικές συμπεριφορές και να δημιουργήσει αποτελεσματικές ομάδες εργασίας που να εφαρμόζουν τους μηχανισμούς ελέγχου και αξιολόγησης.
6. Να δημιουργεί μια σταθερότητα σκοπού.
7. Να προωθεί όσους ενστερνίζονται τις νέες αξίες.

Τα συστήματα ποιότητας είναι συνδεδεμένα με μηχανισμούς ανατροφοδότησης που εξασφαλίζουν την ποιότητα. Για να παραμείνουν τα πανεπιστήμια ιδρύματα παραγωγής και μετάδοσης της γνώσης και όχι στατικοί οργανισμοί, τότε η αξιολόγηση θα πρέπει να συνιστά θεμέλιο λίθο της κουλτούρας τους. Οι προσδοκίες από την κουλτούρα δημιουργούν πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τρόπους πραγματοποίησης των καθηκόντων. Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του συστήματος συνδέονται το ένα με το άλλο και τη σχέση τους με τα άτομα που είναι έξω από τον οργανισμό. Στόχο αποτελούν οι συνεχείς αξιολογήσεις όχι με σκοπό τη βαθμολόγηση αλλά την ανάδραση τόσο στους φοιτητές όσο και στο διδακτικό προσωπικό με στόχο τον εντοπισμό αδυναμιών και τη διόρθωσή τους. Η βελτίωση ξεκινάει από την κορυφή και διαχέεται σ' ολόκληρο το ίδρυμα, ενώ απαιτεί διοίκηση, που να μεταδίδει την ανάγκη συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας μέσα από τις διαδικασίες του σχεδιασμού και της διευκόλυνσης των πανεπιστημιακών

προγραμμάτων. Απαραίτητη είναι η εξισορρόπηση της δράσης ως προς τη διασφάλιση της ποιότητας προς τους εξωτερικούς πελάτες – χρήστες (επιχειρήσεις, οικογένεια, οργανισμοί), αλλά και επικέντρωση στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών (διδασκτικό και διοικητικό προσωπικό).

Βασικός στόχος που επιτυγχάνεται μέσα από τις διαδικασίες αξιολόγησης των Α.Ε.Ι. είναι η συνεχής αναβάθμιση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών και της έρευνας που διεξάγεται, η στρατηγική ανάπτυξη των Ιδρυμάτων και η οικονομική τους ανταποδοτικότητα σε επίπεδο Ιδρυμάτων και προγραμμάτων σπουδών («Τριπτόλεμος», 2013). Αναμφισβήτητα, τα κριτήρια και οι διαδικασίες που εξασφαλίζουν την ποιότητα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι πιο σύνθετα και περισσότερα απ' αυτά που περιλαμβάνονται στα συστήματα αξιολόγησης με αποτέλεσμα η κοινωνική αποτελεσματικότητα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης να επιτυγχάνεται καλύτερα με τον προσανατολισμό στις αρχές και τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και κυρίως με την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας. Ωστόσο, η ποιότητα στην Ανώτατη Εκπαίδευση έχει πολλές ερμηνείες, ενώ έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές προσεγγίσεις σε ό,τι έχει σχέση με τους εσωτερικούς ή τους εξωτερικούς φορείς που διενεργούν την αξιολόγηση της ποιότητας της ακαδημαϊκής μονάδας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η διασφάλιση της ποιότητας να είναι εσωτερικό θέμα της ακαδημαϊκής μονάδας, ενώ η πιστοποίηση πραγματοποιείται από εξωτερικούς αξιολογητές, και παρέχει στο πρόγραμμα σπουδών την ισχύ, την ευελιξία και αναγνωρισιμότητα που του αξίζει. Η μέτρηση της ποιότητας είναι διαδικασία που περιλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση και την εξωτερική αξιολόγηση («Διασφάλιση της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση» από την Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας Ανώτατης Εκπαίδευσης, Αθήνα, Ιούλιος 2007, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <http://www.hqaa.gr/linksoct2009/00A.pdf>).

Ο ρόλος της Α.ΔΙ.Π. είναι να βοηθήσει τα Ιδρύματα κατά την εισαγωγή του νέου θεσμού, ώστε να αναδείξουν τα επιτεύγματά τους και να δεχθούν ενίσχυση, όπου χρειάζεται, από την Πολιτεία.

Οι διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας ενισχύουν την αυτοτέλεια των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης, διευρύνοντας το ρόλο των ακαδημαϊκών συλλογικών οργάνων στη λήψη αποφάσεων διαχείρισης του έργου τους μέσα από διαφανείς και αντικειμενικές διαδικασίες κοινωνικής λογοδοσίας.

Οι Οδηγίες που ακολουθούν έχουν μερική ή συνολική εφαρμογή για όλες τις φάσεις της διαδικασίας εσωτερικής αξιολόγησης και προβλέπεται να χρησιμοποιηθούν:

- (α) Από τις Ακαδημαϊκές Μονάδες (Τμήματα ή Σχολές) για τη σύνταξη των Ετήσιων Εσωτερικών Εκθέσεων τους,
- (β) Από τις ΜΟ.ΔΙ.Π. για τη σύνταξη των αντίστοιχων Εσωτερικών Εκθέσεων των Ιδρυμάτων, και
- (γ) Από τις ΟΜ.Ε.Α. για τη σύνταξη των περιοδικών (ανά τετραετία) Εκθέσεων Εσωτερικής Αξιολόγησης. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, αν και απαιτείται ρητά, δεν έχει μέχρι στιγμής αναπτύξει δραστηριότητα μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας εναρμονιζόμενο με τις απαιτήσεις του Ν. 3230/2004 ΥΠΕΣΔΔΑ.

Η Αναφορά στην μέτρηση αποδοτικότητας, Παραγωγικότητας δια μέσου δεικτών σε συνδυασμό με το μοντέλο της Μπολόνια Θα αποτελούσε ένα άριστο σύστημα ποιοτικής αναβάθμισης της εκπαίδευσης.

Οι δείκτες ποιότητας και μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση που συμφωνούν με το μοντέλο της Μπολόνια και συνδράμει άριστα στην ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης είναι οι εξής:

1. Ποσοστό αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που βρίσκουν εργασία στον τομέα των σπουδών τους εντός 6 μηνών από την έναρξη αναζήτησης
2. Αριθμός διεθνών δημοσιεύσεων κατ' έτος ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
3. Αριθμός βραβείων/αναγνωρίσεων σε διεθνείς διαγωνισμούς ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
4. Αριθμός Πιστοποιημένων Πανεπιστημιακών Σχολών (ISO)
5. Αριθμός Συμμετοχών σε προγράμματα Έρευνας, Τεχνολογίας & Καινοτομίας (Διεθνή & εθνικά), ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
6. Αριθμός έργων/μελετών που έχουν ανατεθεί από τον ιδιωτικό τομέα, ανά Πανεπιστημιακή/Τεχνολογική Σχολή
7. Κόστος Φοιτητή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά πρόγραμμα σπουδών

Η διαδικασία πιστοποίησης περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

Φάση 1^η: Σχεδιασμός και ανάπτυξη του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας του Ιδρύματος.

Φάση 2^η: Αυτοαξιολόγηση του Ιδρύματος και του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

Φάση 3^η: Εξωτερική αξιολόγηση του Ιδρύματος και του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας από επιτροπή ανεξάρτητων εξωτερικών εμπειρογνομόνων.

Φάση 4^η: Έκδοση Απόφασης πιστοποίησης από το Συμβούλιο της ΑΔΙΠ.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των δυο διαφορετικών μοντέλων διοίκησης των ανώτατων εκπαιδευτικών συστημάτων, είναι τα παρακάτω:

Δημόσια γραφειοκρατία

1. Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός
2. Στατική στοχοθεσία
3. Αποφυγή λαθών
4. Δευτερευούσης σημασίας οι οικονομικοί πόροι
5. Ιεραρχική και άκαμπτη δομή
6. Περιορισμένη εκχώρηση εξουσίας και λήψη αποφάσεων
7. Έμφαση στους τύπους

Νέα Διοίκηση

1. Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
2. Δυναμική στοχοθεσία
3. Επιδίωξη επιτυχίας
4. Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
5. Απέριτη και ευέλικτη δομή
6. Μέγιστη εκχώρηση εξουσίας και λήψη απόφασης
7. Έμφαση στα αποτελέσματα

Συμπεραίνουμε πως η εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση οδηγεί στη φάση μετάβασης από τον πολίτη διοικούμενο στον πολίτη ευνοούμενο από την πολιτεία.

Η εκπαιδευτική δραστηριότητα ικανοποιεί δύο τύπους αναγκών: α) καταναλωτική ανάγκη που ταυτίζεται με τη γενική μόρφωση και την ικανοποίηση της «γνωστικής περιέργειας», αφού δεν έχει ανταλλακτική αξία, των ατόμων και β) την ανάγκη «επένδυσης», που μπορεί να ικανοποιήσει ένας φοιτητής μέσω της άσκησης συγκεκριμένης (ή μη) επαγγελματικής δραστηριότητας, που όμως βασίζεται στην εξειδικευμένη γνώση που απέκτησε από την παρακολούθηση αντίστοιχων σπουδών (Πετρινώτη, 1989). Με βάση τον ορισμό της ποιότητας, αλλά και τη θεωρία της κοινωνικής αποτελεσματικότητας, η ικανότητα του αγαθού της εκπαίδευσης

(καταναλωτικού ή επενδυτικού) να ικανοποιεί τις ανάγκες του ατόμου αποτελεί τον κύριο παράγοντα αξιολόγησης της «χρησιμότητας» του αγαθού, όπως αυτή καθορίζεται από τις προτιμήσεις, την προσωπική ιεράρχηση των αναγκών κάθε ατόμου αλλά και από την αντίληψη της ποιότητας κατά την παροχή της εκπαιδευτικής υπηρεσίας. Τα κλασικά μοντέλα για την αξιολόγηση ενός προγράμματος σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ακολουθούν συνήθως μια ολιστική προσέγγιση, κατά την οποία τα τελικώς προτεινόμενα πρότυπα κριτήρια πιστοποίησης του προγράμματος σπουδών περιλαμβάνουν τόσο το περιεχόμενο των επιμέρους γνωστικών αντικειμένων όσο και σαφείς πολιτικές και διαδικασίες.

Η Προσέγγιση που χρησιμοποιείται από το Council on Post Secondary Accreditation, περιλαμβάνει κριτήρια που καλύπτουν έξι συγκεκριμένους τομείς:

1. Το Περιεχόμενο του προγράμματος σπουδών.
2. Τους στόχους του προγράμματος σπουδών.
3. Την πολιτική που ακολουθείται για την εισαγωγή των φοιτητών στο εκπαιδευτικό σύστημα.
4. Τις δραστηριότητες των φοιτητών, την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους φοιτητές, την οργάνωση της πρακτικής άσκησης (αν απαιτείται από τη φύση του προγράμματος σπουδών) και τα αρχεία που τηρούνται για τους φοιτητές.
5. Τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό που διατίθεται για την εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης.
6. Το Εκπαιδευτικό προσωπικό. Η αξιολόγηση του προγράμματος σπουδών και των εκπαιδευτικών διαδικασιών που ακολουθούνται για την εφαρμογή του από εκπαιδευτικούς τρίτων ιδρυμάτων, είναι μια διαδεδομένη διαδικασία, ιδιαίτερα στις αγγλοσαξονικές χώρες. Οι Εξωτερικοί κριτές ή εξεταστές προέρχονται συνήθως από συναφή τμήματα άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και είναι εκπαιδευτικοί που έχουν διακριθεί στο γνωστικό αντικείμενο το οποίο καλούνται να αξιολογήσουν.

2.2 Τυπικές διαδικασίες αξιολόγησης: είναι γραφειοκρατικές ή όχι?

Η αξιολόγηση στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας του επιθυμητού παραγωγικού αποτελέσματος των Ιδρυμάτων και λειτουργεί αυτοτελώς σε επίπεδο ακαδημαϊκών μονάδων (Κακούρη, Π., 2017).

Περιλαμβάνει τις εξής διαδικασίες:

1. Την εσωτερική αξιολόγηση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου από τις ίδιες τις ακαδημαϊκές μονάδες των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης σε σχέση με τη φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή τους. Η εσωτερική αξιολόγηση πραγματοποιείται κάθε τετραετία από τις ακαδημαϊκές μονάδες, με ευθύνη της οικείας Ομάδας Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜΕΑ- που ορίζεται από την ακαδημαϊκή μονάδα και η θητεία της ορίζεται και ισχύει για τη διάρκεια της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης) και με συνεργασία όλων των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας, εκπαιδευτικών, διοικητικών, τεχνικών, καθώς και των φοιτητών, προπτυχιακών και μεταπτυχιακών (Ν. 3374/2005). Διαρκεί δύο συνεχόμενα διδακτικά εξάμηνα και πρέπει να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένα κριτήρια και δείκτες που ορίζονται από τον Νόμο 3374/2005 με βάση τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα της ΑΔΙΠ.

Στόχους της αποτελούν: α) η τεκμηριωμένη ανάδειξη των επιτευγμάτων της ακαδημαϊκής μονάδας, β) η επισήμανση σημείων που χρήζουν βελτίωσης, γ) ο προσδιορισμός και η υλοποίηση δράσεων βελτίωσης εντός της μονάδας ή του ιδρύματος.

Τελικά, συντάσσεται η Έκθεση Εσωτερικής Αξιολόγησης, η οποία λαμβάνει την έγκριση της ακαδημαϊκής μονάδας και στη συνέχεια διαβιβάζεται μέσω της ΜΟΔΙΠ στην ΑΔΙΠ. Η εσωτερική αξιολόγηση είναι συνεχής και περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν το επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό, τους σπουδαστές και άλλα θέματα που αφορούν τη λειτουργία των ακαδημαϊκών μονάδων και αποτυπώνεται σε ετήσιες εσωτερικές εκθέσεις. Το σύνολο των ετήσιων εσωτερικών εκθέσεων όλων των ακαδημαϊκών μονάδων του οικείου ΑΕΙ αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία η ΜΟΔΙΠ συντάσσει ανά διετία και υποβάλλει στο ανώτατο συλλογικό όργανο του οικείου ιδρύματος την αντίστοιχη εσωτερική έκθεση για ανατροφοδότηση και βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Σύμφωνα με το Νόμο 4009/2011, το εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος και οι διαδικασίες υλοποίησης του καθορίζονται με

απόφαση του Συμβουλίου, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του πρύτανη και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθώς και τον ιστότοπο του ιδρύματος. Τα ανωτέρω αναθεωρούνται το αργότερο κάθε έξι έτη.

2. Την εξωτερική αξιολόγηση από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες. Πραγματοποιείται κάθε τέσσερα χρόνια και περιλαμβάνει την κατάθεση της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης της ακαδημαϊκής μονάδας στην ΑΔΙΠ. Είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης της εσωτερικής αξιολόγησης και πραγματοποιείται από επιτροπή ανεξάρτητων εμπειρογνομένων προερχόμενων από το μητρώο ανεξάρτητων εμπειρογνομένων που ορίζεται από την ΑΔΙΠ.

Η επιτροπή επισκέπτεται την ακαδημαϊκή μονάδα και μετά από συζητήσεις με μέλη του εκπαιδευτικού, επιστημονικού, διοικητικού προσωπικού αλλά και τους φοιτητές μελετά τα στοιχεία της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης. Η εξωτερική αξιολόγηση ολοκληρώνεται με τη σύνταξη Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει αναλύσεις, διαπιστώσεις και υποδείξεις των ανεξάρτητων εμπειρογνομένων για τα μέτρα που χρειάζεται να ληφθούν προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα του διδακτικού, ερευνητικού ή άλλου έργου ή να αντιμετωπιστούν τυχόν αδυναμίες και αποκλίσεις σε σχέση με τη φυσιογνωμία, τους στόχους και την αποστολή κάθε ακαδημαϊκής μονάδας. Η τελική Έκθεση Εξωτερικής Αξιολόγησης διαβιβάζεται στη ΜΟΔΙΠ του ιδρύματος και μέσω αυτής στην οικεία ακαδημαϊκή μονάδα και στην ΑΔΙΠ, η οποία φροντίζει για τη δημοσιοποίησή της στην Ελληνική και την Αγγλική Γλώσσα.

3. Τις διαδικασίες πιστοποίησης των προγραμμάτων σπουδών και των εσωτερικών συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας των ιδρυμάτων, τα αποτελέσματα της οποίας συνδέονται με τη χρηματοδότηση του ιδρύματος ή την εισαγωγή νέων φοιτητών στο πρόγραμμα σπουδών ή το ίδρυμα. Η ΑΔΙΠ Συγκροτεί επιτροπή πιστοποίησης για την αξιολόγηση ενός προγράμματος σπουδών ή του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας ενός ιδρύματος.

Η επιτροπή πιστοποίησης αποτελείται από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες που προέρχονται από μητρώο ανεξάρτητων εμπειρογνομένων το οποίο τηρείται και ενημερώνεται από την Αρχή. Η επιτροπή πιστοποίησης αξιολογεί την ποιότητα του προγράμματος σπουδών ή του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας,

με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, μελετά τα στοιχεία που θέτει υπόψη της η Αρχή και επισκέπτεται, όταν απαιτείται την αντίστοιχη μονάδα ή Ίδρυμα. Η επιτροπή πιστοποίησης συντάσσει έκθεση πιστοποίησης που υποβάλλεται στο Συμβούλιο της Αρχής, ώστε να εκδοθεί και να δημοσιοποιηθεί απόφαση πιστοποίησης. Η απόφαση του Συμβουλίου της Αρχής μπορεί να εκδοθεί ως θετική, θετική υπό όρους ή αρνητική.

Η πιστοποίηση όλων των προγραμμάτων σπουδών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία όλων των προγραμμάτων σπουδών. Σε περίπτωση αρνητικής πιστοποίησης ο Υπουργός Παιδείας μπορεί να περιορίσει τη χρηματοδότηση του ιδρύματος και την εισαγωγή νέων φοιτητών στο πρόγραμμα σπουδών ή το ίδρυμα, ανάλογα με το αντικείμενο της πιστοποίησης (πρόγραμμα σπουδών ή εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος), ενώ παρέχεται στους φοιτητές των προγραμμάτων σπουδών ή των ιδρυμάτων αυτών η δυνατότητα συνέχισης των σπουδών τους σε άλλο πιστοποιημένο πρόγραμμα σπουδών ή ίδρυμα. Η διάρκεια ισχύος της απόφασης πιστοποίησης ορίζεται ανά πρόγραμμα ή εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας από την Αρχή και δεν μπορεί να υπερβαίνει τα οκτώ έτη. Οι εκθέσεις πιστοποίησης των επιτροπών πιστοποίησης και οι αποφάσεις πιστοποίησης του Συμβουλίου της Αρχής κοινοποιούνται στο ίδρυμα και τον Υπουργό Παιδείας και δημοσιοποιούνται στην ιστοσελίδα της Αρχής (Κακούρη, Π., 2017).

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται:

1. στη λήψη αποφάσεων αυτοτελώς από τις ίδιες τις ακαδημαϊκές μονάδες
2. στη λήψη αποφάσεων αυτοτελώς σε επίπεδο ιδρύματος
3. στη λήψη αποφάσεων αρωγής από την Πολιτεία προς τις ακαδημαϊκές μονάδες και τα ιδρύματα στο βαθμό που η ανάγκη τεκμηριώνεται μέσα από τη διαδικασία διασφάλισης της ποιότητας
4. στη διαμόρφωση της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση και δημοσιοποιούνται με τον πλέον πρόσφορο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η διαφάνεια του εθνικού συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης.

Η διάρθρωση της αξιολόγησης των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης γίνεται ως εξής:

1. σε εθνικό επίπεδο ο συντονισμός γίνεται από την Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΠ)

2. στο επίπεδο Ιδρύματος ο συντονισμός και η υποστήριξη των διαδικασιών αξιολόγησης του Ιδρύματος γίνεται από την Μονάδα Διασφάλισης της Ποιότητας (ΜΟΔΠ)
3. σε επίπεδο ακαδημαϊκής μονάδας και αποκλειστικά για τη διάρκεια της εσωτερικής αξιολόγησης, συγκροτείται η Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜΕΑ), Ενώ για ειδικές περιπτώσεις, οι Ειδικές Ομάδες Αξιολόγησης (ΕΟΑ).

Κριτήρια και Δείκτες Διασφάλισης Ποιότητας

Για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται τέσσερις ομάδες κριτηρίων (Νόμος 3374/2005): α) η ποιότητα του παρεχόμενου διδακτικού έργου, β) η ποιότητα του ερευνητικού έργου, γ) η ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών και δ) η ποιότητα των λοιπών υπηρεσιών. Στον ίδιο νόμο αναλύονται και οι περαιτέρω δείκτες που χρησιμοποιούνται.

Μέσα από τη μεγάλη πλειοψηφία των εκθέσεων αξιολόγησης των τμημάτων της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης από την Α.ΔΙ.Π την περίοδο 2008-2014, επισημαίνεται ότι οι μέθοδοι διδασκαλίας που χρησιμοποιούνται, το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ Ιδρύματος και φοιτητών και η σύνδεση διδασκαλίας –έρευνας είναι ικανοποιητικά. Αντίθετα σε διάφορες εκθέσεις επισημαίνεται ότι το σύστημα αξιολόγησης της διδασκαλίας που εφαρμόζεται στα περισσότερα Α.Ε.Ι. και η ποιότητα του εργαστηριακού εξοπλισμού διδασκαλίας, χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής. Η πλειοψηφία των εκθέσεων αναφορικά με την διαθεσιμότητα και την ποιότητα των κτηριακών υποδομών, των τάξεων και των ερευνητικών υποδομών είναι αρνητικές. Η διαθεσιμότητα και η ποιότητα του ψηφιακού εξοπλισμού και η ποιότητα των βιβλιοθηκών επίσης κρίνονται αρνητικά από ένα μεγάλο αριθμό εκθέσεων. Η συγκεκριμένη εκτίμηση των ανεξάρτητων αξιολογητών θεωρείται ως αποτέλεσμα της υποχρηματοδότησης της Ανώτατης Εκπαίδευσης και του σημαντικού κεφαλαιακού ελλείμματος που υπάρχει όσον αφορά στις υποδομές και τον εξοπλισμό των εργαστηρίων των τμημάτων των ΑΕΙ (Κακούρη, Π., 2017).

2.3 Δομή διοίκησης και οργάνωσης του πανεπιστημίου με βάση τη ΔΟΠ: γραφειοκρατική ή όχι?

Ο τομέας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελεί έναν από τους πιο πρόσφατους τομείς παροχής υπηρεσιών όπου υιοθετείται και εφαρμόζεται η φιλοσοφία της ΔΟΠ

(Κορρέ-Νάτση, 2003; Farooq κ.α., 2007; Al-OMoush κ.α., 2015) και οι μέχρι τώρα έρευνες δείχνουν ότι η ΔΟΠ και τα εργαλεία της είναι εφαρμόσιμα και ιδιαίτερα χρήσιμα και στην εκπαίδευση. Η ΔΟΠ έχει αναφερθεί να συνεισφέρει στη βελτίωση της ποιότητας σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά συστήματα διαφόρων χωρών στις οποίες έχουν συσταθεί φορείς υπεύθυνοι για την αξιολόγηση της ποιότητας των ιδρυμάτων (Farooq et al., 2007; Bhalla, 2012; Soomro & Ahmad, 2012; Zubair, 2013), στον εντοπισμό των πιο σημαντικών διαστάσεων ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Chua, 2004; Lagrosen et al., 2004; Saberi et al., 2015; Tari & Dick, 2016) στη μελέτη των αποτελεσμάτων από την υιοθέτηση διαφόρων εργαλείων και πρακτικών της ΔΟΠ (Κορρέ-Νάτση, 2003; Quinn et al., 2009; Ali & Shastri, 2010; Nyaoga et al., 2010; Μανώλα & Τσαρούχα, 2010; Πηλαβά, 2012; Αντωνιάδου & Χατζηπαναγιώτου, 2012; Zabadi, 2013; Oluseye et al., 2014; In'airat & Al-Kassem, 2014; Alzhrani et al., 2016; Saha, 2016). Στην Ελλάδα η ΔΟΠ έχει αξιοποιηθεί ελάχιστα στην εκπαίδευση. Ακόμα, στα οφέλη συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων, η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας και τέλος η βελτίωση των διαδικασιών και της επικοινωνίας (Saha, 2016). Η πλειονότητα των ερευνών αναφορικά με τη ΔΟΠ στοχεύουν στη διερεύνηση του νομοθετικού πλαισίου σχετικά με την ποιότητα και την καταγραφή πρακτικών διασφάλισης ποιότητας που επικρατούν σε τριτοβάθμια ιδρύματα, καθώς και στην καταγραφή των διεθνών τάσεων που επικρατούν στο διεθνή χώρο σχετικά με την ποιότητα (Γκίκα, 2004; Σιμήνου, 2011; Κωστίτσα & Σπανάκα, 2013; Οικονομίδου, 2015). Λίγες είναι οι περιπτώσεις αξιοποίησης των εργαλείων της ΔΟΠ για τη μέτρηση και τη βελτίωση τα ποιότητας των υπηρεσιών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με εξαίρεση την έρευνα των Μανώλα και Τσαρούχα (2010), οι οποίοι διερεύνησαν τη συμβολή συγκεκριμένων εργαλείων της ΔΟΠ για τη βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών σε εκπαιδευτικό ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κατέδειξαν ότι η εφαρμογή τους μπορεί να αναδείξει προβλήματα, να προτείνει λύσεις και να βοηθήσει στον καθορισμό διαδικασιών που θα είναι χρήσιμες για τη βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, υποστηρίζεται, ότι ενώ υπάρχουν πολλές έρευνες που σχετίζονται με τη ΔΟΠ δεν υπάρχει διαθέσιμη πολύ βιβλιογραφία σχετικά την εφαρμογή της στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Saha, 2016) και επισημαίνεται, ότι υπάρχει η ανάγκη διενέργειας εμπειρικών ερευνών για τη διερεύνηση της σημαντικότητας και της ωφέλειας από τις πρακτικές της ΔΟΠ (Tari & Dick, 2016).

Οι προϋποθέσεις που χρειάζονται και προκύπτουν από τη βιβλιογραφία για να εφαρμοστεί επιτυχώς η ΔΟΠ και να βελτιωθεί η ποιότητα των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι η εμπλοκή των εργαζομένων, η εστίαση στον πελάτη και η ικανοποίησή του (Zakuan et al., 2012; Zubair, 2013; Al Omoush et al., 2015, Saberi et al, 2015; Nadin & Al-Hinai, 2016), η δέσμευση της ηγεσίας (Davies, 2008; Zakuan et al., 2012; Militaru et al., 2013; Zubair, 2013; Al Omoush et al., 2015) και συγκεκριμένα η μετασχηματιστική ηγεσία η οποία φαίνεται να έχει σημαντικές θετικές επιδράσεις στις πρακτικές της ΔΟΠ (Argia & Ismail, 2013). Ακόμη, η κινητοποίηση και η αποδοτική επικοινωνία των μελών ενός ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος συγκαταλέγονται στους βασικούς πυλώνες για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ (Taskon & Mitreva, 2014). Σύμφωνα με έρευνα του ΕΛΙΑΜΕΠ (2006), η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα σε σύγκριση με το αντίστοιχο μέσο ευρωπαϊκό επίπεδο παρουσιάζει σοβαρό έλλειμμα. Η διαπίστωση αυτή γίνεται περισσότερο ανησυχητική αν δεχτούμε την επικρατούσα άποψη ότι τα Ευρωπαϊκά πανεπιστήμια υστερούν ολοένα και περισσότερο σε σύγκριση τουλάχιστον με τα αυτά των Η.Π.Α. Αυτό τονίζει ένα σοβαρό συγκριτικό έλλειμμα των Ελληνικών Πανεπιστημίων που τα καθιστά ελάχιστα ανταγωνιστικά στο διεθνές περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, η Ελληνική Ανώτατη Εκπαίδευση οφείλει να επανεξετάσει τους στόχους της, να αναπροσαρμόσει τις δομές της, να κατανοήσει και να αντιμετωπίσει τις εξελίξεις και τις απαιτήσεις μιας εντελώς νέας εποχής, κατά την οποία μεταβάλλονται τόσο οι παραγωγικές διαδικασίες όσο και οι δομές της επιστημονικής έρευνας και η σχέση της τελευταίας με τη διδασκαλία. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, το «διακύβευμα της ποιότητας είναι εντελώς καταλυτικό» (Κοτρόγιαννος & Παπαδάκης: 2003).

Η διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην αντιμετώπιση προκλήσεων όπως η βελτίωση της σύνδεσης της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας. Μέσω της κατάρτισης αποτελεσματικότερου εκπαιδευτικού και επαγγελματικού προσανατολισμού και της εφαρμογής προγραμμάτων για την επαγγελματική ανέλιξη των εκπαιδευτών μπορεί να διαμορφωθεί μία κοινή αντίληψη για την αριστεία και την αμοιβαία αναγνώριση της μάθησης που έχει αποκτηθεί σε διάφορες χώρες. Έτσι θα είναι εφικτή η μεγαλύτερη κινητικότητα των πτυχιούχων στη διεθνή αγορά εργασίας ώστε να υπάρχει ανταπόκριση στις οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις. Η διοίκηση ολικής ποιότητας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση, στο ανθρώπινο δυναμικό, στην τεχνολογία και

την καινοτομία ώστε να μεγιστοποιείται η αξία των οργανισμών και να ελαχιστοποιείται το κόστος. Η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης, λειτουργίας και διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει σκοπό την επίτευξη βελτίωσης της ποιότητας των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης.

Αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας

Αρχή 1^η: υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.

Αρχή 2^η : εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων

Αρχή 3^η : έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις

Αρχή 4^η : συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων

Αρχή 5^η : λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία

Τα κρίσιμα σημεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι: αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία, ενσωμάτωση του συστήματος Ολικής Ποιότητας στο στρατηγικό πλάνο δράσης, συμμετοχική διοίκηση συστημάτων ποιότητας, χρήση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση του προσωπικού, συμμετοχή όλων στις διαδικασίες, συνεχής επικοινωνία, ομαδική εργασία, μέτρηση της παραγωγής και ανατροφοδότηση από τους τελικούς χρήστες, αλλαγή στην νοοτροπία.

Επομένως, με την εισαγωγή της Ολικής Ποιότητας στα εκπαιδευτικά ιδρύματα μετατρέπεται το ισχύον σύστημα διδασκαλίας και αξιολόγησης σε ένα σύστημα συνεχούς βελτίωσης και μάθησης. Το μεγάλο πλεονέκτημά της είναι η προστιθέμενη αξία στις διαδικασίες, έτσι ώστε «όσα» κερδίζει ο φοιτητής σε μάθηση να είναι περισσότερα από «όσα» καταθέτει σε χρήμα, μόχθο και χρόνο για την απόκτησή της. Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας, με τις ιδιαίτερες αρχές και διαστάσεις, όπως αυτές προκύπτουν στην περίπτωση εφαρμογής της στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, μπορεί θεωρηθεί ως μια συνεχής διεργασία, στην οποία συμμετέχουν και αλληλοεπιδρούν όλες οι ομάδες ενδιαφέροντος στις εκπαιδευτικές διεργασίες, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζεται η «κοινωνική αποτελεσματικότητα» των πόρων που κατευθύνονται στην Ανώτατη Εκπαίδευση.

Σε μία γραφειοκρατική οργάνωση υπάρχει τυποκρατία, η οποία ευνοεί την αυτονόμηση του γραφειοκρατικού μηχανισμού από την κοινωνία και οδηγεί στην τυπολατρία, παραμελώντας τους τυπικούς σκοπούς του, που είναι η διαχείριση των ειδικών συμφερόντων εντός της κοινωνίας. Επίσης υπάρχει και ιεραρχική οργάνωση,

η οποία αποτελεί την κύρια πηγή κατάχρησης εξουσίας και η οποία, κατά κανόνα, αποσιωπάται ή συγκαλύπτεται, γιατί το καθολικό πνεύμα της γραφειοκρατίας είναι η μυστικοπάθεια. Μέσα από τη σύγκριση του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα είναι φανερό πως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, δρώντας σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους, μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της συνεχούς μείωσης του κόστους. Αντιθέτως, οι δημόσιες γραφειοκρατίες, όντας συνήθως μονοπώλια, δε στοχεύουν στο κέρδος, με αποτέλεσμα να μην είναι υποχρεωμένες να ανταποκρίνονται στις πιέσεις της αγοράς. Έτσι, σταδιακά μετατρέπονται σε δομικά πολυέξοδες και μη αποδοτικές. Οι προτάσεις της ΔΟΠ επικεντρώνονται στη μείωση της γραφειοκρατίας και, όπου αυτό δεν είναι εφικτό, στην οργάνωση της κρατικής μηχανής στα πρότυπα της ιδιωτικής επιχείρησης, με την εφαρμογή κριτηρίων μέτρησης της οικονομίας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα. Τόσο η θεωρία της δημόσιας επιλογής, όσο και η σχολή του Νέας διοίκησης υποστηρίζουν ότι η γραφειοκρατία δεν αποτελεί ενδεδειγμένη μορφή οργάνωσης σ' ότι αφορά την κατανομή πόρων, που είναι η βασική λειτουργία της. Η τελευταία προτείνει τη χρήση μεθόδων από το ιδιωτικό management, δίνοντας έμφαση στην ουσία έναντι της διαδικασίας, στον προσδιορισμό και στην αξιολόγηση περισσότερων ειδικών παρά γενικών στόχων, στην αντιμετώπιση του κοινού ως πελατών, στην ενίσχυση του ανταγωνισμού όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών, στην αποκέντρωση των αποφάσεων, στην βελτίωση των τεχνικών οικονομικής διαχείρισης, στην εισαγωγή δεικτών ανταγωνιστικότητας και μεθόδων σχεδιασμού και στη χρησιμοποίηση ιδιωτικών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και πληροφορίας.

Εξάλλου, η τελειοποίηση της γραφειοκρατίας συνδέεται άμεσα με την αποξένωση του ανθρώπου, δηλαδή την έλλειψη συναισθήματος, τη στιγμή που μεριμνά για το συμφέρον και το όφελος λίγων ομάδων και όχι του κοινωνικού συνόλου. Είναι η ειδικευμένη γνώση, η αξιοκρατία και ο επαγγελματισμός που εγγυώνται την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα της εργασίας των υπαλλήλων για την επίτευξη των άνωθεν τιθέμενων στόχων. Η απουσία αυθαιρεσίας, η δικαιοσύνη και η αντικειμενικότητα είναι που συνιστούν το πλεονέκτημα της γραφειοκρατίας, σύμφωνα με τον Weber, έναντι των αυθαίρετων επιμεριστικών πρακτικών της πατρογονικής διοίκησης. Η ισότητα έναντι του νόμου και οι νομικές εγγυήσεις έναντι της αυθαιρεσίας απαιτούν την τυπική και ορθολογική αντικειμενικότητα της γραφειοκρατίας. Και είναι αυτή η ισότητα ενώπιον του νόμου

που αποτελεί την αναγκαία προϋπόθεση της διατήρησης της δημοκρατίας. Ο ορθολογικός χαρακτήρας της γραφειοκρατίας μπορεί να μη συμβάλλει άμεσα στις δημοκρατικές αξίες, αλλά χωρίς αυτόν τα δημοκρατικά καθεστώτα είναι δύσκολο να επιβιώσουν. Όμως, παρά τα πλεονεκτήματά της ως διοικητικού συστήματος, ο Weber διέκρινε και μία πτυχή της, η οποία οδηγεί στην αποξένωση της ανθρώπινης ύπαρξης και στην απομυθοποίηση του κόσμου, στο τέλος των αξιών που θεμελιώνουν το λόγο ύπαρξης του ατόμου και η οποία οφείλεται στην εφαρμογή των απρόσωπων κανόνων λειτουργίας, και οδηγεί στην έλλειψη αυθορμητισμού, δημιουργικότητας και πρωτοβουλίας στη διεκπεραίωση των διαφόρων υποθέσεων. Στα πλαίσια της οικονομικής θεωρίας της πολιτικής, αναπτύχθηκε η αντίληψη της γραφειοκρατίας ως εργαλείου κατανομής πόρων και ένας προβληματισμός σχετικά με την αποτελεσματικότητά της στο ρόλο αυτό. Η προβληματική που αναπτύχθηκε είχε ως βασική αρχή την ορθολογικότητα των γραφειοκρατών. Η έννοια της ορθολογικότητας, στη θεώρηση αυτή, αποκτά διαφορετικό περιεχόμενο από αυτήν της βεμπεριανής αντίληψης, καθώς προβάλλει την ιδιοτέλεια των γραφειοκρατών. Έτσι, σύμφωνα με τη γενική αντίληψη της θεώρησης αυτής, οι γραφειοκράτες λειτουργούν ορθολογικά, με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση της ατομικής τους ωφέλειας, αλλά και του κέρδους τους και την ελαχιστοποίηση των απωλειών. Η συμπεριφορά αυτή οδηγεί στην υπερδιόγκωση της γραφειοκρατίας, καθώς κυριαρχεί στους κόλπους των γραφειοκρατών η αντίληψη ότι, όσο μεγαλώνει το μέγεθος μίας υπηρεσίας, τόσο αυξάνονται οι άμεσες και έμμεσες απολαβές τους. Η λέξη-κλειδί για την υποστήριξη της γραφειοκρατίας στους πολιτικούς θεσμούς και τη δημοκρατία είναι η ουδετερότητά της. Γιατί μόνο μία ισχυρή και πολιτικά ανεξάρτητη γραφειοκρατία είναι αναγκαία και επωφελής για τη δημοκρατία.

Το ζητούμενο της ριζικής μεταρρύθμισης της Ανώτατης Εκπαίδευσης που στοχεύει σε ποιοτικά αποτελέσματα, απαιτεί σταδιακές και δράσεις, αναγνωρίζοντας τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν στο πλαίσιο λειτουργίας της ανώτατης εκπαίδευσης. Η ανάγκη του ανασχεδιασμού του συστήματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της διασφάλισης της ποιότητας του, ώθησε σε πολλές περιπτώσεις και σε πολλά κράτη του κόσμου, στην αναζήτηση λύσεων μέσω της εφαρμογής των αρχών και πρακτικών της Δ.Ο.Π. Οι πολιτικές και οι πρακτικές για την αναμόρφωση της ανώτατης εκπαίδευσης, στο πλαίσιο της οποίας εντάσσεται και η μεταρρύθμιση του πανεπιστημίου, παρουσιάζουν τάσεις σύγκλισης στα δυτικοευρωπαϊκά κράτη (Green,1997). Οι τάσεις αυτής της σύγκλισης επικεντρώνονται κυρίως σε δύο πεδία

παρέμβασης. Το πρώτο αφορά στην επέκταση του δικτύου των πανεπιστημίων και τη διεύρυνση των ευκαιριών πρόσβασης. Το δεύτερο είναι αυτό που προωθεί την αξιολόγηση και την διασφάλιση της ποιότητας των ιδρυμάτων που θα λογοδοτούν για το έργο τους, ενισχύοντας έτσι την υπευθυνότητά τους (OECD, 1994). Κοινός στόχος των παρεμβάσεων αυτών είναι η συμβολή του πανεπιστημίου στην οικονομική ανάπτυξη και στην κοινωνική συνοχή.

Ως αποτέλεσμα, ανάλογα με τις διαφορετικές οπτικές γωνίες με τις οποίες γίνεται αντιληπτή η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση, για να επιτευχθεί ο στόχος της βελτίωσης της σε όλο το φάσμα των εκπαιδευτικών διαδικασιών απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση που προσφέρεται μέσω της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής (ποιοτικής) Εκπαίδευσης είναι απαραίτητη τόσο η οργάνωση ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου όσο και η οργάνωση της διοίκησης και διαχείρισης του εκπαιδευτικού ιδρύματος με σύγχρονες μεθόδους. Οι δύο αυτές προϋποθέσεις μπορούν να απαντήσουν με επιστημονικά τεκμηριωμένο τρόπο για την ποιότητα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης αφενός και για την καλή διαχείριση των οικονομικών πόρων που της αποδίδονται αφετέρου, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη πως ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο συνίσταται στην αποτίμηση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου, χωρίς να εξετάζει τη φύση της ποιότητας και κατά πόσο είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του πελάτη, δεν εγγυάται προγράμματα σπουδών υψηλής ποιότητας και κοινωνικής αποτελεσματικότητας.

3. Κριτική Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

Η Γραφειοκρατική οργάνωση σύμφωνα με τη βεμπεριανή ανάλυση, είναι ένα σύστημα οργάνωσης η νομιμοποίηση του οποίου βασίζεται στη νομική / ορθολογική μέθοδο και έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κατάλληλα για τη διοίκηση μονάδων τα οποία μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Κέφης, 2003):

- i. Εξειδίκευση εργασίας (job specialization) και προσανατολισμός της επαγγελματικής καριέρας (career orientation) των στελεχών: Οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας, το οποίο κατέχουν σε υψηλό βαθμό, ενώ τα επαγγελματικά στελέχη (managers) προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για ένα σταθερό και συγκεκριμένο επίπεδο αμοιβής και συνδέουν την επαγγελματική τους καριέρα και ανέλιξη με την πορεία και τους στόχους της οργάνωσης.
- ii. Λειτουργία βάσει κανόνων και διατάξεων (formal rules and regulations) και απόλυτος σεβασμός σε αυτούς υπ' ευθύνη των προϊσταμένων, Που οφείλουν να ελέγχουν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους ώστε να εξασφαλίζεται συνοχή και συνέχεια στην άσκηση των καθηκόντων.
- iii. Αυστηρή εφαρμογή της ιεραρχίας (authority hierarchy) και ιεράρχηση των λειτουργιών, σύμφωνα με το οποίο κάθε θέση βρίσκεται υπό τον έλεγχο μιας ανώτερης βαθμίδας. Η ιεραρχική οργάνωση διαρθρώνεται σύμφωνα με την ιεράρχηση των καθηκόντων, την ακριβή περιγραφή και τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία (Chevallier, 2003. Η υπέρβαση της ιεραρχίας και της αρχής της «Ενότητας της εντολής» (unity of command) θα δημιουργούσε συνθήκες ανισορροπίας και έλλειψης σταθερότητας. Η ενότητα της εντολής ορίζει τη ροή των κυκλωμάτων επικοινωνίας, τα οποία λειτουργούν κάθετα: Η εντολή διοχετεύεται από πάνω προς τα κάτω, και η πληροφόρηση από κάτω προς τα πάνω. Ο ιεραρχικός προϊστάμενος με τον τρόπο αυτό εμφανίζεται ως παράγοντας συντονισμού και ελέγχου της δραστηριότητας των μονάδων ή των υπαλλήλων της διοίκησης και ο ρόλος του αναδεικνύεται περισσότερο όσο η οργάνωση επεκτείνεται και διαφοροποιείται. Τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα έχουν μικρότερο ποσοστό πρωτοβουλίας και μεγαλύτερο βαθμό απλής εκτέλεσης των εργασιών, οι οποίες τελούν υπό τον έλεγχο των ανωτέρων. Ο προϊστάμενος ασκεί θετική (προαγωγές) ή αρνητική (ποινές) επιρροή στους υφιστάμενους, την οποία

εφαρμόζει στη δημόσια διοίκηση βάσει των κανονισμών και εντός των πλαισίων της διακριτικής ευχέρειας, όταν οι κανόνες που καθορίζουν την αρμοδιότητα δεν προκαθορίζουν ακριβώς την ενέργεια του διοικητικού οργάνου αλλά του αφήνουν περιθώρια δράσης.

- iv. Υπαλληλική ιδιότητα των στελεχών, που συνδέεται με αξιοκρατικές μεθόδους πρόσληψης και προαγωγής. Τα κριτήρια της στελέχωσης (formal selection) βασίζονται στις τεχνικές γνώσεις των εργαζομένων.
- v. Επιβάλλεται ο απρόσωπος χαρακτήρας της οργάνωσης (im personality): Οι σχέσεις των υπαλλήλων και των στελεχών ορίζονται βάσει απρόσωπων γενικών κανόνων και δεν επαφίενται στην διαπροσωπική επαφή, η οποία θεωρείται ότι μειώνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η γραφειοκρατία θεωρήθηκε η καταλληλότερη μορφή οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών, αφενός γιατί ενδείκνυται για ογκώδεις οργανώσεις με μια πληθώρα επαναλαμβανόμενων και ομοιόμορφων εργασιών, αφετέρου διότι εξασφαλίζει σταθερότητα, προβλεψιμότητα, ασφάλεια. Λόγω της πυραμιδοειδούς μορφής της, η γραφειοκρατία εμφανίζεται ως μια μονολιθική οργάνωση, που χαρακτηρίζεται από ολοκληρωτική συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων στην κορυφή. Ο συγκεντρωτισμός, σύμφωνα με τη βεμπεριανή θεώρηση, βελτιώνει την ταχύτητα και την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται και μειώνει τις συγκρούσεις. Ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση, η εσωτερική ηγεσία της οργάνωσης υπόκειται στην ιεραρχική υποταγή της στα αιρετά όργανα, που είναι οι μοναδικοί κάτοχοι νομιμοποιημένης εξουσίας σε ένα δημοκρατικό καθεστώς (Chevallier, 1993). Προορισμένο να ενισχύσει τον έλεγχο και την ενότητα της διοίκησης, το γραφειοκρατικό μοντέλο παρομοιάζεται με τη λειτουργική τελειότητα μιας μηχανής ακριβείας, καθώς εξασφαλίζει την ταχύτητα, την ακρίβεια και την προβλέψιμη απόδοση: «Ακρίβεια, ταχύτητα, σαφήνεια, γνώση των στοιχείων, συνέχεια, διακριτικότητα, ομοιομορφία, αυστηρή πειθάρχηση, μείωση των προστριβών και του υλικού και προσωπικού κόστους» (Weber, 1947:254).

Η γραφειοκρατική αναποτελεσματικότητα και ανάδυση νέων μορφών διοίκησης, οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών έχουν επιφέρει ριζικές αλλοιώσεις στο πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας γραφειοκρατίας και έχουν θέσει στο επίκεντρο της συζήτησης την

αποτελεσματικότητα και τη δυνατότητα επιβίωσής της στο νέο αυτό περιβάλλον, το οποίο προσδιορίζεται από τα εξής χαρακτηριστικά (Borins, 1995):

- i. Η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων οργανώσεων και η συνακόλουθη αδυναμία τους να ανταποκριθούν στην απαίτηση για αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων, η πληροφοριακή έκρηξη και οι δυνατότητες της τεχνολογίας.
- ii. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η σύναψη ισχυρών δεσμών και σχέσεων συνεργασίας με άλλα κράτη και ο διεθνής ανταγωνισμός.
- iii. Οι σύγχρονες αντιλήψεις για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, που δίνουν έμφαση στην έννοια της εργασίας ως μέσο ανάπτυξης και όχι μόνο ως τρόπο προσπορισμού εισοδήματος.
- iv. Οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών-πελατών.

Ο συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων και η πολιτικοποίηση σχεδόν του συνόλου των επιλογών καθιστούν το σύστημα ανίκανο να διατηρήσει τη διοικητική συνέχεια. Παρά τον υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού και την ισχυρή διείσδυση του πολιτικού στοιχείου στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των πολιτικών, υπάρχει έντονη αντίδραση στις τυπικές υποχρεώσεις που επιβάλλουν οι εκσυγχρονιστικές μεταρρυθμίσεις. Η επιλεκτική τήρηση τυπικών κανόνων και η κατίσχυση άτυπων πρακτικών έναντι των θεσμοθετημένων διαδικασιών εξουδετερώνουν τους μηχανισμούς ελέγχου και κυρώσεων. Ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης δεν συνεπάγεται αυτόματα την ικανότητα ρύθμισης ή καθοδήγησης. Αντίθετα, μπορεί να την περιορίζει και να εντείνει τα προβλήματα συντονισμού, ιδιαίτερα στα πλαίσια της ευρωπαϊκής ενοποίησης, όπου η ικανότητα προσδιορισμού προτεραιοτήτων και εξασφάλισης της συμμόρφωσης προβάλλεται ως προϋπόθεση για τη διοικητική σύγκλιση (Σπανού, 2001). Τα αίτια της κρίσης της γραφειοκρατίας, αν και πολλαπλά και αλληλένδετα, μπορούν να συνοψιστούν σε δύο βασικά χαρακτηριστικά τα οποία έχουν εντοπιστεί ήδη από την πρώτη μεταπολεμική περίοδο και συνεχίζουν να κυριαρχούν στο ελληνικό διοικητικό σύστημα (Μακρυδημήτρης, 1999γ):

- i. Η ελλιπής εξωτερική διαφοροποίηση ή αποστασιοποίηση της διοίκησης από την πολιτική και η ακόλουθη στρατηγική ελέγχου και αδιαμεσολάβητης πολιτικής υπαγωγής της διοίκησης στην πολιτική, η οποία συνδέεται με τις αυξανόμενες τάσεις πολιτικοποίησης των ηγετικών βαθμίδων της διοικητικής πυραμίδας.

- ii. Η ανεπαρκής εσωτερική ανάπτυξη και λειτουργική διαφοροποίηση του συστήματος τόσο σε επίπεδο οργάνωσης και διαδικασιών όσο και στο επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ποικίλες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες και παρεμβάσεις παρουσίασαν χαμηλή αποτελεσματικότητα, καθώς είτε συνάντησαν αντιδράσεις της οποίας απέτυχαν να αναστείλουν είτε χαρακτηρίζονταν από αστοχία στον σχεδιασμό και αδυναμία στην υλοποίηση, με συνέπεια να επιδεινώνουν πολλές φορές την κρίση ικανότητας του συστήματος (Μακρυδημήτρης, 1999 β).

Η μέθοδος αξιολόγησης των υπαλλήλων και η διαδικασία επιλογής των προϊσταμένων κατέχουν σημαντική θέση όσον αφορά την αποδοχή του ηγετικού ρόλου και τη νομιμοποίησή του τόσο ως προς τους υφισταμένους όσο και απέναντι στους πολίτες. Οι «Εκθέσεις Αξιολόγησης» διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την προαγωγή των υπαλλήλων. Εν τούτοις, η ανεπάρκεια των κριτηρίων και η τάση να βαθμολογούνται σε μεγάλο ποσοστό οι υπάλληλοι ως «άριστοι» κατέστησε ουσιαστικά το κριτήριο της αρχαιότητας ως καθοριστικό και για την προαγωγή στις οργανικές θέσεις, λόγω έλλειψης ενός έγκυρου, αντικειμενικού και αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης–παρόλο που αυτό προβλέπεται.

Η αξιολόγηση των υφισταμένων από τους άμεσους προϊσταμένους τους ενέχει μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας. Έτσι, παρόλο που τα κριτήρια που τίθενται για την ανάληψη καθηκόντων προϊσταμένων οργανικών μονάδων αντιστοιχούν σε καίριες εκφάνσεις του ρόλου του διοικητικού ηγέτη, η αδυναμία να μετρηθούν και να συγκριθούν, τα καθιστά ανενεργά ή ακόμα και αυθαίρετα. Ιδιαίτερα όσον αφορά την επιλογή των προϊσταμένων γενικών διευθύνσεων, Το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο κατέχει σημαντικό βαθμό διακριτική ευχέρεια «λόγω της φύσεως των καθηκόντων τα οποία θα ασκήσουν οι επιλεγόμενοι ως προϊστάμενοι Γενικής Διευθύνσεως, αλλά και της εκ του νόμου ιδιότητάς τους ως ανωτάτων υπαλλήλων». Η επιμόρφωση συνυπολογίζεται στην κρίση για προαγωγή, αλλά δεν αποτελεί καθοριστικής σημασίας προσόν ούτε προβλέπεται ειδική προαγωγική εκπαίδευση για τους υποψηφίους ή τους κατέχοντες θέσεις προϊσταμένων (Vernadakis, Papastathopoulos, 1990).

Σημαντικό στοιχείο επίσης που διαφοροποιεί την ελληνική διοικητική ηγεσία από αυτές άλλων–Ευρωπαϊκών κυρίως- χωρών είναι η ανυπαρξία μιας διοικητικής ελίτ. Η Διοικητική ηγεσία στη χώρα μας εμφανίζεται διασπασμένη, με ανομοιογενή συμφέροντα και ικανότητες. Αυτό μπορεί να αποβεί θετικό, γιατί η έλλειψη μιας

εδραιωμένης ηγετικής κουλτούρας καθιστά την διοικητική ηγεσία πιο δεκτική στην αλλαγή. Από την άλλη, μπορεί να δημιουργεί προβλήματα συντονισμού, συνοχής και συνεργασίας καθώς και μειωμένη αντίσταση στις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας και στη διείσδυση της τελευταίας στο γραφειοκρατικό έργο (Καλτσόγια–Τουρναβίτη, 1996). Η έλλειψη, τέλος, υλικών και ηθικών αμοιβών για τους προϊσταμένους που επιδεικνύουν μεγαλύτερη απόδοση ή αφοσίωση στο καθήκον, σε συνδυασμό με την κάμψη της ιεραρχίας, την αναξιοπιστία του συστήματος προαγωγών και την αδυναμία αντικειμενικής αξιολόγησης του διοικητικού έργου, δρα αντιθετικά στην υποκίνηση των στελεχών, με ευθείες συνέπειες στην άσκηση της διοικητικής λειτουργίας και στην επίδραση που ασκούν στο προσωπικό της οργάνωσης.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι η αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας ανάγεται ως εκ των ων ουκ άνευ όρος για την επιβίωση της δημόσιας διοίκησης στα νέα δεδομένα και στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και για τη μεταστροφή της γραφειοκρατίας σε μια οργανωτική μορφή περισσότερο δεκτική στην αλλαγή, ανοικτή στα μηνύματα του περιβάλλοντος και ικανή να μαθαίνει και να προσαρμόζεται. Όπως υποστηρίχθηκε στην παρούσα εργασία, η μετασχηματίζουσα ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει ως ‘σπινθήρας’ που θα ενεργοποιήσει τη διαδικασία υιοθέτησης των νέων αξιών που είναι σημαντικό όμως να επισημάνουμε ότι ο διοικητικός ηγέτης οφείλει παράλληλα να προστατεύει την αλλοίωση των παραδοσιακών αρχών της διοικητικής δράσης. Ο σκοπός δεν είναι η πλήρης ανατροπή της γραφειοκρατικής οργάνωσης, αλλά η επέμβαση του ηγέτη στις προβληματικές ή εκφυλισμένες πτυχές της λειτουργίας της (Aucoin, 1997b). Σε μία περίοδο που χαρακτηρίζεται από έντονες και απρόβλεπτες εξελίξεις, ο μετασχηματιστικός ηγέτης, προσανατολισμένος κατ’ αρχήν προς τον ανθρώπινο παράγοντα, οφείλει να αφουγκραστεί τις απαιτήσεις και τις δυνατότητες του διοικητικού συστήματος και να δρομολογήσει μια ομαλή μετάβαση στο καινούριο, διαφυλάττοντας τις θεμελιώδεις αξίες που συγκροτούν τον πυρήνα του κοινωνικού ρόλου της δημόσιας οργάνωσης.

Στο άρθρο της Short, A., (2007), αναλύεται η γραφειοκρατία σύμφωνα με το μοντέλο του Βέμπερ. Το τελευταίο, βασίζεται σε μια νομικά-ορθολογική αρχή με συγκεκριμένη ιεραρχία:

- α) Εξειδίκευση και λήψη αποφάσεων από την κορυφή προς τα κάτω.
- β) Τυπικά σύνολα κανόνων και κανονισμών.

γ) Άκαμπτες διαδικασίες πρόσληψης και προώθησης.

δ) Αυστηρές γραμμές οριοθέτησης μεταξύ ρόλων.

ε) Ποιότητα ως i) «κατάλληλη για το σκοπό», θεωρώντας το βαθμό στον οποίο το ίδρυμα είναι «ικανό» να επιτύχει τους στόχους του, ii) «αξία για τα χρήματα», που είναι η ευθύνη έναντι των ενδιαφερομένων, η παραγωγή περισσότερων αποφοίτων με λιγότερους πόρους και iii) διαδικασία «μετασχηματισμού» με την οποία οι αντιλήψεις του μαθητή για τον κόσμο μετασχηματίζονται μέσω της μάθησης.

Οι συγγραφείς καταλήγουν στο ότι δεν υπάρχει μοναδική λύση σχεδιασμού, αφού η καλλιέργεια, η παράδοση, το περιβάλλον και οι διαφορετικές απαιτήσεις των ενδιαφερομένων και των κοινωνιών γενικά, έχουν ισχυρό αντίκτυπο στα μεμονωμένα θεσμικά όργανα. Οποιαδήποτε γενική συνταγή βελτίωσης και αλλαγής μπορεί να είναι τόσο καλή όσο η σκόπιμη εφαρμογή του στο συγκεκριμένο πλαίσιο.

Το δοκίμιο του Khan, M. (2017), επιχειρεί να αναδείξει τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα του Βεμπεριανού μοντέλου γραφειοκρατίας και στη συνέχεια να αναλύσει τα αποτελέσματα για να διαπιστώσει εάν τα οφέλη υπερτερούν σε σχέση με τα μειονεκτήματα ή όχι. Είναι γεγονός πως αν και οι πολίτες απολαμβάνουν τα οφέλη του πολιτισμένου συστήματος χάρη στον αποτελεσματικό ρόλο της γραφειοκρατίας, πάντοτε θα ασκούν αρνητική αλλά και θετική κριτική στη γραφειοκρατία.

Πλεονεκτήματα:

Σύμφωνα με τον Max Weber, τα κύρια χαρακτηριστικά μιας γραφειοκρατικής ρύθμισης είναι:

1. Ιεραρχία εξουσίας
2. Διάρθρωση της εργασίας
3. Κανόνες και κανονισμοί
4. Απρόσωπες σχέσεις
5. Ακεραιότητα
6. Απουσία συναισθημάτων στη λήψη αποφάσεων
7. Κράτος δικαίου

Μειονεκτήματα

1. Συμπεριφορές που συνδέονται με την υπερβολική τήρηση των επίσημων κανόνων και διατυπώσεων
2. Αργή λήψη αποφάσεων
3. Δεν υπάρχει αίσθημα ανικανότητας στους υπαλλήλους
4. Δεν υπάρχει πρωτοβουλία για ανάπτυξη αλλά υπάρχει υπερβολική αδράνεια

λόγω της τυφλής τήρησης των κανόνων και των κανονισμών

5. Κανένας άνθρωπος παράγοντας και παρουσία υψηλού IQ δεν υπερτερεί της ενσυναίσθησης (EQ).

Οι συγγραφείς αναφέρουν πως η αναγκαιότητα της γραφειοκρατίας γίνεται φανερή στις δύσκολες καταστάσεις. Επιπλέον, ορισμένοι κοινωνικοί επιστήμονες πιστεύουν ότι υπάρχει μια αναζωπύρωση του γραφειοκρατικού μοντέλου Weber, μετά από τις όχι τόσο καλές εμπειρίες από τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (Wolfgang Drechsler: 2005). Το μοντέλο της BEBE, το *bête noire* του NPM, δεν φαίνεται να έχουν χάσει τη συνάφειά τους και επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι το κράτος είναι η ισχυρότερη και ικανή οντότητα και έχει πρωταρχικό καθήκον να φροντίζει για την ευημερία του λαού.

Ως σημαντική συνιστώσα διεθνοποίησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η CBHE έχει ισχυρό δυναμικό στην υποστήριξη των δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της ελκυστικότητας της ευρωπαϊκής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Για τη διασφάλιση της ποιότητας της ανώτατης εκπαίδευσης, απαιτείται επαρκής διασφάλιση της ποιότητας και συστηματική συνεργασία με τις τοπικές αρχές για την προστασία της φήμης των ΙΤΕ και για την υποστήριξη της αναγνώρισής τους. Στις διαδικασίες CBHE, είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθούν άτομα με γνώση, άτομα με κατανόηση του ρυθμιστικού πλαισίου και του πολιτισμικού πλαισίου της χώρας υποδοχής σε αξιολογήσεις που σχετίζονται με τη CBHE.

Ως ένα από τα κύρια συμπεράσματα του έργου της, μπορεί να αναφερθεί ότι η CBHE όχι μόνο δημιουργεί προκλήσεις αλλά δημιουργεί επίσης μεγάλες ευκαιρίες για τις κοινωνίες μας, ιδίως όσον αφορά τη διεύρυνση της πρόσβασης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, την αντιμετώπιση των ελλείψεων δεξιοτήτων των νέων, και την προώθηση της παγκόσμιας ιθαγένειας. Ο κοινός στόχος όλων εκείνων που συνέβαλαν στο έργο QACHE είναι να διευκολύνουν την παροχή ποιότητας CBHE, αποφεύγοντας όσο το δυνατόν περισσότερο τα ρυθμιστικά κενά και τις περιττές αποκλίσεις και επικαλύψεις, προς όφελος των φορέων και φοιτητών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Οι κυβερνήσεις έχουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη στήριξη της ανάπτυξης κατάλληλων πλαισίων και συστημάτων για την υποστήριξη της παράδοσης και της ποιότητας της εισερχόμενης ή εξερχόμενης CBHE. Από την άποψη αυτή, οι κυβερνήσεις πρέπει:

- Να υποστηρίξουν τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για την πλήρη αξιοποίηση των ευκαιριών και των οφελών που συνδέονται με την CBHE, τόσο για τις χώρες αποστολής όσο και για τις χώρες υποδοχής, συμπεριλαμβανομένης της διευκόλυνσης της ανταλλαγής ορθών πρακτικών και της διάδοσης πληροφοριών σχετικά με τις εθνικές προσεγγίσεις στην CBHE.
- Να στηρίζουν τις QA για τη διευκόλυνση και υποστήριξη της ανάπτυξης των απαιτούμενων εθνικών ικανοτήτων για τη διασφάλιση της ποιότητας της CBHE και της συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει τη στήριξη της συμμετοχής των εθνικών υπηρεσιών στις δραστηριότητες των διεθνών δικτύων, τα οποία, όπως προσδιορίζονται από το πρόγραμμα QACHE, διαδραματίζουν βασικό ρόλο.
- Να διευκολύνουν την ανάπτυξη τακτικών και αξιόπιστων συστημάτων συλλογής δεδομένων για εισερχόμενα και εξερχόμενα CBHE σε εθνικό επίπεδο. Αυτό απαιτείται για να αναλυθούν τα πρότυπα και οι τάσεις της CBHE για την περαιτέρω ανάπτυξη του πεδίου και για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τις απαιτούμενες δραστηριότητες διασφάλισης της ποιότητας. Αυτό θα προστατεύσει επίσης το σύστημα από την παράνομη παροχή εκπαίδευσης.
- Να ξεκινήσουν διάλογο με τις υπηρεσίες QA προκειμένου να εντοπίσουν και να αναθεωρήσουν τυχόν περιττές πολιτικές ή ρυθμιστικούς περιορισμούς και να ξεκινήσουν οποιοσδήποτε απαιτούμενες μεταρρυθμίσεις που θα διευκόλυναν τη διασφάλιση της ποιότητας της CBHE και της διασυνοριακής συνεργασίας σύμφωνα με το πνεύμα του QACHE Toolkit. Οι οργανισμοί που επιθυμούν να ενισχύσουν το συντονισμό της διασφάλισης της ποιότητας της CBHE μέσω της κοινής δραστηριότητας αναθεώρησης και της αναγνώρισης των αποφάσεων διασφάλισης ποιότητας άλλων οργανισμών ενδέχεται να παρεμποδιστούν από περιοριστικές εθνικές πολιτικές ή ρυθμίσεις.
- Να αναπτύξουν τα κατάλληλα πλαίσια πολιτικής. Όπως συνιστάται στο QACHE Toolkit, οι οργανισμοί QA θα πρέπει να έχουν «σαφείς και προσιτές πολιτικές για τη διασφάλιση της ποιότητας των εισερχόμενων και εξερχόμενων CBHE». Τα εν λόγω πλαίσια πολιτικής θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τα πρότυπα και τις κατευθυντήριες γραμμές για τη

διασφάλιση της ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης (ESG 2015) και άλλα διεθνή σημεία αναφοράς, όπως οι κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ / UNESCO (Tariq Al-Sindi, κ. α., 2016).

Κατά τους Grissom, et al., (2015), η γραφειοκρατική εκπροσώπηση - η ιδέα ότι ένας κυβερνητικός οργανισμός βρίσκεται σε καλύτερη θέση για να εξυπηρετεί τους πελάτες του όταν η σύνθεση των εργαζομένων του αντικατοπτρίζει εκείνη του πληθυσμού του πελάτη του - έχει λάβει σημαντική επιστημονική προσοχή στη μελέτη των δημόσιων θεσμών στους τομείς των πολιτικών επιστημών και της δημόσιας διοίκησης. Σε μια ευρεία ποικιλία ρυθμίσεων, η έρευνα αυτή έχει δείξει σημαντικές συνδέσεις μεταξύ της φυλετικής, εθνικής και φυλετικής σύνθεσης του εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα και του τρόπου αλληλεπίδρασης των διαφορετικών ομάδων - και ιδιαίτερα των παραδοσιακά υποβαθμισμένων ομάδων - με τους γραφειοκράτες σε επίπεδο αγοράς και των δημοσίων υπηρεσιών.

Αν και οι επιστήμονες σε αυτούς τους τομείς αναγνώρισαν εδώ και καιρό ότι το δημόσιο σχολικό σύστημα διακατέχεται από μεγάλη γραφειοκρατία με διάφορους γραφειοκράτες (καθηγητές) και πελάτες (φοιτητές και γονείς) και έτσι άρχισε να μελετά τη γραφειοκρατική εκπροσώπηση στα σχολεία, την έννοια και τα αίτια, οι μηχανισμοί που διαθέτει παραμένουν σε μεγάλο βαθμό άγνωστοι για τους ερευνητές της εκπαίδευσης.

Αυτό το άρθρο συνθέτει τις βασικές ιδέες της γραφειοκρατικής αντιπροσώπευσης και επιδεικνύει τη δυνατότητα εφαρμογής τους στα αποτελέσματα της σχολικής εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένης της πειθαρχίας, της προικισμένης αποστολής, της ειδικής εκπαίδευσης και των επιδόσεων των σπουδαστών, με στόχο να ανοίξουν νέες κατευθύνσεις για εκπαιδευτική έρευνα στους μηχανισμούς που συνδέουν τη δημογραφική ομοιότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών και των σπουδαστών σε σχέση με τα μαθησιακά αποτελέσματα.

Η γραφειοκρατική έρευνα εκπροσώπησης υποδηλώνει ότι οι αναλυτές που μοντελοποιούν τους καθοριστικούς παράγοντες των μαθησιακών αποτελεσμάτων (π.χ. μέσω εκπαιδευτικών λειτουργιών παραγωγής) μπορεί να παραλείπουν σημαντικές μεταβλητές εάν δεν λαμβάνουν υπόψη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών ή την αλληλεπίδραση αυτών των χαρακτηριστικών με τα χαρακτηριστικά των μαθητών. Γενικότερα, η έρευνα γραφειοκρατικής εκπροσώπησης παρέχει δυναμικές θεωρητικές συνδέσεις μεταξύ των φαινομένων ενδιαφέροντος για τους μελετητές την εκπαιδευτική ψυχολογία, την κοινωνιολογία

και τις πολιτικές επιστήμες. Αυτή η θεωρητική προοπτική είναι σημαντική, για παράδειγμα, στις εξετάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι φυλετικές σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και φοιτητών (ή των οικογενειών τους) επηρεάζουν τις μαθησιακές διαδικασίες των μαθητών, τη λήψη αποφάσεων για τους εκπαιδευτικούς, τις εκπαιδευτικές στρατηγικές των εκπαιδευτικών και τη συμμετοχή των γονέων ή τις εξερευνήσεις κοινωνικών ή οργανωτικών συνθηκών να προωθήσουν τη μεγαλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών διαφόρων φοιτητών.

Η δέσμευση με τη θεωρία της εκπροσώπησης από τους διδακτικούς και μαθησιακούς ερευνητές είναι επίσης πιθανό να αποκαλύψει νέους ή πιο συγκεκριμένους μηχανισμούς που συνδέουν την περιγραφική αναπαράσταση με τα μαθησιακά αποτελέσματα, όπως είναι οι επιπτώσεις της εκπροσώπησης στη σιωπηρή προκατάληψη μεταξύ των εκπαιδευτικών (π.χ. van den Bergh, Denessen, Hornstra, Voeten & Holland, 2010), ευνοώντας τη μελέτη της εκπροσώπησης ευρύτερα. Η κατανόηση του ρόλου της εκπροσώπησης στο επίπεδο των εκπαιδευτικών και των διαχειριστών στα σχολεία γίνεται όλο και πιο σημαντική στο πλαίσιο της μεταβαλλόμενης σύνθεσης του πληθυσμού φοιτητών των ΗΠΑ.

Οι πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν μια πιο έντονη ικανότητα προσαρμογής και έναν μεγαλύτερο αριθμό αλλαγών στις διάφορες χώρες που λειτουργούν. Από την άποψη αυτή, η οργανωτική μάθηση και η διαχείριση της ποιότητας μέσω της αξιολόγησης είναι βασικά στοιχεία που θα μπορούσαν να τις βοηθήσουν να επιβιώσουν στην αγορά. Με αφορμή τα πολυάριθμα οφέλη και την ανταγωνιστική δυναμική που παρέχουν τα προγράμματα συνολικής διαχείρισης της ποιότητας (TQM), οι εταιρείες προώθησαν την εφαρμογή της. Σκοπός του παρόντος άρθρου, είναι να αναλύσει την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των προγραμμάτων και της οργανωτικής μάθησης και πιο συγκεκριμένα να ερευνήσει τις δυνατότητες εκμετάλλευσης, προκειμένου να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο τα προγράμματα διαχείρισης της ποιότητας θα μπορούσαν να συμβάλουν στην ανάπτυξη της μάθησης στις εταιρείες.

Για τη δοκιμή του προτεινόμενου μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η μοντελοποίηση διαρθρωτικών εξισώσεων, ενώ το δείγμα περιλάμβανε 111 ισπανικές μεσαίες επιχειρήσεις, με τέσσερις διαφορετικές απαντήσεις. Τα κατασκευάσματα μετρώνται με κλίμακες Likert οι οποίες δοκιμάστηκαν προηγουμένως στη βιβλιογραφία.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το TQM σχετίζεται θετικά και στενά με την εκμετάλλευση και την εξερεύνηση και ότι η σχέση μεταξύ TQM και εκμετάλλευσης

είναι υψηλότερη. Όσον αφορά τις επιπτώσεις της εκμετάλλευσης και της εξερεύνησης στην απόδοση της επιχείρησης, τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι μόνο η ικανότητα εξερεύνησης επηρεάζει θετικά τις οργανωτικές επιδόσεις. Επιβεβαιώνεται επίσης η θετική επίδραση ενός συστήματος TQM στην απόδοση. Ωστόσο, δεν έχει βρεθεί μια θετική σχέση μεταξύ εκμετάλλευσης και απόδοσης. Αυτό θα μπορούσε να είναι ένα πρόβλημα για εταιρείες που επικεντρώνονται μόνο σε αυτήν την ικανότητα (Jiménez-Jiménez, D., et al., 2015).

Το άρθρο των Johnson, S. & Rasulova, S., (2017), υποκινήθηκε από την πρόσφατη πρόσκληση για ποιοτική έρευνα που χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί ο αντίκτυπος των αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την αντιμετώπιση του προβληματισμού για την αυστηρότητα στην αξιολόγηση, στο πλαίσιο των συζητήσεων σχετικά με την πολιτική των αποδεικτικών στοιχείων. Το άρθρο έχει επομένως εξετάσει τη βιβλιογραφία σχετικά με την αυστηρότητα στην ποιοτική έρευνα και τη σκοπιμότητά της.

Το άρθρο αυτό στηρίχθηκε στο πλαίσιο της Guba και Lincoln για την αξιοπιστία για το λόγο ότι είναι το πιο ανεπτυγμένο και είναι κατάλληλο για το πλαίσιο μιας μεγάλης έρευνας αξιολόγησης - ιδιαίτερα εκείνης της αναπτυξιακής συμβουλευτικής - η οποία λειτουργεί μέσα σε ένα πρότυπο, όπου οι ποιοτικές μεθοδολογίες και τα αποδεικτικά στοιχεία εξακολουθούν να αξιολογούνται μέσω κριτηρίων αντιπροσώπευσης και αντικειμενικότητας.

Εξετάστηκε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια η αρχή της αυθεντικότητας. Η αυθεντικότητα είναι ενσωματωμένη και αφορά στην αξιολόγηση της πολιτικής των αποδεικτικών στοιχείων και των ευρύτερων μακρο-δεοντολογικών ανησυχιών ως προς τον ρόλο της αξιολόγησης στην κοινωνία ευρύτερα. Πρακτικά, προτείνεται ότι η προσθήκη αυθεντικότητας στους πίνακες ελέγχου της αυστηρότητας είναι ένας στρατηγικός και χρήσιμος τρόπος για την ανάπτυξη των «αντικειμένων» των πρωτοκόλλων αξιολόγησης και των κατευθυντήριων γραμμών για να επιδείξουν προσεγγίσεις στην αυστηρότητα των επιτρόπων. Ταυτόχρονα, υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί αυτή η προσέγγιση για να αμφισβητηθούν οι επίτροποι και τα θεσμικά πλαίσια που περιβάλλουν την ίδια την αξιολόγηση. Το ελάχιστο πρότυπο πρέπει πάντοτε να εξετάζει τα ζητήματα κατά τη λίστα ελέγχου και να εξηγεί γιατί η προσέγγιση που ακολουθήθηκε είναι κατάλληλη μέσα στους διαθέσιμους πόρους και την αποφυγή πιθανών ζημιών. Επιπλέον, η αρχή της αυθεντικότητας απαιτεί τη δημιουργία χώρου για μάθηση μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων, για αλληλεπίδραση

και διαπραγμάτευση. Αυτό σημαίνει και τη συνεργασία με τους επιτρόπους σχετικά με τις απαιτούμενες διαδικασίες και πόρους.

Η συνεχής βελτίωση (CI) θεωρείται ισχυρή προσέγγιση για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας, κατά τους Jurburg, D., et al., (2015). Ωστόσο, η εφαρμογή δεν είναι απλή, καθώς περιλαμβάνει τη διαχείριση ενός σημαντικού αριθμού απτών και άυλων παραγόντων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Σ' αυτό το άρθρο παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες εφαρμόζουν και οργανώνουν πραγματικά τις διαδικασίες τους για το CI.

Η μελέτη βασίστηκε σε ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε δέκα εταιρείες υψηλής απόδοσης στη Χώρα των Βάσκων, μια περιοχή στη βόρεια Ισπανία γνωστή για την επιχειρηματική της ποιότητα. Σκοπός ήταν να αναλυθεί η κατάσταση των διαδικασιών CI, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο ενσωμάτωσης της οργανωτικής δομής με τις διαδικασίες CI και ο εντοπισμός των χαρακτηριστικών του αντίστοιχου συστήματος μέτρησης.

Τα αποτελέσματα δείχνουν την έλλειψη επικέντρωσης στην CI σε ολόκληρη την εταιρεία, λίγες γραπτές αποδείξεις προηγούμενων βελτιωτικών δραστηριοτήτων, ιδιοκτήτη της διαδικασίας ασαφούς βελτίωσης και κακή χρήση κατάλληλων συστημάτων μέτρησης για την παρακολούθηση του CI. Το CI είναι μια πολύ περίπλοκη ιδέα που περιλαμβάνει μια ισορροπία μεταξύ μιας σειράς ανθρώπινων παραγόντων και αφορά, οικονομικές και τεχνικές πτυχές που είναι εγκάρσιες προς τον οργανισμό. Επιπλέον, οι εταιρείες θεωρήθηκαν ότι έχουν ένα κακό σύστημα μέτρησης για τη διαδικασία CI και υπήρξε μια ιδιαίτερη έλλειψη αποτελεσματικών μετρήσεων που αντικατοπτρίζουν την κατάσταση, τη βελτίωση και τη βιωσιμότητα της ίδιας της διαδικασίας αξιολόγησης και βελτίωσης. Αυτή η έλλειψη μετρήσεων επηρεάζει επίσης τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των διευθυντικών στελεχών, γεγονός που μειώνει ακόμη περισσότερο την ικανότητα να επικεντρωθεί η εκάστοτε εταιρεία και να ενώσει όλες τις προσπάθειες του ΔΣ σε ολόκληρο τον οργανισμό σε μια βιώσιμη στρατηγική για την επιχειρηματική αριστεία και ανάπτυξη. Συμπερασματικά, οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν ότι πρέπει να υιοθετηθεί μια διαφορετική ολιστική προσέγγιση για τη διαδικασία CI για να εγγυηθεί τη δική τους δέσμευση και να παράσχει τη δομή, που θα εξασφαλίσει την ανάπτυξη του οργανισμού.

Έρευνα έχει γίνει και για την περαιτέρω ανάπτυξη ενός ενσωματωμένου με βάση το Excel εργαλείου διαχείρισης όσον αφορά τη βιωσιμότητα. Η πραγματική

κατάσταση του εργαλείου επιτρέπει την ενσωμάτωση και την εφαρμογή απαιτήσεων όσον αφορά την ασφάλεια εργασίας, το περιβάλλον, τη διαχείριση της ποιότητας και την αυτοαξιολόγηση για τον έλεγχο του επιπέδου εκπλήρωσης των απαιτήσεων. Ωστόσο, το θέμα της βιωσιμότητας, των απαιτήσεων και των κινδύνων που συνδέονται με αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό για τις μείζονες, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αυτής της βιομηχανίας. Επομένως, το εργαλείο Excel βελτιώνεται με την ενσωμάτωση των απαιτήσεων διαχείρισης κινδύνου, ενέργειας και βιωσιμότητας. Το άρθρο, παρουσιάζει το προηγμένο εργαλείο του Excel. Η βάση για την προώθηση του εργαλείου Excel έχει αναλύσει το status quo της διαχείρισης και της αειφορίας στις επιχειρήσεις. Η ανάλυση αυτή κατέδειξε την ανάγκη ανάληψης δράσης όσον αφορά το θέμα της βιωσιμότητας. Ως εκ τούτου, το εργαλείο Excel έχει διευρυνθεί όσον αφορά την αξιολόγηση της εκπλήρωσης των απαιτήσεων για διαφορετικά συστήματα διαχείρισης. Επιτρέπει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να ανιχνεύσουν την ανάγκη για τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις διαφόρων συστημάτων διαχείρισης με ελάχιστη οικονομική επιβάρυνση. Με αυτό τον τρόπο, είναι δυνατή η εύκολη αξιολόγηση και βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης των εταιρειών (Klute-Wenig, S., Refflinghaus, R., 2015).

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματά μας με αυτά της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφέρουμε πως ο Gerardo Blanco-Ramirez, (2014), με το άρθρο του προσπάθησε να αναλύσει τη διεθνοποίηση των ποιοτικών πρακτικών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Υπό το πρίσμα της ανεπαρκούς θεωρίας για την ποιότητα στην παγκόσμια διάσταση, η εργασία του παρουσίασε ένα μοντέλο για την κατασκευή αξιών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Για το σκοπό αυτό, εξετάστηκαν διάφορα μοντέλα ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση σε σχέση με τις διεθνείς ποιοτικές πρακτικές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Συνολικά, υποστηρίχθηκε ότι, προκειμένου να αξιολογηθεί και να βελτιωθεί η ποιότητα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, είναι απαραίτητο ένα μοντέλο αξίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση που να συνδέει την ποιότητα με τη συνάφεια, την πρόσβαση και τις επενδύσεις.

Οι Jeroen Huisman & Jan Currie, (2004), αναφέρουν στην εργασία τους πως η λογοδοσία αφορά το πρόγραμμα πολιτικής για την τριτοβάθμια εκπαίδευση σε πολλά συστήματα. Σε ορισμένες χώρες η λογοδοσία είναι θεσμοθετημένη και συχνά είναι αποδεκτή, σε άλλες είναι πρόσφατο φαινόμενο και σε άλλες είναι αμφισβητούμενο θέμα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μερικοί αναλυτές πιστεύουν ότι οι κυβερνήσεις και άλλοι ενδιαφερόμενοι δεν έχουν το δικαίωμα να αξιολογούν ακαδημαϊκούς

υπεύθυνα και επίσημα, για την απόδοσή τους. Για να υποστηρίξουν την άποψή τους στην πλειονότητά τους, αυτοί οι αναλυτές αναφέρονται στις έννοιες της ακαδημαϊκής ελευθερίας και της επαγγελματικής αυτονομίας. Η συγκεκριμένη εργασία, είχε πέντε στόχους. Πρώτον, παρουσιάζεται μια εννοιολογική ανάλυση της έννοιας της λογοδοσίας. Δεύτερον, ερευνάται η χρήση της λογοδοσίας: γιατί και πώς η λογοδοσία εισήλθε στην τριτοβάθμια εκπαίδευση; Τρίτον, αναλύεται τι συνέβη σε επίπεδο εθνικής πολιτικής όσον αφορά τη λογοδοσία στη Γαλλία, στις Κάτω Χώρες, στις Ηνωμένες Πολιτείες και στη Νορβηγία. Τέταρτος, αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο η υπευθυνότητα υλοποιείται και γίνεται αντιληπτή από μέλη του προσωπικού και τα διευθυντικά στελέχη σε τέσσερα πανεπιστήμια στη Γαλλία (Πανεπιστήμιο της Βιέννης-Avignon), τις Κάτω Χώρες (Πανεπιστήμιο του Twente), τη Νορβηγία (Πανεπιστήμιο του Twente-Όσλο) και τις Ηνωμένες Πολιτείες (College of Boston). Πέμπτον, αναλύεται το παράδοξο που προκύπτει από τα εμπειρικά δεδομένα: παρά την αυξανόμενη προσοχή στη λογοδοσία σε εθνικό επίπεδο, στο επίπεδο του τμήματος τα μέλη του προσωπικού αντιμετωπίζουν σε κάποιο βαθμό, κυνικά, την ικανότητα των υφιστάμενων μηχανισμών λογοδοσίας να βελτιώσουν την παρεχόμενη ποιότητα της εκπαίδευσης. Ορισμένοι από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι θα μπορούσε οι μηχανισμοί λογοδοσίας να είναι υπεύθυνοι και να οδηγήσουν σε μεγαλύτερες βελτιώσεις, αλλά θεώρησαν ότι οι υπάρχοντες μηχανισμοί δεν ήταν πολύ ωφέλιμοι. Υπήρχαν εκείνοι που δεν ήθελαν οι μορφές λογοδοσίας να ρυθμίζονται εξωτερικά, αλλά προτιμούν να βασίζονται σε εσωτερικά κίνητρα, όπως να βελτιώσουν τη διδασκαλία τους και να υπολογίζουν στην επαγγελματική ακεραιότητα του συναδέλφου για τη βελτίωση της ποιότητας. Υπήρξε επίσης, ένα αξιοσημείωτο χάσμα μεταξύ πολιτικής ρητορικής απαιτώντας σκληρότερες, διαχειριστικές μορφές λογοδοσίας και την έλλειψη εφαρμογής τους στις τέσσερις μελέτες περιπτώσεων.

Υπάρχει ήδη σημαντική κρίση στα πανεπιστήμια, η οποία εξαρτάται από την εμπειρογνωμοσύνη από ομοτίμους, για παράδειγμα σε αξιολογήσεις από ομοτίμους των υποτροφιών, των άρθρων, των αιτήσεων προώθησης και των βραβείων διδασκαλίας. Υπάρχουν όρια στο είδος της διαχειριστικής ευθύνης που επιβάλλεται από πάνω. Μπορεί να είναι αποτελεσματική για ορισμένους τύπους εργαζομένων, αλλά για την «μαλακή» παρακολούθηση των πανεπιστημιακών μελετητών μπορεί να είναι καλύτερη επειδή είναι συχνότερα παρακινημένες από εγγενείς και όχι εξωγενείς ανταμοιβές. Οι διευθυντές αυτών των τεσσάρων περιπτώσιολογικών μελετών μπορεί

να έχουν επαφή με αυτήν την ιδέα και έχουν αποφύγει τις χειρότερες υπερβάσεις της ιεραρχικής ή διαχειριστικής λογοδοσίας ή της «σκληρής» παρακολούθησης, η οποία θα χρησιμοποιεί ποσοτικοποιημένους δείκτες απόδοσης και κυρώσεις που μπορεί να μην παράγουν τα πιο υψηλά αποτελέσματα σε ένα πανεπιστημιακό περιβάλλον. Αν ισχύει αυτή η εξήγηση, τότε οι διευθυντές πανεπιστημίων κατάφεραν να χτίσουν μια γέφυρα πάνω από την αξιολόγηση, χαλαρώνοντας το μυαλό των ακαδημαϊκών τους. Εάν η στρατηγική των διαχειριστών φαίνεται αποτελεσματική, οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής σε εθνικό επίπεδο ίσως θελήσουν να λάβουν υπόψη τις συμβουλές διευθυντικών στελεχών των πανεπιστημίων και ιδιαίτερα ακαδημαϊκών ερευνητών που μπορεί να είναι σε θέση να αξιολογήσουν το είδος των μηχανισμών υπευθυνότητας που ταιριάζουν περισσότερο στα πανεπιστήμια.

Οι Jenny Stewart και Wendy Jarvie, (2015) έγραψαν για μια δοκιμή πολιτικής που διεξήχθη σε ένα περίπλοκο και αμφιλεγόμενο τομέα πολιτικής και αφορούσε την ανάπτυξη των ιθαγενών κοινοτήτων, με στόχο τη μάθηση από την εμπειρία στον τομέα. Παρατηρείται ότι παρά τη σημαντική προσπάθεια υλοποίησης και την αξιολόγηση της ποιότητας, λίγα έγιναν ως προς τη συστηματική εκμάθηση πολιτικής. Αναφέρονται τέσσερα εμπόδια: (i) το πολιτικό περιβάλλον ήταν πολύ πολιτικοποιημένο και αμφισβητήθηκε, (ii) τα αποτελέσματα αμφισβήτησαν αποδεκτούς τρόπους εργασίας, (iii) δεν υπήρχαν συστηματικές διαδικασίες για την εκμάθηση της πολιτικής και (iv) υπήρχε ανταγωνισμός μεταξύ υπηρεσιών. Οι συγγραφείς προτείνουν, σε αμφισβητούμενους τομείς πολιτικής, το πιο χρήσιμο πρώτο βήμα για την ενίσχυση της αξιολόγησης-χρήσης να είναι η γραφειοκρατία που θα θεσπίσει συστηματικές διαδικασίες για τα ευρήματα αξιολόγησης που πρέπει να ληφθούν υπόψη, με στόχο να καταρτιστεί το «τι λειτουργεί» σε μια συναινετική προσέγγιση της αλλαγής. Χωρίς αλλαγή αυτού του είδους, η αξιολόγηση-χρήση θα παραμείνει ένας αποτυχημένος τομέας πολιτικής.

Σχετικά με τη γραφειοκρατία, τους γραφειοκράτες και τη μάθηση, αναφέρθηκαν τα παρακάτω:

Η σχέση μεταξύ γραφειοκρατίας και μάθησης βασισμένης σε τεκμήρια, παραδοσιακά θεωρήθηκε αρνητική (Crozier 1964). Σε μια παραδοσιακή Βεμπεριανή γραφειοκρατία, η μάθηση είναι πιθανό να εμποδιστεί επειδή η οργανωτική μορφή και οι διαδικασίες κάνουν τη δουλειά τους μέσα από τυπικούς κανόνες που είναι δύσκολο να αλλάξουν. Παρόλο που η άποψη αυτή αναγνωρίστηκε ως κάτι ξεπερασμένο, οι ελλείψεις της γραφειοκρατίας σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από

πολυπλοκότητα έχουν παρατηρηθεί ευρέως (Teisman and Klijn 2008). Ειδικότερα, η λύση των δύσκολων και «κακών» προβλημάτων απαιτεί ευέλικτες διαμορφώσεις (Erpel 2012), που θα επιτρέψουν την επίλυση του προβλήματος και την ενθάρρυνση της μάθησης (Sanderson 2002). Τα συμφέροντα της εκάστοτε διοίκησης και η οργάνωση του ιδρύματος μπορούν επίσης να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο στη μάθηση βέλτιστων πρακτικών. Τα μοντέλα της γραφειοκρατικής πολιτικής υπογραμμίζουν ότι οι ρόλοι θα εξαρτώνται από τις επίσημες θέσεις: δηλαδή, στα πλαίσια λήψης αποφάσεων, οι υπάλληλοι θα προωθήσουν τα συμφέροντα των οργανισμών τους (Allison 1971, Sabatier κ.ά., 1995). Από αυτή την οπτική, οτιδήποτε δε φαίνεται να είναι στα συμφέροντα των οργανισμών είναι απίθανο να υιοθετηθεί. Εάν οι παραδοσιακοί γραφειοκράτες και οι οργανώσεις τους αγωνίζονται να αποκτήσουν νέες γνώσεις, λόγω της οργανωτικής τους μορφής, εξακολουθεί να υπάρχει το ζήτημα του ρόλου των προτύπων, των αξιών και των πεποιθήσεων στην εκμάθηση της πολιτικής στη δημόσια διοίκηση (Barzelay 1992, Matheson 2007, Forsetlund et al., 2003, Macdonald 2000, Termeer 2009, Vince και Saleem, 2004). Επίσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι ενδέχεται να μην επιθυμούν να λάβουν ενεργό μέρος σε μια τέτοια προσπάθεια, όταν αυτές οι ενδείξεις έρχονται σε σύγκρουση με τους προτιμώμενους τρόπους εργασίας. Ως υπεύθυνοι υλοποίησης των πολιτικών, οι δημόσιοι λειτουργοί αποδείχτηκαν ότι «πλαισιώνουν» τον κόσμο στον οποίο λειτουργούν και κατασκευάζουν τις ταυτότητες των πληθυσμών-στόχων (Schneider και Ingram 1993). Έχουν επίσης ακλόνητες πεποιθήσεις για το «τι δουλεύει» και μπορεί να εφαρμοστεί στην πολιτική περισσότερο (Chelimsky 2009, Weiss et al., 2008).

Ο Nutley και ο Webb, στο «Οι επτά εχθροί της πολιτικής που βασίζονται σε τεκμηριωμένα στοιχεία» - ένα απαισιόδοξο σενάριο - περιλαμβάνουν (ως εμπόδια) την κουλτούρα των δημόσιων υπηρεσιών, τον γραφειοκρατικό συντηρητισμό και τις πιέσεις που ασκούν σε πολύ πολιτικοποιημένα περιβάλλοντα (Nutley and Webb 2000: 36). Ο «εποικοδομητικός θεσμός» του Hays φέρνει μια γνωστική διάσταση για να περιγράψει «τις αντιλήψεις των Δημοσίων υπαλλήλων για το εφικτό, το νόμιμο, και το επιθυμητό οι οποίες διαμορφώνονται τόσο από το θεσμικό περιβάλλον, όσο και από τα υπάρχοντα παραδείγματα πολιτικής και τις απόψεις του κόσμου. Μέσα από τέτοια γνωστικά φίλτρα, η στρατηγική συμπεριφορά διαμορφώνεται και αξιολογείται τελικά (Hay 2008). Έτσι, η βιβλιογραφία προσδιορίζει πολλούς παράγοντες που έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν τον προσδιορισμό, την

απορρόφηση και τον αντίκτυπο των μαθημάτων πολιτικής στον δημόσιο τομέα. Προτείνει επίσης ότι η κατανόηση της μάθησης σημαίνει διερεύνηση τρόπων με τους οποίους οι γραφειοκράτες κατασκευάζουν τις εμπειρίες τους και χρήση ενός θεσμικού πλαισίου, το οποίο «βλέπει» τη μάθηση και επομένως την αξιοποίηση, στο πλαίσιο των αξιών, των συμφερόντων και των πεποιθήσεων που εμπεριέχονται στους θεσμικούς κανόνες (March and Olsen 1989) με βάση τα γραφειοκρατικά πρότυπα. Αυτή η θεσμική προσέγγιση ευθυγραμμίζεται με την άποψη των συγγραφέων ότι οι σύγχρονες αυστραλιανές κυβερνήσεις, ανεξάρτητα από το αν είναι η πρακτική τους, θέλουν πραγματικά να δουν βελτιώσεις στις προοπτικές και τις συνθήκες των αυτόχθονων πληθυσμών. Το εμπειρικό έργο επιβεβαίωσε την αυθεντικότητα αυτής της επιθυμίας. Ταυτόχρονα, οι πολιτικοί και οι δημόσιοι οργανισμοί προσπαθούν επίσης να υπηρετήσουν τους δικούς τους σκοπούς, όπως τους βλέπουν.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την αξιολόγηση της ατομικής μάθησης ήταν μέσω της συνέντευξης των συμμετεχόντων στις δημόσιες υπηρεσίες. Οι συνεντεύξεις κατέστησαν σαφές πως εμφανίζονται τέσσερα εμπόδια μάθησης: α) το περιβάλλον πολιτικής ήταν πολύ πολιτικοποιημένο και αμφισβητήθηκε, β) τα αποτελέσματα αμφισβήτησαν τους αποδεκτούς τρόπους εργασίας, γ) δεν υπήρχαν συστηματικές διαδικασίες για την εκμάθηση πολιτικής και δ) η εκμάθηση διαστρεβλώθηκε από τον ανταγωνισμό μεταξύ οργανισμών.

Συμπερασματικά, η μελέτη έδειξε την αξία της διερεύνησης της μάθησης σε διάφορα επίπεδα της γραφειοκρατίας - πολιτική, οργανωτική και ατομική - ώστε να κατανοήσουμε τις διαδικασίες και τα εμπόδια στη μάθηση. Έδειξε επίσης την αξία της χρήσης ενός θεσμικού πλαισίου που λαμβάνει υπόψη την αλληλεπίδραση μεταξύ της ατομικής συμπεριφοράς και των οργανωτικών κανόνων, των συμφερόντων και των κανόνων. Επίσης, επιβεβαίωσε ότι τα αποτελέσματα της πολιτικής, ιδίως όταν αμφισβητείται ο τομέας, επηρεάζονται από παράγοντες διαφορετικούς από την αξιολόγηση και ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ανεξάρτητα από την ποιότητα και την πληρότητα της αξιολόγησης, δε σημαίνει ότι θα γίνουν αποδεκτά ή θα επηρεάσουν την πολιτική. Παρόλο που τα ευρήματα δεν είναι αρκετά για τους υποστηρικτές της «πολιτικής βασισμένης σε αποδεικτικά στοιχεία», υποδεικνύει επίσης ότι υπάρχουν ευκαιρίες για αλλαγή, ενώ ενισχύεται το μήνυμα ότι οι διαχειριστές και οι επαγγελματίες είναι σημαντικοί παράγοντες στη δημιουργία του περιβάλλοντος μάθησης.

Ένα πρώτο βήμα αντιμετώπισης θα μπορούσε να είναι η καθιέρωση συστηματικών διαδικασιών που υποστηρίζουν ένα πιο ανοιχτό περιβάλλον για τα ευρήματα αξιολόγησης που θα δημοσιοποιούνται ή τουλάχιστον δε θα μπορούν να αγνοηθούν. Η δημιουργία τέτοιων διαδικασιών ως "κανόνα" της γραφειοκρατικής διαχείρισης - όπως η διαχείριση κινδύνων ή η διαχείριση έργων - θα παρείχε ένα χώρο, αν και σε πιο μικρό και χαμηλό επίπεδο, για έναν πιο ανατρεπτικό τρόπο γραφειοκρατίας. Τέτοιες διαδικασίες θα βοηθούσαν στη δημιουργία ενός μαθησιακού περιβάλλοντος όπου τα συστήματα πεποιθήσεων θα μπορούσαν να αμφισβητηθούν, και τα «έργα» θα επεξεργάζονται σύμφωνα με μια συναινετική προσέγγιση της αλλαγής. Χωρίς αλλαγή αυτού του είδους, η αξιολόγηση-χρήση είναι πιθανό να παραμείνει ένας αποτυχημένος τομέας πολιτικής.

Η αποδοτικότητα της κυβερνητικής γραφειοκρατίας και η επιβάρυνσή της για την κοινωνία είναι ένα από τα σοβαρότερα ζητήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η Ουκρανία. Η χαμηλή αποτελεσματικότητα της γραφειοκρατίας της ουκρανικής κυβέρνησης προκαλείται από τη συγχώνευση της γραφειοκρατίας, της πολιτικής εξουσίας και των μεγάλων, που χειραγωγούν τα επιχειρηματικά συμφέροντα. Ως αποτέλεσμα, η Ουκρανία αντιμετωπίζει μια σημαντικά υποβαθμισμένη οικονομία, ένα υψηλό επίπεδο διαφθοράς, χαμηλή προστασία των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και μια γενικευμένη έλλειψη εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση γενικότερα.

Το παραπάνω άρθρο των Fedosov, V., Tetiana Paientko, T., (2017), αρχικά αναφέρεται στην πλήρη μελέτη της γραφειοκρατίας που διεξήχθη από τον Γερμανό κοινωνιολόγο, M. Weber. Είναι ένας από τους λίγους που μιλούσαν για τη γραφειοκρατία με ευγενικά λόγια, και μάλιστα την εξιδανικεύουν. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της γραφειοκρατίας, σύμφωνα με αυτόν, ήταν η ικανότητα διακυβέρνησης βασισμένη στη γνώση. Ο M. Weber θεώρησε τις αποτελεσματικές δραστηριότητες μιας κυβερνητικής διοικητικής πρακτικής ως απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθολογική οργάνωση της κοινωνικής και οικονομικής πραγματικότητας γενικά (Weber, 1922). Οι εκδόσεις του έγιναν το σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη ανεξάρτητων αντιλήψεων γραφειοκρατίας.

Μέρος αυτής της έκδοσης είναι αφιερωμένο στην ιστορική πλευρά της ανάπτυξης της γραφειοκρατίας και τη σχέση της με τη δημιουργία σύγχρονων μοντέλων κοινωνικής λειτουργίας (F. Monnier & G. Thuillier, 2010, Δ. Ουγγουρένου, 2012). Η στροφή του 20ου στον 21ο αιώνα στην Ουκρανία χαρακτηρίστηκε από επιδείνωση των προβλημάτων που προκλήθηκαν από την ανεπάρκεια της κυβερνητικής

γραφειοκρατίας. Αυτό προκάλεσε αύξηση του ενδιαφέροντος για θεσμικές προσεγγίσεις, όπου οι οικονομολόγοι έχουν δώσει μεγαλύτερη προσοχή στις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης, όπως αντανakλάται στις εκδόσεις S. Knack και P. Keefer (1994), D. Rodrick (1999), D. Kaufmann (2004).

Μέρος αυτής της έρευνας εστιάζεται στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της γραφειοκρατίας στο δημόσιο τομέα από την άποψη της ορθολογικότητας της δημόσιας επιλογής, ώστε να εντοπίσει τα αίτια της γραφειοκρατικής κρίσης και των συνεπειών της για το έθνος. Οι διεθνείς συγκρίσεις της αποτελεσματικότητας της γραφειοκρατίας όσον αφορά την εκπαίδευση, την υγεία, τη δικαιοσύνη και τη διαχείριση των φόρων ετησίως δημοσιεύτηκαν από τον ΟΟΣΑ. Ωστόσο, μια ενιαία κυβερνητική γραφειοκρατική αποτίμηση του κόστους για την κοινωνία και η αποτελεσματικότητα των κυβερνητικών λειτουργιών γραφειοκρατίας για μεμονωμένες χώρες δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί.

Σκοπός αυτού του άρθρου είναι η ανάλυση του κόστους της γραφειοκρατίας της κυβέρνησης της Ουκρανίας, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της και η ανάλυση κόστους-οφέλους της κυβερνητικής γραφειοκρατικής δραστηριότητας για το έθνος. Το 2006, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα δημοσίευσε εργαλεία που αποτέλεσαν τη βάση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της κυβερνητικής γραφειοκρατίας για τα νέα κράτη μέλη της ΕΕ και τις χώρες με αναδυόμενες οικονομίες. Η βάση της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε, συνδυάζει τα τυποποιημένα κριτήρια (κριτήρια του R. Musgrave) και τους εναλλακτικούς δείκτες, στον οποίο υπολογίζεται ο δείκτης PSP (απόδοση του δημόσιου τομέα).

Επίσης, έγινε αξιολόγηση της σχέσης του κόστους της κυβερνητικής γραφειοκρατίας με δείκτες οικονομικής ανάπτυξης. Η σημαντικότητα της ανάλυσης αυτών των δεικτών οφείλεται στη δήλωση της ουκρανικής κυβέρνησης να ακολουθήσει μια πορεία φορολογικού χαρακτήρα αποκέντρωσης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αποκαλύπτουν πώς οι κυβερνητικές προθέσεις αντιστοιχούν στην πραγματικότητα. Έγινε ανάλυση κόστους συντήρησης όλου του εκτελεστικού προσωπικού των υπουργείων, τόσο κεντρικών όσο και περιφερειακών, καθώς και της σχέσης τους. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε η αύξηση του κατά κεφαλήν ΑΕΠ και οι δείκτες του οριακού κόστους. Ακολούθησε ανάλυση των δαπανών της γραφειοκρατίας της κυβέρνησης της Ουκρανίας χρησιμοποιώντας τους δείκτες ανάπτυξης της χώρας σε διεθνές επίπεδο κατάταξης.

Αν και η ανάπτυξη της γραφειοκρατίας έχει συνοδεύσει τον εκσυγχρονισμό σε ολόκληρο τον κόσμο, η εξέλιξη αυτή ήταν ιδιαίτερα ανησυχητική για το τριμερές σύστημα δημοκρατίας της Αμερικής. Έτσι, η αμερικανική κυβέρνηση έχει προσαρμοστεί στην άνοδο του διοικητικού κράτους μέσω τριών συχνά αντιφατικών μέσων για την προώθηση της λογοδοσίας. Έχει προσπαθήσει να εξασφαλίσει επιθυμητές ιδιότητες στη λήψη αποφάσεων μέσω συμμετοχικών ευκαιριών και τα πρότυπα ορθολογισμού που επιβάλλονται μέσω των δικαστηρίων. Επιπλέον, τόσο ο πρόεδρος όσο και το Κογκρέσο επεδίωξαν να παρακολουθήσουν και την εφαρμογή των καταστατικών οργανισμών σύμφωνα με τις δικές τους πολιτικές προτιμήσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή ο έλεγχος της γραφειοκρατίας είναι ένα «παιχνίδι αρνητικού αθροίσματος» από συνταγματική προοπτική. Οι αξίες, τα πολιτικά συμφέροντα και τα θεσμικά προνόμια που προωθούνται από έναν τύπο περιορισμού αναπόφευκτα υπονομεύουν τις αξίες, τα πολιτικά συμφέροντα και τα θεσμικά προνόμια που προωθούνται από καθέναν από τους δύο άλλους. Πράγματι, οι πιο κρίσιμες δομικές επιλογές που αντιμετωπίζει η αμερικανική κυβέρνηση σήμερα αφορούν την ισορροπία που πρέπει να επιτευχθεί μεταξύ των τριών "ονομασμένων" κλάδων στο πλαίσιο της διοικητικής διαδικασίας. Αυτά τα συνταγματικά ζητήματα έχουν να κάνουν με τον έλεγχο της εξουσιοδοτημένης αρχής χάραξης πολιτικής. Το ποιος θα πρέπει να εποπτεύει τη γραφειοκρατία και με ποια κριτήρια, ήταν σχετικά εύκολο να απαντηθεί με την παραδοσιακή υπόθεση ότι η διοίκηση είναι θέμα της πραγματοποίησης αντικειμενικών και αποτελεσματικών νομοθετικών στόχων. Έτσι, κατά τις πρώτες δεκαετίες αυτού του αιώνα υπήρξε μια αρκετά ευρεία συναίνεση ότι οι δικαστικές αποφάσεις που επηρεάζουν σημαντικά ατομικά δικαιώματα θα πρέπει να υπόκεινται σε αυστηρούς διαδικαστικούς περιορισμούς και δικαστικό έλεγχο και ότι το υπόλοιπο της διοικητικής διαδικασίας θα πρέπει να εμπίπτει στο διοικητικό έλεγχο της εκτελεστικής εξουσίας. Τα ζητήματα που αφορούν τον ρόλο της γραφειοκρατίας και τη σχέση της με τη νομοθετική, εκτελεστική και δικαστική εξουσία έχουν γίνει πολύ πιο σύνθετες με την παραδοχή ότι η εφαρμογή είναι επίσης συχνά μια πολιτική λειτουργία της εξισορρόπησης των ανταγωνιστικών αξιών.

Αυτή η σύντομη περιγραφή των παλαιών κανονιστικών και πολιτικών περιβαλλόντων διοίκησης παρέχει ένα πλαίσιο για την εκτίμηση των εξελίξεων που σημειώθηκαν κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών δεκαετιών. Οι διοικητικές διαδικασίες και ο δικαστικός έλεγχος έγιναν πιο αυστηροί και εκτεταμένοι κατά την περίοδο αυτή. Επιπλέον, τόσο ο πρόεδρος όσο και το Κογκρέσο έχουν διευρύνει τις

προσπάθειές τους για να επηρεάσουν τη διοικητική πολιτική. Αν υπήρχαν περιορισμοί λόγω της αισιοδοξίας όσον αφορά τις επιπτώσεις της γραφειοκρατικής διακριτικής ευχέρειας και της χαμηλής σύγκρουσης που ακολουθήθηκε στην εφαρμογή πολιτικής σε πολλούς τομείς, το νέο καθεστώς εκτεταμένων ελέγχων προέκυψε από τις αντίθετες συνθήκες.

Η εξουσιοδοτημένη αρχή έχει γίνει πιο ανησυχητική από τη σκοπιά της δημοκρατικής θεωρίας και η διοικητική δράση έχει καταστεί καθοριστική για ένα ευρύτερο φάσμα συμφερόντων. Αυτές οι παρατηρήσεις είναι κρίσιμες για το έργο της αξιολόγησης. Όπως και με το παραδοσιακό μοντέλο της δημόσιας διοίκησης, η δικαιολόγηση της γραφειοκρατίας ως υγιούς μέσου για την ομαδική πολιτική άρχισε να αντιμετωπίζει προκλήσεις ακριβώς καθώς έφτασε στο τέλος της. Ένας αυξανόμενος όγκος έρευνας στη δεκαετία του 1950 και του 1960 επιβεβαίωσε το γεγονός ότι η χάραξη πολλών πολιτικών χαρακτηριζόταν από την καταχώρηση παρά από τις συγκρούσεις. Ο κατακερματισμός της εξουσίας μεταξύ πολυάριθμων οργανισμών, επιτροπών και υποεπιτροπών του Κογκρέσου και ομάδων δεν δημιούργησε ένα πελατολόγιο στο οποίο όλα τα σχετικά συμφέροντα βρίσκονταν με κάποιο τρόπο. Αντίθετα, οδήγησε σε "πολιτική υποσυστημάτων", στην οποία τα καλά οργανωμένα και συχνά καλυμμένα συμφέροντα κυριαρχούσαν στην κατανομή των σπάνιων πόρων για το γενικό κοινό. Ως εκ τούτου, η διακριτική ευχέρεια του Οργανισμού θεωρήθηκε από πολλούς ως σύμπτωμα και αιτία ανισότητας και ανορθολογισμού στην εφαρμογή του προγράμματος και γενικότερα στην αμερικανική κυβέρνηση. Τα κριτήρια που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της γραφειοκρατίας και του ρόλου της στην αμερικανική κυβέρνηση φάνηκε να είναι σχετικά απλά. Και πάλι, το παραδοσιακό πρότυπο της δημόσιας διοίκησης θεωρούσε τη γραφειοκρατία ως μέσο για τη διεξαγωγή παρά για την εδραίωση της βούλησης του κράτους. Αυτή η προοπτική αμβλύνει τις επιφυλάξεις για το ρόλο της διοικητικής διακριτικότητας σε μια αντιπροσωπευτική δημοκρατία. Επιπλέον πρότεινε μεθόδους για τη δικαστική, εκτελεστική και νομοθετική εποπτεία, οι οποίες ήταν σχεδόν συμβατές με μια απλή αντίληψη του διαχωρισμού των εξουσιών. Το παραδοσιακό μοντέλο δεν παρέχει τέλεια τακτοποιημένες μεθόδους για θεσμικό έλεγχο. Οι οργανισμοί εφαρμόζουν την πολιτική στα άτομα και αυτό πάντοτε αποκλίνει από μια σαφή εξίσωση όλων των εκτελεστικών διοικήσεων. Η αναπόφευκτη συγχώνευση των εκτελεστικών και δικαστικών λειτουργιών είναι ιδιαίτερα σημαντική στην κανονιστική διοίκηση, αλλά η σημασία της δεν περιορίζεται καθόλου σε αυτούς τους

τομείς. Η σύγκρουση που υπάρχει μεταξύ της ανάγκης για αποτελεσματική διαχείριση και της διασφάλισης της δικαιοσύνης που παρέχεται από τη σωστή διοικητική διαδικασία και από τον αυστηρό δικαστικό έλεγχο (καθώς και από το κόστος καθυστέρησης και των πόρων που συνοδεύουν τις εγγυήσεις αυτές) αποτελεί μια διαρκή πηγή έντασης. Ταυτόχρονα, το πρόβλημα αυτό μετριάζεται από το γεγονός ότι, μολονότι ενσωματώνουν διαφορετικά μέσα και υπογραμμίζουν κάπως διαφορετικά αποτελέσματα, τόσο η εκδίκαση όσο και η εκτέλεση είναι σωστά τεκμηριωμένες στο πρότυπο αντικειμενικότητας. Η αξιολόγηση της ορθής διαδικασίας και της εκτελεστικής και νομοθετικής εποπτείας είναι σε μεγάλο βαθμό θέμα αξιολόγησης της σκοπιμότητας και της εφικτότητας των ανταγωνιστικών στόχων. Αυτό συνεπάγεται την εξέταση της σχέσης μεταξύ της διοικητικής διαδικασίας και της συνταγματικής δομής αλλά και την πολιτική δυναμική της αμερικανικής κυβέρνησης.

Εν συντομία, η ανάγκη να φιλοξενηθούν τα ανταγωνιστικά συμφέροντα που περιβάλλουν τα συγκεκριμένα ζητήματα διοικητικής πολιτικής δεν έχουν ληφθεί υπόψη ως καθοριστικό χαρακτηριστικό της αμερικανικής κυβέρνησης που έχει κατακρημνιστεί και κλιμακωθεί τις επιπτώσεις των διευρυμένων ελέγχων στη γραφειοκρατία. Αυτό έχει προφανείς επιπτώσεις στη θεσμική πολιτική. Τα δικαστήρια έχουν δείξει κάποια εκτίμηση της έντασης ανάμεσα σε αυστηρούς διαδικαστικούς περιορισμούς και την πολιτική πραγματικότητα της γραφειοκρατικής χάραξης πολιτικής τα τελευταία χρόνια. Παρόλο που το προηγούμενο απέχει πολύ από το να είναι συνεπές σε αυτό το θέμα, υπήρξε τουλάχιστον μέτριος περιορισμός της επέκτασης της αυστηρής διαδικασίας κατά των αποφάσεων των πρακτορείων που είναι νομοθετικά (και όχι δικαστικά) με λειτουργική έννοια. Αυτό έχει πρκύψει εν μέρει από τη διαπίστωση ότι οι επίσημες διαδικασίες και οι δικαστικές αναθεωρήσεις είναι κακοί μηχανισμοί για την επίλυση των συγκρουόμενων δυνάμεων που σχετίζονται με την εφαρμογή πολιτικής σύμφωνα με ευρείες εντολές (Meier, K.J., (2016).

Η εργασία της Λάζου-Μπαλά, Κ., Παπαροϊδάμη, Ε., (2017), μελετά την εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης στο εκπαιδευτικό σύστημα ευρύτερα και στη σχολική μονάδα ειδικότερα. Στο πρώτο μέρος επιχειρείται περιγραφή της έννοιας της γραφειοκρατίας και των χαρακτηριστικών της ως μοντέλου διοικητικής οργάνωσης. Στη συνέχεια, μελετώνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της γραφειοκρατικής διοίκησης στη σχολική μονάδα και στο

εκπαιδευτικό σύστημα. Εν κατακλείδι προτείνεται η γραφειοκρατία στην εκπαίδευση να εφαρμοστεί συνδυαστικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας και τη μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση.

Η δημόσια διοίκηση, τόσο σε κεντρικό, όσο και σε περιφερειακό, ακόμη και σε τοπικό επίπεδο, πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και της οικονομίας, όπως αυτές διαμορφώνονται σε κάθε ιστορική περίοδο. Η σύγχρονη διοίκηση είναι συνεπώς απαραίτητο, προπάντων, να επιδεικνύει ευελιξία κατά τη λειτουργία της, να απλουστεύει τη νομοθεσία, να μην περιορίζεται στη γραμματική ερμηνεία του νόμου, να καθαίρεται από παθολογικές και δυσλειτουργίες. Επιβάλλεται δηλαδή να αποβάλλει χαρακτηριστικές γραφειοκρατικές λειτουργικές αγκυλώσεις. Στον αντίποδα της γραφειοκρατικής οργάνωσης, προβάλλονται εναλλακτικά μοντέλα δημόσιας διοίκησης: Ένα από αυτά είναι το «*Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ*» (“*New Public Management*”), που έκανε την εμφάνισή του στα μέσα της δεκαετίας του ογδόντα. Προσδιορίζεται ως ένα σύνολο θεωρητικών προσεγγίσεων και εφαρμοστικών στρατηγικών, προτείνει την εφαρμογή στη δημόσια διοίκηση αρχών και πρακτικών της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και της ελεύθερης αγοράς. Στο πλαίσιο αυτού, ασκήθηκαν πιέσεις για την αύξηση της αποδοτικότητας του μεγάλου και δαπανηρού δημόσιου τομέα. Κρίθηκε επιτακτικός ο περιορισμός της σπατάλης, της κακοδιαχείρισης, της διαφθοράς και της αναποτελεσματικότητας της γραφειοκρατίας. Στόχος του είναι να καταστήσει τη γραφειοκρατία βιώσιμη, μέσα από αλλαγές στις σχέσεις εξουσίας, που μπορούν να προκύψουν από την καταγραφή των επιδόσεων για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της παραγωγικότητας των δημόσιων οργανισμών (Gunter & Fitzgerald, 213:214). Αντί του γραφειοκρατικού, προτείνεται το μοντέλο της ανθρωποκεντρικής δημόσιας διοίκησης, επίσης, βασικό γνώρισμα του οποίου αποτελεί η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικής διοίκησης. Η διοίκηση δεν προσκολλάται σε τύπους και διαδικασίες, σε κατεστημένες νοοτροπίες, αναχρονιστικές δομές και παρωχημένα συστήματα. Απομακρύνεται από τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα, που είχε διαμορφώσει στο παρελθόν, δίνοντας πλέον έμφαση στη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, και ειδικότερα στη συνεργασία του προϊσταμένου με τους υφισταμένους. Αντί του υπηρεσιακού κλίματος, καλλιεργείται το ανθρωποκεντρικό κλίμα, με την εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδιασμού που ενσωματώνει στη δημόσια διοίκηση τα ιδανικά γνωρίσματα των ανθρώπινων σχέσεων, για παράδειγμα,

την εμπιστοσύνη, τον αυθορμητισμό, την αυτονομία. (Ζαβλανός,2003:27-35), την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα, την αυτονομία και τον αυθορμητισμό.

Η εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου στην οργάνωση και στη διοίκηση της εκπαίδευσης έχει ως διακριτικά της γνωρίσματα: α) τη συγκέντρωση της εξουσίας στην κορυφή της ιεραρχίας και τον περιορισμό της ισχύος στη βάση, β) τον επεκτατισμό των διαφόρων τομέων και τμημάτων της διοίκησης, γ) χρονοβόρες διαδικασίες και καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των εργασιών, δ) πολυπλοκότητα στις ευθύνες και στον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων, ε) προσήλωση στην παράδοση, στ) πολιτική επιρροή (Watson, 1945, όπ. αναφ. σε Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994: 342). Η εφαρμογή του γραφειοκρατικού συστήματος στη διοίκηση και λειτουργία της σχολικής συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Το γραφειοκρατικό μοντέλο αποκλείει προσωπικές εύνοιες, αυθαιρεσίες και διαφοροποίηση στη μεταχείριση των εργαζομένων. Η οργανωτική δυναμική του γραφειοκρατικού προτύπου κατοχυρώνει την εφαρμογή κοινής εκπαιδευτικής πολιτικής σε ολόκληρη την εθνική επικράτεια, εξασφαλίζοντας έτσι το δικαίωμα όλων των μαθητών για ισότιμη πρόσβαση στο δημόσιο μορφωτικό αγαθό. Οι εκπαιδευτικοί ενισχύονται, από μία άποψη, να αυτοαναγορεύονται σε εκτελεστές των αποφάσεων της κεντρικής ηγεσίας, να ανάγονται σε θεματοφύλακες της εκπαιδευτικής πολιτικής, να θεωρούν τον εαυτό τους εκπρόσωπο της πολιτείας στον κοινωνικό τους μικρόκοσμο.

Παρά την επιμονή του Weber, ότι η γραφειοκρατία συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμιση στην εκπαίδευση και στη διοίκηση, διαπιστώνεται ότι το μοντέλο αυτό αγνοεί πάρα πολλούς παράγοντες (κοινωνικούς, ψυχολογικούς, οικονομικούς, πολιτικούς) και δίνει έμφαση μόνο στη δόμηση της εξουσίας μέσα στην οργάνωση του σχολείου, χωρίς να προετοιμάζει για πολλά γεγονότα που συμβαίνουν στα δημόσια σχολεία, για παράδειγμα, για τους ανεπίσημους τύπους εξουσίας που επιζητούν να ασκούν οι εκπαιδευτικοί (Μιχόπουλος, 1997: 100). Υποστηρίζεται ότι η γραφειοκρατία και ο επαγγελματισμός είναι δύο έννοιες ασυμβίβαστες, καθώς η πρώτη προβάλλει τη νόμιμη εξουσία, ενώ η άλλη την εξουσία της ικανότητας (Μιχόπουλος, 1997:101). Ο Gouldner (1957, όπ. ανάφ. σε Πασιαρδής, 2004:45) παρατηρεί ότι συχνά υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των γραφειοκρατικών κανόνων και της επιθυμίας των επαγγελματιών, οι οποίοι είναι ειδικοί στον τομέα τους να δρουν ανεξάρτητα από γραφειοκρατικούς προσδιορισμούς, τους οποίους επιβάλλουν συνήθως οι διάφοροι κανόνες. Έτσι, καταλήγει, αναζητούν τρόπο να συμφιλιώσουν

τη γραφειοκρατία με τον επαγγελματισμό. Οι κριτικές για την αποτελεσματικότητα εφαρμογής της γραφειοκρατίας περιέχουν προτάσεις αντιμετώπισης της «γραφειοπαθολογίας», οι οποίες συγκλίνουν στην εφαρμογή των ακόλουθων μέτρων: α) δραστικό περιορισμό του αριθμού των προσώπων που εμπλέκονται στις γραφειοκρατικές διαδικασίες, β) μείωση των περιττών φάσεων στις διαδικασίες, γ) επανασχεδίαση των αρχείων σε ένα ενιαίο σύστημα για τις περισσότερες υπηρεσίες, ώστε να επιτυγχάνεται ταχύτερα η άντληση στοιχείων μέσω των υπολογιστών, δ) κατάρτιση των περιττών ενδοϋπηρεσιακών εγγράφων εντός των υπηρεσιών. Ειδικότερα το πρόβλημα της ανίας, λόγω της τυποποίησης της εκπαίδευσης, που βιώνουν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί, μπορεί να αντιμετωπιστεί με τον εμπλουτισμό της εργασίας τους, με την παροχή κινήτρων και την προσφορά ευκαιριών για προσωπική και επαγγελματική ικανοποίηση, για αυτοπραγμάτωση μέσα από τη συμμετοχή τους στο σχεδιασμό, την οργάνωση, την προώθηση και τον έλεγχο της δικής του εργασίας. Οι εργαζόμενοι υλοποιούν σημαντικές εργασιακές ανάγκες τους, χωρίς να τελματώνουν στο πλαίσιο της ομοιόμορφης καθημερινής απασχόλησης. Για τον περιορισμό του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του γραφειοκρατικού συστήματος, συστήνεται η ενίσχυση της λαϊκής συμμετοχής και της τοπικής εξουσίας στη διοίκηση της σχολικής μονάδας, η αυτονομία των σχολικών μονάδων. Με την εφαρμογή ενός αποκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης, μπορεί να επιτευχθεί η διεύρυνση των επιπέδων εξουσίας με τη συμμετοχή νέων προσώπων και ομάδων στη λήψη αποφάσεων (Αθανασούλα –Ρέππα, 2008: 140). Η χρήση των νέων τεχνολογιών μπορεί να υπηρετήσει την παραχώρηση αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία σε περιφερειακές διοικητικές μονάδες. Οι υπηρεσίες, τέλος, πρέπει να ανασυγκροτηθούν με προσωπικό, που διαθέτει κατάλληλη κατάρτιση στο πλαίσιο της εφαρμοσμένης οργανωτικής των υπηρεσιών.

Το σχολείο, από την άλλη, καλείται να συνιστά αποτελεσματική μανθάνουσα κοινότητα: να αφουγκράζεται τις αλλαγές και τις ανάγκες της κοινωνίας και της εποχής του, να αναδιαμορφώνει λειτουργικά τα αναλυτικά του προγράμματα διδασκαλίας και την κουλτούρα του ως οργανισμού, ώστε να ανταποκρίνεται σε αυτές, συμβάλλοντας παράλληλα στον κοινωνικό γραμματισμό των μελλοντικών πολιτών, των εφήβων μαθητών του. Έχει καθήκον, επιπλέον, να βρίσκεται σε διαρκή διάλογο με τη σύγχρονη κοινωνία, δηλαδή με μια ευρύτατη μανθάνουσα κοινότητα, την οποία επιχειρεί να βοηθήσει και να βελτιώσει, μέσα από αποφάσεις, εκροές και επιλογές του.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην Εκπαίδευση είναι εκείνη η οποία προϋποθέτει νέες ιδέες, αλλαγές και καινοτομίες, βασίζεται δε σε μία φιλοσοφία κατά βάση ανθρωπιστική, η οποία πιστεύει στον άνθρωπο, του αποδίδει τον σεβασμό που δικαιούται και προσδοκά τη διάθεσή του να παρέχει ποιοτικό έργο ως εργαζόμενος (Deming, 2000:93). Στο πλαίσιο αυτής της νέας τάξης πραγμάτων, οι ιεραρχίες, οι δομές και η πυραμίδα της εξουσίας ανατρέπονται. Οι εκπαιδευτικοί εργάζονται μεν συστημικά, χωρίς να γίνονται όμως γρανάξια ενός συστήματος: συνεργάζονται, κρίνουν, αξιολογούν, αποφασίζουν, εφαρμόζουν, λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες τους. Με τον τρόπο αυτόν υπηρετούν την ανάγκη για συνεχή βελτίωση στην αποτελεσματικότητα και στην ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου, καθώς και των υπηρεσιών της εκπαίδευσης προς τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και το σύνολο της κοινωνίας. Διατηρείται έτσι ο ρυθμιστικός ρόλος της κεντρικής εξουσίας και ταυτόχρονα παραχωρείται αυτονομία στις σχολικές μονάδες, με αποτέλεσμα μέσα από την ευελιξία, να επιτυγχάνεται η επίλυση των εκπαιδευτικών προβλημάτων.

Πρέπει ωστόσο να επισημανθεί ότι ακόμη και μορφές οργάνωσης που απορρίπτουν την έννοια της αυστηρής ιεραρχίας και βασίζουν τη λήψη αποφάσεων στη συμμετοχή και τη συνευθύνη των μελών τους, αναπόφευκτα υιοθετούν αρκετά από τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης. Για παράδειγμα, κάθε μοντέλο διοίκησης προϋποθέτει την κατανομή αρμοδιοτήτων, μία στοιχειώδη δομή ιεραρχικής εξάρτησης, ενώ εφαρμόζεται κάποια μορφή ελέγχου. Συνεπώς, η σχολική μονάδα πρέπει να αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα της γραφειοκρατικής διοίκησης, ξεπερνώντας ταυτόχρονα τα μειονεκτήματά της, ώστε να αναγνωρίζεται ως οργανισμός που διαμορφώνει την πορεία του και εξετάζει τη δράση του μέσα από διαδικασίες ελέγχου, αξιολόγησης και αναστοχασμού (Θεοφιλίδης, 2012:70). Μπορεί, για παράδειγμα, να αξιοποιεί την επιστημονική εξειδίκευση των εκπαιδευτικών, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα τη διαθεματική διδασκαλία (π.χ. μέθοδος Clill). Παράλληλα οφείλει να επιχειρεί αλλαγές, ώστε ο εκπαιδευτικός να εισέρχεται στην εκπαιδευτική διαδικασία ελεύθερος, να αξιοποιεί όλα τα διακριτικά της προσωπικότητάς του, για να συνδέεται με τους μαθητές του, να αναδεικνύει την επιστημονική του οντότητα, χωρίς να υπόκειται στους περιορισμούς που του επιβάλλουν οι κανόνες και οι κανονισμοί του γραφειοκρατικού συστήματος.

Σε άρθρο, ο Barratt, E., (2014) εξετάζει τις εξελίξεις στην οργάνωση της βρετανικής δημόσιας διοίκησης κατά τη διάρκεια του σχεδίου New Labour. Οι

γραφειοκράτες κατά τη διάρκεια αυτών των ετών ενθαρρύνθηκαν να αναλάβουν το ρόλο των παραγόντων του όρου «συμμετοχική ιθαγένεια», που επιδιώκει να φέρει τους πολίτες σε μια νέα σχέση με τη γραφειοκρατία. Οι γραφειοκράτες κλήθηκαν να παρακολουθήσουν τη φωνή του πολίτη με νέους τρόπους. Τα επιχειρήματα και οι συνταγές για την απαραίτητη αλλαγή τελικά οδήγησαν σε καινοτομίες που έπρεπε να ακολουθήσουν οι γραφειοκράτες, ώστε να «ενεργοποιήσουν» τους πολίτες και να τους φέρουν σε μια νέα και πιο συμμετοχική σχέση με το κεντρικό κράτος. Αναλύοντας αυτές τις εξελίξεις, τονίζονται το κόστος, οι κίνδυνοι, ο ρόλος των γραφειοκρατών και άλλων εμπειρογνομόνων καθώς και ορισμένες καταπιεσμένες πολιτικές δυνατότητες. Το ζητούμενο στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν ήταν η έλλειψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή γνώσεων από τη μεριά του γραφειοκράτη ως αδυναμία του να ασχοληθεί επαρκώς με τους πολίτες. Οι γραφειοκράτες είχαν εντολή να βρουν τρόπους για την επέκταση της δημοκρατίας του κράτους. Στη «Συμμετοχική ιθαγένεια», οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής διαθέτουν τις εξουσίες και καθορίζουν τους νόμιμους τρόπους συμμετοχής των πολιτών. Έτσι, μ' αυτές τις παρεμβάσεις δεν είναι ο «καλός» καταναλωτής που ενεργοποιείται, αλλά ο «καλός πολίτης» που ασχολείται σε βασικές πολιτικές αποφάσεις.

Οι Pepinsky T. B., Pierskalla, J. H. και Sacks, A., (2017) πραγματοποίησαν μια ανασκόπηση η οποία περιγράφει ένα σύνολο προβλημάτων, ερωτήσεων και προβλημάτων στο μοντέλο της γραφειοκρατίας στις αναπτυσσόμενες χώρες, εστιάζοντας ειδικότερα στην πολιτική παροχής υπηρεσιών ως το βασικό παράδειγμα των αλληλεπιδράσεων πολιτών-κρατών.

Σχετικά με τη διαφθορά και την ενσωμάτωση στα κοινοτικά δίκτυα, σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, η πελατειακή κουλτούρα και η κηδεμονία είναι συχνά διαδεδομένες (Kitschelt & Wilkinson 2007) και χρησιμοποιούνται για πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό έλεγχο. Ο πελάτης είναι ένα εγγενές χαρακτηριστικό των περισσότερων δημόσιων υπηρεσιών πρόσληψης στον αναπτυσσόμενο κόσμο (Grindle 2012). Οι πολιτικοί σε πελατοκεντρικά συστήματα χρειάζονται πρόσβαση σε κρατικούς πόρους σε όλα τα επίπεδα για να διατηρήσουν μακροπρόθεσμες πελατειακές ανταλλαγές και να χρηματοδοτήσουν την ψήφο και τη συμμετοχή στις εκλογές κατά τη διάρκεια των εκλογών (Stokes 2005, Nichter 2008). Ο έλεγχος της γραφειοκρατίας είναι επίσης αναγκαίος για τη διατήρηση συνεργασιών υψηλού επιπέδου για πολλούς ομίλους μέσω, π.χ., των διορισμών γραφείων (Arriola 2013).

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε μετασυγκρουσιακές ρυθμίσεις και σε άλλες καταστάσεις όπου η ανάγκη ανασυγκρότησης της κρατικής ικανότητας και παροχής βασικών υπηρεσιών ανταγωνίζεται την ανάγκη να διατηρηθούν εύθραυστες πολιτικές συμφωνίες μέσω εκτεταμένης πρόσληψης στη δημόσια διοίκηση.

Αν και η αύξηση του αντιπροσωπευτικού χαρακτήρα της γραφειοκρατίας ενός κράτους αυξάνει το μισθολογικό κόστος του κράτους, μπορεί επίσης να μετριάσει τις συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων που αισθάνονται αποκλεισμένες από τη γραφειοκρατία (Wimmer 1997, Esman 1999). Ταυτόχρονα, η πελατειακή ανταλλαγή λειτουργεί καλύτερα με τους φτωχότερους ψηφοφόρους (Weitz-Shapiro 2012). Αυτό σημαίνει ότι τα πραγματικά οφέλη παραδίδονται σε πολύ φτωχά μέλη της κοινωνίας, ακόμη και αν έχουν πολιτική προκατάληψη. Το «αποτελεσματικό» πελατολόγιο σημαίνει την αποτελεσματική παροχή στοχευμένων παροχών και πιθανόν να απαιτεί ελάχιστη κρατική ικανότητα. Η επίδοση των εθνικών γραφειοκρατιών στη διατήρηση των εθνικών οικονομικών επιδόσεων και στην εφαρμογή της εθνικής πολιτικής έχει από καιρό κεντρικό ρόλο στην κατανόηση της πολιτικής εξέλιξης. Όμως, όπως έδειξε η ανασκόπηση της παρούσας εργασίας, οι γραφειοκρατίες δεν είναι μονολιθικοί θεσμοί. Οι τρόποι αλληλεπίδρασης των πολιτών, των επιχειρήσεων και των συστατικών με τις γραφειοκρατίες ποικίλλουν, με επιπτώσεις στην κατανόηση τόσο του τρόπου λειτουργίας της γραφειοκρατίας όσο και των πολιτικών και οικονομικών επιπτώσεων. Η κατανόηση των διαφόρων μορφών ενσωμάτωσης είναι κρίσιμη για την κατανόηση της διακύμανσης και της αλλαγής στη γραφειοκρατική απόδοση και την αξιολόγηση των πολιτών από αυτήν.

Η μεταβολή των γραφειοκρατικών μοντέλων, μπορεί να αντικατοπτρίζει τόσο τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και τις αλλαγές στην εσωτερική οργάνωση. Παραδείγματα αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να περιλαμβάνουν παγκόσμιες τεχνολογικές εξελίξεις που δημιουργούν νέες ρυθμιστικές ανάγκες (π.χ. ρύθμιση του διαδικτύου), διεθνή οικονομική ολοκλήρωση που μειώνει τις δυνατότητες παρέμβασης των γραφειοκρατών για αποτελεσματική παρέμβαση ή και η ίδια η διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης. Μπορεί να περιλαμβάνονται αλλαγές στην εσωτερική οργάνωση μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν σε γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές ή πολιτικές επανευθυγραμμίσεις που συγχωνεύουν, διασπούν ή ανακατευθύνουν υπάρχουσες γραφειοκρατίες. Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες της γραφειοκρατικής αλλαγής μπορεί να αλληλεπιδρούν με απρόσμενα αποτελέσματα. Η χωρική διακύμανση της γραφειοκρατίας προκύπτει από την

παρατήρηση ότι όλες οι εθνικές γραφειοκρατίες είναι ιεραρχικοί οργανισμοί των οποίων οι περιφερειακές ή τοπικές δομές ενδέχεται να διαφέρουν. Για παράδειγμα, τοπικά γραφεία γραφειοκρατίας μπορεί να ποικίλλουν σε αριθμό προσωπικού ή προσόντων προσωπικού. Εναλλακτικά, η γραφειοκρατική λειτουργία μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο δύσκολο να πραγματοποιηθεί ανάλογα με το τοπικό πλαίσιο.

Για παράδειγμα, τα περιφερειακά γραφεία μιας γραφειοκρατίας που είναι επιφορτισμένα με την παροχή υπηρεσιών πρώτης γραμμής μπορεί να έχουν μεγαλύτερες περιπτώσεις φορτίου σε κοινότητες με μεγαλύτερες ανάγκες εξυπηρέτησης. Οι γραφειοκρατίες επίσης διαφέρουν ανάλογα με τα καθήκοντα που εκτελούν. Από τις γραφειοκρατίες που να έχουν αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο με τους πολίτες, μπορούμε να διακρίνουμε, για παράδειγμα, μεταξύ αυτών που χορηγούν άδειες, εκείνες που παρέχουν υπηρεσίες και εκείνες που δημιουργούν υποδομή.

Οι γραφειοκρατίες που χορηγούν άδεια θα πρέπει να δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες για δωροδοκία, τη διαφθορά και την κακομεταχείριση από ό, τι οι γραφειοκρατίες που παρέχουν υπηρεσίες, αν και άτυπη αμοιβή για υπηρεσία μπορεί να υπάρχουν και στην τελευταία. Οι γραφειοκρατίες που δημιουργούν τις υποδομές δημιουργούν ευκαιρίες για τη διαφθορά κατά τις δημόσιες συμβάσεις και τις συμβάσεις που είναι αόρατες για τους δικαιούχους της υποδομής αυτής. Τέλος, η γραφειοκρατική πολιτική ποικίλλει ανάλογα με τα είδη των πελατών με τους οποίους αλληλεπιδρούν οι γραφειοκράτες. Μερικοί γραφειοκράτες αλληλεπιδρούν άμεσα με τους μεμονωμένους πολίτες που χορηγούν άδειες ή παρέχουν υγειονομικές υπηρεσίες. Οι κύριες αλληλεπιδράσεις της γραφειοκρατίας μπορεί να είναι με τις επιχειρήσεις, το εμπόριο ομάδες. Μέσα στον ίδιο γραφειοκρατικό θεσμό, υπάρχει μια ποικιλία από είδη πελατών. Τα υπουργεία εμπορίου αλληλεπιδρούν οριζόντια με άλλα υπουργεία (χρηματοδότηση, εργασία, προγραμματισμός) και κάθετα με εμπορικές ενώσεις και μεμονωμένες επιχειρήσεις.

Μια τελική εκτίμηση είναι ότι οι εθνικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν κάθε ένα από αυτά τα είδη παραλλαγών. Η παροχή υπηρεσίας στο αρχικό στάδιο, σε ένα γεωγραφικά συμπαγές αναπτυσσόμενο έθνος μπορεί να εμφανίζει πολύ λιγότερη χωρική παραλλαγή από την παροχή υπηρεσιών πρώτης γραμμής σε ένα αρχιπελαγικό έθνος, όπως οι Φιλιππίνες ή σε μια γεωγραφικά διαφορετική χώρα όπως το Καμερούν ή η Βραζιλία. Τα γραφειοκρατικά καθήκοντα μπορεί να διαφέρουν περισσότερο σε συγκεκριμένα πλαίσια από ό, τι σε άλλα. Ένα υπουργείο οικονομικών ή μια

φορολογική αρχή σε ένα ενιαίο κράτος είναι πιθανότερο να έχει ομοιόμορφους ρυθμιστικούς κώδικες από έναν σε ένα ομοσπονδιακό σύστημα. Κανόνες λογοδοσίας και οι σχέσεις γραφειοκρατών-πολιτικών ποικίλλουν επίσης μεταξύ των χωρών, όπως και οι τύποι των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί σε συγκεκριμένες γραφειοκρατίες και θεσμούς. Ως αποτέλεσμα, αντλώντας συμπεράσματα σχετικά με τη γραφειοκρατία, με πολιτικές από διακρατικές συγκρίσεις συμπεραίνουμε πως μπορεί να είναι λιγότερο παραγωγικές από ό, τι αυτές τις γραφειοκρατίες που εκμεταλλεύονται τις διακυμάνσεις εντός των χωρών.

Στη μελέτη του Κατσαρού, I., (2008), αναφέρονται ορισμένα από τα επιχειρήματα που έχουν παρουσιαστεί στην έκδοση του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου του Λονδίνου με τον τίτλο «Η εκπαίδευση στο χρηματιστήριο», όπου υποστηρίζεται η άποψη ότι τα σχολεία δεν πρέπει να διοικούνται από παντοδύναμα στελέχη, αλλά να είναι αυτοδιοικούμενες κοινότητες με την εξουσία ισομερώς κατανεμημένη στο προσωπικό. Μεταξύ των άλλων επιχειρημάτων αναφέρονται τα εξής:

- i. Η εφαρμογή των αρχών του management συγκρούεται με τις αξίες και τους σκοπούς του σχολείου.
- ii. Η εφαρμογή της ιεραρχίας στο σχολείο αποθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς από την ανάπτυξη δημιουργικής εκπαιδευτικής σκέψης.
- iii. Η εισαγωγή σχέσεων εξουσίας στο εκπαιδευτικό σύστημα έχει αντιπαιδαγωγική επίδραση στους μαθητές.
- iv. Η θεωρία του management είναι μια ψευδοθεωρία επηρεασμένη από τις θεωρίες της συμπεριφοράς, η οποία παρέχει κάλυψη στις πρακτικές των διευθυντών στην κατεύθυνση της χειραγώγησης των εκπαιδευτικών.
- v. Οι διευθυντές δε θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως «manager», αλλά ως επαγγελματικά πρότυποι μεταξύ ίσων.

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες κατά τους (Schröder, M., et al., 2015), έχουν ανοικτό και δυναμικό χαρακτήρα και επηρεάζονται από τις εσωτερικές και εξωτερικές διακυμάνσεις. Χωρίς επαρκή χρήση μηχανισμών ανάδρασης, αυτές οι διαδικασίες καθίστανται ασταθείς και δεν επιτυγχάνουν την αναμενόμενη απόδοση. Σκοπός του παρόντος άρθρου είναι να αντιμετωπίσει την πρόκληση και να εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό επίπεδο ποιότητας, ενώ παρουσιάζεται και ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της επιχειρηματικής ποιότητας.

Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του αναλογικού σχηματισμού παρουσιάζεται η μεταφορά των κυβερνητικών προσεγγίσεων στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Ειδικά

οι βρόχοι ελέγχου ποιότητας αναλύονται προκειμένου να βρεθούν οι κατάλληλες λύσεις για το σχεδιασμό και την υλοποίησή τους στις επιχειρήσεις.

Ως βασικό στοιχείο του συγκεκριμένου άρθρου παρουσιάζεται μια προσέγγιση για τη συστηματική εφαρμογή των βρόχων ελέγχου. Αυτή η προσέγγιση προσφέρει ένα πλαίσιο και μια περιγραφή για μια λειτουργική εφαρμογή των βρόχων ελέγχου ποιότητας για σταθερές επιχειρηματικές διαδικασίες. Το άρθρο αναλύει μια προσέγγιση για την εφαρμογή μιας αντιδραστικής ποιότητας διαχείρισης με τη μέθοδο του σχηματισμού αναλογιών. Με την εφαρμογή ελέγχου ποιότητας οι επιχειρήσεις μπορούν να χειριστούν εσωτερικές και εξωτερικές μεταβολές. Με τον τρόπο αυτό, οι επιδόσεις των επιχειρηματικών διαδικασιών σταθεροποιούνται ή και αυξάνονται. Αν και τα πλεονεκτήματα αυτών των μηχανισμών ανάδρασης είναι γνωστά, ωστόσο, η εφαρμογή βρόχων ελέγχου δεν βελτιστοποιείται στην πράξη.

Η εργασία της Elassy, N., (2015), αποσκοπεί στην κριτική εξέταση και συζήτηση των διαφορετικών ορισμών των εννοιών της ποιότητας, της διασφάλισης της ποιότητας (QA) και της βελτίωσης της ποιότητας (QE) στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με την παρουσίαση κρίσιμων προοπτικών της βιβλιογραφίας.

Η εργασία αναλύει και εξετάζει κριτικά τους διαφορετικούς ορισμούς αυτών των βασικών εννοιών. Μ' αυτόν τον τρόπο το συγκεκριμένο άρθρο αναφέρει ότι οι έννοιες του QA και QE πρέπει να αντιμετωπιστούν ως μέρος μιας συνεχούς εργασίας και τονίζει την ανάγκη να εφαρμοστούν ως μια συνεχιζόμενη διαδικασία στα ιδρύματα της Ανωτάτης Εκπαίδευσης. Επιπλέον, υπογραμμίζει τη σημασία της σαφούς κατανόησης αυτών των όρων και επισημαίνει τις δυσκολίες ενός ενιαίου ορισμού.

Αναμφισβήτητα, παρατηρήθηκε ότι οι ακαδημαϊκοί θεωρούσαν την ποιότητα ως γραφειοκρατία, ένα φορτίο, ένα παιχνίδι τακτικής και έναν τρόπο να έχουν περισσότερη δύναμη. Πολλές μελέτες επικεντρώθηκαν στις αντιλήψεις των ακαδημαϊκών για την ποιότητα. Για παράδειγμα, μια μελέτη του Anderson (2006) έδειξε ότι οι ακαδημαϊκοί έκριναν τις έννοιες της ποιότητας, όπως γίνεται αντιληπτή μέσα από τις παραδοσιακές ακαδημαϊκές ομιλίες αριστείας στην ακαδημαϊκή προσπάθεια. Για τους ακαδημαϊκούς, η εξασφάλιση της ποιότητας συνεπαγόταν αντιστάσεις στους μηχανισμούς QA, επειδή πίστευαν ότι οι μηχανισμοί QA επέβαλαν πρόσθετο φορτίο εργασίας, αλλά απέτυχαν να εξασφαλίσουν την ποιότητα με έναν ουσιαστικό τρόπο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Anderson, δύο σημαντικές ερευνητικές συνεισφορές (Newton, 2000, 2002) επικεντρώθηκαν στο πώς οι

ακαδημαϊκοί αντιμετώπιζαν την ποιότητα διεξάγοντας συνεντεύξεις με κορυφαίους ακαδημαϊκούς. Διαπίστωσε ότι τα γενικά πρότυπα των αντιλήψεων των ακαδημαϊκών για την ποιότητα ήταν: α) ποιότητα ως τελετουργία και πρόσχημα, β) ως διαχείριση των εμφανίσεων, γ) ως επιβάρυνση, δ) ως αδυναμία κλεισίματος του βρόχου, ε) ως υποψία για κίνητρα διαχείρισης, στ) ως πειθαρχία και τεχνολογία, ι) ως αντίσταση στην πρώτη γραμμή του προσωπικού, ια) ως έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ιβ) ως μια κουλτούρα για την επίτευξη και ιγ) ως περιορισμοί στην ομαδική εργασία.

Είναι ενδιαφέρον ότι, όταν οι μαθητές σκέφτονται την ποιότητα, την αξιολογούν ως προς τις επιδόσεις, τις διδακτικές και μαθησιακές διαδικασίες. Ωστόσο, όταν οι ακαδημαϊκοί σκέφτονται την ποιότητα, συχνά προκύπτουν αρνητικοί όροι, όπως η γραφειοκρατία και η επιβάρυνση. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην υπόθεση ότι οι ακαδημαϊκοί ανησυχούν για τις διαδικασίες QA που πρέπει να ακολουθήσουν στη διδασκαλία και αξιολόγηση των σπουδαστών, αλλά οι σπουδαστές θεωρούν μόνο τις υπηρεσίες που λαμβάνουν. Αναφέρεται ότι οι σπουδαστές είναι ρεαλιστικοί όσον αφορά τις προοπτικές τους, οπότε καθόρισαν την ποιότητα ως ωφέλιμη από έναν καλό δάσκαλο που προσφέρει μια καλή διδασκαλία. Αυτό το συμπέρασμα εφιστά την προσοχή στο επιχείρημα ότι οι φοιτητές θεωρούν τους φοιτητές και τα Ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ITE) ως τους φορείς παροχής υπηρεσιών. Πολλοί εκπαιδευτικοί είναι αντίθετοι με αυτήν την άποψη, καθώς θεωρούν τους φοιτητές ως εταίρους σε ITE και θεωρούν τους ακαδημαϊκούς ως παράγοντες διευκόλυνσης της μάθησης. Σε αυτή την περίπτωση, θεωρούν την εκπαίδευση ως αποστολή και μετασχηματιστική διαδικασία. Ένα άλλο βασικό συμπέρασμα αυτής της μελέτης είναι ότι η QA και η QE αποτελούν συνέχεια. Στο άρθρο αναφέρεται πως ενώ η QA επικεντρώνεται περισσότερο στην αξιολόγηση της ποιότητας για να καθορίσει τους περιορισμούς και τα πλεονεκτήματα των ITE, θα μπορούσε επίσης να θεωρηθεί ως μια διαγνωστική διαδικασία σε ένα ίδρυμα. Το QE ενδιαφέρεται περισσότερο για τη βελτίωση της ποιότητας ως διαδικασία διόρθωσης των περιορισμών που θα μπορούσαν να εμφανιστούν όταν εξασφαλίζεται η ποιότητα και, ταυτόχρονα, για την ανάπτυξη των πλεονεκτημάτων του ITE, εάν υπάρχουν. Όντας σε μια συνέχεια του QA-QE, σημαίνει για την αξιολόγηση ενός ιδρύματος ή / και μιας διαδικασίας, αρκεί το QA. αλλά κάθε φορά που χρειάζεται να βελτιωθεί ένα ίδρυμα ή / και μια διαδικασία, απαιτείται αξιολόγηση του QE. Ως εκ τούτου, είναι ενσωματωμένες και διαδοχικές έννοιες, αλλά και διαδραστικές διαδικασίες. Το παρόν άρθρο στόχευε να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση ορισμένων βασικών εννοιών

στον τομέα της ποιότητας στην εκπαίδευση. Ο συγγραφέας πιστεύει ότι η μελέτη των ποιοτικών ορισμών θα πρέπει να διεξάγεται από ερευνητές από διαφορετικά υπόβαθρα για να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Οι τομείς που μπορούν να επωφεληθούν από την περαιτέρω προσοχή περιλαμβάνουν την ανάπτυξη κατανόησης άλλων βασικών εννοιών, όπως η διαπίστευση, τα πρότυπα, η συγκριτική αξιολόγηση, τα ποιοτικά κριτήρια, η αξιολόγηση της ποιότητας.

Επιπλέον, οι Weckenmann, A. et al., 2015, αναφέρουν πως η συνεχής ανάπτυξη της διαχείρισης της ποιότητας σε οργανισμούς προωθείται από τον ανταγωνισμό και με την αύξηση των απαιτήσεων των πελατών. Η μαζική παραγωγή με μια καθαρή στρατηγική ώθησης μετασχηματίζεται σε μια όλο και περισσότερο στρατηγική έλξης του πελάτη που ταυτόχρονα είναι προσανατολισμένη προς την αγορά. Για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της ποιότητας, του κόστους και του χρόνου, το πεδίο της διαχείρισης της ποιότητας διευρύνεται συνεχώς από την εξέταση του τι «γίνεται» και «πώς» γίνεται.

Με στόχο την αντιμετώπιση των παγκόσμιων προκλήσεων, το άρθρο αναλύει το ιστορικό της διαχείρισης της ποιότητας και βοηθάει στην ανάπτυξη ειδικών εργαλείων και μεθόδων για τη βελτίωση της ποιότητας των οργανισμών. Για την ιστορική ανάλυση πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το άρθρο, παρέχει μια έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη της διαχείρισης της ποιότητας και παρέχει μια πρόβλεψη για τις μελλοντικές απαιτήσεις και τάσεις στη διάρθρωση της διαχείρισης της ποιότητας στις τεχνικές επιχειρήσεις.

Έχουν προσδιοριστεί έως τώρα τέσσερις διαφορετικές αλλαγές της διαχείρισης ποιότητας που συνοδεύεται από μεγάλο αριθμό μικρότερων αναπτυξιακών βημάτων. Οι προσπάθειες για την περαιτέρω ανάπτυξη της διαχείρισης της ποιότητας περιλαμβάνουν την «αντιληπτή ποιότητα», την «ανθρώπινη εστίαση στην ποιότητα» τη «διαχείριση» και την «έξυπνη διαχείριση ποιότητας».

Συνεπώς, το καθήκον της διαχείρισης της ποιότητας θα παραμείνει διττό: από τη μία πλευρά να βρίσκονται λύσεις σε προφανή προβλήματα, π.χ. η μείωση των κινδύνων για τις επιχειρήσεις και των πελατών κατά τη διάρκεια της εισαγωγής νέων προϊόντων και η συνεχή πιστοποίηση των υπαλλήλων για τις συνεχώς μεταβαλλόμενες εργασίες τους. Από την άλλη πλευρά, είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός των μελλοντικών προβλημάτων ώστε να επιτευχθεί μια συνολική απόδοση υψηλότερου επιπέδου, π.χ. αντιμετωπίζοντας μείζονα προβλήματα της κοινωνίας όπως περιβαλλοντική ευθύνη ή απαιτήσεις κοινωνικής αλλαγής. Έτσι, η

διαχείριση της ποιότητας θα παραμείνει ο βασικός παράγοντας επιτυχίας για κάθε μεμονωμένη επιχείρηση καθώς και για ολόκληρη την κοινωνία ως ο τελικός πελάτης κοινός για όλους τους οργανισμούς.

4. Μεθοδολογία διεξαγωγής έρευνας

4.1 Μέθοδος

Η έρευνα διενεργήθηκε με την εμπειρική μέθοδο της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου το οποίο και καταχωρήθηκε στην ιστοσελίδα google forms, προκειμένου να διανεμηθεί σε φοιτητές, καθηγητές και διοικητικό προσωπικό των Πανεπιστημίων Πάτρας, Ιωαννίνων, Κρήτης, του ΤΕΙ Ηπείρου και Πανεπιστημίων του εξωτερικού (Ολλανδία, Χιλή).

Στόχος της έρευνας ήταν η καταγραφή της σημερινής κατάστασης στη διοίκηση των Πανεπιστημίων και του ανθρώπινου δυναμικού της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, να γίνει η συσχέτιση με την ανώτερη διοίκηση, να αποτυπώσει τα προβλήματα και να δώσει μια νέα κατεύθυνση για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση, μέσω των απαιτήσεων για διοίκηση ολικής ποιότητας και μιας νέας θεώρησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία (3) τμήματα:

Το 1^ο τμήμα περιλαμβάνει συνολικά πέντε (5) ερωτήσεις που αφορούν περισσότερο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, όπως το φύλο καθώς και η ηλικία των ερωτώμενων, η οποία διαιρέθηκε σε έξι (6) επίπεδα: στο πρώτο είναι τα άτομα που έχουν ηλικία από 18 έως 24, στο δεύτερο από 25-34, στο τρίτο από 35-44, στο τέταρτο από 45-54, στο πέμπτο από 55-64, και στο έκτο επίπεδο από 65 και περισσότερο. Επίσης ερωτώνται η επαγγελματική ή φοιτητική τους ιδιότητα και τέλος την οικογενειακή τους κατάσταση.

Το 2^ο τμήμα, αφορά τους τομείς α) διασφάλιση ποιότητας στη διοίκηση του πανεπιστημίου, β) εσωτερική αξιολόγηση, γ) εξωτερική αξιολόγηση και δ) γραφειοκρατικά εμπόδια στην εύρυθμη λειτουργία του πανεπιστημίου και απαντώνται από διοικητικούς υπαλλήλους. Επίσης περιλαμβάνει και ερωτήσεις που απευθύνονται σε εκπαιδευτικούς και αφορούν α) τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν τη διδασκαλία τους, β) τη γνώμη που έχουν για τις αρμοδιότητές τους σε σχέση με ευρωπαίους συναδέλφους τους και γ) ποιο θεωρούν το σημαντικότερο πρόβλημα ως προς τη διοίκηση του πανεπιστημίου. Συνολικά στο τμήμα αυτό υπάρχουν είκοσι (20) ερωτήσεις. Στο πλαίσιο αυτών των ερωτήσεων ζητείται από το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό να αποτυπώσουν το βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται στο πανεπιστήμιό τους η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Το 3^ο τμήμα αφορά την αξιολόγηση των υπηρεσιών που παρέχουν οι διοικητικές υπηρεσίες των Πανεπιστημίων. Εξετάζει, α) την ποιότητα των παρεχόμενων

υπηρεσιών, β) το δυναμικό και τις υποδομές, γ) τα προβλήματα και τις ελλείψεις και δ) τις υπηρεσίες-συναλλαγές.

Οι ερωτώμενοι που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας απάντησαν στο ερωτηματολόγιο σημειώνοντας ένα x στο τετράγωνο με το οποίο συμφωνούσαν περισσότερο. Οι απαντήσεις που είχαν να επιλέξουν ήταν οι ακόλουθες:

- i. ναι/όχι
- ii. ελάχιστα/μέτρια/αρκετά/πολύ /μέγιστα

Επίσης για την κλίμακα των απαντήσεων που χρησιμοποιήθηκε ως βάση η μέθοδος Likert με την οποία οι ερωτώμενοι μπορούσαν να δηλώσουν το βαθμό με τον οποίο συμφωνούσαν ή διαφωνούσαν με την ερώτηση που είχε προηγηθεί ισχύει η εξής διαβάθμιση: Με 1="Καθόλου", 2="Λίγο", 3="Μέτρια", 4="Πολύ", 5="Πάρα πολύ", 6="Δε γνωρίζω/δεν απαντώ".

4.2 Δειγματοληψία

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν προπτυχιακοί φοιτητές, διοικητικοί υπάλληλοι και εκπαιδευτικοί των Πανεπιστημίων Πάτρας, Ιωαννίνων και Κρήτης, του ΤΕΙ Ηπείρου, του Ινστιτούτου Τεχνολογίας και Έρευνας (Ι.Τ.Ε.) Ηρακλείου και προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί φοιτητές Πανεπιστημίων Ολλανδίας και Χιλής που ερωτήθηκαν. Συγκεκριμένα για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο στο google forms όπου συγκεντρώθηκαν 35 απαντήσεις και δόθηκε, επίσης, εκτυπωμένο σε έντυπο στις διοικήσεις του ΤΕΙ Ηπείρου και του Πανεπιστημίου Πάτρας (Αγρίνιο), συνιστώντας ένα δείγμα το οποίο αν και δεν είναι αντιπροσωπευτικό του συνόλου της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ωστόσο δείχνει το βαθμό ικανοποίησης όσων εμπλέκονται με τη διοίκηση και τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα πανεπιστήμια.

Η ηλεκτρονικής μορφής δειγματοληψία διήρκεσε επτά εβδομάδες, στη διάρκεια των καλοκαιρινών διακοπών και ο αριθμός των απαντήσεων που συγκεντρώθηκε δεν ήταν ο αναμενόμενος, αν και οι ερωτώμενοι προωθούσαν το ερωτηματολόγιο και σε δικούς τους γνωστούς ή συγγενείς, για να συνεισφέρουν στην έρευνα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Με αυτή τη διασπορά του ερωτηματολογίου, βρέθηκαν και τρεις απαντήσεις (συγγενείς φοιτητών που δουλεύουν σε Πανεπιστήμιο), που αναφέρονται στο Πανεπιστήμιο Ολλανδίας (Tiburg University-Tiburg School of Economics and Management, University of Groningen – Faculty of Economics and Business, Maastricht University) και της Χιλής (Universidad de

Chile-Facultad de Economía y Negocios). Επιπλέον η Ολλανδία ανήκει στις χώρες του πλούσιου Ευρωπαϊκού Βορρά όπου πολλοί Έλληνες επιλέγουν να σπουδάσουν και η Χιλή είναι μια γοργά αναπτυσσόμενη χώρα του Νότου που έχει αντιμετωπίσει οικονομική κρίση.

Ο λόγος που συμπεριλήφθηκαν οι απαντήσεις αυτές, αν και δεν αφορούν την ελληνική πραγματικότητα, είναι ότι οι φοιτητές είναι Έλληνες που έχουν συμπληρώσει τη δευτεροβάθμια (2 φοιτητές) ή και τριτοβάθμια (1 φοιτητής) εκπαίδευση στην Ελλάδα, γεγονός που τους κάνει γνώστες της ελληνικής πραγματικότητας σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ακαδημαϊκός χώρος. Θεωρήθηκε πολύ ενδιαφέρον να αναδειχθεί η γνώμη που έχουν για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, τις ελλείψεις και τις αδυναμίες του. Έχοντας την ευκαιρία να αντιμετωπίσουν και διαφορετικά εκπαιδευτικά συστήματα θεωρείται πως είναι πολύ πιο αντικειμενικοί στις διαπιστώσεις τους. Έτσι, θα υπάρξει η δυνατότητα να διαπιστωθεί αν διαμορφώνονται τελικά διαφορετικές αντιλήψεις ως προς τις υπηρεσίες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο εξωτερικό σε σχέση με τα ελληνικά δεδομένα, ιδιαίτερα αυτή την εποχή της οικονομικής κρίσης και ύφεσης που περνάει η Ελλάδα.

Από την έντυπη μορφή του ερωτηματολογίου συγκεντρώθηκαν 29 απαντήσεις. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στο διάστημα από 1 Αυγούστου-17 Σεπτεμβρίου του 2018, περιέχουν κριτήρια του μοντέλου EFQM, είναι ανώνυμα και οι απαντήσεις είναι προαιρετικές. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για επιστημονικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς. Με τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν σκοπός είναι η διασφάλιση της αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης εκπαίδευσης, μέσω των απαιτήσεων για διοίκηση ολικής ποιότητας.

4.3 Ερωτηματολόγιο

A1. Φύλο:

Αντρας Γυναίκα

A2. Ηλικία:

18-24 25-34 35-44 45-54 55-64 65+

A3. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος

Έγγαμος/η

Έγγαμος/η με παιδιά

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

A4. Ιδιότητα

Μέλος ΔΕΠ

Ε.Ε.ΔΙ.Π.

Ε.Τ.Ε.Π.

Διοικητικός Υπάλληλος

Μεταπτυχιακός Φοιτητής/Υπ. Διδάκτορας

Προπτυχιακός Φοιτητής

Άλλος

A5. Εργάζεστε σε Πανεπιστήμιο ή ΤΕΙ;

.....

ΒΙ. Διασφάλιση ποιότητας

1. Υπάρχει γραπτή πολιτική και στόχοι ποιότητας;

ναι

όχι

2. Υπάρχει γραφείο ποιότητας; Αν όχι, υπάρχει προοπτική δημιουργίας του;

ναι

όχι

3. Χρησιμοποιείτε τον όρο «Εσωτερικός πελάτης» στις εργασίες σας;

ναι

όχι

4. Υπάρχουν καταγεγραμμένες περιγραφές θέσεων εργασίας; Εφαρμόζονται;

ναι

όχι

5. Προσπαθείτε να βελτιώνετε συνεχώς τις διαδικασίες, τους δείκτες και τους στόχους του Τμήματος;

ναι

όχι

6. Χρησιμοποιείτε εργαλεία ποιότητας -και ποια- προκειμένου να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες;

ναι

όχι

7. Παρακολουθείτε τις ευρωπαϊκές αλλαγές; Τις κάνετε γνωστές στο υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού;

ναι

όχι

ΒΙΙ. Εσωτερική Αξιολόγηση

8. Έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία εσωτερικής αξιολόγησης στο τμήμα σας;

ναι

όχι

9. Υπήρξε ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων μερών για κάθε στάδιο της διαδικασίας εσωτερικής αξιολόγησης;

ναι

όχι

10. Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν στη διαδικασία της αξιολόγησης;

Αντίδραση ακαδημαϊκών/υπαλλήλων λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας

Έλλειψη γνώσεων και αντίστοιχων εμπειριών από τον οργανισμό

Απουσία ενημέρωσης και στήριξης από τη διοίκηση του Οργανισμού

Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ των ακαδημαϊκών/τμημάτων

Ανεπαρκής μηχανοργάνωση/χρονοβόρα μεταφορά δεδομένων

11. Υπάρχει ανατροφοδότηση των συμπερασμάτων με σκοπό τη βελτίωση της διαδικασίας;

ναι

όχι

ΒΙΙΙ. Εξωτερική αξιολόγηση

12. Έχει γίνει εξωτερική αξιολόγηση στο Τμήμα;

ναι

όχι

13. Πιστεύετε ότι συνεισφέρει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Πανεπιστήμιο;

ελάχιστα

μέτρια

αρκετά

πολύ

μέγιστα

14. Θεωρείτε πως οι εμπειρογνώμονες επειδή δε γνωρίζουν τα εσωτερικά του Τμήματος και στηρίζονται στην εσωτερική αξιολόγηση κάνουν λανθασμένες εκτιμήσεις;

ναι

όχι

15. Έχουν δοθεί από το Υπουργείο κάποια στάνταρ Ποιότητας;

ναι

όχι

16. Γνωρίζετε τις επιπτώσεις εφαρμογής των παραπάνω κανόνων ή αποφυγής τους;

ναι

όχι

17. Υπάρχει η αίσθηση ελέγχου/αξιολόγησης;

ναι

όχι

BIV. Γραφειοκρατικά εμπόδια στη διοίκηση

18. Κατά τη γνώμη σας οι συχνές αλλαγές του νομικού πλαισίου αποτελούν γραφειοκρατικά εμπόδια στο πανεπιστήμιο;

ναι

όχι

19. Παρουσιάζονται καθυστερήσεις στην υλοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών του πανεπιστημίου;

ναι

όχι

20. Πόσο αποτελεσματικοί είναι οι θεσμοθετημένοι κανόνες που επιβάλλονται από τη γραφειοκρατική οργάνωση λειτουργίας του πανεπιστημίου και την πραγματοποίηση των στόχων του;

ελάχιστα

μέτρια

αρκετά

πολύ

μέγιστα

21. Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες εκτός των επαγγελματικών αρμοδιοτήτων προκειμένου να επιλυθεί κάποιο πρόβλημα;

ελάχιστα

σπάνια

συχνά

πολύ συχνά

πάρα πολύ συχνά

22. Παρατηρούνται συνασπισμοί συμφερόντων ή συμμαχίες μεταξύ των εργαζομένων που ωφελούνται από τη διατήρηση και αναπαραγωγή της πολυνομίας;

ελάχιστα

σπάνια

συχνά

πολύ συχνά

πάρα πολύ συχνά

23. Παρατηρούνται διαφωνίες στόχων μεταξύ διοίκησης και εκπαιδευτικού προσωπικού;

ελάχιστα

σπάνια

συχνά

πολύ συχνά

πάρα πολύ συχνά

27. Αν είστε εκπαιδευτικός απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:

A) Σε τι βαθμό ζητάτε από τους φοιτητές σας να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

B) Συγκριτικά με τους άλλους συναδέλφους σας του εξωτερικού, θεωρείτε πως δαπανάτε περισσότερο χρόνο ασχολούμενοι με τα διοικητικά ζητήματα;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

Γ) Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε τα σημαντικότερα προβλήματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που χρειάζονται βελτίωση;

- i. Έλλιπής χρηματοδότηση και υποδομές
- ii. Έλλειψη μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού των ιδρυμάτων
- iii. Έλλειψη συνεργασιών με κοινωνικούς φορείς
- iv. Έλλειψη δεσμών με την αγορά εργασίας
- v. Έλλειψη εξωστρέφειας και συνεργασιών με ιδρύματα του εξωτερικού
- vi. Έλλειψη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ των ακαδημαϊκών
- vii. Περιορισμένη αυτονομία των ιδρυμάτων
- viii. Έλλειψη αξιολόγησης και διασφάλισης της ποιότητας
- ix. Έλλειψη ικανού εκπαιδευτικού προσωπικού
- x. Έλλειψη αξιοκρατίας στη στελέχωση των ΑΕΙ
- xi. Έλλειψη ικανού διοικητικού προσωπικού και υποστηρικτικών υποδομών
- xii. Έλλειψη δημοσιονομικής διαφάνειας και λογοδοσίας
- xiii. Ανεπαρκή επίπεδα έρευνας και ανυπαρξία καθαρά ερευνητικών ιδρυμάτων
- xiv. Υπερβολική γραφειοκρατία
- xv. Συγκέντρωση πολλών εξουσιών σε κάποιες ιδιότητες (Πρυτάνεις, Αντιπρυτάνεις, Κοσμήτορες, Πρόεδροι Τμημάτων, Διευθυντές Μεταπτυχιακών, κλπ)
- xvi. Ύπαρξη πολλών Οργάνων Διοίκησης με πολλαπλές ιδιότητες (λειτουργία Συγκλήτου)
- xvii. Άσυλο-φύλαξη
- xviii. Καταλήψεις
- xix. Αυξημένη εκπροσώπηση φοιτητών στη συνδιοίκηση
- xx. Άλλο, προσδιορίστε.....

ΓΙ. Ποιότητα Υπηρεσιών

28. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τα παρακάτω:

(Ποσοστό σημασίας μεταξύ ελάχιστο=1 και μέγιστο=5 Με 1="Καθόλου", 2="Λίγο", 3="Μέτρια", 4= "Πολύ", 5="Πάρα πολύ", 6="Δε γνωρίζω/δεν απαντώ")

Συνεργασία με το διοικητικό προσωπικό

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Θετική στάση και ευγένεια

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Δυνατότητα Πρόσβασης στον υπεύθυνο υπάλληλο

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Ωράριο εξυπηρέτησης

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Έγκαιρη Παροχή Εξυπηρέτησης

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Άμεση ανταπόκριση στο αίτημα

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Ίση μεταχείριση και σεβασμός

1. 2. 3. 4. 5. 6.

ΓΙΙ. Υποδομές

29. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τα παρακάτω:

(Ποσοστό σημασίας μεταξύ ελάχιστο=1 και μέγιστο=5 Με 1="Καθόλου", 2="Λίγο", 3="Μέτρια", 4= "Πολύ", 5="Πάρα πολύ", 6="Δε γνωρίζω/δεν απαντώ")

Επαγγελματική Κατάρτιση

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Κτηριακές εγκαταστάσεις

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Τεχνικός εξοπλισμός

1. 2. 3. 4. 5. 6.

ΓΙΙΙ. Προβλήματα και Δυσλειτουργίες

30. Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω προβλήματα:

(Ποσοστό σημασίας μεταξύ ελάχιστο=1 και μέγιστο=5 Με 1="Καθόλου", 2="Λίγο", 3="Μέτρια", 4= "Πολύ", 5="Πάρα πολύ", 6="Δε γνωρίζω/δεν απαντώ")

Ελλείψεις σε κτηριακές υποδομές και τεχνικό εξοπλισμό

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Έλλειψη προσωπικού

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Ανεπαρκής επαγγελματική κατάρτιση

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Προβληματικό πληροφοριακό σύστημα

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Οργάνωση και λειτουργία των διοικητικών υπηρεσιών

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Γραφειοκρατικές/χρονοβόρες διαδικασίες

1. 2. 3. 4. 5. 6.

ΓΙΥ. Συναλλαγές-Υπηρεσίες

31. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τα παρακάτω:

(Ποσοστό σημασίας μεταξύ ελάχιστο=1 και μέγιστο=5 Με 1="Καθόλου", 2="Λίγο", 3="Μέτρια", 4= "Πολύ", 5="Πάρα πολύ", 6="Δε γνωρίζω/δεν απαντώ")

Προβολή εκπαιδευτικής, επιστημονικής και ερευνητικής δραστηριότητας

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Οργάνωση εκδηλώσεων, ορκωμοσιών, αναγορεύσεων.

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Ενημέρωση για συνέδρια – υποτροφίες-ευρωπαϊκά προγράμματα-διεθνείς εξελίξεις

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Παροχή συμβουλευτικών - υποστηρικτικών υπηρεσιών

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Παροχή στέγασης-σίτισης

1. 2. 3. 4. 5. 6.

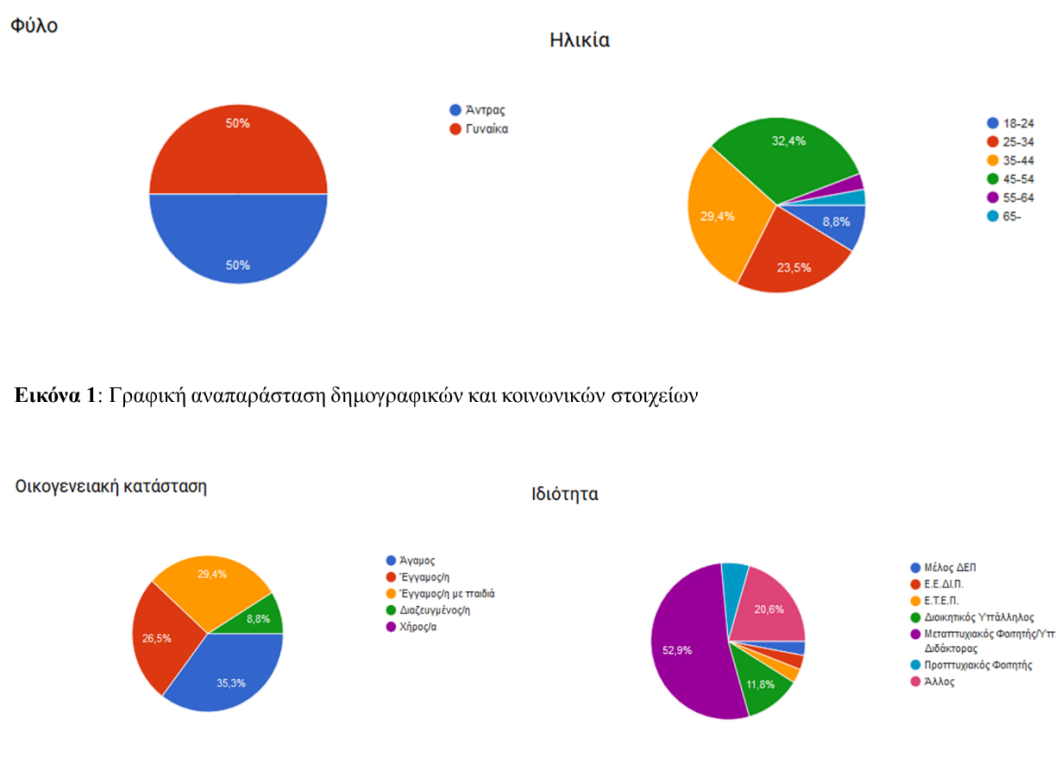
Πρόγραμμα κινητικότητας Erasmus/Erasmus+/Erasmus International

1. 2. 3. 4. 5. 6.

5. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

5.1 Κοινωνικά-Δημογραφικά Στοιχεία

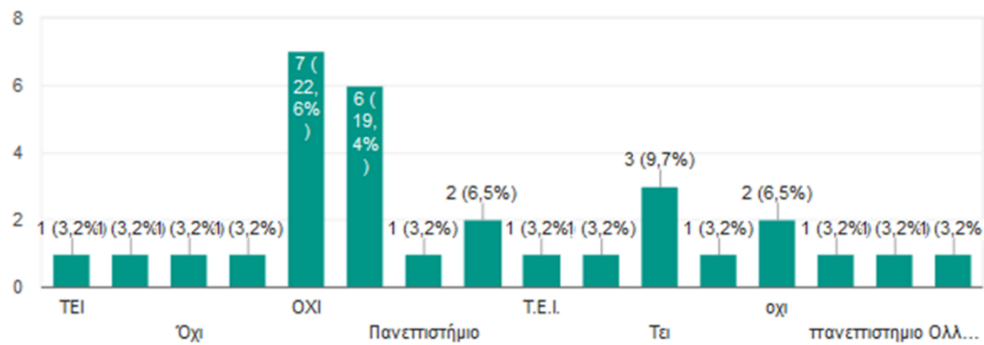
Στο σύνολο των ερωτήσεων συγκεντρώθηκαν 64 απαντήσεις. Οι γυναίκες και οι άντρες που συμμετείχαν απάντησαν στο ίδιο ποσοστό. Μεταπτυχιακοί φοιτητές ή υποψήφιοι διδάκτορες ήταν το 52,9%, 11,8 % ήταν διοικητικοί υπάλληλοι ενώ σε ποσοστό 20,6% εργάζονται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αλλά με διαφορετικό τίτλο από αυτό που είχε το ερωτηματολόγιο, ενώ οι ηλικίες τους κυμαίνονται σε ποσοστό 32,4% στην περιοχή 45-54 χρονών, σε ποσοστό 29,4% στην περιοχή 35-44 χρονών και σε ποσοστό 23,5% στην περιοχή 25-34 χρονών. Σε ποσοστό 35,3% είναι άγαμοι, 29,4% είναι παντρεμένοι με παιδιά και 26,5% είναι έγγαμοι, ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 38,7% έχουν σχέση εργασίας ή φοιτούν σε πανεπιστήμιο, ή (38,7%) σε Ινστιτούτο Τεχνολογίας και Έρευνας και το 22,6% σε ΤΕΙ (Εικόνα 1, 2, 3).



Εικόνα 1: Γραφική αναπαράσταση δημογραφικών και κοινωνικών στοιχείων

Εικόνα 2: Γραφική αναπαράσταση δημογραφικών και κοινωνικών στοιχείων

Εργάζεστε σε Πανεπιστήμιο ή ΤΕΙ;



Εικόνα 3: Γραφική αναπαράσταση επαγγελματικών στοιχείων

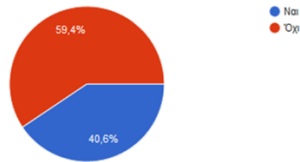
Αξίζει να σημειωθεί ότι από τους ερωτηθέντες φοιτητές υπάρχει και ένα μικρό δείγμα το οποίο βρίσκεται σε Πανεπιστήμιο του εξωτερικού (Ολλανδία, Χιλή). Ο λόγος που ερωτήθηκαν είναι να διακρίνουμε αν διαμορφώνονται τελικά διαφορετικές αντιλήψεις ως προς τις υπηρεσίες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο εξωτερικό σε σχέση με τα ελληνικά δεδομένα, ιδιαίτερα αυτή την εποχή της οικονομικής κρίσης και ύφεσης που περνάει η χώρα μας. Η μία χώρα ανήκει στον πλούσιο Βορρά και η άλλη έχει δύσκολη οικονομία και προσπαθεί να ανταπεξέλθει επενδύοντας στην εκπαίδευση.

5.2 Διασφάλιση ποιότητας

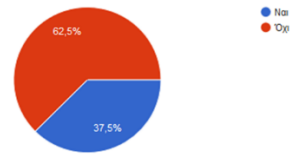
Στο πλαίσιο αυτών των 7 ερωτήσεων ζητείται από το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό να αποτυπώσουν το βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται στο πανεπιστήμιό τους η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σε ποσοστό 59,4% αναφέρουν πως δεν υπάρχει γραπτή πολιτική και στόχοι σχετικοί με τη διοίκηση ολικής ποιότητας, σε ποσοστό 62,5% δηλώνουν πως δεν υπάρχει γραφείο ποιότητας, και ούτε η εκδοχή δημιουργίας του, δε χρησιμοποιείται ο όρος εσωτερικός πελάτης (93,8%), αλλά το 62,5% αναφέρει πως υπάρχει περιγραφές των θέσεων εργασίας που εφαρμόζονται (Εικόνα 4α). Η πλειονότητα των ερωτηθέντων (83,9%) προσπαθεί να βελτιώνει τις διαδικασίες, τους στόχους και τους δείκτες του Τμήματος και σε ποσοστό 71% παρακολουθεί τις Ευρωπαϊκές αλλαγές που τις κάνει γνωστές στο υπόλοιπο προσωπικό (Εικόνα 4β). Όσον αφορά τα εργαλεία ποιότητας, αυτά που κυρίως

εφαρμόζονται είναι η γραπτή αξιολόγηση (16,7%), το ερωτηματολόγιο (16,8%), φόρμες αξιολόγησης μαθημάτων (27,7%), ειδικά software (5,6%) ενώ δεν τα χρησιμοποιούν σε ποσοστό 22% και δεν ξέρουν σε ποσοστό 11,2 % (Εικόνα 4γ).

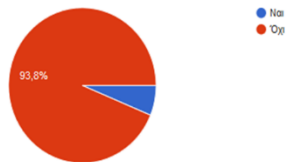
1. Υπάρχει γραπτή πολιτική και στόχοι ποιότητας;



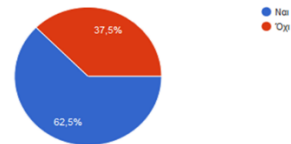
2. Υπάρχει γραφείο ποιότητας; Αν όχι, υπάρχει προοπτική δημιουργίας του;



3. Χρησιμοποιείτε τον όρο «Εσωτερικός πελάτης» στις εργασίες σας;

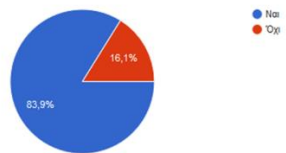


4. Υπάρχουν καταγεγραμμένες περιγραφές θέσεων εργασίας; Εφαρμόζονται;

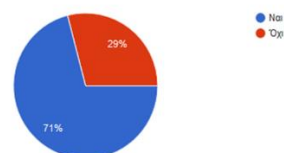


Εικόνα 4α: Γραφική αναπαράσταση του βαθμού εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

5. Προσπαθείτε να βελτιώνετε συνεχώς τις διαδικασίες, τους δείκτες και τους στόχους του Τμήματος;

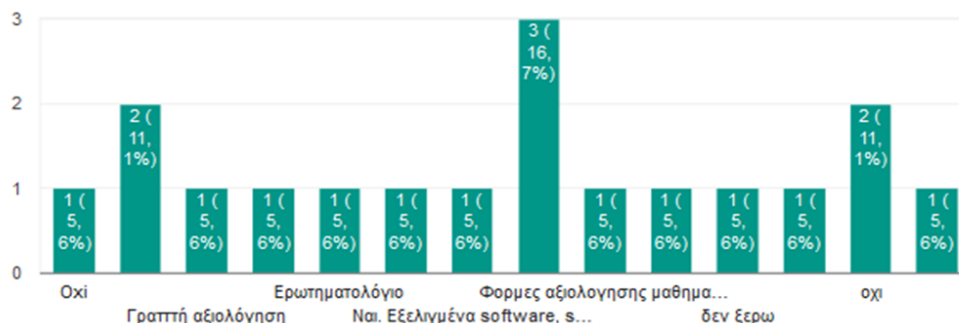


7. Παρακολουθείτε τις ευρωπαϊκές αλλαγές; Τις κάνετε γνωστές στο υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού;



Εικόνα 4β: Γραφική αναπαράσταση του βαθμού εφαρμογής της Δ.Ο.Π

6. Χρησιμοποιείτε εργαλεία ποιότητας -και ποια- προκειμένου να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες;

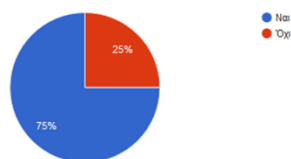


Εικόνα 4γ: Γραφική αναπαράσταση του βαθμού εφαρμογής της Δ.Ο.Π

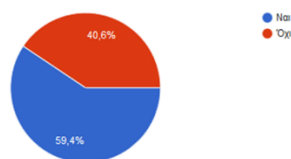
5.3 Εσωτερική Αξιολόγηση

Στα τμήματα που ερωτήθηκαν η εσωτερική αξιολόγηση έχει πραγματοποιηθεί σε ποσοστό 75%. Σχετικά με την ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων για τη διαδικασία αξιολόγησης και την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων με σκοπό τη βελτίωση της διαδικασίας, οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες με ποσοστά 59,4% και 53,1% να απαντούν θετικά, αντίστοιχα. Τα κυριότερα προβλήματα που αναφέρουν με όμοια ποσοστά είναι η αντίδραση των ακαδημαϊκών/υπαλλήλων λόγω φόρτου εργασίας και η απουσία ενημέρωσης και στήριξης από τη διοίκηση του Οργανισμού (25%), η έλλειψη γνώσεων και αντίστοιχων εμπειριών από τον Οργανισμό (21,4%), η ανεπαρκής μηχανοργάνωση/χρονοβόρα μεταφορά δεδομένων και η ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ των ακαδημαϊκών/τμημάτων (14,3%) (Εικόνα 5).

8. Έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία εσωτερικής αξιολόγησης στο τμήμα σας;



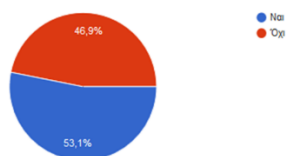
9. Υπήρξε ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων μερών για κάθε στάδιο της διαδικασίας εσωτερικής αξιολόγησης;



10. Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν στη διαδικασία της αξιολόγησης;



11. Υπάρχει ανατροφοδότηση των συμπερασμάτων με σκοπό τη βελτίωση της διαδικασίας;

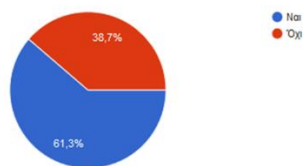


Εικόνα 5: Γραφική αναπαράσταση της γνώμης για την εσωτερική αξιολόγηση

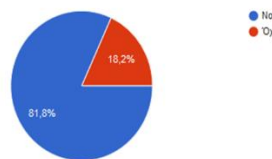
5.4 Εξωτερική αξιολόγηση

Στα περισσότερα τμήματα που δόθηκε το ερωτηματολόγιο έχει γίνει εξωτερική αξιολόγηση (61,3%), σε ποσοστό 81,8% θεωρούν πως συνεισφέρει στη βελτίωση των υπηρεσιών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και σε ποσοστό 62,5% θεωρούν πως οι εμπειρογνώμονες επειδή στηρίζονται αποκλειστικά στα αποτελέσματα της εσωτερικής αξιολόγησης χωρίς να έχουν οι ίδιοι γνώμη για τα εσωτερικά θέματα των τμημάτων κάνουν λάθος εκτιμήσεις. Σε σχέση με τα σπάντα ποιότητας που έχουν δοθεί από το υπουργείο οι απαντήσεις μοιράζονται με ποσοστό 51,6% να είναι αρνητικές (Εικόνα 6α).

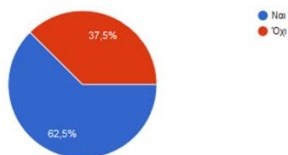
12. Έχει γίνει εξωτερική αξιολόγηση στο Τμήμα;



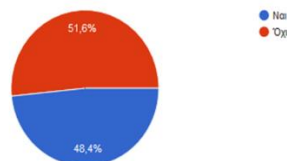
13. Πιστεύετε ότι συνεισφέρει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Πανεπιστήμιο;



14. Θεωρείτε πως οι εμπειρογνώμονες επειδή δε γνωρίζουν τα εσωτερικά του Τμήματος και στηρίζονται στην εσωτερική αξιολόγηση κάνουν λανθασμένες εκτιμήσεις;



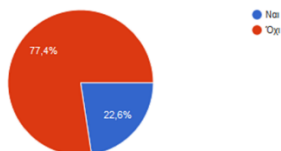
15. Έχουν δοθεί από το Υπουργείο κάποια στάνταρ Ποιότητας;



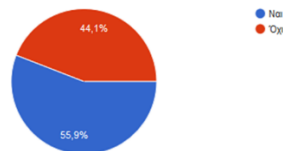
Εικόνα 6α: Γραφική αναπαράσταση της γνώμης για την εξωτερική αξιολόγηση

Επίσης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (77,4%) δε γνωρίζουν τις επιπτώσεις εφαρμογής ή αποφυγής των κανόνων ποιότητας και η αίσθηση του ελέγχου ή της αξιολόγησης υπάρχει μόνο σε ποσοστό 55,9% (Εικόνα 6β).

16. Γνωρίζετε τις επιπτώσεις εφαρμογής των παραπάνω κανόνων ή αποφυγής τους;



17. Υπάρχει η αίσθηση ελέγχου/αξιολόγησης;

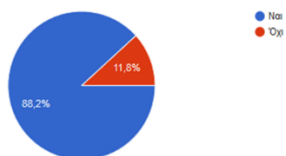


Εικόνα 6β: Γραφική αναπαράσταση της γνώμης για την εξωτερική αξιολόγηση

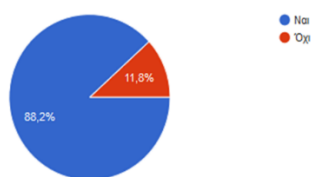
5.5 Γραφειοκρατικά εμπόδια στη διοίκηση

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που συγκεντρώσαμε, οι συχνές αλλαγές του νομικού πλαισίου συνιστούν γραφειοκρατικό πρόβλημα σε ποσοστό 88,2% και στο ίδιο ποσοστό εξηγούνται οι καθυστερήσεις στην υλοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών των πανεπιστημίων. Οι δε θεσμοθετημένοι κανόνες που επιβάλλονται λόγω γραφειοκρατίας για την πραγματοποίηση των στόχων του είναι αρκετά αποτελεσματικοί για το 40,8% των ερωτηθέντων και μέτρια για το 40,6% των ερωτηθέντων (Εικόνα 7α).

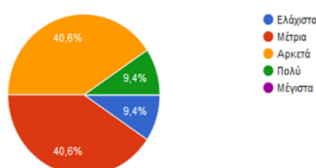
18. Κατά τη γνώμη σας οι συχνές αλλαγές του νομικού πλαισίου αποτελούν γραφειοκρατικά εμπόδια στο πανεπιστήμιο;



19. Παρουσιάζονται καθυστερήσεις στην υλοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών του πανεπιστημίου;



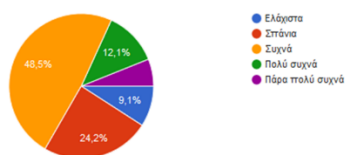
20. Πόσο αποτελεσματικοί είναι οι θεσμοθετημένοι κανόνες που επιβάλλονται από τη γραφειοκρατική οργάνωση λειτουργίας του πανεπιστημίου και την πραγματοποίηση των στόχων του;



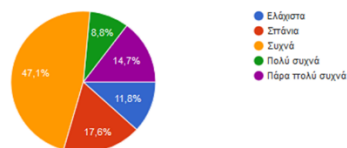
Εικόνα 7α: Γραφική αναπαράσταση των εμποδίων που παρουσιάζονται στη διοίκηση λόγω γραφειοκρατίας

Ως προς τις εσωτερικές λειτουργίες της διοίκησης, οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την επίλυση προβλημάτων συχνά σε ποσοστό 48,5%, σπάνια σε 24,2% και πολύ συχνά σε ποσοστό 12,1%. Συχνά έως πάρα πολύ συχνά παρατηρούνται συνασπισμοί συμφερόντων που ωφελούνται από τη διατήρηση της πολυνομίας σε ποσοστό 70,6%, ενώ συχνά έως πάρα πολύ συχνά παρατηρούνται διαφωνίες στόχων και μεταξύ διοίκησης και εκπαιδευτικού προσωπικού (84,9%). (Εικόνα 7β).

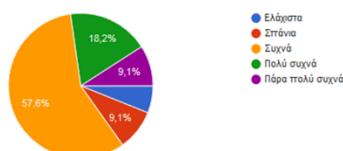
21. Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες εκτός των επαγγελματικών αρμοδιοτήτων προκειμένου να επιλυθεί κάποιο πρόβλημα;



22. Παρατηρούνται συνασπισμοί συμφερόντων ή συμμαχίες μεταξύ των εργαζομένων που ωφελούνται από τη διατήρηση και αναπαραγωγή της πολυνομίας;



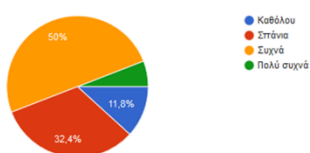
23. Παρατηρούνται διαφωνίες στόχων μεταξύ διοίκησης και εκπαιδευτικού προσωπικού;



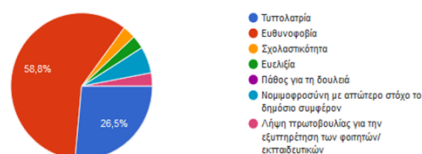
Εικόνα 7β: Γραφική αναπαράσταση των εμποδίων που παρουσιάζονται στη διοίκηση λόγω γραφειοκρατίας

Το 50% των ερωτηθέντων θεωρούν πως η νομοθεσία ως προς τις προαγωγές θέσεων και τις εξελίξεις τηρείται συχνά, ενώ τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την αύξηση της γραφειοκρατίας στη διοίκηση είναι κυρίως η ευθυνοφοβία (58,8%) και η τυπολατρία (26,5%). Οι σημαντικότερες επιπτώσεις της γραφειοκρατίας στη διοίκηση θεωρούν πως είναι η αναποτελεσματικότητα (34,4%), οι καθυστερήσεις στη λειτουργία του (28,1%), η κατάχρηση εξουσίας και ο μεγάλος αριθμός εντύπων και χειρογράφων που δύσκολα τακτοποιούνται (12,5%) και η διαφθορά σε ποσοστό 9,4% (Εικόνα 7γ).

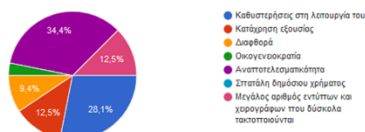
24. Θεωρείτε πως η νομοθεσία σχετικά με τις προαγωγές θέσεων και τις εξελίξεις βαθμίδων στο πανεπιστήμιο τηρείται σε όλες τις περιπτώσεις;



25. Ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά θεωρείτε πως συνδέονται με την αύξηση της γραφειοκρατίας στη διοίκηση;



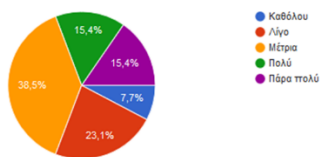
26. Ποιες θεωρείτε πως είναι οι επιπτώσεις της γραφειοκρατίας στη διοίκηση του πανεπιστημίου;



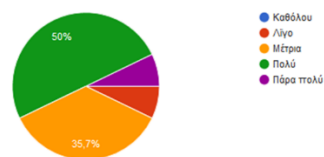
Εικόνα 7γ: Γραφική αναπαράσταση των εμποδίων που παρουσιάζονται στη διοίκηση λόγω γραφειοκρατίας

Οι εκπαιδευτικοί που ερωτήθηκαν, ζητούν από τους φοιτητές τους να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας τους μέτρια σε ποσοστό 38,5%, πολύ και πάρα πολύ σε ποσοστά 15,4% έκαστο και λίγο έως καθόλου σε ποσοστό 30,8% συνολικά. Το 85,7% θεωρούν πως σε σχέση με τους συναδέλφους τους του εξωτερικού δαπανούν περισσότερο χρόνο για τα διοικητικά ζητήματα, ενώ ως τα σημαντικότερα προβλήματα που αφορούν την τριτοβάθμια εκπαίδευση και χρειάζονται βελτίωση αναφέρουν την ελλιπή χρηματοδότηση και υποδομές, την έλλειψη μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού των ιδρυμάτων, την έλλειψη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ των ακαδημαϊκών, η έλλειψη αξιοκρατίας στη στελέχωση των πανεπιστημίων (17,6%) και σε ποσοστό 11,8% η συγκέντρωση πολλών εξουσιών σε κάποιες ιδιότητες (Πρυτάνεις, Αντιπρυτάνεις, Κοσμήτορες, Πρόεδροι Τμημάτων, Διευθυντές Μεταπτυχιακών, κλπ) (Εικόνα 8).

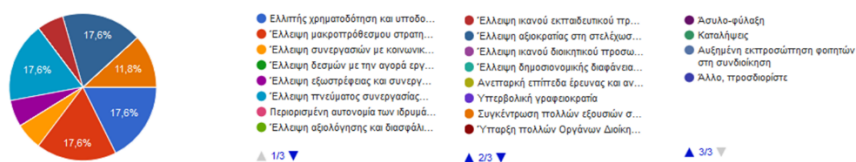
27. Αν είστε εκπαιδευτικός απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:
Α) Σε τι βαθμό ζητάτε από τους φοιτητές σας να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας σας;



27. Β) Συγκριτικά με τους άλλους συναδέλφους σας του εξωτερικού, θεωρείτε πως δαπανάτε περισσότερο χρόνο ασχολούμενοι με τα διοικητικά ζητήματα;



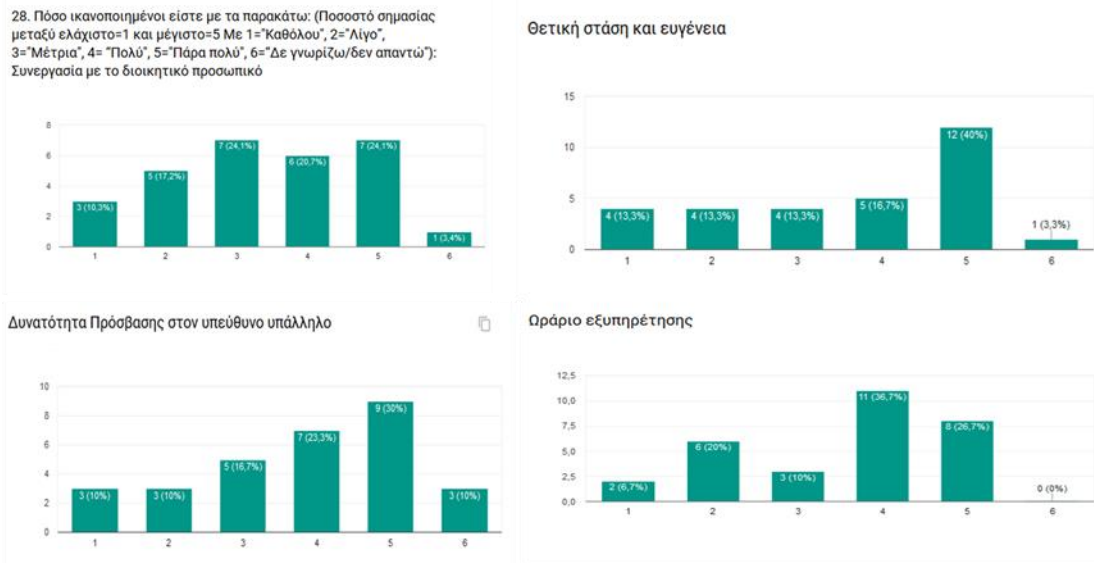
27. Γ) Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε τα σημαντικότερα προβλήματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που χρειάζονται βελτίωση;



Εικόνα 8: Γραφική αναπαράσταση των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί

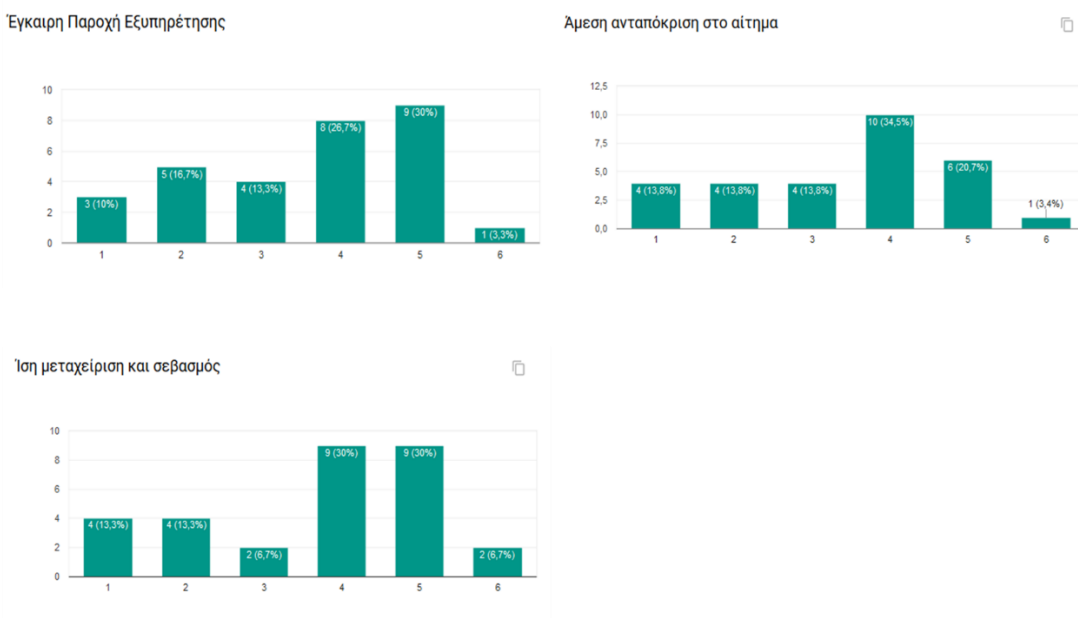
5.6 Ποιότητα Υπηρεσιών

Αυτή η ομάδα απαντήσεων αφορά την αξιολόγηση των υπηρεσιών που παρέχουν οι διοικητικές υπηρεσίες. Ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και σχετικά με τη συνεργασία με το διοικητικό προσωπικό, πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι είναι σε ποσοστό 64,8%, μέτρια σε ποσοστό 24,1% και λίγο έως καθόλου σε ποσοστό 27,5%. Για τη θετική στάση και ευγένεια πολύ και πάρα πολύ ευχαριστημένοι είναι σε ποσοστό 56,7%, ως προς τη δυνατότητα πρόσβασης στον υπεύθυνο υπάλληλο πολύ έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι είναι σε ποσοστό 53,3% και το ωράριο εξυπηρέτησης σε ποσοστό 63,4% αντίστοιχα. Αξίζει να σημειώσουμε τα μεγαλύτερα ποσοστά που είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι εμφανίζονται στη θετική στάση και ευγένεια καθώς και στη δυνατότητα πρόσβασης στον υπεύθυνο υπάλληλο (Εικόνα 9α).



Εικόνα 9α: Γραφική αναπαράσταση της ποιότητας υπηρεσιών

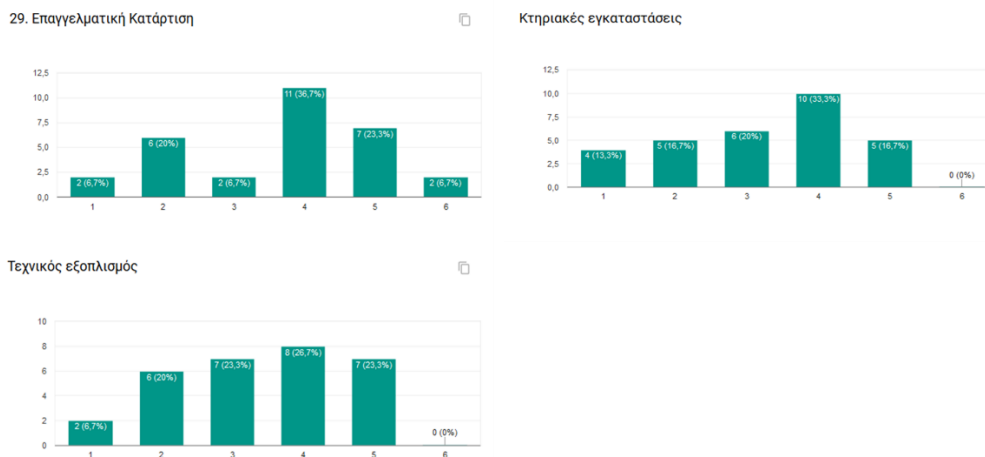
Για την έγκαιρη παροχή εξυπηρέτησης πολύ και πάρα πολύ ευχαριστημένοι είναι σε ποσοστό 56,7%, για την άμεση ανταπόκριση στο αίτημα σε ποσοστό 55,2% και για την ίση μεταχείριση και το σεβασμό σε ποσοστό 60% (Εικόνα 9β). Τα μεγαλύτερα θετικά ποσοστά εμφανίζουν η ίση μεταχείριση και ο σεβασμός, ενώ η άμεση ανταπόκριση στο αίτημα το μικρότερο.



Εικόνα 9β: Γραφική αναπαράσταση της ποιότητας υπηρεσιών

5.7 Υποδομές

Όσον αφορά το δυναμικό και τις υποδομές, οι ερωτηθέντες είναι πολύ έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι για την επαγγελματική κατάρτιση σε ποσοστό 60%, για τις κτηριακές εγκαταστάσεις σε ποσοστό 50% και για τον τεχνικό εξοπλισμό σε ποσοστό 50% (Εικόνα 10).



Εικόνα 10: Γραφική αναπαράσταση της ποιότητας υποδομών

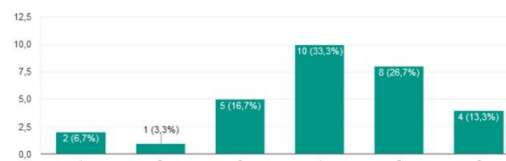
5.8 Προβλήματα και Δυσλειτουργίες

Για τα προβλήματα και τις ελλείψεις στη λειτουργία και διοίκηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, πάρα πολύ σημαντικά θεωρούνται οι κτηριακές υποδομές και ο τεχνικός εξοπλισμός (63,4%), η έλλειψη προσωπικού, (60%) η ανεπαρκής επαγγελματική κατάρτιση (55,2%) και το προβληματικό πληροφοριακό σύστημα (55,2%) (Εικόνα 11α). Παρατηρείται πως τα ποσοστά όσων δε γνωρίζουν ή δεν απαντούν για τις παραπάνω παραμέτρους είναι αρκετά ψηλά (10%-17,2% αντίστοιχα).

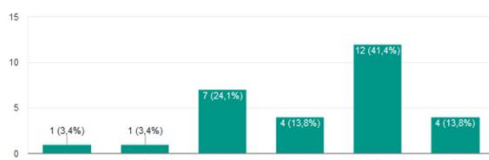
30. Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω προβλήματα:Ελλείψεις σε κτηριακές υποδομές και τεχνικό εξοπλισμό



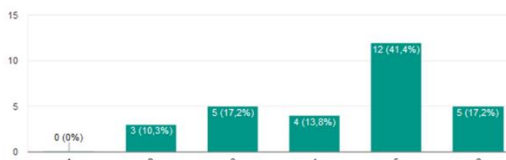
Έλλειψη προσωπικού



Ανεπαρκής επαγγελματική κατάρτιση



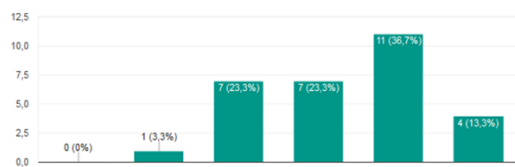
Προβληματικό πληροφοριακό σύστημα



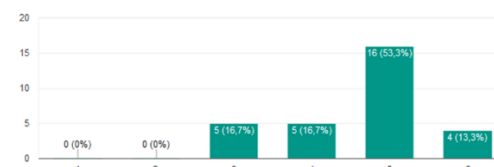
Εικόνα 11α: Γραφική αναπαράσταση των δυσλειτούργιών

Σε ποσοστό 60% είναι πολύ ή πάρα πολύ ευχαριστημένοι για την οργάνωση και λειτουργία των διοικητικών υπηρεσιών, ενώ δεν απαντούν σε ποσοστό 13,3% και θεωρούν πως οι διαδικασίες είναι γραφειοκρατικές και χρονοβόρες σε ποσοστό 53,3%. Ομοίως δεν απαντούν ή δε γνωρίζουν σε ποσοστό 13,3% (Εικόνα 11β).

Οργάνωση και λειτουργία των διοικητικών υπηρεσιών



Γραφειοκρατικές/χρονοβόρες διαδικασίες

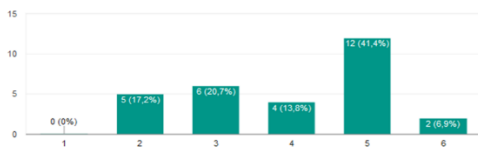


Εικόνα 11β: Γραφική αναπαράσταση των δυσλειτούργιών

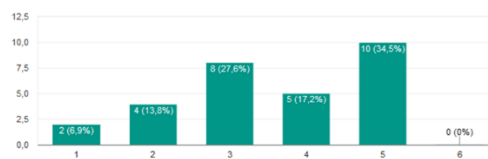
5.9 Συναλλαγές-Υπηρεσίες

Οι απαντήσεις που αφορούν τις υπηρεσίες-συναλλαγές που παρέχει η τριτοβάθμια εκπαίδευση, φανερώνουν πως σε ποσοστό 55,2% οι ερωτηθέντες είναι πολύ έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι από την προβολή της επιστημονικής και ερευνητικής δραστηριότητας. Το 51,2% όμοια είναι πολύ έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι από την οργάνωση εκδηλώσεων και ορκωμοσιών, το 50% για την ενημέρωση σχετικά με συνέδρια, διεθνείς εξελίξεις και ευρωπαϊκά προγράμματα και το 51,7% για την παροχή συμβουλευτικών/υποστηρικτικών υπηρεσιών (Εικόνα 12α).

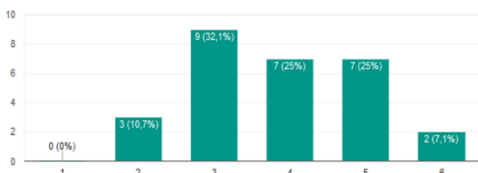
31. Προβολή εκπαιδευτικής, επιστημονικής και ερευνητικής δραστηριότητας



Οργάνωση εκδηλώσεων, ορκωμοσιών, αναγορεύσεων



Ενημέρωση για συνέδρια - υποτροφίες-ευρωπαϊκά προγράμματα- διεθνείς εξελίξεις



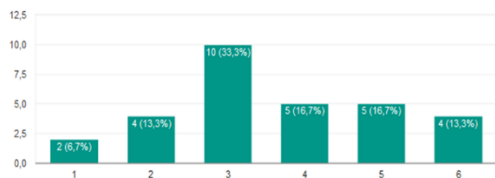
Παροχή συμβουλευτικών - υποστηρικτικών υπηρεσιών



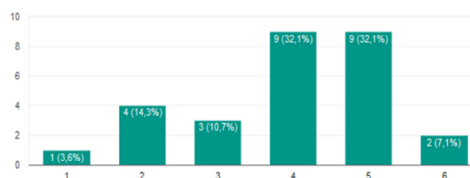
Εικόνα 12α: Γραφική αναπαράσταση του βαθμού ικανοποίησης για τις συναλλαγές/υπηρεσίες

Μεγάλες αντιθέσεις παρατηρούνται στην παροχή στέγασης και σίτισης όπου σε ποσοστό 33,4% είναι πολύ έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι, μέτρια ευχαριστημένοι είναι το 33,3% και καθόλου έως λίγο το 20%. Αντίθετα για τα προγράμματα κινητικότητας Erasmus το 64,2% των ερωτηθέντων είναι πολύ έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι, το 10,7% είναι μέτρια ευχαριστημένοι και καθόλου έως λίγο το 17,9% (Εικόνα 12β).

Παροχή στέγασης-σίτισης



Πρόγραμμα κινητικότητας Erasmus/Erasmus+/Erasmus International



Εικόνα 12β: Γραφική αναπαράσταση του βαθμού ικανοποίησης για τις συναλλαγές/υπηρεσίες

6. Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν πως δεν υπάρχει κάποια γραπτή πολιτική και στόχοι ποιότητας, ούτε εφαρμόζεται προς το παρόν κάποιο σαφές μοντέλο διοίκησης και λειτουργίας στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και η αξιολόγηση αφορά περισσότερο την ποιότητα των μαθημάτων. Ωστόσο οι εργαζόμενοι στα ανώτατα ιδρύματα έχουν τη διάθεση και προσπαθούν στην πλειοψηφία τους να παρακολουθούν τα ευρωπαϊκά δεδομένα και να βελτιώνουν τους στόχους τους για αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των ανώτατων ιδρυμάτων.

Εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση έχουν πραγματοποιηθεί, αλλά οι ερωτηθέντες αναφέρουν σοβαρά γραφειοκρατικά προβλήματα λόγω φόρτου εργασίας, απουσίας ενημέρωσης και στήριξης από τη διοίκηση του Οργανισμού, έλλειψης προηγούμενης εμπειρίας, ανεπαρκούς μηχανοργάνωση και ανεπαρκούς επικοινωνίας μεταξύ των ακαδημαϊκών/τμημάτων, την ίδια στιγμή που δε φαίνεται να είναι ενήμεροι για τις επιπτώσεις της αποφυγής τυχόν κανόνων ποιότητας και δεν έχουν αίσθηση κάποιου είδους ελέγχου.

Όσον αφορά τα γραφειοκρατικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν, η ύπαρξη πολυνομίας και οι συχνές αλλαγές του νομικού πλαισίου εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των στόχων που θέτουν τα εκάστοτε ιδρύματα, ενώ παρατηρείται και διαφωνία στόχων μεταξύ διοίκησης και εκπαιδευτικού προσωπικού. Οι περισσότεροι συμφωνούν πως η ευθυνοφοβία και η τυπολατρία που συνεχίζουν να κυριαρχούν συνιστούν αιτίες για την αύξηση της γραφειοκρατίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να διαιωνίζονται η αναποτελεσματικότητα, οι χρονοβόρες διαδικασίες στη λειτουργία των ιδρυμάτων, η κατάχρηση εξουσίας, η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού εντύπων και η διαφθορά.

Οι εκπαιδευτικοί δεν αξιολογούν την ποιότητα της διδασκαλίας τους, θεωρούν πως χάνουν δυσανάλογο χρόνο στα διοικητικά ζητήματα σε σχέση με συναδέλφους του εξωτερικού και αναφέρουν ως τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν την έλλειψη οικονομικών πόρων, την απουσία στρατηγικού σχεδιασμού των ιδρυμάτων και την απουσία συνεργασίας και ομαδικότητας. Ως προς τις διοικητικές υπηρεσίες, ενώ είναι ευχαριστημένοι ως προς τη συμπεριφορά και το ανθρώπινο δυναμικό, προβλήματα παρουσιάζονται σε θέματα που βελτιώνονται με τη μείωση της γραφειοκρατίας και των χρονοβόρων διαδικασιών. Επίσης όλοι

σημειώνουν τις ελλείψεις σε κτηριακές υποδομές και τεχνικό εξοπλισμό που αφορά τη χρηματοδότηση και την εύρεση οικονομικών πόρων, την έλλειψη προσωπικού και το προβληματικό πληροφοριακό σύστημα που έχουν οξυνθεί και λόγω της οικονομικής κρίσης και ύφεσης που ταλανίζει τη χώρα μας.

Ιδιαίτερης σημασίας έχει το συμπέρασμα πως οι μισοί ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι από την προβολή της επιστημονικής/ερευνητικής δραστηριότητας, από τα προγράμματα κινητικότητας και την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών προς τους φοιτητές.

Παρατηρείται επίσης, πως τομείς για τους οποίους εμφανίζονται πολύ έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι (κτηριακές υποδομές και τεχνικός εξοπλισμός), είναι οι ίδιοι για τους οποίους, οι ερωτηθέντες, θεωρούν πως συνιστούν σημαντικά προβλήματα και ιδιαίτερα σε παρόμοια αν όχι μεγαλύτερα ποσοστά. Αυτό είναι ενδεικτικό του βαθμού σημαντικότητας που έχουν για την καλή λειτουργία και διοίκηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σαφέστατα αποτελεί ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα το οποίο θα ήθελε περισσότερη έρευνα που να εξετάζει και τα κριτήρια των απαντήσεων. Επίσης, για τις συναλλαγές και τις υπηρεσίες που προσφέρει η τριτοβάθμια εκπαίδευση το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων δείχνουν πως οι φοιτητές, οι εκπαιδευτικοί και οι διοικητικοί είναι πολύ ευχαριστημένοι αλλά εξίσου σημαντικό ποσοστό είναι λίγο έως μέτρια ευχαριστημένοι (37,9% 41,4% 42,8% 41,4% 46,6% και 25%) για τα αντίστοιχα ερωτήματα. Το μικρότερο ποσοστό δυσαρέσκειας παρουσιάζουν τα προγράμματα κινητικότητας Erasmus και το μεγαλύτερο η παροχή στέγασης και σίτισης για το οποίο παρατηρείται και το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων – δε γνωρίζω/δεν απαντώ-. Επίσης, είναι προφανές ότι απαιτούνται πιο δυναμικές ενέργειες για την απλοποίηση και την μείωση της γραφειοκρατικής επιβάρυνσης, ενώ σαφώς υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης αρκεί η διοίκηση των ανώτατων ιδρυμάτων να ενημερώνονται και να δίνουν λύσεις στα αιτήματα του ανθρώπινου δυναμικού (εκπαιδευτικοί, διοικητικοί, φοιτητές).

Θεωρείται πως είναι πολύ σημαντικό το γεγονός πως στα ίδια συμπεράσματα, αν και το δείγμα είναι πολύ μικρό, σχετικά με τη διοίκηση και λειτουργία των πανεπιστημίων καταλήγουν και οι έλληνες φοιτητές που έχουν σπουδάσει σε χώρες όπως η Ολλανδία και η Χιλή. Τα προβλήματα επομένως που αντιμετωπίζει η τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι κοινά και πιθανότατα να επιδέχονται παρόμοιας επίλυσης.

Η ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση εξαρτάται στο μέγιστο βαθμό από το κράτος για τη χρηματοδότησή της αλλά ταυτόχρονα το κάθε ίδρυμα έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει τα προγράμματα σπουδών, να ορίζει δίδακτρα για τα μεταπτυχιακά προγράμματα και να αποφασίζει για την εκλογή του εκπαιδευτικού προσωπικού καθώς και του Προέδρου Τμήματος, Πρύτανη, Κοσμήτορα, διατηρώντας ένα είδος αυτονομίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα ανώτατα ιδρύματα να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να σχεδιάσουν στρατηγική πολιτική και να εφαρμόσουν μια κουλτούρα ποιότητας που να είναι αποτελεσματικά για τους επιθυμητούς στόχους του κάθε τμήματος. Παράλληλα, καλούνται να πάρουν θέση στα σημερινά ζητήματα, που θέτει η ελληνική κοινωνία η οποία αιτείται μαζική ανώτατη εκπαίδευση και σύνδεση με την αγορά εργασίας, και αφορούν την εκπαίδευση ή έρευνα, δημόσιο πανεπιστήμιο ή ιδιωτικό, συνεργασία με επιχειρήσεις και εταιρίες ή όχι.

Ο Νόμος (4009/2011) έχει στόχο τη διεθνοποίηση και την αξιολόγηση του δημόσιου Πανεπιστημίου ώστε να ανταγωνίζεται επάξια τα άλλα Πανεπιστήμια του εξωτερικού. Κύριο ρόλο σ' αυτό το θεσμικό πλαίσιο έχει το νέο πρότυπο διοίκησης των ανωτάτων ιδρυμάτων, που είναι δημοκρατικό και συλλογικό και κατανέμει τις αρμοδιότητες διοίκησης, εποπτείας, ελέγχου, έγκρισης και στρατηγικής ανάπτυξης στο Συμβούλιο του Ιδρύματος, τον Πρύτανη και τη Σύγκλητο (<http://net.glotta.ntua.gr/NOMOI/2011/4009/d-diaei-eis.pdf>). Η ανταγωνιστικότητα που είναι ζητούμενο στην τριτοβάθμια εκπαίδευση σχετίζεται με την εικόνα ενός ιδρύματος και η ΔΟΠ επιδρά σημαντικά σε αυτήν καθώς υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στη ΔΟΠ και στην εικόνα που γίνεται αντιληπτή για τα πανεπιστήμια (Oluseye et al., 2014). Η εφαρμογή της ΔΟΠ έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης (Korρέ-Νάτση, 2003; Faroog et al., 2007; Οικονομίδου, 2015; Alzhrani et al., 2016), τη βελτίωση των υπηρεσιών της γραμματείας (Μανώλα & Τσαρούχα, 2010), την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων, την ομαδική συνεργασία, τη βελτίωση της ποιότητας που γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες (Ali & Shastri, 2010; Zabadi, 2013), τη δημιουργία κινήτρων στους εργαζομένους ώστε να αξιοποιήσουν τη δημιουργικότητά τους (Todorut, 2013) και γενικά την αναβάθμιση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Αντωνιάδου & Χατζηπαναγιώτου, 2012).

Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της ΔΟΠ είναι η επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, η συνεργασία, ο αποτελεσματικός έλεγχος/αξιολόγηση, η εστίαση στο φοιτητή, η συνεχής βελτίωση, η δέσμευση όλου του ανθρώπινου

δυναμικού, η ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας και η εκπαίδευση του προσωπικού (Zakuan et al., 2012). Με την εφαρμογή της, θα καταργηθεί η πολυνομία, θα θεσπιστούν κίνητρα ώστε να συμμετέχουν όλοι στη λήψη αποφάσεων, εκπαιδευτικοί και διοικητικοί θα ξεφύγουν από τη νοοτροπία του δημοσίου υπαλλήλου.

Θεωρείται επομένως αναγκαία την εφαρμογή της ΔΟΠ στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση ώστε να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες, να μειωθεί η γραφειοκρατία, να υποστηριχθεί η καινοτομία και να εκσυγχρονισθούν οι παλαιότερες διοικητικές λειτουργίες. Οι στόχοι των πανεπιστημίων και των ΤΕΙ μπορούν να υλοποιηθούν ενισχύοντας το σχεδιασμό, την οργάνωση, την ηγεσία, τον έλεγχο, τη στελέχωση και την καλύτερη κατανομή οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, απαιτείται προσεκτική οργάνωση και συνεχής έλεγχος όλων των τομέων που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται.

7. Συμπεράσματα προτάσεις και προοπτικές πλεονεκτήματα μειονεκτήματα της προτεινόμενης μελέτης.

Με βάση τα συμπεράσματα αυτής της εργασίας, θεωρείται σκόπιμο ότι πρέπει να ρυθμιστεί το πλαίσιο και να διαμορφωθούν οι μηχανισμοί που θα μειώσουν τη γραφειοκρατία στη διοίκηση και λειτουργία της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό είναι να απλοποιηθούν οι διεκπεραιωτικές διαδικασίες και να ενισχυθεί η επιμόρφωση του διοικητικού προσωπικού αυξάνοντας τη συμμετοχή τους στα αντίστοιχα σεμινάρια, είτε αυξάνοντας τον αριθμό των παρεχόμενων σεμιναρίων επιμόρφωσης.

Οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας για την ενσωμάτωση της διοίκησης ολικής ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, είναι:

1. Η δομή της εκπαίδευσης

Η εξουσία και οι ευθύνες θα πρέπει να διαχυθούν σε ολόκληρο τον οργανισμό καθώς και να αναπτυχθούν μικρές, συνεκτικές ομάδες που θα προωθούν και θα ενισχύουν τη συνεργασία, την αλληλεξάρτηση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Εφαρμόζοντας την αρχή της αμοιβαίας προσαρμογής, θα υπάρξει η ευκαιρία να αξιοποιηθούν οι εξειδικευμένες ακαδημαϊκές δεξιότητες σ' αυτές τις μικρότερες εκπαιδευτικές ομάδες ώστε να χρησιμοποιήσουν αυτή την αυτονομία για όφελος του ίδιου του οργανισμού.

2. Ο πολιτισμός της εκπαίδευσης

Όταν αναφερόμαστε στον πολιτισμό της εκπαίδευσης, αναφερόμαστε στη συλλογή σταθερών και διαρκών κοινών αξιών, πεποιθήσεων, εθίμων, παραδόσεων και πρακτικών για όλους τους συμμετέχοντες στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, που στη συνέχεια τις μεταφέρουν στους νέους συμμετέχοντες και έτσι μεταδίδονται από τη μια γενιά στην άλλη.

Ο πολιτισμός θα πρέπει να στηρίζει την καλώς εννοούμενη εξάρτηση μεταξύ των μελών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στηριζόμενος, όμως, στη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Για να γίνει όμως αυτό, χρειάζεται μια μεταβολή του συστήματος από ένα κυρίως γραφειοκρατικό πολιτισμό, σε ένα περισσότερο επιχειρηματικό και προσαρμόσιμο.

3. Ηγεσία

Περισσότερο από ποτέ, η τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει ανάγκη από εμπνευσμένους ηγέτες που με την υποδειγματική τους πρακτική θα μπορέσουν να μετασχηματίσουν το υπάρχον σύστημα και με αυθορμητισμό θα ενισχύουν και θα προωθούν την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία (Ramsden, 2002).

Βασικό ρόλο για την επιτυχημένη ηγεσία, κατέχουν, α) το όραμα, η στρατηγική και ο σχεδιασμός, β) η ενεργοποίηση όλων των ακαδημαϊκών, γ) η αναγνώριση και η βελτίωση των επιδιωκόμενων στόχων και δ) κατάλληλη εκπαίδευση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την καθοδήγησή του.

4. Ανάπτυξη του προσωπικού

Είναι γεγονός και παρατηρείται σε όλη την τριτοβάθμια εκπαίδευση η αντίσταση στην αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης και η τάση να διατηρείται η επαγγελματική γραφειοκρατία. Επίσης, η ατομική αντίσταση είναι ριζωμένη στη συνήθεια και αντικατοπτρίζει την ανάγκη για ασφάλεια, το φόβο του άγνωστου και την άρνηση να δουν και να αντιμετωπίσουν ένα μέλλον, που έτσι και αλλιώς έρχεται. Η ανάπτυξη του προσωπικού διευκολύνει την αλλαγή στα εκπαιδευτικά δεδομένα, με την απελευθέρωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας ενός οργανισμού, καθώς η αυτονομία μεταξύ των «ευέλικτων» ακαδημαϊκών μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη στόχων που επιθυμούν.

Ωστόσο, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη πως δεν υπάρχει μια γενική λύση που να προτείνεται από ένα στρατηγικό σχέδιο. Η κουλτούρα, η παράδοση, το περιβάλλον και οι ποικίλες απαιτήσεις των ενδιαφερομένων και των κοινωνιών γενικά έχουν ισχυρό αντίκτυπο σε μεμονωμένα ιδρύματα. Οποιαδήποτε γενική μέθοδος βελτίωσης και αλλαγής της ποιότητας ενός ιδρύματος, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της κουλτούρας του, μπορεί να είναι τόσο καλή όσο και η σκόπιμη εφαρμογή στο συγκεκριμένο στρατηγικό πλαίσιο.

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας εργασίας, θεωρείται αναγκαίο να διεξαχθεί μελλοντική εμπειρική έρευνα για να ανακαλυφθούν ποια βασικά στοιχεία στην οργανωτική δομή ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εξακολουθούν να λείπουν ή πρέπει να ενισχυθούν. Επιπλέον, θα πρέπει να διεξαχθεί τόσο θεωρητική όσο και εμπειρική έρευνα σχετικά με τον τρόπο σχεδιασμού και εφαρμογής ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού συστήματος μέτρησης για ολόκληρη τη διαδικασία

αξιολόγησης. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να χρησιμεύει για την παρακολούθηση και τον έλεγχο ολόκληρης της διαδικασίας και να αποτελεί βασική συνεισφορά για τους διαχειριστές κατά τον καθορισμό της εστίασης και των στόχων για τη διαδικασία διοίκησης και το σχεδιασμό της στρατηγικής για τη βελτίωση της ολικής ποιότητας.

8. Βιβλιογραφία

8.1 Ελληνική

Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., & Χαλκιώτης, Δ. (2008). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων (τόμ. Α): Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική (2^η έκδοση) (σσ. 71 -118). Πάτρα: ΕΑΠ.

Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). Εξουσία και οργάνωση. Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Αθήνα: Νέα Σύνορα –Α.Α. Λιβάνη.

Αντωνιάδου, Α. & Χατζηπαναγιώτου, Π. (2012). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε τριτοβάθμιο εκπαιδευτικό ίδρυμα της Κύπρου: μια μελέτη περίπτωσης. Στο Αλεξόπουλος, Γ. Κουτρουμάνος, Α. Τριλιανός, (Επιμ.), Πανελλήνιο Συνέδριο για την Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Τάσεις και Προοπτικές, 11-13 Μαΐου 2012 (σσ. 632-641). Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Γκίκα, Σ. Ι. (2004). Η Ποιότητα στην Ανώτατη Εκπαίδευση-Οργανωτικές Δομές Αξιολόγησης στην Ευρώπη και στην Ελλάδα (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Ε.Ε., (2016). Παρακολούθηση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης 2016 ec.europa.eu/education/monitor.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ (2016), Η στρατηγική της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, 2016-2020, <http://www.minedu.gov.gr/aei-9/stratigiki-aei/21342-06-06-16-i-anagki-gia-ethniki-stratigiki-sta-ae>

ΕΛ.Ι.ΑΜ.Ε.Π (2006). «Η Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση στην Ελλάδα: στο νέο ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον», επιμέλεια: Λουκάς Τσούκαλης, Gover., (1997), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», in-terbooks, Αθήνα.

Έρκυνα, (2017). Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 12ο, 122-132.

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Κακούρη, Π. (2017). Στρατηγικές ανάπτυξης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση: Εφαρμογές στο ΤΕΙ Ηπείρου. Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΤΕΙ Ηπείρου. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών, Λογιστική-Χρηματοοικονομική και Διοικητική Επιστήμη.

Καλτσόγια-Τουρναβίτη Ν. (1996). Κριτήρια Επιλογής των Ανωτέρων Στελεχών της Ελληνικής Δημόσιας Διοικήσεως και οι Πραγματικές Προϋποθέσεις Εφαρμογής τους, Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τχ. 2, σ. 31-80.

Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κέφης Β. (2003). «Ο Ιδεατός Τύπος Γραφειοκρατίας του Max Weber και ο Λειτουργικός Δημόσιος Τομέας», Διοικητική Ενημέρωση, τ. 25, σελ. 33-40.

Κορρέ-Νάτση, Ε. (2003). Ολική Ποιότητα της Τουριστικής Εκπαίδευσης (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιώς.

Κοτρόγιαννος, Δ. & Παπαδάκης, Ν. (2003), «Η Πανεπιστημιακή Πολιτική και το Διακύβευμα της Ποιότητας: συγκεκριμένες παράμετροι, κεντρικές σημασίες και τομείς αιχμής», στο Ν. Παπαδάκης (επιμ.), Κράτος, Κοινωνία, Αγορά και Πολιτικές στην Εκπαίδευση, Αθήνα, Σαββάλας, σ. 186-201.

Κουτούζης Μ., (1999). «Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ», Πάτρα, ΕΑΠ.

Κωστίτσα, Α. & Σπανάκα, Α. (2013). Η διασφάλιση της ποιότητας στην ανοικτή και εξ αποστάσεως ανώτατη εκπαίδευση: Μία διεθνής καταγραφή. Ανακτήθηκε 04 Σεπτεμβρίου, 2016, από <http://epublishing.ekt.gr>.

Λάζου-Μπαλτά, Κ., Παπαροϊδάμη, Ε. (2017). Η γραφειοκρατία στην ελληνική εκπαίδευση. Μύθος ή πραγματικότητα; Έρευνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 12ο, 122-132.

Μακρυδημήτρης Α. (1999β). «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα: Υφιστάμενη Κατάσταση-Προοπτικές», από το Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, σ. 49-64, Θεμέλιο, Αθήνα.

Μακρυδημήτρης Α. (1999γ). «Προλεγόμενα για μια Εισαγωγή στη Διοικητική Βιβλιογραφία», από το Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, σ. 85-95, Θεμέλιο, Αθήνα.

Μανίκας, Δ. Φωλίνας, Δ. (2010). (Επιμ.), 1ο Διεθνές Συνέδριο Εφοδιαστικής Αλυσίδας, 1-2 Οκτωβρίου 2010 (σσ. 1-17). Κατερίνη: Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης-Παράρτημα Κατερίνης.

Μανώλα, Β. & Τσαρούχας, Π. (2010). Εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς. Μελέτη Περίπτωσης: Γραμματεία του Τμήματος Τυποποίησης & Διακίνησης Προϊόντων του ΑΤΕΙΘ. Στο Δ. Αηδόνης, Ι.

Μιχόπουλος, Α. (1997). Η εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Μουρούτσος Σ., Μήτκα Ε. (2012). Η Εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως απάντηση στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα τα Ελληνικά Πανεπιστήμια. Συνέδριο: Διασφάλιση και Διοίκηση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση: Διοίκηση και Καλές Πρακτικές. Θεσσαλονίκη, ΚΕΔΕΑ-ΑΠΘ.

Μπρίνια, Β. (2008). Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης. Αθήνα : Αφοί Σταμούλη.

ΝΟΜΟΣ 4009/2011. «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων», ΦΕΚ 195/06.09.2011.

ΝΟΜΟΣ 1268/1982. «ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ», ΦΕΚ Α 87/16.07.1982.

ΝΟΜΟΣ 1268/1982 ΚΑΙ ΟΙ ΜΕΤΑΓΕΝΕΣΤΕΡΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ Α.Ε.Ι., ΣΩΤΗΡΙΟΥ Ε. ΜΠΕΝΟΥ (τ. Προϊσταμένου Γραμματείας και Γενικού Διευθυντή Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών), Αθήνα7, Γ. Μπένου, 2008.

ΝΟΜΟΣ 3374/2005. «Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση. Σύστημα μεταφοράς και συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων», ΦΕΚ 189/Α'2.8.2005.
ΝΟΜΟΣ 3230/2004. «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

Οικονομίδου, Μ. Ε. (2015). Μέτρηση, Αξιολόγηση και Βελτίωση Ολικής Ποιότητας του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος σε Ευρωπαϊκό Πλαίσιο: Η Χρήση της Εξισορροπημένης Αξιολόγησης (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πετρινώτη, Ξ. (1989). Αγορές Εργασίας. Οικονομικές Θεωρίες και έρευνες, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

Πηλαβά, Π. (2012). Οι ανάγκες/απαιτήσεις των φοιτητών των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της Κύπρου: Μια μελέτη περίπτωσης QFD (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Σιμήνου, Π. (2011). Η Στρατηγική Διοίκησης Ποιότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και η εφαρμογής της στην Ελλάδα (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη. Οικονομίδου, Μ. Ε. (2015).

Μέτρηση, Αξιολόγηση και Βελτίωση Ολικής Ποιότητας του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος σε Ευρωπαϊκό Πλαίσιο: Η Χρήση της Εξισορροπημένης Αξιολόγησης (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Σπανού Κ. (2001). Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Τριπτοπόλεμος, (2013). «Η Αξιολόγηση στην Ανώτατη Εκπαίδευση» στον «Τριπτόλεμο» (περιοδική έκδοση), Αθήνα, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, τεύχος 35, Καλοκαίρι 2013.

Ζαβλανός, Μ. (2003). Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, Αθήνα, Εκδόσεις: Σταμούλη.

8.2 Ξενόγλωσση

Al-Omouh, M.M, Alrahahleh, A.H. & Alabaddi, Z. A. (2015). Total Quality Management in Higher Education. *Information and Knowledge Management*, 5 (12), 49-59. Διαθέσιμο σε:
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/27810>.

Al-Sindi, T., Llavori,R., Mayer-Lantermann, K., Patil, J., Ranne, P., Piszcz, So lange, Treloar, K., Trifirò, F. (2016). Quality Assurance of Cross-border. Higher Education. Final report of the QAC HE Project.
<http://www.enqa.eu/index.php/publications/papers-reports/occasional-papers>.

Ali, M., & Shastri, R. K. (2010). Implementation of total quality management in higher education. *Asian Journal of Business Management*, 2(1), 9-16. Διαθέσιμο σε <http://maxwellsci.com/print/ajbm/v2-9-16.pdf>.

Allison, G. 1971. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown.

Alzhrani, K.M., Alotibie, B.A. & Abdulaziz, A. (2016). Total Quality Management in Saudi Higher Education. *International Journal of Computer Applications*,135(4), 6-12. Doi: 10.5120/ijca2016908245.

Anderson, G. (2006). Assuring quality/resisting quality assurance: academics' responses to "quality" in some Australian universities, *Quality in Higher Education*, Vol. 12 No. 2, pp. 161-173.

Argia, H. A. & Ismail, A. (2013). The Influence of Transformational Leadership on the Level of TQM Implementation in the Higher Education Sector. *Higher Education Studies*, 3(1), 136-146. Doi: 10.5539/hes.v3n1p136.

Arriola, L.R. (2013). Capital and opposition in Africa: coalition building in multiethnic societies. *World Polit.* 65:233–72.

Aucoin P. (1997b). The Design Of Public Administration for the 21st Century: Why Bureaucracy Will Survive in Public Management, *Canadian Public Administration*, v. 40, n. 2, Spring.

Barratt, E. (2014). Bureaucracy, citizenship, governmentality: Towards a re-evaluation of New Labour. www.ephemerajournal.org volume 14(2): 263-280.

Barzelay, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Berkeley: University of California Press.

Bhalla, R. (2012). Study on Indian Education: A TQM Perspective. *International Refereed Social Sciences*, 3, 4 (2), 24-29. Διαθέσιμο σε www.researchersworld.com.

Blanco-Ramirez, G. (2014). Rankings, accreditation, and the international quest for quality. Organizing an approach to value in higher education. *Quality Assurance in Education* Vol. 22 No. 1, pp. 88-104.

Chelimsky, E. (2009). Integrating Evaluation Units into the Political Environment of Government: The Role of Evaluation Policy. *New Directions for Evaluation* Issue 123:51–66.

Chevallier J. (1993). Διοικητική Επιστήμη, μτφ. Β. Π. Ανδρουλάκης, Β. Ν. Σουλάνδρου, επιμ. Κ. Σπανού, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Κομοτηνή.

Chua, C. (2004). Perception of quality in higher education. In *Proceedings of the Australian universities quality forum* (pp. 181-187). Melbourne: AUQA Occasional Publication.

Crozier M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*, (187), Chicago University Press.

Davies, J. (2008). Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), 383-399. Doi: 10.1108/02656710810865267.

Deming, W. E. (1986). *Out of crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, p.p 309-317.

Deming, E. (2000). *The new economics for industry, government, education*. Cambridge Massachusetts: The MIT Press.

Drechsler, W. (2005). *The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective*, <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=113949>.

Elassy, N. (2015). *The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement*, *Quality Assurance in Education*, Vol. 23 Issue: 3, pp.250-261.

Eppel, E. (2012). ‘What Does It Take to Make Surprises Less Surprising?’ *Public Management Review* 14:881–902.

ESG, (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Brussels, Belgium.

Esman, M.J. (1999). *Public administration and conflict management in plural societies: the case for representative bureaucracy*. *Public Adm. Dev.* 19:353.

European University Association, (2003). *Annual report*, Gratz. Available at: http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/EUA_annual_report_2003.1099928273680.pdf.

Farooq, M. S., Akhtar, M. S., Ullah, S. Z. & Memon, R. A. (2007). *Application of Total Quality Management in Education*. *Journal of Quality and Technology Management*, 3(2), 87-97.

Fedosov, V., Paientko, T. (2017). *Ukrainian Government Bureaucracy: Benefits and Costs for the Society*. *Business and Management Studies* Vol. 3, No. 2; June.

Forsetlund, L., K. Talseth, P. Bradley, L. Nordheim and A. Bjorndal. (2003). *Many a Slip between Cup and Lip: Process Evaluation of a Program to Promote and Support Evidence-based Public Health Practice*. *Evaluation Review* 27(2):179–209.

Green, P. (2014). *Measuring Service Quality in Higher Education: A South African Case Study*. *International Education Research*, 10(2), 131-142. Διαθέσιμο σε <http://ir.dut.ac.za>.

Green A. (1997). *Education, Globalization and Nation State*, London: Macmillan Press Ltd.

Grindle M.S. (2012). *Jobs for the Boys: Patronage and the State in Comparative Perspective*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.

Grissom, J.A., Kern, E.C. and Rodriguez, L.A. (2015). The “Representative Bureaucracy” in Education: Educator Workforce Diversity, Policy Outputs, and Outcomes for Disadvantaged Students.

Gunter, H., & Fitzgerald, T. (2013). New Public Management and the modernisation of education systems 1, *Journal of Educational Administration and History*, 45:3, pp. 213-219, DOI: 10.1080/00220620.2013.796914.

Haller, H. S. (1987). *Statistical Business Management*, Statistical Studies Inc. presentation, Bay Village, Ohio, σελ. 67.

Hay, C. (2008). Constructivist Institutionalism. In R. Rhodes, S. Binder and B. Rockman (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Institutions* (pp. 56–74). Oxford: Oxford University Press.

Heywood A. (2007). Εισαγωγή Στην Πολιτική, μετάφρ. Γ. Καράμπελας, εκ. Πόλις, Αθήνα, σ. 495.

Huisman J. & Currie J. (2004). Accountability in higher education: Bridge over troubled water? *Higher Education* 48: 529–551.

In'airat, M.H. & Al-Kassem, A.H. (2014). Total Quality Management in Higher Education: A Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 4, (3), 294-307. Doi: 10.5296/ijhrs.v4i3.6368.

Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A.R., Hammady Ahmed Dine Rabeh. (2015). Total quality management performance in multinational companies, *The TQM Journal*, Vol. 27 Iss 3 pp. 328 – 340, <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2014-0002>.

Johnson, S. & Rasulova, S. (2017). Qualitative research and the evaluation of development impact: incorporating authenticity into the assessment of rigour, *Journal of Development Effectiveness*, 9:2, 263-276.

Jurburg, D., Viles, E., Jaca, C., Tanco, M. (2015). Why are companies still struggling to reach higher continuous improvement maturity levels? Empirical evidence from high performance companies, *The TQM Journal*, Vol. 27 Iss 3 pp. 316 – 327.

Kaufmann, D. (2004). *Governance matters III*. Policy Research Working paper No. 2312, World Bank.

Khan, M. (2017). Do the Advantages of the Weberian Bureaucracy Outweigh Its Disadvantages? Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3075512>.

Kitschelt H., Wilkinson S.I. (2007). Citizen-politician linkages: an introduction. In *Patrons, Clients, and Policies. Patterns of Democratic Accountability and Political Competition*, ed. H. Kitschelt, S.I. Wilkinson, pp. 1–49. New York: Cambridge Univ. Press.

Klijn, E.H. & Teisman, G.R. (2003) 'Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases'. *Public Money and Management*, 23(3): 137-146.

Klute-Wenig, S., Refflinghaus, R. (2015). Integrating sustainability aspects into an integrated management system, *The TQM Journal*, Vol. 27 Iss 3 pp. 303 – 315.

Knack, S., & Keefer, P. (1994). *Institutions and Economic Performance: Cross Country Test Using Alternative Institutional Measures*, IRIS Working Paper No. 109. University of Maryland.

Lagrosen, S., Seyyed-Hashemi, R. & Leitner, M. (2004). Examination of the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 12(2), 61-69. Doi: 10.1108/09684880410536431.

Macdonald, G. (2000). *Social Care: Rhetoric and Reality*. In H. Davies, S. Nutley, and P. Smith (Eds.), *What Works? Evidence-based Policy and Practice in Public Services* (pp. 117–140). Bristol: Policy Press.

March, J. and J. Olsen. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Simon and Schuster.

Matheson, C. (2007). In Praise of Bureaucracy? A Dissent from Australia. *Administration and Society*, 39:233–261.

Meier, K.J. (2016). *Bureaucracies, Public Administration, and Public Policy Series Editor*.

Militaru, M., Ungureanu, G., & Chenic, A. Ş. (2013). The prospects of implementing the principles of Total Quality Management (TQM) in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 1138-1141.

Monnier, F., & Thuillier, G. (2010). *Historie de la bureaucratie: veriteset fictions*. Ed. Economica.

Nadim, Z.S. & Al-Hinai, A.H. (2016). Critical Success Factors of TQM in Higher Education Institutions. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 1(2), 147-156.

Newton, J. (2000). Feeding the beast or improving quality? Academics' perceptions of quality assurance and quality monitoring, *Quality in Higher Education*, Vol. 6 No. 2, pp. 153-162.

Newton, J. (2002). Views from below: academics coping with quality, *Quality in Higher Education*, Vol. 8 No. 1, pp. 39-61.

Nichter S. (2008). Vote buying or turnout buying? Machine politics and the secret ballot. *Am. Polit. Sci. Rev.* 102:19–31.

Noha E., (2015). The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement, *Quality Assurance in Education*, Vol. 23 Issue: 3, pp.250-261, Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/QAE-11-2012-0046>.

Nutley, S. and J. Webb. (2000). Evidence and the Policy Process. In H. Davies, S. Nutley, and P. Smith (Eds.), *What Works? Evidence-based Policy and Practice in Public Services* (pp. 13–41). Bristol: Policy Press.

Nyaoga, R. B., Nyamwange, O., Onger, R. N. & Ombati, T. O. (2010). Quality Management Practices in Kenyan Educational Institutions: The case of the University of Nairobi. *African Journal of Business & Management (AJBUMA)*, 1, 14-28. Διαθέσιμο σε [http://www.uonbi.ac.ke/conferences/aibuma/journal/paper2 Quality Management_Magutu.pdf](http://www.uonbi.ac.ke/conferences/aibuma/journal/paper2%20Quality%20Management_Magutu.pdf).

Oblinger, D. and Rush, S. (1997). *The Learning Revolution: The challenge of information Technology in the Academy*, Anker Publishing, Bolton, MA OECD, 1999 *Benchmarking Knowledge-Based Economies*.

OECD (1994). *Quality in teaching*. Paris: OECD.

OECD (2018). *Education for a Bright Future in Greece, Reviews of National Policies for Education*, OECD, Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264298750-en>.

Oluseye, O. O., Borishade, T. T., Adeniyi, S., & Chinelo, E. I. (2014). An Empirical Analysis of Total Quality Management and Perceived Corporate Image in Higher Education Management. *European Scientific Journal*, 10 (22). Διαθέσιμο σε <http://www.ejournal.org/index.php/esj/article/viewFile/3917/3708>.

Pepinsky T. B., Pierskalla, J. H. and Sacks, A., (2017). Bureaucracy and Service, Delivery. *Annu. Rev. Polit. Sci.* 20:13.1–13.20.

Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P. & Johnson, D. M. (2009). Service quality in higher education. *Total Quality Management*, 20(2), 139-152. Doi: 10.1080/14783360802622805.

Rodrick, D. (1999). Institutions for High-Quality Growth: What they are and how to acquire them. IMF Conference on Second-Generation Reforms.

Sabatier, P., J. Loomis and C. McCarthy. (1995). Hierarchical Controls, Professional Norms, Local Constituencies and Budget Maximisation: An Analysis of US Forest Service Planning Decisions. *American Journal of Political Science* 39(1):204–242.

Saberi, N., Romle, A.R., & Hamid, S.N.I. (2015). Proposing the Relationship Between TQM and Service Quality in Public University: A Framework. *International Journal of Administration and Governance*, 1(4), 111-115. Διαθέσιμο σε <http://www.iwnest.com/AACE/>.

Saha, G. (2016). Implementation of total quality management (TQM) in educational institutions. *International Education and Research Journal*, 2(6). Διαθέσιμο σε <http://ierj.in/journal/index.php/ierj/article/view/329>.

Sanderson, I. (2002). Evaluation, Policy Learning and Evidence-based Policy-making Public. *Administration* 80(1):1–22.

Schneider, A. and H. Ingram. (1993). Social Construction of Target Populations: Implications for Politics and Policy. *American Political Science Review* 87(2):334–347.

Schröder, M., Schmitt, S., Schmitt, R. (2015). Design and implementation of quality control loops, *The TQM Journal*, Vol. 27 Iss 3 pp. 294 – 302.

Short, A. (2007). Bureaucracy: the enemy of a quality culture, *Journal of the European Higher Education Area- Making Bologna Work*. Handbook Dundalk Institute of Technology, Article B 4.5-1, Dundalk, Ireland.

Soomro, T. R. & Ahmad, R. (2012). Quality in Higher Education: United Arab Emirates Perspective. *Higher Education Studies*, 2(4), 148-152. Doi: 10.5539/hes.v2n4p148.

Stewart J. and Jarvie, W. (2015). Haven't We Been This Way Before? Evaluation and the Impediments to Policy Learning. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 00, no. 0, pp. 1–14.

Stokes, S.C. (2005). Perverse accountability: a formal model of machine politics with evidence from Argentina. *Am. Polit. Sci. Rev.* 99:315–25.

Sudha, T. (2013). Total Quality Management in Higher Education Institutions. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2, (6), 121-132. Διαθέσιμο στο <http://indianresearchjournals.com>, [ανακτήθηκε 11 Ιουλίου 2016]

Tari J.J. & Dick, G. (2016). Trends in quality management research in higher education institutions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 273 –296. Doi: 10.1108/JSTP-10-2014-0230.

Taskov, N., & Mitreva, E. (2014). The motivation and the efficient communication both are the essential pillar within the building of the TQM (total quality management) system within the Macedonian Higher Education Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 227-234.

Teisman, G. and E. Klijn. (2008). Complexity Theory and Public Management: An Introduction. *Public Management Review* 10(3):287–297.

Termeer, C. (2009). Barriers to New Modes of Horizontal Governance: A Sense-making Perspective. *Public Management Review* 11(3):299–316.

Todorut, A. V. (2013). The need of Total Quality Management in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 83, 1105-1110. Διαθέσιμο σε www.sciencedirect.com.

Ungureanu, D. M. (2012). Science and Social Responsibility: the “Bureaucratic Wars” from Public Choice Theory, *European Journal of Science and Theology*, 8(1), 235-244.

van den Bergh, L., Denessen, E., Hornstra, L., Voeten, M., & Holland, R. W. (2010). The implicit prejudiced attitudes of teachers relations to teacher expectations and the ethnic achievement gap. *American Educational Research Journal*, 47(2), 497–527.

Vernadakis G., Papastathopoulos C. (1990). «Η Ανώτατη Δημοσιοϋπαλληλία στην Ελλάδα», μτφ. Θ. Τσέκος, *Διοικητική Εγκυκλοπαίδεια-Διοικητική Μεταρρύθμιση*, τ. 41-42, Ιανουάριος-Ιούνιος, σ. 7-28.

Vince, R. and T. Saleem. (2004). The Impact of Caution and Blame on Organizational Learning. *Management Learning* 35(2):133–154.

Weber M. (1978). *Economy and Society*, τομ. 2, University of California Press, Berkeley, σ. 987.

Weber, M. (1947). *The Theory Of Social and Economic Organizations*. Talcott Parsons (επιμ.), A.M. Henderson και Talcott Parsons (μτφρ.). New York: Free Press.

Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Nach der ersten vollst. Ausgabe v. 1922. Tübingen, 650-678.

Weckenmann, A., Akkasoglu, G., Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, Vol. 27 Iss 3 pp. 281 – 293.

Weiss, C., E. Murphy-Graham, A. Petrosino and A. Gandhi. (2008). The Fairy Godmother – and Her Warts: Making the Dream of Evidence-based Policy Come True. *American Journal of Evaluation* 29(1):29–47.

Weitz-Shapiro, R. (2012). What wins votes: why some politicians opt out of clientelism. *Am. J. Polit. Sci.* 56:568–83.

Wimmer, A. (1997). Who owns the state? Understanding ethnic conflict in post-colonial societies. *Nations Nationalism* 3:631–66.

Zabadi, A. M. (2013). Implementing total quality management (TQM) on the higher education institutions: A conceptual model. *Journal of Finance and Economics*, 1(1), 42-60. Διαθέσιμο σε <http://www.todayscience.org>.

Zakuan, N., Muniandy, S., Saman, M. Z. M., Ariff, M. S. M., Sulaiman, S. & Jalil, R. A. (2012). Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation in Higher Education Institution: A Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 19-32.

Zubair, S. S. (2013). Total Quality Management in Public Sector Higher Education Institutions. *Journal of Business & Economics*, 5 (1), 24-55. Διαθέσιμο σε <http://www.ssrn.com/en/>.

<http://net.glotta.ntua.gr/NOMOI/2011/4009/d-diaei-eis.pdf>: Αιτιολογική έκθεση του νομοσχεδίου για την «Δομή, Λειτουργία, Διασφάλιση της Ποιότητας των Σπουδών και Διεθνοποίηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων».