

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης

Τμήμα Διοίκησης Οργανισμών Μάρκετινγκ και Τουρισμού

**Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών Διοίκηση & Οργάνωση
Εκπαιδευτικών Μονάδων**

Διπλωματική Εργασία

**ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ**

της

ΓΚΟΥΡΗ ΜΑΡΙΓΩΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Βαΐα Παπανικολάου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη
διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2019

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 28/11/2019

Ο/Η Δηλών/ούσα: Μαριγώ Γκούρη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση των μηχανισμών διασφάλισης της ποιότητας των πανεπιστημίων και ο τρόπος που οι μηχανισμοί αυτοί επιδρούν στην ενίσχυση της αυτονομίας .

Μέθοδος: Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 104 εργαζόμενοι πανεπιστημιακών ιδρυμάτων οι οποίοι κατείχαν διαφορετικές θέσεις. Για τη συλλογή των δεδομένων που θα βοηθούσαν την επίτευξη του στόχου της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελούνταν από δημογραφικά στοιχεία και από δομημένες ερωτήσεις που στόχο είχαν τη διερεύνηση της άποψης των πανεπιστημιακών σχετικά με την αξιολόγηση, τη διασφάλιση ποιότητας και την αυτονομία των πανεπιστημίων.

Αποτελέσματα: Η πλειοψηφία του δείγματος αποτελούνταν από καθηγητές (71.2%) οι περισσότεροι εκ των οποίων (60.6%) έχουν συμμετάσχει σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΠ) ή της Ομάδας Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜΕΑ), ενώ το πανεπιστήμιο στο οποίο εργάζονται, είχε συμμετάσχει σε ελέγχους αξιολόγησης (99%). Οι έλεγχοι ανεξαρτησίας έδειξαν ότι τα άτομα που επέλεξαν την αυτοαξιολόγηση ως την μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση του Πανεπιστημίου , πιστεύουν ότι αυτή επέφερε βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες που πιστεύουν ότι η διαφάνεια των διαδικασιών βοήθησε να διευκολυνθεί η διαδικασία αξιολόγησης και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτήν έχουν συμμετέχει σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΠ ή ΟΜΕΑ. Ακόμη οι συμμετέχοντες που έχουν συμμετέχει σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΠ ή ΟΜΕΑ συμφωνούν ότι η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού.

Συμπεράσματα: Οι διαδικασίες αξιολόγησης έχουν θετικό αντίκτυπο στη βελτίωση των σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους των Πανεπιστημίων , ενώ οι διαφάνεια των διαδικασιών λειτουργεί βοηθητικά κατά την πραγματοποίηση της αξιολόγησης. Δεν διαπιστώθηκε συσχέτιση με την ενίσχυση της αυτονομίας των Πανεπιστημίων.

Λέξεις κλειδιά: Αυτονομία, διασφάλιση ποιότητας, αξιολόγηση.

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this research work is to investigate the quality assurance mechanisms of universities and how they contribute to enhancing their autonomy.

Method: The sample of the research consisted of 104 employees of university institutions who held different positions. The questionnaire was used as a research tool to collect data that would help to achieve the research objective. This questionnaire consisted of demographics and structured questions aimed at exploring the university's view of university evaluation, quality assurance and autonomy.

Results: The majority of the sample consisted of professors (71.2%), most of whom participated in evaluation processes as members of MOΔΠΠ or OMEA (60.6%), while the university in which they worked had participated in evaluation tests (99%). Independence audits have shown that individuals who have chosen the self-evaluation as the method used to evaluate the University, believe that it caused improvement in staff collaboration issues. In addition, it was observed that participants who believe that transparency of procedures had helped facilitate the evaluation process and maximize the benefits of it, have participated in evaluation processes as members of MOΔΠΠ or OMEA. Moreover, individuals who have participated in evaluation processes as members of MOΔΠΠ or OMEA, agreed that the University's involvement in evaluation processes has resulted in improved staff collaboration issues.

Conclusions: Evaluation procedures have a positive impact on improving relationships between University employees, and transparency of procedures is helpful in conducting evaluation. No correlation was found with the enhancement of university autonomy.

Keywords: Autonomy, Quality Assurance, Evaluation.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1Ο: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	14
1.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	14
1.2 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Ο: ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	18
2.1 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	18
2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	22
2.2.1 Ορισμός.....	22
2.2.2 Εσωτερική αξιολόγηση.....	22
2.2.3 Εξωτερική αξιολόγηση.....	25
2.2.4 Μέθοδοι διασφάλισης της ποιότητας.....	25
2.2.5 Μοντέλα διασφάλισης ποιότητας.....	27
2.2.6 Εργαλεία ελέγχου ποιότητας.....	27
2.2.7 Κουλτούρα ποιότητας.....	28
2.3 Η ΕΠΙΡΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	30
2.4 Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	33
2.4.1 Η Διαδικασία της Μπολόνια.....	34
2.4.2 Η εξέλιξη του συστήματος διασφάλισης ποιότητας στην Ευρώπη.....	35
2.5 Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	39
2.5.1 Νόμος 3374/2005.....	39
2.5.2 Νόμος 4009/2011.....	42
2.5.3 Η αξιολόγηση των ελληνικών Πανεπιστημίων.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Ο: Η ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΣΤΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ.....	47
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ.....	47
3.2 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ.....	49
3.3 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ ΤΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ.....	52
3.4 ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	55
3.4.1 Ζητήματα αποδοτικότητας και αυτονομίας στο ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης.....	57
3.5 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ.....	62
3.5.1 Διοίκηση των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων, αυτονομία και ποιότητα.....	64
3.5.2 Λογοδοσία και αυτονομία.....	65
3.5.3 Χρηματοδότηση των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων και αυτονομία.....	67
3.5.4 Εσωτερική αξιολόγηση και αυτονομία.....	67
3.6 ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	70
4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	70
4.1.1 Διατύπωση υποθέσεων.....	71
4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ.....	72
4.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5Ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	78
5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	78
5.2 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6Ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	124
6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	124
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	127
6.3 ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ.....	134
6.3.1 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	135
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	136
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	136
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	137
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	143
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ-ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ.....	144
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	145

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Συχνότητα και σχετική συχνότητα δημογραφικών στοιχείων.....	78
Πίνακας 2 Συχνότητα και σχετική συχνότητα της μεθόδου αξιολόγησης, της ποιότητας των πανεπιστημίων και των αποτελεσμάτων της έκθεσης αξιολόγησης.....	80
Πίνακας 3 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των υποστηρικτικών παραγόντων κατά την αξιολόγηση I.....	81
Πίνακας 4 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των υποστηρικτικών παραγόντων κατά την αξιολόγηση II.....	81
Πίνακας 5 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των τομέων βελτίωσης από τη συμμετοχή του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης I.....	82
Πίνακας 6 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των τομέων βελτίωσης από τη συμμετοχή του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης II.....	83
Πίνακας 7 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αποτελεσμάτων της συμμετοχής του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης I.....	84
Πίνακας 8 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αποτελεσμάτων της συμμετοχής του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης II.....	87
Πίνακας 9 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αποτελεσμάτων της συμμετοχής του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης III.....	88
Πίνακας 10 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αποτελεσμάτων της συμμετοχής του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης IV.....	89
Πίνακας 11 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση των τομέων βελτίωσης από τη συμμετοχή του πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας.....	90
Πίνακας 12 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αλλαγών στην κουλτούρα του πανεπιστημίου.....	92
Πίνακας 13 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της αποτύπωσης των αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος.....	93
Πίνακας 14 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αρνητικών επιπτώσεων της αξιολόγησης.....	94
Πίνακας 15 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αρνητικών επιπτώσεων της αξιολόγησης.....	95
Πίνακας 16 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση των αρνητικών επιπτώσεων της αξιολόγησης.....	96
Πίνακας 17 Συχνότητα και σχετική συχνότητα της δυνατότητας λήψης αποφάσεων για βελτίωση επιδόσεων και ποιότητας του πανεπιστημίου.....	97
Πίνακας 18 Συχνότητα και σχετική συχνότητα της δυνατότητας διαχείρισης των πόρων του πανεπιστημίου.....	99
Πίνακας 19 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των μορφών αυτονομίας του πανεπιστημίου.....	100

Πίνακας 20. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της ενίσχυσης των μορφών αυτονομίας του πανεπιστημίου.....	101
Πίνακας 21 Συχνότητα και σχετική συχνότητα στόχων του Ιδρύματος και χρήσης εργαλείων ποιότητας	102
Πίνακας 22 Συχνότητα και σχετική συχνότητα του οργάνου για την πρωτοβουλία ενσωμάτωσης εργαλείων ποιότητας	103
Πίνακας 23 Συχνότητα και σχετική συχνότητα του δείκτη απήχησης του Πανεπιστημίου και της μεταβολής του.....	103
Πίνακας 24 Συχνότητα και σχετική συχνότητα της παραγωγής καινοτομιών και της μεταβολής τους την τελευταία πενταετία.....	105
Πίνακας 25 Συχνότητα και σχετική συχνότητα της θέσης κατάταξης του πανεπιστημίου και της μεταβολής της την τελευταία πενταετία.....	107
Πίνακας 26. Ανάλυση αξιοπιστίας.....	110
Πίνακας 27 Αποτελέσματα ελέγχου X2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Παράγοντες διευκόλυνσης	110
Πίνακας 28 Αποτελέσματα ελέγχου X2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Βελτίωση του Πανεπιστημίου.....	111
Πίνακας 29 Αποτελέσματα ελέγχου X2 για Αυτοαξιολόγηση ως προς Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού.....	111
Πίνακας 30 Αποτελέσματα ελέγχου X2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων.....	112
Πίνακας 31 Αποτελέσματα ελέγχου X2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Απόκτηση τεχνογνωσίας	113
Πίνακας 32 Αποτελέσματα ελέγχου X2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Ανάλυση πρωτοβουλιών	113
Πίνακας 33 Έλεγχοι Mann-Whitney για αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας ως προς εξωτερική αξιολόγηση.....	113
Πίνακας 34 Έλεγχοι Mann-Whitney για αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας ως προς benchmarking.....	114
Πίνακας 35 Έλεγχοι independent samples t-test για αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας ως προς αυτοαξιολόγηση.....	114
Πίνακας 36 Αποτελέσματα ελέγχου X2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Ύπαρξη αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος.....	115
Πίνακας 37 Έλεγχοι Mann-Whitney για αποτύπωση αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος ως προς εξωτερική αξιολόγηση.....	115
Πίνακας 38 Έλεγχοι Mann-Whitney για αποτύπωση αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος ως προς benchmarking.....	115

Πίνακας 39 Έλεγχοι independent samples t-test για αποτύπωση αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος ως προς αυτοαξιολόγηση.....	116
Πίνακας 40 Έλεγχοι Mann-Whitney για επιπτώσεις αξιολόγησης ως προς εξωτερική αξιολόγηση.....	116
Πίνακας 41 Έλεγχοι Mann-Whitney για επιπτώσεις αξιολόγησης ως προς benchmarking.....	117
Πίνακας 42 Έλεγχοι independent samples t-test για επιπτώσεις αξιολόγησης ως προς αυτοαξιολόγηση	117
Πίνακας 43 Έλεγχοι Mann-Whitney για ενίσχυση αυτονομίας Πανεπιστημίου ως προς εξωτερική αξιολόγηση.....	117
Πίνακας 44 Έλεγχοι Mann-Whitney για ενίσχυση αυτονομίας Πανεπιστημίου ως προς benchmarking	118
Πίνακας 45 Έλεγχοι independent samples t-test για ενίσχυση αυτονομίας Πανεπιστημίου ως προς αυτοαξιολόγηση.....	118
Πίνακας 46 Αποτελέσματα ελέγχου X ² για Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Διευκόλυνση αξιολόγησης του Ιδρύματος.....	119
Πίνακας 47 Αποτελέσματα ελέγχου X ² για Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Διαφάνεια διαδικασιών.....	119
Πίνακας 48.Αποτελέσματα ελέγχου X ² για Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Βελτίωση του Ιδρύματος από τη συμμετοχή στην αξιολόγηση.....	121
Πίνακας 49 Αποτελέσματα ελέγχου X ² για Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού.....	121
Πίνακας 50 Έλεγχοι independent samples t-test για ενίσχυση αυτονομίας Πανεπιστημίου ως προς συμμετοχή των εργαζομένων του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ	122
Πίνακας 51 Έλεγχοι Kruskal Wallis για την ενίσχυση της αυτονομίας του Πανεπιστημίου ως προς τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του.....	122
Πίνακας 52.Έλεγχοι Kruskal Wallis για την ενίσχυση της αυτονομίας του Πανεπιστημίου ως προς θέση εργασίας των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο.....	123

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1 Κατανομή της θέσης εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	79
Γράφημα 2 Συμμετοχή σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλος ΜΟΔΠ ή ΟΜΕΑ.....	79
Γράφημα 3 Παράγοντες που λειτούργησαν υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία αξιολόγησης και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή.....	83
Γράφημα 4 Τομείς βελτίωσης από τη συμμετοχή του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης.....	84
Γράφημα 5 Μέσα από την διαδικασία αξιολόγησης ανατέθηκαν σε όργανα του Πανεπιστημίου αρμοδιότητες που δεν διέθεταν προηγουμένως;.....	85
Γράφημα 6 Η συμμετοχή στην αξιολόγηση συνέβαλε στην απόκτηση τεχνογνωσίας για τη λήψη αποφάσεων και για θέματα μη σχετικά με την αξιολόγηση;.....	86
Γράφημα 7.Η εμπλοκή σε διαδικασίες αξιολόγησης έδωσε στο Πανεπιστήμιο τη δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών;.....	88
Γράφημα 8.Αποτέλεσμα διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας.....	91
Γράφημα 9.Αλλαγές στην κουλτούρα του Ιδρύματος.....	92
Γράφημα 10.Αποτύπωση αλλαγών.....	94
Γράφημα 11 Επιπτώσεις αξιολόγησης.....	97
Γράφημα 12 Η διοίκηση του Πανεπιστημίου έχει τη δυνατότητα να λάβει αποφάσεις και να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν τις επιδόσεις του;.....	98
Γράφημα 13.Το Πανεπιστήμιο διαθέτει την ελευθερία να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν την ποιότητα.....	98
Γράφημα 14 Η δυνατότητα του Πανεπιστημίου να διαχειρίζεται τους πόρους του, το καθιστά πιο αποδοτικό;.....	99
Γράφημα 15 Ενίσχυση αυτονομίας του Πανεπιστημίου.....	102
Γράφημα 16 Γνωρίζετε ποιος είναι ο δείκτης απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου;.....	104
Γράφημα 17 Υπήρξε μεταβολή στον δείκτη απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου σε σχέση με την προ πενταετίας κατάσταση;.....	104
Γράφημα 18 Το Πανεπιστήμιο παράγει καινοτομίες;.....	106
Γράφημα 19 Υπήρξε μεταβολή στην παραγωγή καινοτομιών σε σύγκριση με την παραγωγή πριν από μία πενταετία;.....	106
Γράφημα 20 Έχει μεταβληθεί η θέση της διεθνούς κατάταξης σε σύγκριση με την προ πενταετίας θέση;.....	108
Γράφημα 21 Αυτοαξιολόγηση ως προς Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού.....	112

Γράφημα 22 Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Διαφάνεια διαδικασιών..... 120

Γράφημα 23 Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού..... 121

Κεφάλαιο 1ο: Ποιότητα στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

1.1 Η εξέλιξη της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Η μόρφωση των ατόμων που αναλάμβαναν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία, είτε αυτή ήταν διοικητική, στρατιωτική ή θρησκευτική, αποτελούσε μέριμνα των κοινωνιών από πολύ νωρίς.

Το Πανεπιστήμιο ωστόσο ως θεσμός, εμφανίζεται για πρώτη φορά τον 12ο αιώνα σαν αποτέλεσμα των κοινωνικοπολιτικών συνθηκών της εποχής. Αν και προγενέστερες δομές που πηγαίνουν πίσω μέχρι την αρχαία Ελλάδα διαθέτουν κάποια από τα χαρακτηριστικά των πανεπιστημίων, κυρίως όσον αφορά την αναζήτηση της γνώσης και την αμφισβήτηση της αυθεντίας, καμία δεν διέθετε την συλλογική μορφή που παρουσιάζουν τα Ιδρύματα αυτά και που έκανε το Πανεπιστήμιο να αντέξει στο χρόνο (Perkin, 2007).

Τα πρώτα Πανεπιστήμια λειτουργούν σε Μπολόνια, Παρίσι και Οξφόρδη και σκοπό έχουν την καλλιέργεια και μεταλαμπάδευση της γνώσης. Προκειμένου να διασφαλίσουν την ανεξαρτησία τους, καταφεύγουν στους ισχυρούς πυρήνες της εποχής, τον πάπα και τον αυτοκράτορα και με προνόμια και διατάγματα εξασφαλίζουν ακαδημαϊκές ελευθερίες : επιλογή διοικητικών οργάνων, θεσμική αυτονομία, απαλλαγή από φορολογικές και στρατιωτικές υποχρεώσεις, αποκλειστικότητα στην ρύθμιση εξετάσεων και τίτλων (Γεμτός, 2007). Η φοίτηση ωστόσο σε αυτά δεν συνδεόταν με την άσκηση κάποιου επαγγέλματος, σκοπός τους ήταν η μόρφωση των ατόμων και η καλλιέργεια της γνώσης. Ακόμη και οι ανώτερες σχολές ήταν προσανατολισμένες στην εμβάθυνση της θεολογικής, νομικής και ιατρικής παράδοσης (Γεμτός, 2007).

Ως θεσμός προσαρμόστηκε στις κοινωνικο-πολιτικές αλλαγές που συντελέστηκαν στο πέρασμα των αιώνων: βοήθησαν στην Θρησκευτική Μεταρρύθμιση και τον τερματισμό του Μεσαίωνα, κρατικοποιήθηκαν στα εθνικά κράτη που δημιουργήθηκαν, κατά τον Διαφωτισμό παρήκμασαν φτάνοντας στα πρόθυρα της εξαφάνισης, όπως συνέβη με τα Γαλλικά Πανεπιστήμια κατά την Γαλλική Επανάσταση, για να αναγεννηθούν στις αρχές του 19ου αιώνα με το Ναπολέοντειο Πανεπιστήμιο (Anderson, 2004).

Την ίδια περίοδο θα αναγεννηθούν παλιά Πανεπιστήμια στη Σκωτία και κυρίως στην Γερμανία, όπου και εφαρμόστηκε ένα νέο μοντέλο που συνδύαζε διδασκαλία και έρευνα. Το

μοντέλο αυτό ήταν ιδανικό για τις νέες συνθήκες και τις ανάγκες της κοινωνίας όπως διαμορφώθηκαν από την Βιομηχανική Επανάσταση. Για το λόγο αυτό εξαπλώθηκε, τόσο στις Ευρωπαϊκές χώρες, όσο και σε Αμερική και Ιαπωνία. Επιπλέον, η επεκτατική διάθεση της Ευρώπης και η δημιουργία ευρωπαϊκών αποικιών κατά τον 16ο και 17ο αιώνα σε Ασία, Αφρική, Αυστραλία και Νέα Ζηλανδία, είχε σαν αποτέλεσμα την εξάπλωση του θεσμού σε όλες τις ηπείρους. Αποτέλεσε δε, τόσο το μέσο του εκμοντερνισμού των τοπικών κοινωνιών κατά τα Δυτικά πρότυπα, όσο και της έκφρασης της αντίθεσης στην αποικιοκρατία (Perkin, 2007).

Η επόμενη μεγάλη αλλαγή στο Πανεπιστήμιο πραγματοποιείται μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Στην μετα-βιομηχανική κοινωνία υπάρχει η ανάγκη για εξειδικευμένο και κατάλληλα εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, ενώ οι διάφοροι τομείς παραγωγής στηρίζονται στην επιστημονική έρευνα που παράγεται από το Πανεπιστήμιο για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Έτσι, αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων που χρειάζονται πανεπιστημιακή εκπαίδευση, σηματοδοτώντας την μετάβαση στη μαζική πρόσβαση στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Perkin, 2007).

Τα τελευταία πενήντα χρόνια, ο χώρος της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης έχει υποστεί για άλλη μια φορά σημαντικές αλλαγές, που αφορούν τα ιδρύματα που την παρέχουν, την πρόσβαση σε αυτά, τα προγράμματα και τα διπλώματα που προσφέρουν. Οι αλλαγές αυτές και οι αντίστοιχες μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν είχαν σαν στόχο να ανταποκριθούν καλύτερα τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας. Έτσι υπήρξε ένας επαναπροσδιορισμός των στόχων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ένας νέος προσανατολισμός στις σχετικές πολιτικές, με αποτέλεσμα τη δυνατότητα, από την πλευρά των ιδρυμάτων, για μεγαλύτερη ευελιξία, αλλά ταυτόχρονα την ανάγκη για λογοδοσία απέναντι στην κοινωνία. (Santiago et al., 2008).

1.2 Η έννοια της ποιότητας

Σημαντική έννοια μέσα σε αυτές τις αλλαγές, αναδεικνύεται η ποιότητα. Η ποιότητα ως έννοια αναπτύχθηκε στον κλάδο της βιομηχανίας και του μάνατζμεντ. Η βιομηχανική επανάσταση δημιούργησε την ανάγκη για επιθεώρηση, έλεγχο και διασφάλιση της ποιότητας. Στην ανάπτυξη του κινήματος για την ποιότητα σημαντικό ρόλο έπαιξαν οι W. Deming, J. Juran

, και P. Crosby. Οι θεωρίες τους, αν και ανεπτυγμένες για τον χώρο της βιομηχανίας, βρίσκουν εφαρμογή και στον κλάδο των υπηρεσιών και της εκπαίδευσης και μια μελέτη γύρω από την ποιότητα θα ήταν ανεπαρκής χωρίς αναφορά στις συγκεκριμένες θεωρίες. Η ποιότητα σε ένα Ακαδημαϊκό Ίδρυμα πρέπει να είναι υπόθεση όλων και οι διαδικασίες να είναι συνεχείς. Δεν αφορά μόνο την πιστοποίηση του ιδρύματος, παρόλο οι πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι αυτή της εξωτερικής αξιολόγησης. Είναι πολύ σημαντικό να εγκατασταθεί ένα σύστημα εσωτερικής αξιολόγησης (Crosby, 1984).

Η διοίκηση ποιότητας στα ακαδημαϊκά Ίδρυματα διαφέρει από αυτή της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων. Το βασικό προϊόν της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι η έρευνα και η διδασκαλία. Οι καθηγητές έχουν την αυτονομία να διδάξουν το αντικείμενό τους με τον βέλτιστο κατ' αυτούς τρόπο, ωστόσο λογοδοτούν τόσο στο Ίδρυμα όσο και στην κοινωνία για τα αποτελέσματα της διδασκαλίας τους. Λόγω της φύσης της εκπαίδευσης, η έννοια της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας είναι κατάλληλη για τον συγκεκριμένο τομέα. Η διαδικασία διαρκούς βελτίωσης αποτυπώνεται στον κύκλο PDCA του Deming (1986). Η προσπάθεια για διαρκή βελτίωση μπορεί να οδηγήσει ένα Ίδρυμα, που ακολουθεί τα πρότυπα ποιότητας, στην αριστεία και την διάκριση. Επίσης αναδεικνύεται ο ρόλος των φοιτητών στη διαδικασία αξιολόγησης της μονάδας, καθώς και η συμβολή των διαδικασιών εσωτερικής αξιολόγησης στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας ποιότητας (Mishra, 2007).

Η έννοια της ποιότητας είναι σχετική καθώς σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικές ομάδες ατόμων και δεύτερον γιατί σχετίζεται άμεσα με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Δημιουργείται έτσι μια ευρεία γκάμα εννοιών γύρω από την ποιότητα, που στο άρθρο των Harvey και Green (1993), ομαδοποιούνται σε πέντε κατηγορίες διακριτές αλλά και αλληλοσχετιζόμενες. Έτσι η ποιότητα προσεγγίζεται ως: εξαίρεση, τελειότητα, καταλληλότητα σκοπού, ως αξία των χρημάτων και ως μεταμόρφωση/μετασχηματισμός. Κατ' επέκταση ο προσδιορισμός των κριτηρίων για την διασφάλιση της ποιότητας στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση προϋποθέτει κατανόηση των διαφορετικών εννοιών της ποιότητας, οι οποίες δηλώνουν και την οπτική των διαφόρων εμπλεκομένων.

Η ποιότητα ως εξαίρεση (Exception)

Η ποιότητα αναγνωρίζεται ως κάτι το ειδικό που δεν απαντάται εύκολα. Διακρίνονται τρεις υποκατηγορίες: 1) η ποιότητα ως κάτι ιδιαίτερο, ξεχωριστό και διαφορετικό, 2) ως αριστεία, που φτάνει και ξεπερνά τα πιο υψηλά κριτήρια και 3) ως επίτευξη κάποιων ελάχιστων απαιτήσεων. Αποδεχόμενοι τον ορισμό αυτό δημιουργούνται ζητήματα ως προς το ποια είναι αυτά τα πρότυπα στην περίπτωση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, βάσει των οποίων μπορεί ένα ίδρυμα να αξιολογηθεί .

Η ποιότητα ως τελειότητα (Perfection)

Στην περίπτωση αυτή το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις διαδικασίες και επιδιώκεται ελαχιστοποίηση - εξάλειψη των λαθών με στόχο την τελειότητα. Συνοψίζεται σε δύο αποφθέγματα: «μηδενισμός λαθών» και «τα πράγματα γίνονται σωστά με την πρώτη φορά». Πρόκειται για κάτι περισσότερο από απλή επιθεώρηση με σκοπό τον εντοπισμό των λαθών, πρόκειται για μια φιλοσοφία ποιότητας που υιοθετείται από τον οργανισμό και αποσκοπεί στην πρόβλεψη των λαθών και την αποφυγή της επανάληψής τους.

Η ποιότητα ως καταλληλότητα σκοπού (Fitness for purpose)

Στην περίπτωση αυτή ποιότητα είναι να εκπληρώνει το προϊόν τον σκοπό για τον οποίο έχει σχεδιαστεί και προορίζεται. Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ποιοτικό είναι ένα ίδρυμα που έχει ξεκάθαρη αποστολή/σκοπό και είναι αποτελεσματικό στην επίτευξη των στόχων του. Σημαντικός είναι εδώ και ο ρόλος της διασφάλισης ποιότητας. Σκοπός της δεν είναι ο ποιοτικός έλεγχος με βάση κάποια προκαθορισμένα κριτήρια, αλλά να εξασφαλίσει ότι υπάρχουν εντός του ιδρύματος μηχανισμοί και διαδικασίες που διασφαλίζουν ότι η επιθυμητή ποιότητα, όπως αυτή έχει οριστεί και μετράται από το ίδρυμα, επιτυγχάνεται.

Η ποιότητα ως αξία των χρημάτων (Value for money)

Η ποιότητα εδώ σχετίζεται άμεσα με τις έννοιες της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας, με το κόστος που δαπανάται για το προϊόν και τα αποτελέσματα (οικονομικά) που αυτή η δαπάνη έχει και σχετίζεται άμεσα με την λογοδοσία. Αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι η ανάπτυξη Δεικτών Ποιότητας, για την μέτρηση της αποδοτικότητας.

Η ποιότητα ως μεταμόρφωση (Transformation)

Πρόκειται για την ποιοτική αλλαγή που πραγματοποιείται στον πελάτη (φοιτητή) κατά την χρήση του προϊόντος. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι κατάλληλη για την εκπαίδευση, καθώς το αποτέλεσμα της δεν είναι η απλή παραγωγή γνώσης, αλλά η μεταμόρφωση του υποκειμένου. Έτσι, ποιοτική εκπαίδευση είναι αυτή που αποσκοπεί στη βελτίωση των φοιτητών και ταυτόχρονα τους παρέχει την δυνατότητα να επηρεάσουν οι ίδιοι την διαδικασία. Απαραίτητη λοιπόν κρίνεται η συμμετοχή τους στις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας .

Η έννοια της ποιότητας κατά τους Harvey και Green (1993) είναι φιλοσοφική και γι' αυτό επιδέχεται διαφορετικών ερμηνειών. Είναι σημαντικό όμως να γίνει μία προσπάθεια για προσδιορισμό και ομαδοποίηση των ορισμών με κριτήριο την οπτική των εμπλεκομένων και τα παραγόμενα αποτελέσματα, καθώς βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση του θέματος και σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση όταν μιλάμε για την ποιότητα την Ανώτατη Εκπαίδευση.

Ένας σημαντικός ορισμός που πρέπει να σημειωθεί είναι αυτός του Mukhopadhyay (2005) , σύμφωνα με τον οποίο, η προσήλωση στις προδιαγραφές του προϊόντος είναι η ελάχιστη συνθήκη για την ποιότητα, ενώ αυτό που καθιστά ένα προϊόν ποιοτικό, είναι να επιτυγχάνει την ικανοποίηση του πελάτη.

Στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση η ποιότητα συνίσταται στο να εξασφαλιστεί ότι η εκπαιδευτική διαδικασία θα έχει σαν αποτέλεσμα την εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει ο εκπαιδευόμενος , και κατ' επέκταση να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της κοινωνίας και του κράτους για ευημερία και ανάπτυξη (Mishra, 2007).

Κεφάλαιο 2ο: Διασφάλιση ποιότητας

2.1 Διασφάλιση της ποιότητας στη τριτοβάθμια εκπαίδευση

2.1.1 Αύξηση του ενδιαφέροντος για την ποιότητα στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Ερευνώντας την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι εύκολο κανείς να αντιληφθεί ότι το φαινόμενο της ανησυχίας σχετικά με την ποιότητα των πανεπιστημίων της τριτοβάθμιας

εκπαίδευσης απασχολεί τον ακαδημαϊκό κόσμο για δεκαετίες. Κατά τον Mishra (2007) οι λόγοι που έχουν οδηγήσει σε αυτό το αυξημένο ενδιαφέρον συνοψίζονται στους εξής: τον ανταγωνισμό μεταξύ των Ιδρυμάτων, η ικανοποίηση του πελάτη, η διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου, η λογοδοσία, η βελτίωση του ηθικού και των κινήτρων των εργαζομένων, εξασφάλιση αξιοπιστίας και κύρους, βελτίωση της εικόνας του Ιδρύματος.

Τη δεκαετία του 1980 άρχισε να παρατηρείται ένα αυξημένο ενδιαφέρον για την ποιότητα στην τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Τα πανεπιστήμια αναγνώρισαν την ανάγκη που υπήρχε και δημιούργησαν τους κατάλληλους μηχανισμούς ώστε να εξασφαλίσουν την ποιότητα της ακαδημαϊκής εργασίας. Οι μηχανισμοί και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνταν ήταν αποτέλεσμα κυρίως της εσωτερικής διεργασίας του ίδιου του ιδρύματος και δεν υπήρχε κάποια εξωτερική παρέμβαση στη διαμόρφωσή τους. Μέσα στην ίδια δεκαετία οι πολιτικοί που ήταν υπεύθυνοι για θέματα παιδείας σε Αμερική, Γαλλία και Ηνωμένο Βασίλειο, άρχισαν να ασχολούνται με την εξασφάλιση της ποιότητας των της διδασκαλίας στη τριτοβάθμια εκπαίδευση χρησιμοποιώντας νέα μέσα πολιτικής τα οποία ήταν σχεδιασμένα αυστηρά έτσι ώστε να βελτιώσουν τη ποιότητα της διδασκαλίας στη Τριτοβάθμια εκπαίδευση. Το ενδιαφέρον για την εξασφάλιση της ακαδημαϊκής ποιότητας υιοθετήθηκε μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα και από άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Dill, 2010).

Επιπλέον, οι κυβερνήσεις αναγνωρίζουν την τριτοβάθμια εκπαίδευση ως μέσο για την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, γεγονός που οδήγησε στην ανάγκη να διασφαλιστεί: α) ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση παράγει τους αποφοίτους που έχει ανάγκη η κοινωνία, β) ότι τα χρήματα που δαπανώνται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση δαπανώνται σωστά και με στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης και γ) ότι οι απόφοιτοι έχουν τα κατάλληλα προσόντα, καθιστώντας την εκπαίδευση που έχουν λάβει αποτελεσματική. Η ποιότητα έχει υποστεί μια αλλαγή στον τρόπο προσέγγισης της και από τον ορισμό της ως «αριστεία» και «εξαιρετική απόδοση» έχει γίνει μετάβαση στη πλέον αποδεκτή που είναι η «Καταλληλότητα Σκοπού», γεγονός που καθιστά εφικτή και την ύπαρξη διαφορετικών τύπων ιδρυμάτων (Woodhouse, 1999).

Ένα ακόμη αποτέλεσμα, ήταν μια μεγάλη αύξηση στις διαδικασίες αξιολόγησης, από φορείς εκτός των ιδρυμάτων, δηλαδή τη δημιουργία οργανισμών εξωτερικής αξιολόγησης, για την παροχή ανεξάρτητης πιστοποίησης και παροχής κινήτρων για βελτίωση της ποιότητας.

Επίσης δημιουργήθηκε η ανάγκη για διεθνοποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης, για να διασφαλιστεί η ποιότητα ανεξάρτητα από την χωροθέτηση του ιδρύματος, να αποφευχθούν περιττές, επαναλαμβανόμενες αξιολογήσεις, να υπάρχουν κοινά πρότυπα ώστε να είναι εφικτή η σύγκριση μεταξύ ιδρυμάτων αλλά και η αναγνώριση των προσόντων των φοιτητών (Woodhouse, 1999).

2.1.2 Λόγοι που οδήγησαν στην ανάγκη για διασφάλιση ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν στην εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης της ποιότητας στα Πανεπιστημιακά ιδρύματα είναι να μπορέσουν αυτά να διαφοροποιηθούν ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης που παρέχουν, να μειωθεί το συνολικό ποσό της χρηματοδότησης κάθε ιδρύματος, οι διαρκώς μεταβαλλόμενες σχέσεις ανάμεσα στο κράτος και τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως αυτές προκύπτουν από τις αρχές της δημόσιας διαχείρισης (New Public Management) αλλά και τη διεθνοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Vroeijenstijn 1995a, Brennan και Shah 2000, Morley 2003, Huisman and Currie 2004, Trow 1996).

Αρχικά θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι κατά τους ερευνητές Brennan και Shah (2000), Trow (1996) και Dill (2010), η επέκταση και διαφοροποίηση των Πανεπιστημιακών ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης καθιστά αναγκαία την εφαρμογή μηχανισμών διαφορετικών από αυτούς που εφαρμόζονταν μέχρι τότε, αποδεικνύοντας ότι η θέσπιση ενός ενιαίου προτύπου αξιολόγησης αποτελεί ζήτημα μέγιστης σημασίας. Αυτό συμβαίνει διότι οι φοιτητές των πανεπιστημιακών δομών αποκτούν πτυχία τα οποία έχουν πολύ διαφορετικό βαθμό δυσκολίας και διαφορετική επάρκεια μεταξύ τους, με αποτέλεσμα φοιτητές με τα ίδια προσόντα να αξιολογούνται διαφορετικά, βάσει του πανεπιστημιακού ιδρύματος στο οποίο σπουδάζουν.

Έτσι λοιπόν, η αξιολόγηση της ποιότητας των πανεπιστημιακών δομών είναι αναγκαία ως ένα μέτρο ελέγχου της ανομοιομορφίας αλλά και προκειμένου να υπάρχει η ανάλογη ενημέρωση προς εκείνους οι οποίοι επιθυμούν να φοιτήσουν μελλοντικά σε κάποιο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Βέβαια, η διαφοροποίηση και επέκταση της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της χρηματοδότησης ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες που προκύπτουν από την επέκταση. Επιπλέον θα πρέπει να υπογραμμιστεί πως διαχρονικά ζητούνταν από τα πανεπιστήμια να αποδώσουν τα μέγιστα χρησιμοποιώντας ελάχιστους οικονομικούς πόρους,

όμως τα τελευταία χρόνια τα μέλη της διοίκησης των Πανεπιστημίων δηλώνουν ότι οι οικονομικοί πόροι που έχουν στη διάθεσή τους είναι σχεδόν ανύπαρκτοι (Brennan&Shah, 2000).

Οι ερευνητές Neave και van Vught (1994) επιδιώκοντας να προσδιορίσουν τη σχέση ανάμεσα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και το κράτος, περιέγραψαν ένα μοντέλο στο οποίο το κράτος δεν έχει τον ολοκληρωτικό έλεγχο των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων αλλά διατηρεί το ρόλο του επόπτη, διατηρώντας απόσταση από τα ιδρύματα. Προκειμένου βέβαια να υπάρχει ένας υποτυπώδης έλεγχος των θεσμικών οργάνων ώστε αυτά να συμπεριφέρονται με τρόπο που να ανταποκρίνεται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, οι κυβερνήσεις ορίζουν συγκεκριμένους μηχανισμούς που τους διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία των οργάνων (Amaral et al., 2007). Η νέα δημόσια διοίκηση έχει αναλάβει το βάρος της αναδιάρθρωσης του δημόσιου τομέα στις χώρες της Δύσης κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες με αποτέλεσμα να επηρεάσει και την εκπαίδευση. Σύμφωνα με τα νέα δεδομένα, προκειμένου η τριτοβάθμια εκπαίδευση να αυξήσει την αποδοτικότητά της θα πρέπει να υιοθετήσει τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τον ιδιωτικό τομέα (Ferlie et al., 1996; Meek,2003). Ανάμεσα στις αλλαγές που έφερε η νέα δημόσια διοίκηση ήταν και η αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι σπουδαστές των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και καθίσταται σαφές πως πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην κάλυψη των ακαδημαϊκών τους αναγκών.

Την ίδια στιγμή η παγκοσμιοποίηση και η τάση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων προς τη διεθνοποίηση, έδωσε ιδιαίτερη αξία στη σημασία της αξιολόγησης στα πλαίσια της έντονης κινητικότητας εκπαιδευτικών και σπουδαστών στα εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της συνεργασίας των επιμέρους ιδρυμάτων των χωρών στα πλαίσια επιμορφωτικών προγραμμάτων. Μέσα από την αξιολόγηση το σύνολο των πληροφοριών που συλλέγονται χρησιμεύει στην ομαλή επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στα Πανεπιστήμια της Ευρώπης (Brennan &Shah,2000; Dill,2010). Επιπλέον, η θέσπιση κοινής πολιτικής και η οργάνωση που εξασφαλίζεται από τη λειτουργία των διεθνών οργανισμών διευκολύνει την υιοθέτηση των συστημάτων αξιολόγησης (Morley,2003; Huisman &Currie,2004).

2.2 Ορισμοί και μέθοδοι διασφάλισης της ποιότητας

2.2.1 Ορισμός

Ο όρος διασφάλιση ποιότητας αναφέρεται στις πολιτικές, πεποιθήσεις, ενέργειες και διαδικασίες εκείνες που θα εξασφαλίσουν ότι η ποιότητα διατηρείται και βελτιώνεται. Μπορεί να περιλαμβάνει μια ή περισσότερες διαδικασίες. Στη πιο περιορισμένη της έννοια είτε υποδηλώνει ότι ένα ελάχιστο όριο απαιτήσεων επιτυγχάνεται, είτε διαβεβαιώνει τους εμπλεκόμενους φορείς ότι επιτυγχάνεται η ποιότητα. (Woodhouse,1999).

Κατά τον Harvey «Η διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση είναι η διαδικασία της εγκαθίδρυσης της εμπιστοσύνης των ενδιαφερόμενων ως προς το ότι η παροχή (εισροές, διαδικασίες, εκροές) ικανοποιεί τις προσδοκίες τους και πληροί το όριο των ελάχιστων τους απαιτήσεων.» (Ασδεράκη& Ντούλιας, 2014).

Η ποιότητα σε ένα Ακαδημαϊκό Ίδρυμα πρέπει να είναι υπόθεση όλων και οι διαδικασίες να είναι συνεχείς. Δεν αφορά μόνο την πιστοποίηση του ιδρύματος, παρόλο οι πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι αυτή της εξωτερικής αξιολόγησης. Είναι πολύ σημαντικό να εγκατασταθεί ένα σύστημα εσωτερικής αξιολόγησης. Διεθνώς οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για τη αξιολόγηση της ποιότητας είναι:

- Αυτοαξιολόγηση ή εσωτερική αξιολόγηση, όπου με διαδικασίες που πραγματοποιούνται εντός του οργανισμού από όλους τους εμπλεκόμενους, προσδιορίζονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία
- Εξωτερική αξιολόγηση, πραγματοποιείται από ομάδα ομότιμων, ατόμων που επίσης εργάζονται στον ίδιο τομέα, οι οποίοι εξετάζουν την έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης και πραγματοποιούν επισκέψεις στον υπό αξιολόγηση οργανισμό.
- Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking) (Mishra,2007).

2.2.2 Εσωτερική αξιολόγηση

Οι αλλαγές που έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια στην τριτοβάθμια εκπαίδευση οδήγησαν σε προβληματισμούς σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη μηχανισμών εξωτερικής αξιολόγησης που διασφάλιζαν την ποιότητα τους. Παρόλο που η ώθηση για την ανάπτυξη των μηχανισμών αυτών προήλθε από εξωτερικούς παράγοντες, πολλά Ιδρύματα ανταποκρίθηκαν στην πρόκληση αναπτύσσοντας μηχανισμούς εσωτερικής αξιολόγησης, τόσο για την παρακολούθηση όσο και για την διαχείριση των θεμάτων ποιότητας (Martin, 2018).

Σε έρευνα του Διεθνούς Ινστιτούτου Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (International Institute for Educational Planning -IIEP) της UNESCO (Martin, 2018) που έλαβε χώρα σε 311 Ακαδημαϊκά Ιδρύματα από 94 χώρες, καταγράφηκαν οι διεθνείς τάσεις, οι καινοτόμες και οι καλές πρακτικές στον τομέα της εσωτερικής αξιολόγησης. Καθώς η ποιότητα σε κάθε περίπτωση ορίζεται διαφορετικά, ανάλογα με το εθνικό πλαίσιο για την ανώτατη εκπαίδευση και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων και εφόσον ο ορισμός της εσωτερικής αξιολόγησης σχετίζεται με αυτόν της ποιότητας, προκύπτουν διαφορετικές προσεγγίσεις, που ποικίλουν από την απλή συμμόρφωση σε προκαθορισμένα κριτήρια, έως την πραγματική βελτίωση. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται ποικίλουν επίσης: σε όλες τις περιπτώσεις των Ιδρυμάτων που εξετάστηκαν πραγματοποιείται αξιολόγηση προγραμμάτων μέσω ερωτηματολογίων (σε φοιτητές και διδάσκοντες), ενώ σε ορισμένα πανεπιστήμια χρησιμοποιούνται και άλλα εργαλεία, όπως συνεντεύξεις ανατροφοδότησης και συνεντεύξεις (Martin, 2018).

Στον ευρωπαϊκό χώρο, οι αρχές και κατευθυντήριες οδηγίες για την ανώτατη εκπαίδευση (ESG) καλούν τα ακαδημαϊκά Ιδρύματα να εγκαταστήσουν διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης, οι οποίες αποτελούν την απόδειξη ότι λαμβάνουν σοβαρά τη διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης τους. Ωστόσο, η πρακτική εφαρμογή των διαδικασιών αυτών είναι μια πραγματική πρόκληση. Το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθεί η ομάδα συστημάτων Εσωτερικής Διασφάλισης Ποιότητας (IQA) του ENQA με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ των μελών, και τη διασφάλιση της εφαρμογής των κατευθυντήριων οδηγιών από τους κατά τόπους οργανισμούς (Señal et al, 2008)

Στην έρευνα των Señal (2008) και συνεργατών αναπτύσσονται τα βασικά μοντέλα διασφάλισης της εσωτερικής ποιότητας τα οποία και εκφράζουν τη κουλτούρα ποιότητας των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων όπως αυτή έχει διαμορφωθεί μέχρι τώρα. Τα μοντέλα αυτά είναι:

- ISO 9001
- EFQM
- Το μοντέλο της NOKUT (Norwegian Agency for Quality Assurance in Education)

Στην έρευνα εξετάζεται η εφαρμογή των παραπάνω μοντέλων από τις υπηρεσίες διασφάλισης ποιότητας της Καταλονίας, Ισπανίας και Ολλανδίας και καταλήγει σε τέσσερις σημαντικές παραμέτρους σχετικά με τις κατευθυντήριες οδηγίες για τα πρότυπα της εσωτερικής αξιολόγησης:

- Οι υπηρεσίες να διαθέτουν μια συγκεκριμένη πολιτική που να έχει δημοσιοποιηθεί.
- Οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα σχετίζονται με την αποστολή και τους στόχους που κάθε υπηρεσία θέτει.
- Η ανάπτυξη μηχανισμών αξιολόγησης δεν πρέπει να οδηγεί σε σύγκρουση συμφερόντων, αλλά να υπάρχει σχέση με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων και το υλικό που παρέχεται από τους εξωτερικούς συνεργάτες.
- Ανατροφοδότηση και ανασκόπηση επί των αποτελεσμάτων της εσωτερικής αξιολόγησης και η σχέση της με την εξωτερική αξιολόγηση.

Καθώς πρόκειται για πλαίσιο και όχι αυστηρές οδηγίες, παρέχεται η ελευθερία στα Ιδρύματα να επιλέξουν τους μηχανισμούς που θα χρησιμοποιήσουν για τις διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης. Έτσι η απόφαση για την εγκαθίδρυση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας είναι απόφαση της ακαδημαϊκής μονάδας, όπως επίσης είναι δική της απόφαση το μοντέλο αναφοράς που θα χρησιμοποιήσει (ISO:9001, EFQM κτλ.). Τα συστήματα αυτά στοχεύουν στο να ενεργοποιήσουν την δυνατότητα διαχείρισης των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ποιότητα. Είναι ένας τρόπος οργάνωσης του Ιδρύματος που βασίζεται στον προγραμματισμό, την καταγραφή, την διαχείριση των διαδικασιών και την διαχείριση των πόρων του, στοχεύει στην ποιότητα, με αποτέλεσμα την επιδίωξη της διαρκούς βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας αποτελούν έναν οργανωμένο τρόπο

παρουσίασης του παραγόμενου έργου και αντικειμενικής πληροφόρησης για μελλοντική λήψη αποφάσεων (Señal et al., 2008).

Η εφαρμογή του συστήματος εσωτερικής αξιολόγησης σε ένα πανεπιστημιακό Ίδρυμα επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες προερχόμενους από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του. Στους εσωτερικούς παράγοντες πιο σημαντικός αναδείχτηκε η ηγεσία, και ακολουθούν τα πληροφοριακά συστήματα, η διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης, συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων, υποστήριξη από τους φοιτητές, οικονομικά κίνητρα, η σχέση εσωτερικής αξιολόγησης και στρατηγικού στόχου και διοίκησης, το ανθρώπινο δυναμικό. Στους εξωτερικούς παράγοντες, που προέρχονται από την επίδραση κυρίως της κυβέρνησης και των αγορών, περιλαμβάνονται ο ρόλος της εξωτερικής αξιολόγησης και η αυτονομία του Ιδρύματος. Το πρώτο αντιμετωπίζεται από τα Πανεπιστήμια ως ένας σημαντικός και υποστηρικτικός παράγοντας ενώ το δεύτερο στοιχείο, η αυτονομία, αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς είναι απαραίτητη για την διαμόρφωση των συστημάτων εσωτερικής αξιολόγησης, ενώ μπορεί να αφορά τόσο την αυτονομία των Ιδρυμάτων από την κεντρική εξουσία όσο και την αυτονομία που αποδίδουν τα Ιδρύματα στα τμήματα τους (Martin, 2018).

2.2.3 Εξωτερική αξιολόγηση

Η εξωτερική αξιολόγηση αναφέρεται στις πρακτικές, πολιτικές και κανονισμούς που εφαρμόζονται σε ένα Πανεπιστήμιο για να βεβαιώσουν την ποιότητα του Ιδρύματος και των παρεχόμενων προγραμμάτων. Το έργο αυτό αναλαμβάνουν ειδικές υπηρεσίες -με διάφορες σχέσεις εξάρτησης από το κράτος ή πλήρως αυτόνομες ανάλογα με το εθνικό πλαίσιο - επιφορτισμένες με αυτή την αποστολή (Matei & Iwinska, 2016). Πραγματοποιείται συνήθως από μία ομάδα εμπειρογνομόνων, που αποτελείται από άτομα που εργάζονται στην Πανεπιστημιακή εκπαίδευση, αλλά δεν έχουν άμεση σχέση με το υπό αξιολόγηση Ίδρυμα. Η ομάδα πραγματοποιεί επίσκεψη όπου μελετά την έκθεση αυτό-αξιολόγησης, ελέγχει τις παροχές, πραγματοποιεί συνεντεύξεις με άτομα της διοίκησης, των εργαζομένων, του διδακτικού προσωπικού και των σπουδαστών και με βάση προκαθορισμένα κριτήρια διαμορφώνει μια εικόνα για την ποιότητα στο Ίδρυμα. Το αποτέλεσμα αποτυπώνεται σε μία έκθεση αξιολόγησης

η οποία δημοσιεύεται και έχει σαν σκοπό να ενημερώσει το κοινό και τους άμεσα εμπλεκόμενους για την ποιότητα του (Mishra,2007).

2.2.4 Μέθοδοι διασφάλισης της ποιότητας

Κατά τον Woodhouse (1999), οι μέθοδοι διασφάλισης της ποιότητας στην εκπαίδευση ποικίλουν ανάλογα με τον τρόπο έκφρασης του αποτελέσματος. Διακρίνουμε τους εξής:

Επιθεώρηση (Audit)

Πρόκειται για έλεγχο του ιδρύματος ώστε να διαπιστωθεί εάν εκπληρώνει τους στόχους και σκοπούς που το ίδιο, άμεσα ή έμμεσα, θέτει. Ο ακαδημαϊκός έλεγχος θεσπίστηκε για πρώτη φορά στο Ηνωμένο Βασίλειο και στη συνέχεια υιοθετήθηκε από χώρες όπως η Σουηδία, Νέα Ζηλανδία και το Χονγκ Κόνγκ. Ο Αμερικανός ερευνητής Dill (2000) το εξέτασε από τη δική του οπτική, εκφράζοντας την πεποίθηση ότι λειτουργώντας ως ένα μέτρο αξιολόγησης κατάφερε να βελτιώσει την ικανότητα των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων να παρέχουν υψηλού επιπέδου τίτλους σπουδών και εκπαίδευση. Σύμφωνα με τη θεωρία του Woodhouse (2003), ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας σε έναν οργανισμό, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ ιδιαίτερα αποτελεσματικός φαίνεται να είναι ο εξωτερικός έλεγχος κάθε ιδρύματος καθώς φαίνεται να βελτιώνει τη λειτουργικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Την ίδια στιγμή η έρευνα του Cheng (2009) απέδειξε πως μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτικών αντιμετωπίζουν το έργο τους ως ένα απλό επάγγελμα με αποτέλεσμα να επηρεάζεται άμεσα η ποιότητα της εκπαίδευσης. Με τον τρόπο αυτό γίνεται αντιληπτή η σημασία αξιών όπως είναι η ευσυνειδησία αλλά και η αγάπη για το επάγγελμα που ασκούν από τη πλευρά των εκπαιδευτικών.

Αποτίμηση (Assessment)

Πρόκειται για αξιολόγηση το αποτέλεσμα της οποίας εκφράζεται με τη χρήση μιας κλίμακας βαθμών(πχ 1-4, A-F) ή συγκεκριμένων περιγραφών (εξαιρετική, καλή, ικανοποιητική, μη ικανοποιητική). Η αποτίμηση αποφαινεται για την ορθότητα των αποτελεσμάτων αλλά το ποιος είναι αυτός που αποφασίζει για την ορθότητα είναι ένα ζήτημα που χρήζει διερεύνησης.

Πιστοποίηση (Accreditation)

Η διαπίστευση ή αλλιώς πιστοποίηση είναι η αξιολόγηση για το εάν το ίδρυμα πληροί τις προϋποθέσεις για μια συγκεκριμένη κατάσταση, αποτέλεσμα που έχει επιπτώσεις στο ίδρυμα (πχ. άδεια λειτουργίας) ή στους φοιτητές τους (Δυνατότητα για υποτροφίες στα πανεπιστήμια των ΗΠΑ). Ο Haakstad (2001) παρατήρησε πως υπήρξε μια αλλαγή στη τριτοβάθμια εκπαίδευση, με τους υπεύθυνους να δίνουν περισσότερη σημασία στον έλεγχο της ποιότητας της εκπαίδευσης σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια που η προσοχή ήταν στραμμένη στη βελτίωση της ποιότητας. Αναζητώντας το λόγο για την αλλαγή αυτή αποδείχθηκε πως η επιθυμία εναρμονισμού των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων της Ευρώπης και η ενίσχυση της κινητικότητας των φοιτητών εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στη Διακήρυξη της Μπολόνια το 1999 καθορίστηκαν με σαφήνεια η δομή των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων, ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στη διαφάνεια των διαδικασιών με σαφή τη διάκριση των επιπέδων και του είδους κάθε προγράμματος (Westerheijden, 2001).

Μέσα από τη διασφάλιση ποιότητας στόχος είναι η λογοδοσία και η βελτίωση των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων της χώρας. Βασιζόμενοι σε αυτό μπορούμε εύκολα να προχωρήσουμε στο διαχωρισμό δύο μοντέλων διασφάλισης ποιότητας, εκείνο της λογοδοσίας για τη λειτουργία του οποίου χρησιμοποιούνται ποσοτικοί δείκτες με στόχο το ίδρυμα να ελέγχει εάν πετυχαίνει τους στόχους που τίθενται και να ενημερώνει δημόσια τον κόσμο σχετικά με την πορεία του ιδρύματος. Το μοντέλο αυτό συνδέει τη ποιότητα των υπηρεσιών εκπαίδευσης με το κόστος λειτουργίας του ιδρύματος αλλά και τη θέση του στη διεθνή κατανομή των ιδρυμάτων (Ασδεράκη, Φ., Ντούλιας,Π., 2014). Από την άλλη πλευρά το μοντέλο βελτίωσης έχει ως στόχο τη μελλοντική βελτίωση της κουλτούρας ποιότητας των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και περιλαμβάνει μια σειρά πρακτικών όπως είναι και η απόδοση εξουσίας σε άτομα εντός του πανεπιστημίου με στόχο να καθορίσουν με τις αποφάσεις τους τη βελτίωση του ιδρύματος στο οποίο εργάζονται.

2.2.5 Μοντέλα διασφάλισης ποιότητας

Προκειμένου να δημιουργήσουν ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, τα εκπαιδευτικά Ιδρύματα ανά την Υφήλιο χρησιμοποιούν κάποια συγκεκριμένα μοντέλα, ακολουθώντας συγκεκριμένες διαδικασίες και κριτήρια (Mishra,2007) :

- Μοντέλο Baldrige

- ISO 9000:2000
- Capability Maturity Model
- Six Sigma
- Διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management)

2.2.6 Εργαλεία ελέγχου ποιότητας

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας είναι απαραίτητα κάποια στατιστικά εργαλεία που συμβάλουν στο δύσκολο έργο της μέτρησης της, προσδίδοντας της ποσοτικά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι:

- Διάγραμμα ροής
 - Γραφήματα
 - Διάγραμμα Pareto
 - Διάγραμμα Fishbone
 - Διάγραμμα διασποράς
 - Φύλλα ελέγχου
 - Διάγραμμα ελέγχου
 - Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)
- (Ζαβλανός, 2003).

2.2.7 Κουλτούρα ποιότητας

Οι διαδικασίες αξιολόγησης που θα λάβουν χώρα στο Πανεπιστημιακό Ίδρυμα στοχεύουν μεταξύ των άλλων και έχουν σαν αποτέλεσμα την διαμόρφωση μιας κουλτούρας ποιότητας εντός του οργανισμού. Η ανάπτυξη κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, αποτελεί μία από τις βασικές αρχές των ευρωπαϊκών κατευθυντήριων οδηγιών και προτύπων (Thune, 2005; ESG, 2015) και επιτυγχάνεται μέσα από την διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής ποιότητας, την οργάνωση εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας, την ανάθεση ευθυνών σε άτομα και οργανωτικές μονάδες, τη συμμετοχή φοιτητών και τέλος την διαμόρφωση τρόπων εφαρμογής, παρακολούθησης κ αναθεώρησης των μεθόδων της διασφάλισης ποιότητας.

Ο όρος κουλτούρα ποιότητας περιγράφει τις κοινές αξίες και την συλλογική ευθύνη που έχουν όλα τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας, ξεκινάει από την βάση του οργανισμού και

βασίζεται σε κοινές αξίες, συμπεριφορές και στάσεις (EUA,2003 όπως αναφέρεται στο Gvaramadze, 2008). Είναι η κουλτούρα στο εσωτερικό του οργανισμού, την οποία ασπάζονται όλα τα μέλη του και που έχει σαν στόχο να εντείνονται οι προσπάθειες για διαρκή βελτίωση τόσο σε επίπεδο οργανισμού οπου αφορά την προσπάθεια για βελτίωση και καλύτερο συντονισμό των μελών του Ιδρύματος και αναφέρεται ως διαδικασία βελτίωσης, όσο και σε ατομικό επίπεδο καλλιεργώντας και διαμορφώνοντας νέες στάσεις, πεποιθήσεις, αξίες και αναφέρεται ως διαδικασία μεταμόρφωσης (Gvaramadze, 2008; EUA, 2006).

Οι δύο αυτές διαστάσεις της κουλτούρας ποιότητας παρουσιάζουν τη μεταστροφή στο κλίμα και τις αντιλήψεις εντός του οργανισμού. Δείχνουν την επικέντρωση στην διαρκή βελτίωση της ποιότητας, που πηγαίνει πέρα από την απλή παρακολούθηση και καταγραφή των χαρακτηριστικών ποιότητας, ενώ δίνει και μεγάλη σημασία στην διαφάνεια των διαδικασιών. Τα στοιχεία αυτά είναι υψίστης σημασίας προκειμένου τα Πανεπιστήμια να διεκδικήσουν , χρηματοδότηση, σταθερότητα, εμπιστοσύνη και μεγαλύτερη αυτονομία (Gvaramadze, 2008)

Η διαδικασία της διαρκούς βελτίωσης είναι γνωστή και ως κύκλος του Ντέμινγκ. Έχει πάρει το όνομά του από τον θεωρητικό πρωτοπόρο της ποιότητας και φέρει επίσης τα αρχικά PDCA, από τα αρχικά των βημάτων που απαιτούνται. Συγκεκριμένα: P- (Plan) Σχεδιασμός, περιλαμβάνει τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών και τον σχεδιασμό των απαιτούμενων ενεργειών ώστε να προσδιοριστεί η κατάσταση και να αποφασιστούν οι κατάλληλες κινήσεις για την αντιμετώπισή της. D- (Do) Υλοποίηση, στο στάδιο αυτό γίνεται εφαρμογή των ενεργειών που αποφασίστηκαν, σε μικρότερη όμως κλίμακα, σε μικρές ομάδες και σε ομάδες ελέγχου. C-(Check) Έλεγχος, όπου πραγματοποιείται μελέτη και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής προκειμένου να διαπιστωθεί εάν εκπληρώθηκαν οι αρχικοί στόχοι, και αν χρειάζεται κάποια τροποποίηση του σχεδίου δράσης. A- (Act) Εφαρμογή, υλοποίηση του σχεδίου σε πλήρη κλίμακα, με στόχους που έχουν καθοριστεί και ενέργειες που συμπεριλαμβάνουν πιθανές διορθώσεις από το στάδιο της δοκιμής. Μετά το τελευταίο αυτό βήμα συγκεντρώνονται τα αποτελέσματα, επαναπροσδιορίζεται η κατάσταση και αν είναι απαραίτητο, η διαδικασία ξεκινάει από την αρχή. Ο κύκλος του Ντέμινγκ βασίζεται στην έννοια της αυτό-αξιολόγησης και μπορεί να έχει εφαρμογή σε όλες τις δράσεις –ενέργειες του Ιδρύματος για τη λήψη αποφάσεων, αλλά και στον σχεδιασμό της διδασκαλίας (Mishra, 2007).

Στα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη μια κουλτούρας ποιότητας και αυτό είναι εμφανές από το Πρόγραμμα Κουλτούρα Ποιότητας (Quality Culture Project) που σχεδίασε και ξεκίνησε το 2002 η Ευρωπαϊκή Ένωση Πανεπιστημίων (EUA). Βασικοί στόχοι του Προγράμματος ήταν αρχικά η διάδοση της γνώσης για την κουλτούρα ποιότητας και την σπουδαιότητα της, η διάδοση των καλών πρακτικών στο συγκεκριμένο πεδίο, η ενίσχυση των Πανεπιστημίων ώστε να ανταποκρίνονται εποικοδομητικά στην εξωτερική αξιολόγηση, ενώ τέλος φιλοδοξούσε να καταστήσει πιο ελκυστικά τα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, ενισχύοντας έτσι και τους στόχους που είχαν τεθεί στην Διαδικασία της Μπολόνια (EUA,2006).

Καθώς ο ρόλος των Πανεπιστημίων στην βελτίωση της κοινωνικό-οικονομικής κατάστασης στην Ευρώπη αποδεικνύεται σημαντικός, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα τους είναι σημαντικό να τους αποδοθούν περισσότερες αρμοδιότητες, στόχος που θα επιτευχθεί μέσα από την βελτίωση της ηγεσίας και της διοίκησης, και εν μέρει και από την ανάπτυξη μιας κουλτούρας ποιότητας. Με τον τρόπο αυτό τα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης θα μπορέσουν να αιτιολογήσουν και να επεκτείνουν την αυτονομία τους, τη χρηματοδότηση και την δυνατότητα να συμμετέχουν στον δημοκρατικό διάλογο (EUA,2006).

2.3 Η επίδραση των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας

Η διαπίστωση και καταγραφή των αλλαγών που συντελούνται και των επιπτώσεων της αξιολόγησης σε ένα Πανεπιστήμιο είναι μία εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία. Αρχικά δεν είναι εύκολο να διαπιστωθεί εάν οι αλλαγές οφείλονται στην εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης ή σε άλλους παράγοντες καθώς είναι δύσκολο να απομονωθούν οι διάφορες επιρροές, εργασία που περιπλέκεται περισσότερο λόγω της οργάνωσης και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων των πανεπιστημίων. Επιπλέον, η βελτίωση δεν είναι το μόνο ζητούμενο της αξιολόγησης υπάρχουν και άλλοι στόχοι στους οποίους μπορεί να αποδίδεται μεγαλύτερη βαρύτητα, ενώ και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ένα Ίδρυμα από μια θετική αξιολόγηση, μπορεί να οδηγήσουν στην διαστρέβλωση των αποτελεσμάτων, παρουσιάζοντάς τα πιο θετικά απ' ό,τι στην πραγματικότητα (Santiago et al, 2008; Liu,2016).

Οι δυνάμεις αλλαγής διακρίνονται σε εξωτερικές και εσωτερικές. Η εξωτερική αξιολόγηση, που ανήκει στις πρώτες, με τις διεργασίες που ακολουθούνται από τους φορείς αξιολόγησης, την επίδραση των αποτελεσμάτων στους οικονομικούς πόρους και την φήμη των πανεπιστημίων ασκούν πίεση για αλλαγή. Εντούτοις, τα ιδρύματα δεν αλλάζουν μόνο από τις εξωτερικές δυνάμεις, απαιτείται και η ανάληψη πρωτοβουλιών από τα ίδια (Westerheijden,1990).

Στη μελέτη του Dill (2010) εξετάστηκε σε βάθος η επίδραση των διαδικασιών αξιολόγησης στα Ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα εμπειρικά αποτελέσματα έδειξαν ότι το θέμα είναι περίπλοκο και εμφανίζονται τόσο άμεσα όσο και έμμεσα αποτελέσματα τα οποία συνδέονται μεταξύ τους. Η επίδραση εντοπίζεται στους εξής τομείς: κατανομή πόρων , επαγγελματοποίηση της ποιότητας της διοίκησης, διδασκαλία και μάθηση, επαναπροσδιορισμός της ταυτότητας του οργανισμού. Οι μεταβολές αυτές μπορεί να λαμβάνουν χώρα σε όλες τις βασικές δομές: το σύνολο του Ιδρύματος, τις ακαδημαϊκές μονάδες του (σχολές, τμήματα) και στα άτομα. Ωστόσο, υπάρχει και η άποψη ότι η αξιολόγηση δεν επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε επίπεδο αλλαγής. Η επίδρασή της θα εξαρτηθεί από: τα χαρακτηριστικά του σχήματος αξιολόγησης, το περιεχόμενο του υπό αξιολόγηση Ιδρύματος και τις πρωτοβουλίες που θα λάβει. Υποστηρίζεται ότι η εξωτερική αξιολόγηση αποτελεί το καλύτερο μέσο για την πραγματοποίηση αλλαγών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τα πανεπιστήμια βελτιώνουν την απόδοση τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στα κριτήρια αξιολόγησης. Ωστόσο η αλλαγή που προκαλεί η εξωτερική αξιολόγηση δεν συνιστά απαραίτητα και βελτίωση (Ewell, 2007).

Οι Brennan and Shah (2000) (όπως παρουσιάζεται στο Liu ,2016) μελέτησαν περιπτώσεις από 14 χώρες και κατέληξαν σε ένα μοντέλο σχετικά με την επίδραση της αξιολόγησης, σύμφωνα με το οποίο οι αλλαγές μπορεί να πραγματοποιηθούν σε τέσσερα επίπεδα: ατομικό, Σχολής, Ιδρύματος, Εθνικό Σύστημα και μπορεί να συντελεστεί μέσω τριών μηχανισμών: ανταμοιβών, αφομοίωσης πρακτικών και πολιτικών και μεταστροφής στην κουλτούρα. Συγκεκριμένα:

Ανταμοιβές: Περιλαμβάνουν τη βελτίωση της χρηματοδότησης άμεσης ή έμμεσης, του κύρους και της φήμης του Πανεπιστημίου με συνεπακόλουθη την ανύψωση του ηθικού των φοιτητών και του προσωπικού, που οδηγεί με τη σειρά της σε καλύτερες επιδόσεις.

Αφομοίωση πολιτικών και πρακτικών: Υπάρχουν ενδείξεις ότι αλλαγές στην δομή και οργάνωση των Ιδρυμάτων ήταν αποτέλεσμα του ευρύτερου, πολυσύνθετου περιβάλλοντος και

όχι αποκλειστικά της αξιολόγησης, ωστόσο φαίνεται ότι μπορεί να προκληθούν μεταβολές σε συγκεκριμένους τομείς όπως τα προγράμματα σπουδών και η οργάνωση. Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην αξιολόγηση σε επίπεδο Ιδρύματος και την ανάπτυξη διαδικασιών και διοίκησης ποιότητας ενώ πραγματοποιείται μεταφορά του κέντρου διοίκησης από τα επιμέρους Τμήματα στην κεντρική διοίκηση.

Μεταστροφή στην κουλτούρα: η πρώτη βασική αλλαγή είναι η μεταβολή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, που βασίζεται πλέον σε δεδομένα. Επίσης υπάρχει βελτίωση στον τομέα της διδασκαλίας ο οποίος γίνεται αντικείμενο παρατήρησης και συζήτησης με σκοπό την βελτίωσή του.

Η Liu (2016) συγκέντρωσε και ανέλυσε μια σειρά ερευνών (Brennan and Shah, 2000; Huisman et al., 2007; Stensaker, 2003; Hayes and Winyard, 2002; Stensaker, 2007; Morley, 2003; Wahlen, 2004; Amaral et al., 2007; Banta, 2010; Shah, 2012; Hou et al., 2015) προκειμένου να διαπιστώσει την επίδραση των διαδικασιών αξιολόγησης στα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα. Καταλήγει ότι τα αποτελέσματά είναι εμφανή σε διάφορους τομείς που μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- Κατανομή πόρων: Οι πόροι περιλαμβάνουν τόσο τη χρηματοδότηση όσο και στοιχεία όπως η φήμη και το κύρος. Η καλύτερη κατανομή τους έχει σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της τεχνικής υποδομής, της κατανομής προσωπικού αλλά και του ηθικού τόσο του προσωπικού όσο και των φοιτητών με πιθανό αντίκτυπο στην διδασκαλία και τη μάθηση.
- Προσέγγιση της διοίκησης ποιότητας: Παρατηρείται συστηματοποίηση των διαδικασιών, η δημιουργία ομάδων εσωτερικής αξιολόγησης και η πιο ξεκάθαρη διατύπωση των κανονισμών. Παρουσιάζεται επίσης μια μεταστροφή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία τείνει να είναι πιο αντικειμενική, βασισμένη σε γεγονότα, λόγω της δυνατότητας να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν. Υπάρχει ωστόσο αύξηση της γραφειοκρατίας
- Διδασκαλία και μάθηση. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στην κατηγορία αυτή δεν έχουν ένα σαφή προσανατολισμό και μπορεί να είναι είτε θετικά ή αρνητικά. Παρατηρείται αρχικά η αύξηση του ενδιαφέροντος και η μεγαλύτερη προσοχή σε θέματα διδασκαλίας που μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση, μπορεί όμως να υπάρξουν

και τα αντίθετα αποτελέσματα καθώς το προσωπικό νιώθει έλλειψη εμπιστοσύνης. Επίσης ευνοούνται οι συνεργασίες και η ανταλλαγή απόψεων και πρακτικών, ενδεχομένως όμως να οδηγήσει σε τυποποίηση των διαδικασιών.

- Αναδιαμόρφωση της οργάνωσης του Ιδρύματος. Η εφαρμογή διαδικασιών αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε μια βαθύτερη γνώση του οργανισμού και αυτό να έχει ως αποτέλεσμα τον επαναπροσδιορισμό της ταυτότητας του Πανεπιστημίου και την επαναδιατύπωση της αποστολής του.

Οι Santiago και συνεργάτες (2008) διακρίνουν δύο βασικούς τομείς επίδρασης της διασφάλισης ποιότητας:

- Σε επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης , όπου παρατηρείται εντός του Ιδρύματος αύξηση του συγκεντρωτισμού σχετικά με την λήψη αποφάσεων και τις διαδικασίες και αύξηση της γραφειοκρατίας. Ωστόσο υπάρχει μια τάση για εκχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας στην διοίκηση, στους επικεφαλής των Πανεπιστημίων ώστε να μπορούν να προβαίνουν στις απαραίτητες ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας, ενώ τέλος διαπιστώνεται και αυξημένη διαφάνεια διαδικασιών.
- Σε επίπεδο διδασκαλίας και μάθησης, φαίνεται σε ορισμένες έρευνες που μελετήθηκαν (Harvey& Newton ,2004, Vroeijenstijn,1995a; Harvey, 2006; Newton, 2000; Newton, 2001;Horsburgh, 1999; Harvey,2002) να μην υπάρχει θετική συσχέτιση με τις διαδικασίες αξιολόγησης και ιδιαίτερα όταν οι τελευταίες αφορούν κυρίως την εξωτερική αξιολόγηση. Παρόλα' αυτά υπάρχει και μια σειρά ερευνών όπου διαπιστώνεται βελτίωση στα θέματα μάθησης και διδασκαλίας, με μεγαλύτερο πλεονέκτημα την απόκτηση καλύτερης επίγνωσης γύρω από τα θέματα της ποιότητας και την αυξημένη προσοχή και φροντίδα για την διδασκαλία (Brennan & Shah, 2000; Vroeijenstijn, 1995b; Dill, 2000).

Η εμπλοκή του οργανισμού σε διαδικασίες αξιολόγησης έχει σε ορισμένες περιπτώσεις και αρνητικά αποτελέσματα. Σε έρευνα του 2006 των Minelli και συνεργατών (όπως αναφέρεται στο Liu, 2016) καταγράφονται ως ανεπιθύμητες επιπτώσεις η αύξηση της γραφειοκρατίας, η αγνόηση των στόχων του Πανεπιστημίου, η τυποποίηση της διαδικασίας και η εμφάνιση μη αυθεντικής συμπεριφοράς που στοχεύει στην απόσπαση θετικής αξιολόγησης. Την αύξηση της

γραφειοκρατίας λόγω της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων που προκύπτουν από την αξιολόγηση και την απόσπασή τους από τη διδασκαλία και την έρευνα αναφέρει ως μειονέκτημα το διδακτικό προσωπικό και στην έρευνα της η Wang (2014). Τέλος ο Stensaker (2003) καταγράφει ως αρνητική επίπτωση την αίσθηση παρακολούθησης και εποπτείας που βιώνει το προσωπικό.

2.4 Η διασφάλιση ποιότητας στην Ευρώπη

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 εμφανίζονται στις πρώτες ευρωπαϊκές χώρες (Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Ολλανδία), φορείς για την διασφάλιση της ποιότητας στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση. Θα χρειαστεί μια δεκαετία ακόμη για να ιδρυθούν στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες αντίστοιχοι φορείς, ενώ οι Μεσογειακές χώρες θα ακολουθήσουν τελευταίες την τάση αυτή, με την δημιουργία φορέων αξιολόγησης μόλις την δεκαετία του 2000 (Asderaki, 2009). Το αποτέλεσμα ήταν να υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία στον χώρο της διασφάλισης ποιότητας στην Ευρώπη, όσον αφορά τις μεθόδους και το είδος της αξιολόγησης. Αφετηρία για την μεγαλύτερη ανάπτυξη και την εναρμόνιση των εθνικών συστημάτων αξιολόγησης της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, αποτέλεσε η διαδικασία της Μπολόνια (Ασδεράκη& Ντούλιας, 2014)

2.4.1 Η Διαδικασία της Μπολόνια

Η Διαδικασία της Μπολόνια, ξεκίνησε με τη διακήρυξη της Μπολόνια το 1999 και αξιολογείται ανά τρία έτη από τη συνδιάσκεψη των Υπουργών Παιδείας των χωρών που συμμετέχουν (Πράγα 2001, Μπέργκεν 2003, Βερολίνο 2005, Λονδίνο 2007). Σκοπός είναι η δημιουργία ενός «συμβατού, συνεκτικού και συγκρίσιμου συστήματος για την τριτοβάθμια εκπαίδευση» (Διαδικασία της Μπολόνια, 1999; Ασδεράκη, 2008). Αυτό επιτυγχάνεται :

- Με την καθιέρωση τριών κύκλων σπουδών (προπτυχιακό/μεταπτυχιακό/διδαστορικό)
- Ευκολότερη αναγνώριση τίτλων και των περιόδων σπουδών και
- Αυξημένη διασφάλιση της ποιότητας

Η διαδικασία της Μπολόνια στοχεύει στην δημιουργία ενός συστήματος ακαδημαϊκών τίτλων που είναι δυνατόν να αναγνωριστούν και να συγκριθούν εύκολα στις ευρωπαϊκές χώρες, να προωθηθεί η κινητικότητα των σπουδαστών, των διδασκόντων και των ερευνητών και να εξασφαλιστεί υψηλή ποιότητα μάθησης και διδασκαλίας. Βασικά σημεία στα οποία δίνεται

έμφαση είναι η διά βίου μάθηση, η απασχολησιμότητα, η χρηματοδότηση, η διάρθρωση των τίτλων σπουδών, το διεθνές άνοιγμα, η συλλογή δεδομένων και η εξασφάλιση της ποιότητας. Πρωταρχικός στόχος για την πρώτη δεκαετία ήταν η δημιουργία του Ενιαίου Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΧΑΕ), ο οποίος εγκαινιάστηκε το 2010. Οι στόχοι για την επόμενη δεκαετία επικεντρώνονται στην εδραίωση του ΕΧΑΕ.

Ο ΕΧΑΕ ήταν το αποτέλεσμα της 18ετούς προσπάθειας των μελών της διαδικασίας της Μπολόνια, οι οποίες εφάρμοσαν μεταρρυθμίσεις στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στηριζόμενοι σε κάποιες κοινές αρχές: την ελευθερία της έκφρασης, την αυτονομία των ιδρυμάτων, την δημιουργία ανεξάρτητων φοιτητικών ενώσεων, την ακαδημαϊκή ελευθερία, την κινητικότητα σπουδαστών και προσωπικού. Μέσα από αυτή τη διαδικασία « χώρες , ιδρύματα και φορείς της Ευρώπης, προσαρμόζουν συνεχώς την τριτοβάθμια εκπαίδευση, κάνοντας την πιο ισχυρή και ενισχύοντας τους μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας». Βασικός στόχος της όλης διαδικασίας είναι η αύξηση της κινητικότητας και η διευκόλυνση της απασχόλησης (Διαδικασία της Μπολόνια,1999).

Ωστόσο, μία νέα πρόκληση διαμορφώνεται για την Ευρώπη και δεν είναι άλλη από το να μπορέσει να συνδυαστεί και να συνυπάρξει εντός του ΕΧΑΕ η ποικιλομορφία των Πανεπιστημίων. Τα Ιδρύματα από την άλλη πλευρά αντιμετωπίζουν την πρόκληση να εξασφαλίσουν ότι κατά την διαδικασία σύγκλισης θα γίνουν σεβαστές οι ακαδημαϊκές τους αξίες και ότι η όλη διαδικασία θα ευνοήσει τα ίδια και τους εμπλεκόμενους τους φορείς (ΕΥΑ,2006).

Η διαδικασία εφαρμόζεται σε 48χώρες. Οι χώρες- μέλη της διαδικασίας δεσμεύονται εκούσια για την μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού τους συστήματος, έχει γνωρίσει επιτυχία όσον αφορά τη διασυνοριακή συνεργασία σχετικά με την τριτοβάθμια εκπαίδευση και έχει τραβήξει το παγκόσμιο ενδιαφέρον (European Commission/EACEA/Eurydice, 2015).

2.4.2 Η εξέλιξη του συστήματος διασφάλιση ποιότητας στην Ευρώπη

Το 2005 συντάχθηκε η έκθεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ENQA) , σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση Πανεπιστημίων (ΕΥΑ), την Ευρωπαϊκή ένωση Φοιτητών (ESIB) και την Ευρωπαϊκή Ένωση Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης (EURASHE). Αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία ενός κοινού ευρωπαϊκού

πλαίσιου για την ποιότητα, η προώθηση των διαδικασιών διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας, η υποστήριξη της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κινητικότητας ανάμεσα στα έθνη και η παροχή πληροφοριών σχετικά με την διασφάλιση ποιότητας στον EXAE (Thune, 2005).

Οι αρχές στις οποίες βασίζεται είναι: α) τα ιδρύματα είναι οι κύριοι υπεύθυνοι για τις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, β) η διασφάλιση ποιότητας ανταποκρίνεται στην ποικιλομορφία ιδρυμάτων, προγραμμάτων, φοιτητών, στοχεύει στην ανάπτυξη μια κουλτούρας ποιότητας και τέλος γ) λαμβάνει υπόψιν τις αντιλήψεις όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Τα βασικά αποτελέσματα και οι συστάσεις της έκθεσης ήταν:

- Ορίζονται Ευρωπαϊκές Αρχές για την εσωτερική και την εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας καθώς και για τους οργανισμούς εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας.

- Οι Ευρωπαϊκοί οργανισμοί διασφάλισης της ποιότητας θα υποβάλλονται σε περιοδική αξιολόγηση κάθε πέντε χρόνια.

- Οι αξιολογήσεις θα γίνονται σε εθνικό επίπεδο.

- Δημιουργείται ένα Ευρωπαϊκό Μητρώο οργανισμών διασφάλισης ποιότητας. Η είσοδος των οργανισμών στο Μητρώο θα αποφασίζεται από την Επιτροπή του Ευρωπαϊκού Μητρώου.

- Ιδρύεται το Ευρωπαϊκό Συμβουλευτικό Φόρουμ για την Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (Thune,2005)

Το αποτέλεσμα της εφαρμογής των συστάσεων θα είναι να επιτευχθεί: α) συνέπεια στην διασφάλιση ποιότητας σε όλο τον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης καθώς θα χρησιμοποιούνται κοινώς αποδεκτά οδηγίες και πρότυπα β) τα ιδρύματα σε όλο τον EXAE θα χρησιμοποιούν κοινούς όρους αναφοράς για την διασφάλιση ποιότητας γ) με την ίδρυση του Μητρώου θα διευκολυνθεί η αναγνώριση αξιόπιστων οργανισμών δ) θα ενισχυθεί η διαδικασία αναγνώρισης των προσόντων ε) οι οργανισμοί πιστοποίησης θα αποκτήσουν κύρος και αναγνώριση στ) θα ενισχυθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ ιδρυμάτων και οργανισμών ζ) το Ευρωπαϊκό συμβουλευτικό φόρουμ θα βοηθήσει την ανταλλαγή απόψεων όλων των εμπλεκόμενων φορέων η) θα υποβοηθηθεί η αμοιβαία αναγνώριση.

Η ανάπτυξη πρότυπων και οδηγιών για τη διασφάλιση ποιότητας στην Ευρώπη αποτελεί μια κομβική εξέλιξη καθώς θα βοηθήσει σημαντικά στον εναρμονισμό των εθνικών συστημάτων. Στην εισαγωγή της έκθεσης όπου παρουσιάζεται η επικαιροποιημένη έκδοση του 2015, δίνεται έμφαση στην ανάγκη να διασφαλιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων προγραμμάτων μέσα στο σύγχρονο πλαίσιο που έχει διαμορφωθεί στην ανώτατη εκπαίδευση και περιλαμβάνει την διεθνοποίηση, την εφαρμογή ευέλικτων τρόπων διδασκαλίας και την ψηφιακή μάθηση. Η έκθεση αυτή (ESG, 2015) έχει σαν στόχο να συνεισφέρει στο να υπάρχει, διασυννοριακά τόσο εντός του ΕΧΑΕ όσο και διεθνώς, μια κοινή αντίληψη για την ποιότητα στην εκπαίδευση.

Σχετικά με την εσωτερική διασφάλιση ποιότητας των ιδρυμάτων αναφέρονται αρχές, όπως είναι η διαμόρφωση πολιτικής και διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας στα ιδρύματα. Συγκεκριμένα προωθείται η ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, μέσα από την διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής ποιότητας, την οργάνωση εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας και την διαμόρφωση τρόπων εφαρμογής, παρακολούθησης και αναθεώρησης της, την ανάθεση ευθυνών σε άτομα και οργανωτικές μονάδες και τη συμμετοχή φοιτητών.

Ακόμη στις οδηγίες αυτές ανήκει η έγκριση, παρακολούθηση και περιοδική αναθεώρηση των παρεχόμενων προγραμμάτων σπουδών και των τίτλων μέσα από την κατάρτιση επίσημων μηχανισμών που θα αναλάβουν το έργο αυτό, η φοιτητο- κεντρική προσέγγιση της διδασκαλίας, μάθησης και αξιολόγησης, τα σταθερά και δημοσιευμένα κριτήρια για την πορεία των φοιτητών (εισαγωγή, πρόοδος, αναγνώριση, πιστοποίηση) και η διασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού προσωπικού. Το Ίδρυμα διαθέτει τα μέσα και διαδικασίες που εγγυώνται την ποιότητα και τις ικανότητες του εκπαιδευτικού προσωπικού, και είναι διαθέσιμα στις μονάδες εξωτερικής αξιολόγησης.

Επιπλέον, στα πρότυπα αυτά ανήκει η εκπαιδευτική υποδομή και υποστήριξη των φοιτητών, όταν το ίδρυμα διαθέτει τα μέσα που εξασφαλίζουν τις επάρκειες των υποδομών υποστήριξης της μάθησης, τα πληροφορικά συστήματα για τη συγκέντρωση, ανάλυση και διαχείριση πληροφοριών που αφορούν προγράμματα σπουδών και λοιπές δραστηριότητες, η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων, η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων και οι επαναλαμβανόμενοι κύκλοι εξωτερικής αξιολόγησης.

Τα στάδια της εξωτερικής αξιολόγησης όπως αυτά αναφέρονται και στην έκθεση είναι τα εξής:

- Αξιολόγηση από ομότιμους, με τη συμμετοχή και εκπροσώπου των φοιτητών.
- Διαμόρφωση συγκεκριμένων κριτηρίων βάσει των οποίων διεξάγεται η αξιολόγηση.
- Κατάρτιση έκθεσης με χρήση σαφούς λόγου και προσβάσιμη σε όλους τους εμπλεκόμενους.
- Διαδικασίες διαμαρτυρίας και ενστάσεως σαφώς καθορισμένων (ESG, 2015).

Οι ESG αποτελούν το πλαίσιο για την δημιουργία αποτελεσματικών εθνικών συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς προβλέπουν την ίδρυση και λειτουργία ανεξαρτήτων αρχών επιφορτισμένες με το έργο αυτό, που θα συμμετέχουν και στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο των Φορέων Διασφάλισης της Ποιότητας. Οι ESG δεν εισάγουν καινούριες έννοιες, αλλά συστηματοποιούν τις ήδη εφαρμοζόμενες τεχνικές και διασφαλίζουν ότι θα χρησιμοποιηθεί η ίδια μέθοδος κατά την εξωτερική αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, η διαδικασία που ακολουθείται από τις αρχές αυτές, όπως αποτυπώνεται στην έκθεση της ENQA του 2009, περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Αυτό-αξιολόγηση ή άλλη παρόμοια διαδικασία από τον υπό αξιολόγηση οργανισμό
2. Εξωτερική αξιολόγηση από ομάδα ειδικών που θα συμπεριλαμβάνει και εκπρόσωπο των φοιτητών, με την πραγματοποίηση επίσκεψης στον υπό αξιολόγηση οργανισμό
3. Δημοσίευση της έκθεσης αξιολόγησης που περιλαμβάνει αποτελέσματα, προτάσεις και άλλα επίσημα αποτελέσματα
4. Διαδικασία επανεξέτασης του οργανισμού, ώστε να διαπιστωθεί εάν πραγματοποιήθηκαν οι απαραίτητες ενέργειες και αλλαγές που συστήνονται στην έκθεση.

Το μοντέλο αυτό απαντάται στα περισσότερα κείμενα που αφορούν την διασφάλιση ποιότητας στην Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση στην Ευρώπη και είναι γνωστό ως το Μοντέλο των Τεσσάρων Σταδίων (Four-Stage Model) (Ασδεράκη & Ντούλιας, 2014).

Στόχος των παραπάνω ενεργειών είναι η διεθνοποίηση της μάθησης και η χωρίς περιορισμούς, κινητικότητα των φοιτητών των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων κάθε χώρας. Οι χώρες της Ευρώπης έχουν προσανατολιστεί στη χάραξη μιας νέας εκπαιδευτικής πολιτικής,

θέτοντας ως στόχο την αντιμετώπιση αναντιστοιχιών και την ενίσχυση της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των φοιτητών, τη δημιουργία συστημάτων εκπαίδευσης τα οποία θα συνδέονται μεταξύ τους χωρίς να αποκλείουν καμία ομάδα φοιτητών, τη διασφάλιση της συμμετοχής των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων σε καινοτόμες δράσεις και την υποστήριξη των πιο αποτελεσματικών και αποδοτικών συστημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Προκειμένου να καταφέρουν να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, η Ευρωπαϊκή Ένωση στηρίζει τις ενέργειες προώθησης της κινητικότητας, την αναγνώριση των εκπαιδευτικών δεξιοτήτων και της πληροφόρησης σχετικά με τη τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η αντιμετώπιση των προκλήσεων που η ίδια η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει απαιτείται η εφαρμογή ευέλικτων συστημάτων οργάνωσης και χρηματοδότησης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων που θα επιτρέπουν την αυτόνομη λειτουργία τους χωρίς όμως να παρακάμπτεται η διαδικασία λογοδοσίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018).

2.5 Η διασφάλιση ποιότητας στην Ελλάδα

Η πορεία της εφαρμογής συστημάτων ποιότητας στην Ελλάδα, έχει αφετηρία τη διαδικασία της Μπολόνια, και τις επακόλουθες διασκέψεις στο Βερολίνο (2003) και το Μπέργκεν (2005), όπου και καταλήγουμε στην ίδρυση του συστήματος Διασφάλισης ποιότητας στην Ελλάδα με τον Νόμο 3374/2005. Με το νόμο 4009/2011 πραγματοποιείται εξέλιξη του συστήματος σε σύστημα πιστοποίησης ενώ συνδέεται και η χρηματοδότηση των Πανεπιστημίων με την αξιολόγηση. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές όμως δεν θα έχουν διάρκεια καθώς με τους νόμους 4485/2017 και 4076/2012 καταργούνται οι προηγούμενες αλλαγές. Στη συνέχεια θα αναπτυχθούν πιο αναλυτικά οι αλλαγές που επέφεραν οι παραπάνω νόμοι και η πορεία του ελληνικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

2.5.1 Νόμος 3374/2005

Ο νόμος 3374/2005 θεσμοθετεί τη διασφάλιση της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα, όπως έχουν ήδη πράξει οι υπόλοιπες 45 χώρες της Ευρώπης. Τα ίδια τα Ιδρύματα αναλαμβάνουν την ευθύνη για την αξιολόγησή τους, μέσω της αυτο-αξιολόγησής τους με διαφανείς και συστηματικές διαδικασίες, στις οποίες συμμετέχουν και οι φοιτητές.

Τα βασικά σημεία του Νόμου είναι η θεσμοθέτηση:

- Των διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση
- Των κριτηρίων και των δεικτών ποιότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης
- Τη σύσταση της Αρχής Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ)

Το αντικείμενο της διασφάλισης ποιότητας, όπως αναφέρεται στο νόμο στο άρθρο 1, παράγραφος 2, « ... συνίσταται στη συστηματική, τεκμηριωμένη και λεπτομερή αποτίμηση, ανάδειξη και καταγραφή του έργου των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης, με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων και στην κριτική ανάλυση [του έργου]. ... Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται από τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και την πολιτεία τα απαραίτητα μέτρα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας του έργου που επιτελούν τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης στο πλαίσιο της αποστολής τους να παρέχουν ανώτατη παιδεία υψηλού ποιοτικού επιπέδου.»

Με το νόμο αυτό ιδρύονται τα βασικά όργανα του ελληνικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας: η ανεξάρτητη Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ) σε εθνικό επίπεδο , σε επίπεδο Ιδρύματος η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΠ) και η Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜΕΑ) που υφίσταται για όσο διαρκεί η εσωτερική αξιολόγηση, ενώ τέλος συγκροτείται η Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης (ΕΕΑ) που αναλαμβάνει την εξωτερική αξιολόγηση του Ιδρύματος. (Ασδεράκη & Ντούλιας, 2014).

ΑΔΙΠ

Η ΑΔΙΠ είναι ανεξάρτητη αρχή, με διοικητική αυτοτέλεια , εποπτεύεται από το Υπουργείο Παιδείας και είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ENQA). Απαρτίζεται από συμβούλιο αποτελούμενο από καθηγητές Πανεπιστημίου, καθώς επίσης από εκπροσώπους ερευνητών, επιμελητηρίων και φοιτητών. Αποτελεί την βάση του συστήματος διασφάλισης ποιότητα στην Ελλάδα καθώς τυποποιεί, παράγει υλικό και τεχνογνωσία για Πανεπιστήμια και εξωτερικούς αξιολογητές με σκοπό την υλοποίηση των διαδικασιών αξιολόγησης. Για την αξιολόγηση των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης, πραγματοποιείται εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση, με βάση προκαθορισμένα κριτήρια που είναι: 1) Ποιότητα διδακτικού έργου 2) ποιότητα ερευνητικού έργου 3) Ποιότητα προγραμμάτων σπουδών 4) Ποιότητα λοιπών υπηρεσιών. (ΑΔΙΠ, 2007, όπως αναφέρεται στο Ασδεράκη και Ντούλιας, 2014) . Τα ευρήματα και τα συμπεράσματα των παραπάνω ενεργειών αποτυπώνονται στην έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης, τις οποίες η ΑΔΙΠ

δημοσιοποιεί στην σελίδα της. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται ανά τετραετία, γίνεται επαναξιολόγηση του Ιδρύματος, όπου διαπιστώνεται εάν έχουν ληφθεί υπ' όψη οι παρατηρήσεις της τελευταίας έκθεσης.

Το ελληνικό μοντέλο ανταποκρίνεται στο μοντέλο των τεσσάρων σταδίων του αποτυπώνεται στην έκθεση της ENQA (2009), καθώς προβλέπει την αυτό-αξιολόγηση του Πανεπιστημίου, την εξωτερική αξιολόγηση από ομάδα ειδικών, τη δημοσίευση έκθεσης αξιολόγησης όπου καταγράφονται αποφάσεις και προτάσεις – συστάσεις και τη διαδικασία επανεξέτασης ,ανά τετραετία, των δράσεων του ιδρύματος ύστερα από τη δημοσίευση της έκθεσης αξιολόγησης.

Όργανα και διαδικασίες Διασφάλισης Ποιότητας

Προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι διαδικασίες αξιολόγησης, δημιουργούνται στα Ιδρύματα Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ορισμένα όργανα. Σε επίπεδο Πανεπιστημίου ιδρύεται η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟΔΠ). Η ΜΟΔΠ συγκροτείται στα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης με απόφαση του οικείου ανώτατου συλλογικού οργάνου, το οποίο και καθορίζει, σύμφωνα με το άρθρο 2, τη σύνθεση, την οργάνωση και τη λειτουργία της.

Οι αρμοδιότητες της ΜΟ.ΔΙ.Π. που προσδιορίζονται από τον Ν. 3374/2005, περιλαμβάνουν:

- Την σύνταξη Εσωτερικής Έκθεσης για τη λειτουργία του Ιδρύματος, στην οποία λαμβάνονται υπόψη οι αντίστοιχες Ετήσιες Εσωτερικές Εκθέσεις των Τμημάτων και Σχολών του Ιδρύματος(συντάσσεται ανά δύο χρόνια) .
- Την σύνταξη Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης για τη λειτουργία του Ιδρύματος (συντάσσεται ανά τέσσερα χρόνια).

Επίσης, η ΜΟΔΠ ενεργοποιεί τη διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης των Ακαδημαϊκών Μονάδων του Ιδρύματος, διαβιβάζοντας στην ΑΔΠΙ τις Εκθέσεις Εσωτερικής Αξιολόγησης αυτών. Επιπλέον, η ΜΟΔΠ έχει τη συνολική ευθύνη για τον συντονισμό και την υποστήριξη των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και αξιολόγησης τόσο σε επίπεδο Ιδρύματος όσο και σε επίπεδο ακαδημαϊκών μονάδων.

Σε επίπεδο Ακαδημαϊκής Μονάδας και αποκλειστικά για τη διάρκεια της Εσωτερικής Αξιολόγησης, συγκροτείται η Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜΕΑ) και, για ειδικές περιπτώσεις, οι Ειδικές Ομάδες Αξιολόγησης (ΕΟΑ).

Σε επίπεδο Εξωτερικής Αξιολόγησης, συγκροτείται η ειδική Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης (ΕΕΑ). Πρόκειται για πενταμελή επιτροπή από άτομα που προέρχονται από το μητρώο ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων της ΑΔΙΠ (ένα από τα μέλη μπορεί να υποδεικνύεται από την υπό αξιολόγηση μονάδα), και συγκροτείται μετά από την υποβολή της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης του ιδρύματος. Η ΕΕΑ ενημερώνεται για το περιεχόμενο της έκθεσης και πραγματοποιεί επιτόπια επίσκεψη στην ακαδημαϊκή μονάδα.

Το αποτέλεσμα της εξωτερικής αξιολόγησης, συνοψίζονται στην έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης των εμπειρογνομόνων, η οποία μεταβιβάζεται στην ΜΟΔΙΠ του ιδρύματος και στην ΑΔΙΠ για δημοσίευση. Όλα τα παραπάνω όργανα έχουν χαρακτήρα συντονιστικό και όχι ρυθμιστικό. Η ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη διασφάλιση της ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Μονάδες και τα Ιδρύματα ανήκει στα ισχύοντα αρμόδια όργανά τους, τα οποία δεν υποκαθίστανται καθ' οιονδήποτε τρόπο από τις ΜΟΔΙΠ, ΟΜΕΑ, και ΕΕΑ.

Ο νόμος Ν. 3374/2005 εισάγει τις διαδικασίες αξιολόγησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα, χωρίς όμως να υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στο αποτέλεσμα της αξιολόγησης και τη χρηματοδότηση των ιδρυμάτων, γεγονός που αλλάζει με την εφαρμογή του Ν.4009/2011.

2.5.2 Νόμος 4009/2011

Το 2011 σημειώνεται μια σημαντική μεταρρύθμιση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, με τον νόμο 4009, με τον οποίο επιχειρείται να μειωθεί η κομματική επίδραση στην διακυβέρνηση των πανεπιστημίων, μέσω του περιορισμού της συμμετοχής των φοιτητικών κομματικών οργανώσεων, να αποδοθεί μεγαλύτερη αυτονομία στα Ιδρύματα, να ενισχυθεί η διαφάνεια και να υποστηριχθεί η βελτίωση της ποιότητας. (Dimitropoulos & Kindi, 2017) .

Με τον νόμο 4009/2011 εισάγεται η ακαδημαϊκή πιστοποίηση των ιδρυμάτων. Πρόκειται για την “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 ΕΧΑΕ και “αφορά όλα τα προγράμματα σπουδών την Ανώτατης Εκπαίδευσης και τα Εσωτερικά Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας των μονάδων”. Με τη νέα αυτή εξέλιξη η ΑΔΙΠ μετονομάζεται σε «Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση» (Ν. 4009/2011, αρ. 64, παρ. 1)

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η πιστοποίηση των Ιδρυμάτων, η Αρχή συγκροτεί μια επιτροπή πιστοποίησης, αποτελούμενη από εμπειρογνώμονες προερχόμενους από το Μητρώο Ανεξάρτητων Εμπειρογνομόνων. Η επιτροπή αξιολογεί την ποιότητα του προγράμματος σπουδών ή του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και συντάσσει την έκθεση πιστοποίησης η οποία υποβάλλεται στο Συμβούλιο της Αρχής για την έκδοση της απόφασης πιστοποίησης (Άρθρο 70).

Η απόφαση της επιτροπής μπορεί να είναι θετική και να έχει διάρκεια οκτώ ετών μέχρι την επόμενη αξιολόγηση, θετική υπό όρους, όπου υπάρχει πιο αυστηρό χρονοδιάγραμμα σχετικά με την επανεξέταση της ποιότητας του ιδρύματος ή αρνητική. Σε περίπτωση που η αξιολόγηση είναι αρνητική το Υπουργείο έχει τη δυνατότητα να περιορίσει τη χρηματοδότηση του εκπαιδευτικού ιδρύματος αλλά και τον αριθμό των νέων εισακτέων φοιτητών. Στη συνέχεια η απόφαση κοινοποιείται στον Υπουργό Παιδείας και στο ενδιαφερόμενο Πανεπιστημιακό Ίδρυμα, ενώ δημοσιοποιείται και στην ηλεκτρονική σελίδα της ΑΔΙΠ.

Με τα νέα δεδομένα η χρηματοδότηση των ιδρυμάτων πραγματοποιείται με την σύναψη τετραετών συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού, ανάμεσα στα Ιδρύματα και την ΑΔΙΠ. Η τελευταία εισηγείται το τελικό σχέδιο συμφωνίας στο Υπουργείο. Πρόσθετη χρηματοδότηση κατανέμεται με βάση δείκτες ποιότητας και επιτεύγματα στους τομείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ερευνητικής αριστείας και διεθνοποίησης.

Τα κριτήρια πιστοποίησης όπως αναφέρονται στο Άρθρο 72 είναι:

Α) για τα προγράμματα σπουδών:

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

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.

B) για το εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας:

1. θέσπιση σαφών και καθορισμένων στόχων για τη διασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών και των υποστηρικτικών υπηρεσιών του ιδρύματος,
2. η διαδικασία σχεδιασμού πολιτικής, η αποτελεσματική οργάνωση και η διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας,
3. η διαδικασία εφαρμογής της πολιτικής για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και
4. η τεκμηριωμένη βελτίωση της ποιότητας.

Σύμφωνα με το Άρθρο 14 κάθε ακαδημαϊκή μονάδα είναι “υπεύθυνη για τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου και την αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση των υπηρεσιών του, σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές, ιδίως εκείνες του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης, και τις αρχές και κατευθύνσεις της ΑΔΠ.”

Αρμόδια για τον σκοπό αυτό είναι η ΜΟΔΠ του ιδρύματος, η οποία αποτελείται από τον πρόεδρο (ή έναν αναπληρωτή του) ως πρόεδρο, πέντε καθηγητές της μονάδας, έναν εκπρόσωπο για κάθε κατηγορία προσωπικού (με δικαίωμα ψήφου όταν συζητούνται θέματα σχετικά με τη συγκεκριμένη κατηγορία προσωπικού) και έναν εκπρόσωπο των προπτυχιακών και έναν των μεταπτυχιακών φοιτητών ως μέλη. Η ΜΟΔΠ είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη συγκεκριμένης πολιτικής, στρατηγικής και των απαραίτητων διαδικασιών για τη συνεχή βελτίωση της

ποιότητας του έργου και των υπηρεσιών του ιδρύματος, την οργάνωση, λειτουργία και συνεχή βελτίωση του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος, το συντονισμό και την υποστήριξη των διαδικασιών αξιολόγησης των ακαδημαϊκών μονάδων και των λοιπών υπηρεσιών του ιδρύματος και την υποστήριξη των διαδικασιών εξωτερικής αξιολόγησης και πιστοποίησης των προγραμμάτων σπουδών και του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος, στο πλαίσιο των αρχών, κατευθύνσεων και οδηγιών της ΑΔΙΠ .

Με τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν με τον νόμο 4009/2011 παρατηρείται μια στροφή του συστήματος αξιολόγησης προς την πιστοποίηση, που εξυπηρετεί τον σκοπό της λογοδοσίας περισσότερο και λιγότερο της διαρκούς βελτίωσης (Ασδεράκη&Ντούλιας, 2014).

2.5.3 Η αξιολόγηση των ελληνικών Πανεπιστημίων

Η ίδρυση της ΑΔΙΠ και η έναρξη των διαδικασιών αξιολόγησης των Πανεπιστημίων δεν έγινε χωρίς αντιδράσεις, κυρίως από τα συνδικάτα των εργαζομένων και τις φοιτητικές ενώσεις. Από την πλευρά των φοιτητών υπήρχε η ανησυχία ότι θα αυξηθεί ο φόρτος εργασίας , ενώ μια πιθανή αρνητική αξιολόγηση θα οδηγήσει σε απαξίωση των πτυχίων τους. Επιφυλάξεις υπήρξαν και από το διδακτικό προσωπικό των Πανεπιστημίων, το οποίο εξέφραζε την πεποίθηση ότι ίσως απωλέσει την ελευθερία επι των εκπαιδευτικών θεμάτων (OECD,2018) .

Ο νόμος 4009/2011 τελικά εφαρμόστηκε εν μέρει, καθώς τροποποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό από τις επόμενες κυβερνήσεις, κυρίως με το νόμο 4485/2017, όπου εισήχθησαν κάποιες μεταρρυθμίσεις στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ο νόμος αυτός προσδιορίζει λεπτομερώς τον τρόπο οργάνωσης και την διαδικασία λήψης αποφάσεων στα ιδρύματα, καθιερώνει στην αρμοδιότητα του Υπουργείου την διακυβέρνηση και μεγάλο μέρος της διοίκησης, ενώ καταργεί την εξωτερική συμμετοχή στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων που εισήγαγε ο νόμος 4009/2011. Επίσης προσδιορίζει και περιορίζει τον τρόπο υπολογισμού των διδάκτρων των μεταπτυχιακών (OECD,2018). Αυτό που παρέμεινε αμετάβλητο ήταν ο αποκλεισμός των φοιτητών και του διοικητικού προσωπικού από τις διαδικασίες εκλογής των διοικητικών οργάνων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει έλεγχος και λογοδοσία της διοίκησης των πανεπιστημίων άλλος πέρα από τις διαδικασίες εξωτερικής αξιολόγησης (Dimitropoulos&

Kindi, 2017). Τέλος, ο νόμος 4485/2017, εισήγαγε διαδικασίες αξιολόγησης για τα μεταπτυχιακά προγράμματα, συμπληρωματικές των διαδικασιών της ΑΔΙΠ (OECD,2018).

Από τον Οκτώβριο του 2015 έως τον Ιούλιο του 2016 πραγματοποιήθηκε εξωτερική αξιολόγηση όλων των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης (συνολικά 36 ΑΕΙ και ΑΤΕΙ) της Ελλάδας . Οι τελικές εκθέσεις υποβλήθηκαν από του εμπειρογνώμονες στην ΑΔΙΠ τον Νοέμβριο του 2016 και βρίσκονται αναρτημένες στην ηλεκτρονική σελίδα της Αρχής. Τα Ιδρύματα αξιολογήθηκαν ως προς «τη συνολική τους λειτουργία, τη στρατηγική, τους στόχους, τις δομές, τις διαδικασίες και τους κανονισμούς, τα κεντρικά πληροφοριακά συστήματα και τις υπηρεσίες. Επισημαίνεται ότι σκοπός της εξωτερικής αξιολόγησης των ΑΕΙ δεν ήταν η κατάταξη των Ιδρυμάτων ούτε η συγκριτική τους αξιολόγηση, αλλά η εμπειριστατωμένη διάγνωση των θετικών και αρνητικών σημείων, με σκοπό την ανάπτυξη της αυτογνωσίας των Ιδρυμάτων και, συνακόλουθα, της βελτίωσής τους» (www.adip.gr) .

Τα αποτελέσματα της έκθεσης είναι σύμφωνα με τα πρότυπα αξιολόγησης της ENQA, και εκφράζεται σε τετράβαθμη κλίμακα ως εξής: «Άξιο θετικής μνείας (Worthy of merit), θετική αξιολόγηση (Positive evaluation), μερικώς θετική αξιολόγηση (Partially positive evaluation) και αρνητική αξιολόγηση (Negative evaluation).

Όπως καταγράφεται στην ηλεκτρονική σελίδα της ΑΔΙΠ, τα Πανεπιστήμια αξιολογήθηκαν σε τέσσερις άξονες δραστηριοτήτων : την τήρηση διαδικασιών αξιολόγησης, τις στρατηγικές του αξιολογούμενου Ιδρύματος , το εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας του Ιδρύματος και τη λειτουργία της Κεντρικής Διοίκησης του Ιδρύματος.

Κεφάλαιο 3ο: Η αυτονομία στα Πανεπιστήμια

3.1 Ορισμός της αυτονομίας

Με τον όρο θεσμική αυτονομία επιδιώκεται να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο το πανεπιστήμιο είναι ελεύθερο και πρέπει το ίδιο να ορίσει τις αποφάσεις που θα πάρει και την πορεία που θα ακολουθήσει. Η κοινή πεποίθηση της ελευθερίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων δεν καθιστούν τον ορισμό της αυτονομίας ευκολότερο καθώς η αυτονομία που συναντά κανείς στα πανεπιστήμια και τα πρότυπα αυτονομίας που ικανοποιούν τους εκπαιδευτικούς και διοικητικούς υπαλλήλους αυτών εμφανίζουν έντονες διαφορές μεταξύ τους (Berdahl, 1990). Ο Berdahl σε μια προσπάθεια να διευκρινίσει τι στα αλήθεια σημαίνει αυτονομία στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επεδίωξε να διαχωρίσει δύο διαφορετικούς τύπους αυτονομίας αυτών της ουσιαστικής και της διαδικαστικής. Αναφερόμενος αρχικά στην ουσιαστική αυτονομία, πρόκειται για τον όρο με τον οποίο μπορεί να περιγράψει κανείς τη δύναμη του πανεπιστημίου και την ικανότητά του να λειτουργεί ως μια «εταιρία», θέτοντας και πετυχαίνοντας μετρήσιμους στόχους και παίρνοντας μέρος και υλοποιώντας προγράμματα. Η διαδικαστική αυτονομία περιλαμβάνει την ελευθερία του ιδρύματος να χρησιμοποιήσει τα μέσα και τις στρατηγικές μεθόδους που επιθυμεί προκειμένου να πετύχει τους στόχους του (Berdahl, 1990).

Σύμφωνα με τον Esterman (2011) η έννοια της αυτονομίας είναι λάθος να συνδέεται με την απουσία κανονισμών. Είναι αναγκαίο να υπάρχει από το κράτος ένα πλαίσιο που να στηρίζει τα

πανεπιστήμια έτσι ώστε αυτά να μπορούν να εκπληρώσουν την αποστολή τους όσο το δυνατόν καλύτερα. Κατά τη διακήρυξη της Λισαβόνας (EUA, 2007) αυτονομία του Πανεπιστημίου είναι η δυνατότητα του ιδρύματος να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με βασικές παραμέτρους που αφορούν την λειτουργία του και που διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες: οργανωσιακή, οικονομική, προσωπικού και ακαδημαϊκή.

Αρχικά η οργανωσιακή αυτονομία σχετίζεται με τη δυνατότητα εκλογής πρυτάνεων – επικεφαλής των Πανεπιστημίων, την εκλογή σωμάτων διοίκησης, αλλά και τη διαμόρφωση δομών και τη δυνατότητα σύναψης των συμβολαίων. Η οικονομική αυτονομία από την άλλη πλευρά σχετίζεται με την ελευθερία κατανομής των οικονομικών πόρων, τη δυνατότητα διαμόρφωσης των διδάκτρων και τη συνολική διαχείριση των πλεονασμάτων. Από την άλλη πλευρά η αυτονομία διαχείρισης του προσωπικού δίνει τη δυνατότητα σε κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα, να προσλάβει, να προάγει αλλά και να καθορίσει το τελικό ύψος των αποδοχών τους, ενώ η ακαδημαϊκή αυτονομία δίνει τη δυνατότητα διαμόρφωσης του εκπαιδευτικού υλικού των εκπαιδευτικών μεθόδων που ακολουθούνται αλλά και του προγράμματος σπουδών ώστε να επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό οι περισσότεροι από τους στόχους του προγράμματος.

Σύμφωνα με τον Guy Neave (1988, σελ. 31), η αυτονομία καθορίζεται από το «περιβάλλον» που εφαρμόζεται και από τη πολιτική που επιβάλλει κάθε κυβέρνηση. Με τον τρόπο αυτό γίνεται αντιληπτό πως ο τρόπος που ορίζεται η αυτονομία δεν είναι δυνατόν να μείνει αμετάβλητος στο πέρασμα του χρόνου. Αναζητώντας την ερμηνεία της έννοιας της αυτονομίας διαπιστώθηκε πως στα περισσότερα λεξικά οι ορισμοί σχετικά με την αυτονομία αναφέρονται στο δικαίωμα κάθε ιδρύματος στην αυτοδιοίκηση. Στα πανεπιστημιακά ιδρύματα της Μεγάλης Βρετανίας, ήδη από το 1945 ασκείται το δικαίωμα της αυτονομίας το οποίο με τη πάροδο των ετών έχει εξαπλωθεί περισσότερο. Στα πλαίσια της αυτονομίας οι στόχοι κάθε εκπαιδευτικού ιδρύματος καθορίζεται από τα ίδια τα μέλη της διοίκησής του, τα οποία παράλληλα διαμορφώνουν τη δική τους εργασία αλλά και το θεσμικό τους ρόλο. Πιο συγκεκριμένα, η αυτονομία θεωρείται πως αποτελεί μια δύναμη που επιτρέπει στα πανεπιστήμια να διορίσουν το προσωπικό που επιθυμούν, να καθορίσουν οι ίδιοι το σύνολο των φοιτητών που δεχτούν, προσδιορίζοντας οι ίδιοι την ύλη που θα διδάξουν στους σπουδαστές, τις εκπαιδευτικές μεθόδους που θα χρησιμοποιήσουν και να καθορίσουν τις ακαδημαϊκές τους προτεραιότητες με στόχο τελικά την ενίσχυση της ανάπτυξής τους (Farrant, 1987).

Κατά τον Olsen (2009) ο ορισμός της αυτονομίας και το ακριβές πεδίο εφαρμογής της είναι σημεία που δεν μπορούν σαφώς να προσδιοριστούν. Επίσης δεν υπάρχει συμφωνία για τη διαδικασία και τις συνθήκες υπό τις οποίες η αυτονομία αποκτάται, διατηρείται ή χάνεται, ούτε για το ποιες είναι οι κανονιστικές και οργανωτικές αρχές υπό τις οποίες οι αυτόνομες οντότητες πρέπει να διοικούνται και ποιες αποφάσεις πρέπει να παίρνουν.

Στους Nokkala & Bacevic (2014) βλέπουμε ότι η έννοια της αυτονομίας έχει μετατοπιστεί από έναν αρνητικό ορισμό που εστιάζει στην έλλειψη εξωτερικών περιορισμών, προς έναν θετικό ορισμό της δυνατότητας των πανεπιστημίων να σχεδιάζουν, να αναπτύσσουν και να εκπληρώνουν την αποστολή τους, τις δομές και τις διαδικασίες τους. Ταυτόχρονα, υπάρχει μετατόπιση του ενδιαφέροντος από την προστασία της ακαδημαϊκής ελευθερίας, στην ανταγωνιστικότητα, τη λογοδοσία και την ποιότητα, η οποία δείχνει επίσης μια μετατόπιση στη σχέση μεταξύ των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, του κράτους και της κοινωνίας. (Nowotny et al, 2001).

3.2 Εξελίξεις στην τριτοβάθμια και η ανάγκη για αυτονομία

Η αυξημένη ζήτηση για πανεπιστημιακή εκπαίδευση και η σύνδεση της με την οικονομική ανάπτυξη καθιστά επιτακτική την ανάγκη να διασφαλιστεί ότι λειτουργεί αποτελεσματικά. Επιπλέον η εμφάνιση ποικίλων ιδρυμάτων, δημόσιων και ιδιωτικών, κάνει το έργο της διαχείρισης και παρακολούθησής τους πιο δύσκολο. Έτσι, το μοντέλο της κεντρικής διαχείρισης της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης από το Υπουργείο Παιδείας κρίθηκε μη βιώσιμο και αντικαταστάθηκε με άλλα μοντέλα, όπου ο ρόλος του κράτους αφορά τη χάραξη στρατηγικής και στηρίζεται στην εφαρμογή διαφόρων μορφών παρακολούθησης και αξιολόγησης της επίδοσης.

Δημιουργείται έτσι ένα φάσμα στο οποίο θα μπορούσαν να τοποθετηθούν τα εφαρμοζόμενα μοντέλα. Στο ένα άκρο του βρίσκεται το “μοντέλο κρατικού ελέγχου” (state control model), όπου το κράτος επιδιώκει τον έλεγχο των Ιδρυμάτων, ενώ στο άλλο άκρο, βρίσκεται το μοντέλο της “κρατικής παρακολούθησης” (state supervising model), όπου το κράτος παρακολουθεί και ρυθμίζει με κανονισμούς την λειτουργία τους.

Η όλη αλλαγή προήλθε από την πίεση που ασκήθηκε από τον αυξημένο αριθμό Ιδρυμάτων, αποτέλεσμα της αυξημένης ζήτησης, και της αναγνώρισης ότι η διοίκηση τους δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική όταν ασκείται από το κράτος και από δημόσιους λειτουργούς, αποκομμένους από το Ίδρυμα. Η παροχή αυτονομίας είναι απαραίτητη και δείχνει την ανάγκη για έναν διαφορετικό τρόπο διοίκησης, όπου ο ρόλος της κεντρικής εξουσίας χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα. (Fielden, 2008)

Επιπλέον, έχουν συντελεστεί αλλαγές στην ανώτατη εκπαίδευση που αφορούν τόσο τα ιδρύματα που την παρέχουν, την πρόσβαση σε αυτά, τα προγράμματα και τα διπλώματα που προσφέρουν. Οι αλλαγές αυτές και οι αντίστοιχες μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν είχαν σαν στόχο να ανταποκριθούν καλύτερα τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας. Έτσι υπήρξε ένας επαναπροσδιορισμός των στόχων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ένας νέος προσανατολισμός στις σχετικές πολιτικές, με αποτέλεσμα τη δυνατότητα, από την πλευρά των ιδρυμάτων, για μεγαλύτερη ευελιξία, αλλά ταυτόχρονα την ανάγκη για λογοδοσία απέναντι στην κοινωνία. Οι βασικές τάσεις που έχουν αναδειχθεί στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι:

- Η επέκταση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με την αύξηση των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτή.
- Η επέκταση και διαφοροποίηση των παρεχόμενων προγραμμάτων
- Η δημιουργία ετερογενών ομάδων σπουδαστών, με την συμμετοχή στα προγράμματα σπουδών ατόμων από διάφορες κοινωνικο- οικονομικές ομάδες .
- Η αλλαγή του τρόπου χρηματοδότησης των ιδρυμάτων, με την διαφοροποίηση των οικονομικών πόρων και την κατανομή της κρατικής χρηματοδότησης με στοχευμένο τρόπο και κριτήρια που σχετίζονται με την απόδοση.
- Η επικέντρωση στην λογοδοσία και την απόδοση, με την επέκταση των συστημάτων αξιολόγησης και την ανάγκη να προσδιοριστεί το πώς και πού δαπανάται η κρατική χρηματοδότηση.
- Η εφαρμογή νέων μορφών διοίκησης των ιδρυμάτων , με τους επικεφαλής των ιδρυμάτων να αναλαμβάνουν ρόλο επιχειρηματία και μάνατζερ.
- Η παγκόσμια δικτύωση, η κινητικότητα προσωπικού και σπουδαστών και οι συνεργασίες.

Ο βασικός στόχος των αρχών του πανεπιστημίου στο πλαίσιο που διαμορφώνεται, είναι να διασφαλίσουν ότι οι πόροι του ιδρύματος χρησιμοποιούνται με αποδοτικό τρόπο, προς όφελος της κοινωνίας και την εξυπηρέτηση των κοινωνικών και οικονομικών σκοπών του κράτους. Είναι σημαντικό να γίνει συγκερασμός των στόχων του ιδρύματος, για την αναζήτηση της γνώσης, και των στόχων του κράτους για την ευρύτερη ανάπτυξη (Santiago et al., 2008).

Η αυτονομία που εκχωρείται από το κράτος είναι αποτέλεσμα της παράδοσης, της κουλτούρας, της προϋπάρχουσας νομοθεσίας της κάθε χώρας. Η βασική αρχή όμως σε όλες τις περιπτώσεις είναι ότι τα Ιδρύματα λειτουργούν καλύτερα όταν είναι υπεύθυνα για τις υποθέσεις τους και οι ενέργειες τους θα έχουν κάποια ωφέλεια για τα ίδια. Η παροχή αυτονομίας για την επίτευξη των εθνικών στόχων, δίνει τη δυνατότητα να γίνουν ευρηματικά και καινοτόμα, προσαρμόζοντας τις μεθόδους τους. Οι Aghion et al. (2010) μελέτησαν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον τρόπο διοίκησης και τις επιδόσεις του Πανεπιστημίου. Οι τελευταίες μετρούνται με βάση την βαθμολογία σχετικά με την έρευνα και τις πατέντες που παράγουν. Αποδεικνύεται ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην αυτονομία των ιδρυμάτων, τον ανταγωνισμό με τα άλλα ιδρύματα και την επίδοση. Η έρευνα αφορά Αμερικάνικα και ευρωπαϊκά πανεπιστήμια. Στα πρώτα υπάρχει μεγαλύτερη σχετική εμπειρία, ενώ τα δεύτερα βλέποντας την θετική επίδραση προχωρούν σε αλλαγές βελτίωσης.

Σε παλαιότερο άρθρο της ίδιας ερευνητικής ομάδας (Aghion et al., 2007) αναφέρεται το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στα Αμερικανικά και τα Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια, όσον αφορά τη διεθνή κατάταξη των ιδρυμάτων. Σύμφωνα με τους συγγραφείς οι λόγοι για το φαινόμενο αυτό είναι : α) η μειωμένη χρηματοδότηση για την τριτοβάθμια εκπαίδευση (δημόσια και ιδιωτική) που βρίσκεται στο 3,3% του ΑΕΠ για τις ΗΠΑ και μόλις 1,3 % για την Ευρώπη των 25 και β) αναποτελεσματική διοίκηση των Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων, που χαρακτηρίζεται από περιορισμένη αυτονομία και ανεπαρκή κίνητρα. Το άρθρο καταδεικνύει ότι και οι δύο αυτοί παράγοντες συμβάλλουν στις χαμηλές επιδόσεις των ευρωπαϊκών ιδρυμάτων και η όποια μεταρρύθμιση θα πρέπει να λάβει υπ' όψη και τα δύο, καθώς αλληλοεπηρεάζονται και η ενίσχυση της αυτονομίας οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση της δαπάνης.

Ένα εμπόδιο για την παροχή περισσότερης ελευθερίας, είναι η πεποίθηση ότι τα ιδρύματα δεν έχουν την ικανότητα για αποτελεσματική διοίκηση, καθώς οι ακαδημαϊκοί μπορεί να μην

διαθέτουν τις απαραίτητες διοικητικές ικανότητες. Έτσι σε κάποιες χώρες (Μεγάλη Βρετανία) , προηγήθηκε της εκχώρησης αυτονομίας αξιολόγηση των Ιδρυμάτων.

Ένα άλλο ζήτημα αφορά την ισορροπία ανάμεσα στην ελευθερία και την λογοδοσία. Το κύριο μέσον ελέγχου του κράτους, αποτελεί η μέτρηση της απόδοσης του Ιδρύματος, σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους που το ίδιο έχει θέσει. Ένα δεύτερο μοντέλο περιλαμβάνει τη σύναψη συμφωνιών για συγκεκριμένα αποτελέσματα, ενώ ένα τρίτο αφορά τη σύνταξη εκθέσεων και την επίτευξη των εθνικών στόχων.

Άμεσα με την αυτονομία σχετίζεται, τέλος, και το θέμα της ποιότητας. Η εξασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων σπουδών αποτελεί ευθύνη του κράτους και γι αυτό υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για την δημιουργία, επέκταση και μεταρρύθμιση των φορέων και μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας. Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις τα ανεξάρτητα, εθελοντικά και με υψηλά ποσοστά συμμετοχής συστήματα διασφάλισης ποιότητας λειτουργούν ως υποκατάστατο του αυστηρού κρατικού ελέγχου (Fielden, 2008).

3.3. Η έννοια της αυτονομίας των Πανεπιστημίων της Ευρώπης

Η έρευνα των Estermann και Nokkala το 2009 εξέταζε την αυτονομία των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων 34 χωρών της Ευρώπης και απέδειξε πως υπάρχουν αξιοσημείωτες διαφορές αναφορικά με τα επίπεδα αυτονομίας των ιδρυμάτων καθώς εξαρτώνται άμεσα από τα χαρακτηριστικά κάθε χώρας, αλλά και τις επιμέρους μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται, αποδεικνύοντας πως δεν μπορεί να υπάρξει ένα κοινό μοντέλο αυτονομίας εφαρμόσιμο από το σύνολο των πανεπιστημιακών δομών της Ευρώπης.

Οι αποφάσεις που λήφθηκαν στη διαδικασία της Μπολόνια έχουν εξαιρετικά σπουδαία σημασία καθώς βοήθησαν στην οικοδόμηση της πολιτικής που ακολούθησαν μετέπειτα οι χώρες της Ευρώπης αναφορικά με την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Πριν την αυγή της νέας χιλιετίας, το 1999 για πρώτη φορά εφαρμόστηκε από τους αρμόδιους υπουργούς σε θέματα παιδείας το πρόγραμμα που είχε συμφωνηθεί με στόχο την αναβάθμιση και τη μετατροπή του χώρου της Ευρώπης σε μια κοιτίδα εκπαίδευσης (Ravinet, 2008; Robertson & Keeling, 2008; Voegtle et al, 2011). Ουσιαστικά μέσα από τη Διαδικασία της Μπολόνια , όπως έχει ήδη αναφερθεί και προηγούμενο κεφάλαιο, στόχος ήταν να αποτελέσει η Ευρώπη ένα χώρο ακαδημαϊκής αλληλεπίδρασης και συνάντησης (Wright, 1998, Corbett, 2005). Όπως ορίστηκε και μέσα από τη

Διακήρυξη της Λισαβόνας (European University Association, 2007) για να πραγματοποιηθεί αυτή η εκπαιδευτική αναβάθμιση είναι απαραίτητες η επαρκής χρηματοδότηση και η αυτονομία των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, ώστε να παρουσιάζουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα απέναντι στις αλλαγές που φέρει η εξέλιξη της κοινωνίας. Η αυτονομία βέβαια απαιτεί την ικανότητα επαγγελματικής διαχείρισης και οργάνωσης, την ύπαρξη συστημάτων εσωτερικής διαχείρισης και το συστηματικό έλεγχο του κόστους. Το γεγονός αυτό δεν σημαίνει φυσικά πως το κράτος θα πρέπει να αδιαφορεί για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλά πως οι μεταξύ τους σχέσεις θα πρέπει να μεταβληθούν (Commission,2005; Commission,2006; Maassen and Olsen,2007).

Κατά τον Olsen (2009) οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν στο δημόσιο Πανεπιστήμιο στον ευρωπαϊκό χώρο, αντικατοπτρίζουν την προσπάθεια για τον εκμοντερνισμό του. Δεν έχει αναδειχθεί ένα ευρωπαϊκό μοντέλο για την διοίκηση των Πανεπιστημίων, ωστόσο αυτό φαίνεται να είναι πιο κοντά στο μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, με επιρροές από το χώρο των ιδιωτικών επιχειρήσεων και της νέο-φιλελεύθερης οικονομίας. Η κατεύθυνση που επιχειρείται να δοθεί στον ευρωπαϊκό χώρο, συνοψίζεται στην Συνθήκη της Λισαβόνας (2007) , όπου αναφέρεται πως η απαιτούμενη προσαρμοστικότητα και ευελιξία που χρειάζεται το Πανεπιστήμιο για να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες συνθήκες, βασίζεται στην αυξημένη αυτονομία και την επαρκή χρηματοδότηση. Η αναδυόμενη οικονομία της γνώσης χρειάζεται Πανεπιστημιακή αυτονομία, ανταγωνισμό και ποικιλομορφία, εξωτερική διασφάλιση ποιότητας, λογοδοσία και βιώσιμες συνεργασίες με την ευρύτερη κοινωνία. Όμως το αίτημα για αυξημένη αυτονομία κυριαρχείται από μια προοπτική προσανατολισμένη στην αγορά και παραβλέπει το Πανεπιστήμιο ως ένα ακαδημαϊκό και πολιτιστικό χώρο , με την δική του ταυτότητα. Έτσι, παρόλο που θεσμικά το Πανεπιστήμιο έχει αποκτήσει περισσότερη αυτονομία από το κράτος, φαίνεται να υφίσταται πιέσεις από άλλους εξωτερικούς παράγοντες, όπως εξωτερική χρηματοδότηση και έλεγχο ποιότητας.

Προκειμένου να υπάρχει μία καταγραφή του βαθμού αυτονομίας που απολαμβάνουν τα Πανεπιστήμια στις ευρωπαϊκές χώρες, η EUA (European University Association) δημιούργησε την κάρτα ελέγχου αυτονομίας (autonomy scorecard) όπου καταγράφεται το επίπεδο αυτονομίας (σε τέσσερα επίπεδα: οργανωσιακή, οικονομική, προσωπικού, ακαδημαϊκή) των συστημάτων ανώτερης εκπαίδευσης , των χωρών της Ευρώπης. Η συλλογή των δεδομένων

πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίων και την διεξαγωγή συνεντεύξεων και είχε σαν αποτέλεσμα την παροχή πληροφοριών που επιτρέπει την σύγκριση μεταξύ των συστημάτων και την ανταλλαγή καλών πρακτικών, ώστε να προωθηθούν αλλαγές υπέρ της αυτονομίας.(Esterman, 2017; Esterman et al, 2011; Esterman;Nokkala,2009).

Η έρευνα των Esterman και Nokkala (2009) εξετάζει τα συστήματα Ανώτατης Εκπαίδευσης 34 χωρών της Ευρώπης. Τα συμπεράσματα σχετικά με την αυτονομία σε κάθε τομέα (οργανωσιακή, οικονομική, αυτονομία διαχείρισης προσωπικού και ακαδημαϊκή αυτονομία) συνοψίζονται ως εξής:

A) Οργανωσιακή αυτονομία: Στην πλειοψηφία τους τα Πανεπιστήμια των εξεταζόμενων χωρών, είχαν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν τις ακαδημαϊκές και διοικητικές τους δομές. Σε θέματα ηγεσίας, στις δυτικοευρωπαϊκές χώρες κυριαρχεί το μοντέλο του ηγέτη –διευθύνοντα συμβούλου που μπορεί να προέρχεται από τον χώρο εκτός του Πανεπιστημίου και να λογοδοτεί στα συμβούλια των Ιδρυμάτων. Αντίθετα στις χώρες της νότιας Ευρώπης ο ηγέτης προέρχεται από τον ακαδημαϊκό χώρο και συγκεκριμένα από τους καθηγητές της εν λόγω δομής, η εκλογή και η αρμοδιότητές του καθορίζονται από τον νόμο. Τέλος τα σώματα διοίκησης, παραδοσιακά στην Ευρώπη αποτελούνται από ακαδημαϊκούς, παρουσιάζεται όμως μια τάση να συμπεριλαμβάνουν και εξωτερικά μέλη, σε κάποιες περιπτώσεις. Η συμμετοχή εμπλεκομένων φορέων στα συμβούλια διοίκησης , αποτελεί ένα κρίσιμο σημείο στις υφιστάμενες και μελλοντικές προσπάθειες για την μεταρρύθμιση των Ανώτατης Εκπαίδευσης, προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της αυτονομίας.

B) Οικονομική αυτονομία: Η χρηματοδότηση των Πανεπιστημίων στην πλειοψηφία τους προέρχεται από κρατικές επιχορηγήσεις, ωστόσο υπάρχουν και κάποιες περιπτώσεις που γίνεται με την χορήγηση κονδυλίων που είναι πιο δεσμευτικά καθώς οι οργανισμοί δεν έχουν τη δυνατότητα να τα χρησιμοποιήσουν για άλλους σκοπούς. Άμεσα συνδεδεμένη είναι και η δυνατότητα των Ιδρυμάτων να διατηρούν και να έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τυχόν πλεονάσματα. Ο τρόπος χρηματοδότησης ωστόσο σχετίζεται ελάχιστα με άλλες παραμέτρους της οικονομικής αυτονομίας όπως η δυνατότητα δανεισμού και προσδιορισμού διδάκτρων. Τέλος όσον αφορά την ιδιοκτησία, τα πανεπιστήμια στις περισσότερες περιπτώσεις δεν μπορούν να εκποιήσουν την περιουσία τους ακόμη και αν ,σε κάποιες περιπτώσεις, η συντήρησή της αποδεικνύεται ακριβή και τα έξοδα θα μπορούσαν να δαπανηθούν σε άλλους

σκοπούς. Δεν έχουν επίσης τη δυνατότητα να την χρησιμοποιήσουν ως εγγύηση για την λήψη δανείων.

Γ) Αυτονομία διαχείρισης προσωπικού: Τα πανεπιστήμια έχουν μικρή έως καθόλου δικαιοδοσία τόσο στον προσδιορισμό της συνολικής δαπάνης για το προσωπικό, όσο και για το ύψος των μισθών ατομικά. Επίσης δεν έχουν τη δυνατότητα πρόσληψης και απόλυσης προσωπικού, καθώς αυτές θα πρέπει να επικυρωθούν από την κυβέρνηση. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις η καταβολή των αμοιβών του προσωπικού πραγματοποιείται από τα ιδρύματα και όχι τις κυβερνήσεις. Σε παραπάνω από τις μισές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι στα ιδρύματα θεωρούνται δημόσιοι υπάλληλοι.

Δ) Τα βασικά θέματα που εξετάζονται στην ακαδημαϊκή αυτονομία είναι η δυνατότητα προσδιορισμού του ακαδημαϊκού τους προφίλ και η δυνατότητα επιλογής φοιτητών. Η έρευνα έδειξε ότι ο τρόπος χρηματοδότησης δεν σχετίζεται με την δημιουργία νέων προγραμμάτων, και σε κάθε περίπτωση η δυνατότητα δημιουργίας τους, ακόμη και όταν παρουσιάζεται απλή, συνήθως εμποδίζεται από τη δυνατότητα χρηματοδότησης. Τέλος, η εισροή φοιτητών σε κάποιες μόνο περιπτώσεις φαίνεται να προσδιορίζεται από τα ίδια τα πανεπιστήμια, στις περισσότερες το κράτος επιβάλλει κανόνες στον αριθμό και τον τρόπο πρόσβασης.

Ωστόσο, η Ευρώπη αντιμετωπίζει σοβαρές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές προκλήσεις: την παρατεταμένη οικονομική κρίση, την επίδραση των νέων τεχνολογιών στην κοινωνία και την αγορά εργασίας, την άνοδο του λαϊκισμού. Οι δυνάμεις αυτές ασκούν πίεση στις θεμελιώδεις αξίες της Ευρώπης, και καθιστούν δύσκολη την εκπλήρωση της αποστολής της έρευνας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, υπάρχει μια αυξανόμενη τάση των κυβερνήσεων να εμπλέκονται σε θέματα του Πανεπιστημίου, γεγονός που δημιουργεί ανησυχία για την αυτονομία των ιδρυμάτων και την ακαδημαϊκή τους ελευθερία, και τα δύο απαραίτητα στοιχεία για την διασφάλιση της ορθής τους λειτουργίας, καθώς έτσι θα εξασφαλιστούν οι κατάλληλες συνθήκες έρευνας που θα οδηγήσουν στην πρόοδο. Υπό το πρίσμα αυτό, ο Esterman (2017) τονίζει ότι η αυτονομία «δεν είναι ένας στόχος που πρέπει να επιτευχθεί, αλλά ένα θεμελιώδες προαπαιτούμενο για να αναπτύξουν τα πανεπιστήμια το στρατηγικό τους προφίλ, να λειτουργήσουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους προς την κοινωνία» Κατά τον συγγραφέα η προσπάθεια για υπονόμευση της αυτονομίας στα ιδρύματα παίρνει πολλές μορφές, Σε κάθε περίπτωση, στο διεθνές πολιτικό κλίμα, όπως

έχει διαμορφωθεί, η διασφάλιση της αυτονομίας είναι, όπως χαρακτηριστικά καταλήγει, καθήκον.

3.4 Αυτονομία στην Ελλάδα

Η Μπούσιου σε έρευνα που πραγματοποίησε (2016) εντοπίζει τέσσερα χρονικά ορόσημα στις μεταρρυθμίσεις σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση των Πανεπιστημίων, αποδίδοντας έμφαση στην αυτονομία τους: το 1932, το 1982, το 1992 και τέλος το 2011. Οι νόμοι που ψηφίστηκαν στις αντίστοιχες περιόδους (Ν.5343/1932, Ν.1268/1982, Ν.2083/1992 , Ν.4009/2011) καθόρισαν το πλαίσιο λειτουργίας των Πανεπιστημίων, τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης καθώς και τον βαθμό αυτονομίας τους από το κράτος.

Στην έκθεση του ΟΟΣΑ (2011) για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, συμπεριλαμβάνεται συγκριτική μελέτη Ελλάδας και 18 Ευρωπαϊκών χωρών, ΗΠΑ και Ιαπωνίας, για τις διαφορές ως προς την αυτονομία των ιδρυμάτων , όπου εξετάζονται παράμετροι όπως ευελιξία στην εισαγωγή και επιλογή φοιτητών, αυτονομία σε οικονομικά θέματα και διαχείριση του προϋπολογισμού, πολιτική προσωπικού, ευελιξία στην αποφοίτηση, λογοδοσία, αξιολόγηση, κανόνες χρηματοδότησης. Σε θέματα αυτονομίας η Ελλάδα παρουσιάζεται ως ακραία περίπτωση απόκλισης, με την μικρότερη αυτονομία ιδρυμάτων από όλες τις χώρες. Συγκεκριμένα εντοπίζεται ότι η διακυβέρνησή τους είναι μη αποτελεσματική , υπάρχει αδυναμία χειρισμού του συστήματος για επίτευξη αποδοτικότητας, η κατανομή ανθρώπινων και οικονομικών πόρων είναι ανεπαρκής, όπως επίσης ανεπαρκής είναι και η χρηματοδότηση.

Οι Μητσόπουλος και Πελαγίδης (2015) πραγματοποίησαν συγκριτική μελέτη ανάμεσα στο σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επτά ευρωπαϊκών χωρών (Ελλάδα, Ιταλίας, Ισπανίας, Βελγίου, Γαλλίας, Γερμανίας , Αγγλίας), με έμφαση στην αυτονομία και την αξιολόγηση. Χρησιμοποιώντας τις εκθέσεις αξιολόγησης πανεπιστημίων του ΟΟΣΑ, επικεντρώνεται σε βασικές παραμέτρους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως είναι: ο τρόπος εισαγωγής φοιτητών, ο τρόπος πρόσληψης και διαμόρφωσης των αμοιβών των καθηγητών, η ευελιξία στην διαμόρφωση των ακαδημαϊκών προγραμμάτων και της οικονομικής διαχείρισης και η ύπαρξη αξιολόγησης. Σύμφωνα με τους συγγραφείς στο ελληνικό σύστημα, παρατηρούμε απουσία δυνατότητας διαχείρισης από τα ιδρύματα όσον αφορά τα παραπάνω ζητήματα: Ο αριθμός των

φοιτητών ορίζεται από το Υπουργείο, αμοιβές και πρόσληψη προσωπικού καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τον Νόμο- πλαίσιο, οι κρίσεις του ακαδημαϊκού προσωπικού παρόλο που γίνονται από τα ιδρύματα απαιτούν χρονοβόρες και πολύπλοκές διαδικασίες, ενώ όσον αφορά τη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής ύλης, παρόλο που γίνεται ελευθέρα από τα Πανεπιστήμια, υπάρχουν διοικητικά εμπόδια στην διαμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών . Οι οικονομικοί πόροι που προέρχονται από το κράτος, χορηγούνται για συγκεκριμένες δαπάνες και δεν υπάρχει η δυνατότητα επιλογής για την διάθεση τους, όπως δεν υπάρχει και η δυνατότητα αναζήτησης εναλλακτικής χρηματοδότησης, τουλάχιστον για τα προπτυχιακά προγράμματα. Τέλος υπάρχει απουσία ακαδημαϊκής αξιολόγησης και λογοδοσίας γεγονός που όπως φαίνεται τείνει να αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Όλα τα παραπάνω συνθέτουν ένα θεσμικό πλαίσιο στο οποίο το πανεπιστήμιο δεν μπορεί να λάβει το ίδιο αποφάσεις, που ενδεχομένως θα οδηγούσαν σε ποιοτική αναβάθμιση των σπουδών .

Στα ελληνικά πανεπιστήμια ο υψηλός βαθμός ανελευθερίας σχετίζεται με την αδυναμία τους να διαμορφώσουν τις παραμέτρους εκείνες που συνθέτουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της ανώτατης παιδείας. Παράλληλα η έλλειψη αυτονομίας και λογοδοσίας σχετίζεται με χαμηλές ερευνητικές επιδόσεις, αλλά και την δυσκολία μετάβασης των πτυχιούχων από την τριτοβάθμια εκπαίδευση στην αγορά εργασίας εξαιτίας της μη συμβατότητας των προγραμμάτων σπουδών και της εξειδίκευσης με την αγορά εργασίας. Η Ελλάδα μαζί με την Ιταλία, παρουσιάζει απουσία λογοδοσίας και αξιολόγησης, ενώ παράλληλα υπάρχει σοβαρός περιορισμός της αυτονομίας των πανεπιστημίων. Οι άλλες χώρες, Αγγλία, Γερμανία, Γαλλία και Βέλγιο αφήνουν περιθώρια αυτονομίας τα πανεπιστήμια τους, εισάγοντας ταυτόχρονα οικονομική λογοδοσία και ακαδημαϊκή αξιολόγηση. Ελλάδα και Ιταλία παρουσιάζουν χαμηλές επιδόσεις σχετικά με τις ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις, σε σχέση με τις χώρες που έχουν αυξημένη αυτονομία, ενώ παράλληλα αποτυγχάνουν να εξασφαλίσουν μια ομαλή ένταξη των πτυχιούχων στην αγορά εργασίας, παρόλο που είναι λίγοι και θα έπρεπε να είναι περιζήτητοι (Μητσόπουλος και Πελαγίδης, 2015).

Παρόλο που ευρωπαϊκή κάρτα για την μέτρηση της αυτονομίας (Autonomy scored card) έχει δώσει πολύτιμες πληροφορίες για την κατάσταση στα πανεπιστήμια των ευρωπαϊκών χωρών, στην περίπτωση της Ελλάδας δεν είναι δυνατόν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για την παρούσα κατάσταση ιδίως μετά την εφαρμογή του νόμου 4009/2011 που επέφερε σημαντικές

αλλαγές, καθώς η χώρα, ενώ συμμετείχε στην πρώτη έρευνα του 2010, δεν έχουν αποσταλεί στοιχεία για την δεύτερη φάση της έρευνας με αποτέλεσμα να υπάρχει εικόνα για την αυτονομία όσον αφορά την περίοδο 2015 – 2016 (Esterman & Pruvot, 2016).

3.4.1 Ζητήματα αποδοτικότητας και αυτονομίας στο ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης

Η εκθέσεις του ΟΟΣΑ (2011;2018) για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, έχουν σαν σκοπό να συνεισφέρουν στην συζήτηση για τον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής στην Ελλάδα. Το βασικότερο πρόβλημα που παρατηρήθηκε από την ομάδα του ΟΟΣΑ είναι η απουσία ενός μακροπρόθεσμου οράματος για την εκπαίδευση που θα αποτελέσει οδηγό για το μέλλον. Τα τελευταία χρόνια με την οικονομική κρίση , το ενδιαφέρον του υπουργείου είναι προσανατολισμένο στην εκπλήρωση βασικών διοικητικών αναγκών και στην εξεύρεση πόρων. Ακόμη όμως και αυτά τα προβλήματα θα μπορούσαν να διευθετηθούν με την ανάπτυξη ενός οράματος που θα συνδέει τους στόχους της μάθησης, την αποτελεσματικότητα, την αξιολόγηση, την αποτίμηση με την ηγεσία και την διδασκαλία. Κάτω από την πίεση των μεγάλων προκλήσεων που αντιμετωπίζει η χώρα, η επένδυση στην εκπαίδευση και οι μεταρρυθμίσεις, οι προσανατολισμένες στο μέλλον της εκπαίδευσης, κρίνονται απαραίτητες. Η Ελλάδα θα πρέπει να επωφεληθεί από τις τρέχουσες συνθήκες ώστε να διαμορφώσει και να διατηρήσει ένα πληθυσμό με αυξημένα προσόντα που θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη και ευημερία (OECD, 2018). Η βελτίωση των επιδόσεων στην εκπαίδευση κρίνονται απαραίτητες για την βελτίωση της αποδοτικότητας και της κοινωνικό-οικονομικής κατάστασης. Μέσα από τις εκθέσεις αυτές εντοπίζονται τα αδύναμα σημεία του συστήματος και γίνονται προτάσεις για την βελτίωση τους. Οι εκθέσεις καλύπτουν το σύνολο των βαθμίδων εκπαίδευσης, από την πρωτοβάθμια έως την τριτοβάθμια.

Πιο συγκεκριμένα στην έκθεση του 2011 « Καλύτερες Επιδόσεις και Επιτυχείς Μεταρρυθμίσεις στην Εκπαίδευση, Συστάσεις για την Εκπαιδευτική πολιτική στην Ελλάδα» εντοπίζονται ορισμένα προβλήματα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, ένα από τα οποία, ίσως το βασικότερο, είναι η μειωμένη ανταγωνιστικότητα. Η μειωμένη ανταγωνιστικότητα προκύπτει από την απουσία ύπαρξης και εφαρμογής μακροπρόθεσμων στρατηγικών που να στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας και τη στασιμότητα στον τρόπο διακυβέρνησης .

Η διερεύνηση των ζητημάτων που συμβάλλουν στη μείωση της αποδοτικότητας των ιδρυμάτων, εντοπίζει αρχικά τη μεγάλη εισροή φοιτητών στα πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας από τα οποία αποφοιτά μικρό ποσοστό φοιτητών και ο πολλαπλασιασμός των μικρών τμημάτων με λίγους φοιτητές, όπως και το γεγονός πως οι στόχοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δε συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας επηρεάζουν την αποδοτικότητα των ιδρυμάτων της χώρας. Την ίδια στιγμή και ο τρόπος με τον οποίο διοικούνται τα πανεπιστημιακά ιδρύματα αλλά και η συγκεντρωτική πολιτική διαχείρισης των πόρων, η ανεπάρκεια των πληροφοριακών συστημάτων και τα χαμηλά επίπεδα της χρηματοδότησης που δεν προέρχεται από το κράτος, ανήκουν επίσης στα αίτια που οδηγούν στη μείωση της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της Ελλάδας.

Παρόλα αυτά, έχει πραγματοποιηθεί πρόοδος μέσα από τη θέσπιση νόμων που προβλέπουν μεταρρυθμίσεις εξασφαλίζοντας τη ποιότητα και αυτονομία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Οι νόμοι και οι αποφάσεις αυτές ήταν οι εξής:

- Ίδρυση- καθιέρωση της Ανώτατης Αρχής Διασφάλισης ποιότητας για την Ανώτατη Εκπαίδευση (Ν. 3374/2005)
- Νόμος- πλαίσιο για την Ανώτατη Εκπαίδευση (3549/2007) που προβλέπει αλλαγές στην διασφάλιση ποιότητας, λογοδοσία, εσωτερικές διαδικασίες αξιολόγησης ιδρυμάτων, αυτονομία, νέο μοντέλο κρατικής χρηματοδότησης και εξασφάλιση άλλων πηγών χρηματοδότησης.
- Νόμος 3879/2010 για την καθιέρωση Πλαισίου Εθνικών Προσόντων, κατά το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο προσόντων
- Νόμος 2879/2010 για την Διά Βίου εκπαίδευση.
- Προσχέδιο νόμου (την περίοδο που συντασσόταν η έκθεση, πρόκειται για τον Ν.4009/2011) που προβλέπει αυτονομία ιδρυμάτων, βελτίωση εσωτερικής διακυβέρνησης, ενδυνάμωση δημόσια λογοδοσίας, συγχώνευση ή κλείσιμο μικρών τμημάτων (ΟΟΣΑ,2011).

Βέβαια υπάρχει η δυνατότητα να γίνουν επιπλέον μεταρρυθμίσεις όπως είναι η σύνταξη ενός Νόμου- Θεσμικού πλαισίου για την Ανώτατη Εκπαίδευση, μέσω του οποίου θα προωθηθούν βελτιώσεις στη διοίκηση και διαχείριση των ιδρυμάτων, προσφέροντας ευελιξία στη διαχείριση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων μέσα από ένα πρίσμα λογοδοσίας. Οι προτάσεις του ΟΟΣΑ

για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων περιλαμβάνουν την αυτοτέλεια των ιδρυμάτων με αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων από το Υπουργείο στα σώματα διοίκησης, την ενίσχυση της αυτονομίας τους προσδιορίζοντας τις αρμοδιότητες ανάλογα με τα επιμέρους χαρακτηριστικά του προσωπικού και το καθορισμό προγραμματικών συμφωνιών σχετικά με τη χρηματοδότηση έτσι ώστε να γίνεται σωστή κατανομή του ποσού, καλύπτοντας τις ανάγκες κάθε ιδρύματος και λαμβάνοντας υπόψιν τους δείκτες ποιότητας και εκπαίδευσης. Επιτακτική φαίνεται να είναι και η ανάγκη ίδρυσης ενός φορέα που θα καλύπτει ένα ευρύ επιστημονικό πεδίο, περιλαμβάνοντας ένα συγκεκριμένο αριθμό τμημάτων και ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την αυτοτέλεια των ιδρυμάτων, ενώ απαραίτητη είναι η υιοθέτηση μιας ενιαίας περιφερειακής στρατηγικής που να συνδέει τη τριτοβάθμια εκπαίδευση με την ανάπτυξη και τη καινοτομία. Την ίδια περίοδο που παρουσιάστηκαν οι προτάσεις αυτές μέσα από την έκθεση αξιολόγησης, ήταν σε εξέλιξη δράσεις όπως είναι η ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου χρηματοδότησης, μείωση του αριθμού των εισακτέων αλλά και η παράλληλη κατάργηση ή συγχώνευση πολλών τμημάτων που υπολειπούνταν. Από τις συστάσεις αυτές αρκετές τελικά συμπεριλήφθηκαν στο Ν.4009/2011 (ΟΟΣΑ,2011).

Στην έκθεση του ΟΟΣΑ του 2018 « Education for a Bright Future in Greece, Reviews of National Policies for Education», περιγράφονται αρχικά οι μεταρρυθμίσεις που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, ή βρίσκονται σε εξέλιξη. Στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφέρονται οι μεταρρυθμίσεις του τρόπου διακυβέρνησης και του εξορθολογισμού των προπτυχιακών σπουδών.

Ζητούμενο για την Ελλάδα είναι η παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης. Σημαντικά ζητήματα εκπαιδευτικής πολιτικής για την χώρα είναι:

- Διοίκηση και χρηματοδότηση της εκπαίδευσης
- Εκπαίδευση με έμφαση στην μάθηση
- Ανάπτυξη κουλτούρας βελτίωσης στα σχολεία
- Σπουδαιότητα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Βασικές αρχές των εκπαιδευτικών συστημάτων με υψηλή απόδοση αποτελούν οι ξεκάθαροι στόχοι, η κατανόηση και υποστήριξη του πληθυσμού, η έμφαση στον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών, ενώ σημαντική είναι η οικοδόμηση ιδρυμάτων και εγκαταστάσεων που υποστηρίζουν την εκπαιδευτική βελτίωση, η εγκαθίδρυση συστήματος για την παροχή

αντικειμενικών πληροφοριών των αποτελεσμάτων (για λογοδοσία και βελτίωση) και η επικέντρωση σε κάθε σχολείο ξεχωριστά.

Συγκεκριμένα , όσον αφορά την τριτοβάθμια εκπαίδευση παρατηρείται υψηλή συμμετοχή, καθώς η φοίτηση στις πανεπιστημιακές σχολές είναι σημαντική για τους Έλληνες. Όμως η σχέση του Πανεπιστημίου με την αγορά εργασίας δεν είναι στενή και γι' αυτό παρατηρούνται υψηλά ποσοστά ανεργίας των αποφοίτων. Επίσης, η διοίκηση των Πανεπιστημίων, είναι λιγότερο συγκεντρωτική σε σχέση με τις άλλες βαθμίδες εκπαίδευσης, αλλά παραμένει η πιο συγκεντρωτική ανάμεσα στις χώρες της Ε.Ε. Την ίδια στιγμή υπάρχουν σημαντικά ζητήματα για την σχέση ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες μετα-δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ιδιαίτερες προκλήσεις υπάρχουν για την επαγγελματική εκπαίδευση και τα ΑΤΕΙ. Οι υποψήφιοι δύσκολα εισάγονται σε σχολές της προτίμησής τους (σε σχέση με την πόλη), σε ποσοστό 6% για τα ΑΤΕΙ, 18% για τα ΑΕΙ. Έτσι καταλήγουν σε σχολές μετρίου γι' αυτούς, ενδιαφέροντος. Οι δυσαρεστημένοι δεν μπορούν να μεταπηδήσουν εύκολα σε άλλο αντικείμενο. Ο χρόνος φοίτησης, που συνήθως υπερβαίνει τα 4 έτη, είναι ανάμεσα στους υψηλότερους των χωρών του ΟΟΣΑ.

Η έκθεση του ΟΟΣΑ αποδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση για την αποκατάσταση της ευημερίας στη χώρα. Για να συμβεί αυτό χρειάζεται να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των Ιδρυμάτων, στόχος που μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση της αυτονομίας των Πανεπιστημίων (οργανωσιακή, οικονομική, επιστημονική) και την αναθεώρηση του ρόλου και της σύστασης των σωμάτων διοίκησης ώστε να βελτιωθεί η οικονομική λογοδοσία, να αυξηθεί η ευελιξία, να προωθηθεί η διεθνοποίηση, να διευκολυνθούν οι αλλαγές και η προσαρμοστικότητα στις μελλοντικές ανάγκες της οικονομίας. Ακόμη χρειάζεται, να μειωθεί το ποσοστό εγκατάλειψης σπουδών. Τέλος, χρειάζεται επανεξέταση του δικτύου Ανώτατης Εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένων πιθανών συγχωνεύσεων ΑΕΙ- ΑΤΕΙ καθώς και διεθνοποίηση της Ανώτατης Εκπαίδευσης και βελτίωση της προσέλκυσης φοιτητών εξωτερικού, με την χρήση του πλαισίου κατάρτισης της Ε.Ε..

Φαίνεται πως είναι αναγκαία η ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής ώστε να υπάρχει σταθερότητα και να αποφευχθούν οι αλλαγές ανάλογα με τον πολιτικό κύκλο. Η κυβέρνηση κατευθύνοντας το σύστημα μέσα από τον σχεδιασμό στρατηγικής, μπορεί να αποδώσει

μεγαλύτερη αυτονομία στα Ιδρύματα, με την σιγουριά ότι θα κινηθούν προς την κατεύθυνση των μακροπρόθεσμων στόχων και των προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί (OECD, 2018).

Το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται ευρέως από τα Πανεπιστήμια βασίζεται στην οργανωσιακή θεωρία, όπου γίνεται διάκριση ανάμεσα στην διακυβέρνηση και την διοίκηση, όπου ο διευθύνων σύμβουλος ηγείται μίας ομάδας διοίκησης και ενεργεί εντός των παραμέτρων που θέτει το συμβούλιο διοίκησης. Ο Ν.4009/2011 που κινούνταν προς την κατεύθυνση αυτή απέτυχε, με αποτέλεσμα να διορθωθεί με τον Ν. 4076/2012 και να αντικατασταθεί με τον Ν.4485/2017. Με τον νόμο αυτό ο ρόλος του Υπουργείου ως υπεύθυνου για την διοίκηση παγιώνεται. Τα Πανεπιστήμια δεν μπορούν να λάβουν κρίσιμες αποφάσεις προς την κατεύθυνση-όραμα που έχουν επιλέξει. Το μοντέλο αυτό είναι προβληματικό, καθώς το Υπουργείο λαμβάνει αποφάσεις για το σύστημα συνολικά και όχι για μεμονωμένα Ιδρύματα, ενώ προβληματική είναι και η σχέση εργασίας με τους Πρυτάνεις. Η αποτυχία της προσπάθειας του 2011 δεν σημαίνει ότι ο στόχος ήταν λανθασμένος, αλλά ο σχεδιασμός.

Η μετάβαση σε ένα πιο αυτόνομο σύστημα απαιτεί ένα στάδιο μετάβασης προκειμένου να αναπτυχθεί μια νέα κουλτούρα στα Πανεπιστήμια. Μια προοδευτική αλλαγή θα μπορούσε να ακολουθήσει τα εξής στάδια:

1. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ταχύτητας λήψης αποφάσεων, αλλάζοντας την λογοδοσία των πρυτάνεων από ex-ante(εκ των προτέρων), σε ex-post (εκ των υστέρων)
2. Στρατηγική λήψη αποφάσεων: να επιτραπεί στους πρυτάνεις να διαχειριστούν ελεύθερα τα κονδύλια για μισθούς και λειτουργικά έξοδα, μεταφέροντας χρήματα εάν είναι απαραίτητο, γεγονός που θα οδηγήσει σε περιορισμό του μόνιμου προσωπικού.
3. Διαχείριση της απόδοσης: διασφάλιση του δικαιώματος των πρυτάνεων να αξιολογούν την απόδοση του προσωπικού και να το ανταμείβουν σύμφωνα με τον εργασιακό νόμο.
4. Βελτίωση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων: απόδοση στα Πανεπιστήμια του δικαιώματος να διαχειρίζονται τα κονδύλια τους συνολικά σε επίπεδο Ιδρύματος.
5. Βελτίωση της ακαδημαϊκής λήψης αποφάσεων: να επιτραπεί στα Πανεπιστήμια να αποφασίζουν τα κριτήρια εισαγωγής και οι πρυτάνεις να αιτούνται κάθε χρόνο στο Υπουργείο

για έγκριση της πολιτικής για την εισαγωγή φοιτητών λαμβάνοντας υπόψη θέματα ποιότητας και ευημερίας, ενώ θα γίνεται επίσης αναφορά για την εφαρμογή των παραπάνω πολιτικών.

3.5 Διασφάλιση ποιότητας και αυτονομία

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, γίνεται κατανοητό ότι οι μεταρρυθμίσεις στον χώρο της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι απαραίτητες τόσο για να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί, αλλά και για να δώσει ώθηση στην ανάπτυξη μέσα από την διάδοση της γνώσης, την έρευνα και την καινοτομία. Ο δρόμος που καλείται να ακολουθήσει το Πανεπιστήμιο είναι αυτός της ποιότητας. Κάθε εκπαιδευτικό Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης προκειμένου να διασφαλίσει την βιωσιμότητα του και την θέση του, καλείται να παρέχει σπουδές ποιοτικού επιπέδου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την εμπλοκή του Ιδρύματος σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, που θα επιτρέψουν τον εντοπισμό των αδυναμιών και των δυνατοτήτων του και την ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των πρώτων και την ενίσχυση των δεύτερων. Ωστόσο, για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι σημαντικό η ακαδημαϊκή μονάδα να διαθέτει την απαραίτητη ελευθερία να διαχειριστεί τις υποθέσεις της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το ζήτημα λοιπόν της αυτονομίας είναι εξίσου σημαντικό και απαραίτητη προϋπόθεση για την βελτίωση της ποιότητας. Διασφάλιση ποιότητας και αυτονομία προβάλλουν ως δύο έννοιες αλληλοσυμπληρούμενες, απαραίτητες και οι δύο για την επίτευξη του στόχου της διαρκούς βελτίωσης.

Προς την κατεύθυνση αυτή υπήρξε απαραίτητη μια μεταβολή στη σχέση ανάμεσα στο κράτος και τα Πανεπιστήμια. Κατά το παρελθόν επικράτησαν δύο μοντέλα ανώτατης εκπαίδευσης στην Ευρώπη: το Αγγλοσαξονικό και το ευρωπαϊκό, και τα δύο χρηματοδοτούμενα από το κράτος. Στο πρώτο ανήκουν τα βρετανικά πανεπιστήμια, τα οποία απολαμβάνουν ένα σημαντικό βαθμό αυτονομίας και το κράτος εμφανίζεται ως διασφαλιστής της: παρέχει χρηματοδότηση, χωρίς να εμπλέκεται. Στο ευρωπαϊκό μοντέλο από την άλλη, η λήψη αποφάσεων στα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης καθορίζεται από ένα πλαίσιο κανονισμών και νόμων (Berg, 1993).

Κατά τα τελευταία χρόνια, ενισχύεται η τάση εκχώρησης μεγαλύτερης αυτονομίας από την κυβέρνηση στους οργανισμούς που παρέχουν δημοσιές υπηρεσίες. Γύρω από το θέμα αυτό έχουν γίνει πολλές συζητήσεις για τον τρόπο με τον οποίο συντελείται αυτή η αλλαγή, ποιες

είναι οι επιπτώσεις για τον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο και ποια τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έχουμε λοιπόν μια αλλαγή από τον κυβερνητικό έλεγχο στο ρυθμιστικό κράτος, από την Παλαιά Δημόσια Διοίκηση στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Οι αλλαγές αυτές επηρέασαν φυσικά και τα Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια (Enders, De Boer & Weyer, 2013).

Η διαμόρφωση της σχέσης ανάμεσα στα Πανεπιστήμια και τις κυβερνήσεις επηρεάστηκε τόσο από τις θεωρίες της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management) όσο και του μοντέλου Principal-Agent. Σύμφωνα με το τελευταίο υπάρχουν τρεις βασικές παραδοχές στη σχέση αυτή: 1) κάθε μέλος της σχέσης προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τις προτιμήσεις σύμφωνα με τις προτεραιότητές του. Καθώς όμως οι προτεραιότητες διαφέρουν, υπάρχει σύγκρουση. 2) υπάρχει μια ασυμμετρία πληροφοριών ανάμεσα σε αυτούς που διοικούν (κυβερνήσεις) και αυτούς που διοικούνται (Πανεπιστήμια). Οι δεύτεροι βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση και μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που διαθέτουν για την επίτευξη των σκοπών τους. 3) ένας ορθολογικός σχεδιασμός των οργανισμών, θα οδηγήσει στην υπερπήδηση των παραπάνω εμποδίων.

Η παροχή αυτονομίας ευνοεί το κράτος, καθώς τα πανεπιστήμια μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα κάποιες υποθέσεις (πχ. Εσωτερικός έλεγχος) ωστόσο μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα από την διάθεση του Πανεπιστημίου να χρησιμοποιήσει πληροφορίες και μέσα προς όφελός του. Γι αυτό είναι απαραίτητη η ύπαρξη δομών ελέγχου των Πανεπιστημίων από το κράτος. Έτσι σύμφωνα με τη θεωρία Principal-Agent, η χορήγηση αυτονομίας είναι μέρος του νέου καθεστώτος ελέγχου, με απώτερο σκοπό την βελτίωση των επιδόσεων των οργανισμών (Enders et al., 2013).

Όσον αφορά τη θεωρία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management), αυτή αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970, όπου μία σειρά προβλημάτων συμπεριλαμβανομένων της οικονομικής κρίσης, της αυξημένης γραφειοκρατίας, της απώλειας της εμπιστοσύνης στο κράτος, οδήγησαν σε μια προσπάθεια εκμοντερνισμού του δημοσίου τομέα, με σαφή προσανατολισμό προς την αύξηση της αποδοτικότητας και την ικανοποίηση του πελάτη (πολίτη). Ο νέος αυτός τρόπος διοίκησης που δανείζεται τις πρακτικές του από τον ιδιωτικό τομέα, αποδίδει μεγάλη σημασία στην λογοδοσία και την παραγωγή αποτελεσμάτων (Broucker & De Wit, 2015). Βασικά χαρακτηριστικά της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι το άνοιγμα στην ελεύθερη αγορά, μεταρρυθμίσεις σε θέματα προϋπολογισμού, αλλαγές στον τρόπο

διοίκησης και τέλος εκχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας εξισορροπούμενη από αυξημένη λογοδοσία (Broucker, De Wit & Leisyte, 2015).

3.5.1 Διοίκηση των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων, αυτονομία και ποιότητα

Κατά τους Hénard και Mitterle (2008) υπάρχει ανάγκη να μελετηθεί σε βάθος ο τρόπος διοίκησης των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης με σκοπό να αναζητήσουν και να υιοθετήσουν το καλύτερο γι' αυτά μοντέλο διοίκησης, ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της εποχής. Ο τρόπος διοίκησης αναδεικνύεται σε κομβικό θέμα για τα Πανεπιστήμια, καθώς η αύξηση αυτονομίας από τη μία ανοίγει το δρόμο για ανταγωνισμό και βελτίωση, από την άλλη όμως τίθενται περιορισμοί από την εκπαιδευτική πολιτική κάθε χώρας και την επέμβαση των διαδικασιών εξωτερικής αξιολόγησης. Στην έκθεση τους γίνεται σαφές ότι διασφάλιση ποιότητας και τρόπος διοίκησης συνδέονται στενά. Η διοίκηση από τη μια είναι ένας βασικός παράγοντας για την ποιότητα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Από την άλλη, και οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, συμπεριλαμβάνουν τις ποικίλες διαστάσεις της διοίκησης, που λαμβάνονται υπόψιν κατά τους ελέγχους ποιότητας. Κατά συνέπεια η βάση μιας καλής διακυβέρνησης του Ιδρύματος είναι η ποιότητα. Κατευθυντήριες οδηγίες ποιότητας και διοικητικοί κανονισμοί, αποτελούν δύο μέσα για την αποσυμφόρηση της πίεσης ανάμεσα στην αυτονομία του Ιδρύματος και τους κανονισμούς του κράτους. Στο πλαίσιο αυτό, τα Ιδρύματα διεκδικούν την αυτονομία τους μέσα από το μοντέλο διοίκησης.

Υπάρχουν κατά τον Huisman (2007) διαφορετικές προσεγγίσεις στην έννοια της αυτονομίας, από χώρα σε χώρα και από τη μία εποχή στην άλλη. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις έχουν κατ' επέκταση επίδραση στην καθημερινή λειτουργία και οργάνωση των Ιδρυμάτων. Παλαιότερα, αλλά και μέχρι πρόσφατα σε κάποιες περιπτώσεις, το κράτος είχε τον έλεγχο και ρύθμιζε τα θέματα της αυτονομίας μέσω της νομοθεσίας. Καθώς οι κυβερνήσεις αναγνώριζαν ότι τα πανεπιστήμια εξυπηρετούν και κάποιους εθνικούς σκοπούς, είχαν άμεσο συμφέρον να θέσουν κάποια όρια στην αυτονομία τους. Το κράτος όμως επεμβαίνει στην λειτουργία των Πανεπιστημίων, πέρα από το να εξασφαλίσει ότι λειτουργούν προς την κατεύθυνση των εθνικών συμφερόντων, αλλά και για να διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτό επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους, όπως ρυθμίζοντας την παροχή προγραμμάτων, τα επίπεδα των μισθών του

προσωπικού, τον τρόπο διοίκησης των πανεπιστημίων. Κάθε κυβέρνηση αντιμετωπίζει διαφορετικά τα παραπάνω ζητήματα.

Ωστόσο η αυτονομία από μόνη της δεν επαρκεί, χρειάζεται και η κατάλληλη ηγεσία. Η εκχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας έχει νόημα μόνο εάν αξιοποιηθεί για να γίνει το Πανεπιστήμιο ένα καλύτερο εκπαιδευτικό Ίδρυμα. Προκειμένου να αναπτυχθεί μία ενεργητική αυτονομία, χρειάζεται η ηγεσία του Ιδρύματος να λάβει πρωτοβουλίες και να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες όπως διεύρυνση της χρηματοδοτικής βάσης, σταδιακή ανάπτυξη μίας κουλτούρας καινοτομίας, ανάπτυξη μηχανισμών που στηρίζουν την αυτάρκεια, συλλογική επίγνωση της μελλοντικής προοπτικής (Clark,2001). Έτσι η παραχώρηση αυτονομίας παρουσιάζει μια αλλαγή και από «παραχωρημένη» από το κράτος, γίνεται πια αυτονομία «κερδισμένη» από τα πανεπιστήμια και, πιο συγκεκριμένα, την ηγεσία της (Nokkala & Bacevic,2014)

3.5.2 Λογοδοσία και αυτονομία

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τα Πανεπιστήμια είναι να βρεθεί μια χρυσή τομή ανάμεσα στην αυτονομία που χρειάζονται τα Πανεπιστήμια και την λογοδοσία που αναμένει από αυτά το κράτος. Παρόλο που ο άμεσος και αυστηρός έλεγχος από την κεντρική διοίκηση χαλαρώνει, οι κυβερνήσεις σε αντάλλαγμα δημιουργούν ένα πιο περίπλοκο και περιοριστικό καθεστώς ελέγχου (Fielden, 2008).

Το 2003 εκδόθηκε έκθεση του ΟΟΣΑ όπου εξετάζεται μεταξύ άλλων το επίπεδο αυτονομίας δεκατεσσάρων χωρών σε οκτώ κατηγορίες δραστηριοτήτων : ιδιοκτησία κτιρίων και εξοπλισμού, δανεισμός, διαχείριση οικονομικών πόρων, διαμόρφωση προγραμμάτων σπουδών, προσλήψεις/απολύσεις ακαδημαϊκού προσωπικού, διαμόρφωση μισθών, αριθμός εισακτέων φοιτητών, καθορισμός διδάκτρων. Διαπιστώνεται μια ποικιλία στην παρεχόμενη από το κράτος αυτονομία, ωστόσο σε κάθε περίπτωση αυτή συνοδεύεται από την εφαρμογή μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου της ποιότητας, της χρηματοδότησης και των επιδόσεων. Γι αυτό είναι απλοϊκό να εκλαμβάνονται οι μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ως παραχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας. Συνήθως πρόκειται για αντικατάσταση ενός κρατικού μηχανισμού ελέγχου, με ένα άλλο:

- Η εκχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας συνοδεύεται με την ενίσχυση των μηχανισμών εξωτερικής αξιολόγησης

- Η χρηματοδότηση των ιδρυμάτων συνοδεύεται και βασίζεται στην ικανοποίηση προκαθορισμένων δεικτών απόδοσης

Η αιτιολόγηση για την ύπαρξη κάποιου ελέγχου του κράτους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση βασίζεται κυρίως στην διασφάλιση κοινωνικών και οικονομικών ωφελειών που ίσως θα είχαν υποτιμηθεί χωρίς την εμπλοκή του κράτους , καθώς και την διασφάλιση σε θέματα ισότητας αφού το κράτος διασφαλίζει την συμμετοχή μη προνομιούχων ομάδων του πληθυσμού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τέλος οι φοιτητές, οι εργοδότες και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο πρέπει να είναι σίγουροι για την ποιότητα των παρεχόμενων σπουδών, οπότε το κράτος παρουσιάζεται ως εγγυητής της. Η χρυσή τομή βρίσκεται στην διασφάλιση ότι το κράτος επεμβαίνει σε ένα συγκεκριμένο (και περιορισμένο) αριθμό θεμάτων, που έχουν να κάνουν με ζητήματα δημόσιου συμφέροντος. (OECD, 2003).

Τέλος, σημαντικά σημεία στο θέμα της ποιότητας είναι η “ιδιοκτησία” των φορέων διασφάλισης της ποιότητας, η ισορροπία ανάμεσα στην βελτίωση και την λογοδοσία και η ποιότητα ως μέσον νομιμοποίησης και αυτορρύθμισης (Berg, 1993).

3.5.3 Χρηματοδότηση των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων και αυτονομία

Τελευταία πρόκληση για τα Ιδρύματα αποτελεί η οικονομική κρίση που δημιουργεί νέες συνθήκες και ανάγκη για προσαρμογή. Καθώς οι εισροές των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων που μπορεί να προέρχονται τόσο από κρατικές επιχορηγήσεις, όσο και από ιδιώτες , στην περίπτωση που αυτό προβλέπεται, μειώνονται, καθίσταται πιο επιτακτική η ανάγκη, τα ιδρύματα να γίνουν πιο αποτελεσματικά και να μπορέσουν να προσαρμοστούν ταχύτατα τις απαιτήσεις της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας. (Hénard&Mitterle, 2008).

Ακόμη ,με την αύξηση του κόστους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, λόγω της μεγαλύτερης εισροής φοιτητών, η οικονομική αυτονομία είναι μια σημαντική παράμετρος του ζητήματος, καθώς εάν το πανεπιστήμιο δεν ελέγχει τα οικονομικά του, δεν μπορεί να είναι αυτόνομο.

Ωστόσο αυτοί που παρέχουν χρηματοδότηση στο πανεπιστήμιο (κυβέρνηση ή άλλοι χρηματοδότες), φαίνεται να επιβάλλουν και περιορισμούς ως προς τα αποτελέσματα που επιθυμούν (Berg,1993).

Επιπλέον, η αυξημένη αυτονομία συνοδεύεται συχνά από την εφαρμογή περιοριστικών κανονισμών, ένας εκ των οποίων είναι και η σύνδεση της χρηματοδότησης του Ιδρύματος με την ικανοποίηση προκαθορισμένων δεικτών απόδοσης (OECD ,2003). Ο αυξημένος έλεγχος των μηχανισμών χρηματοδότησης, καταλήγει τελικά σε περιορισμό της αυτονομίας του Ιδρύματος, όπως επισημάνεται από τον Esterman (2017). Στην ίδια κατεύθυνση, ο καθηγητής Andrew Deeks πρόεδρος στο University College Dublin σε άρθρο του με αφορμή τη σύνδεση χρηματοδότησης- εκπλήρωσης εθνικών προτεραιοτήτων , υποστηρίζει ότι οι χρηματικές ποινές έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Deeks, 2018).

3.5.4 Εσωτερική αξιολόγηση και αυτονομία

Προκειμένου να διασφαλίσουν την ποιότητα των παρεχόμενων σπουδών τα Ιδρύματα αναμένεται να αναπτύξουν και μηχανισμούς εσωτερικής αξιολόγησης και βελτίωσης της ποιότητας. Η εφαρμογή αυτών των μηχανισμών έχει συνήθως προαιρετικό χαρακτήρα και αποτελούν την εφαρμογή μιας καλής πρακτικής στη διοίκηση που βοηθάει στην εφαρμογή και αποτελεσματικότητα της αυτονομίας (Berg, 1993).

3.6 Οι μηχανισμοί διασφάλισης της ποιότητας ως εργαλείο για την αυτονομία του Πανεπιστημίου

Η εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας στα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα δημιουργεί δυνάμεις που ωθούν προς μία αλλαγή του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας. Τα αποτελέσματα αυτά έχουν προκαλέσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών παγκοσμίως.

Κατά τον Baldwin (1997) στις θετικές επιδράσεις της αξιολόγησης συγκαταλέγεται η δημιουργία ενός κλίματος εστιασμένου στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας. Σε μελέτη των Brennan και Shah (2000) (όπως αναφέρεται στο Liu, 2016) παρατηρείται ότι η εμπλοκή του πανεπιστημίου σε διαδικασίες ποιότητας έχει σαν αποτέλεσμα

την βελτίωση της φήμης και του κύρους του . Επιπλέον παρατηρείται ανάπτυξη πρακτικών και διαδικασιών για την διαχείριση της ποιότητας που αφορούν το σύνολο του Ιδρύματος, ενώ τέλος πραγματοποιείται αλλαγή στον τρόπο λήψης αποφάσεων, οι οποίες πλέον βασίζονται στη χρήση δεδομένων.

Ο Stensaker (2003) (όπως αναφέρεται στο Liu, 2016) ερευνώντας τα αποτελέσματα των διαδικασιών αξιολόγησης διαπίστωσε ότι η διοίκηση του πανεπιστημίου γίνεται πιο αυτόνομη καθώς οι διοικούντες αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ώστε να ανταποκριθούν στην εξωτερική αξιολόγηση.

Ο Dirk Van Damme (2002) στην παρουσίαση του με θέμα τη σχέση ποιότητας και αυτονομίας εντοπίζει κάποιους βασικούς συνδέσμους ανάμεσα στις δύο έννοιες:

- Η αυτονομία είναι προαπαιτούμενο, απαραίτητη συνθήκη για την παροχή υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης και έρευνας.
- Η εμπιστοσύνη στην ποιότητα των πανεπιστημίων και στις δραστηριότητες τους είναι ο μόνος δρόμος για την νομιμοποίηση και περαιτέρω ανάπτυξη της αυτονομίας τους.
- Το θέμα της αυτονομίας είναι κεντρικό στον καθορισμό των ορίων ανάμεσα στον οργανισμό και το περιβάλλον, προκειμένου να οριστεί η αυτονομία.
- Τα πανεπιστήμια χρειάζεται να ενισχύσουν τις εσωτερικές δυνατότητες και κανονισμούς ποιότητας (ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας) προκειμένου να ισορροπήσουν τις εξωτερικές διεργασίες διασφάλισης ποιότητας.
- Τα πανεπιστήμια πρέπει να υπερασπιστούν μια αυτό-ρυθμιστική προσέγγιση, προκειμένου να παγιωθούν ως ένας αξιόπιστος τομέας και να αντισταθούν στις προσπάθειες για εξωτερικό έλεγχο.
- Ανταπόκριση στις εξωτερικές απαιτήσεις για λογοδοσία, διαφάνεια, αξιοπιστία δεν είναι αντίθετη στην αυτορρύθμιση, αλλά στοιχείο της δημόσιας ευθύνης που έχουν, στοιχείο που διαφυλάσσει την αυτονομία τους (Van Damme, 2002).

Ωστόσο υπάρχουν και μελέτες που καταδεικνύουν ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης λειτουργούν περιοριστικά για τα Πανεπιστήμια, μειώνοντας ουσιαστικά τον βαθμό αυτονομίας τους. Ο Stensaker (2003) (όπως αναφέρεται στο Liu, 2016) μελετώντας τα αποτελέσματα των

διαδικασιών αξιολόγησης στα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια διαπίστωσε εκτός από τα θετικά και κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Αρχικά υπήρχε μια δυσaréσκεια στους ακαδημαϊκούς που προκύπτει από την αίσθηση ότι παρακολουθούνται, ενώ αναφέρουν επίσης ότι παρατηρείται αύξηση της γραφειοκρατίας. Η έρευνα των (Minelli et al.2006) συγκεντρώνει τις αρνητικές επιπτώσεις από την αξιολόγηση του Πανεπιστημίου. Αναφέρεται η αύξηση της γραφειοκρατίας, η υπερβολική τυποποίηση των διαδικασιών, η αγνόηση των στόχων του Πανεπιστημίου και η μη ουσιαστική και αυθεντική τροποποίηση της συμπεριφοράς, με μοναδικό στόχο την βελτίωση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης.

Επιπλέον, γύρω από την ποιότητα διαδραματίζονται διάφορα παιχνίδια εξουσίας: όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον προκύπτουν συγκρούσεις ανάμεσα στα πανεπιστήμια και το κράτος, τους εμπλεκόμενους φορείς και τους φοιτητές, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις οι μηχανισμοί διασφάλισης της ποιότητας διαβρώνουν την αυτονομία, προσθέτοντας ένα επιπλέον βάρος στα πανεπιστήμια. Στο εσωτερικό περιβάλλον τα προβλήματα που παρουσιάζονται είναι η δυσκολία αποδοχής από τους ακαδημαϊκούς και η χρήση της ποιότητας ως μέσον επιβολής της κεντρικής εξουσίας του ιδρύματος (Van Damme, 2002).

Κεφάλαιο 4ο: Μεθοδολογία της έρευνας

4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση των μηχανισμών διασφάλισης της ποιότητας των πανεπιστημίων και ο τρόπος που οι μηχανισμοί αυτοί επιδρούν στην ενίσχυση της αυτονομίας.

Οι ερευνητικές ερωτήσεις στις οποίες ο ερευνητής κλήθηκε να απαντήσει προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας είναι οι εξής:

1. Οι μηχανισμοί διασφάλισης ποιότητας βελτιώνουν τη δυνατότητα των πανεπιστημίων να διαχειρίζονται τα ζητήματά τους;
2. Οι μηχανισμοί διασφάλισης της ποιότητας δίνουν στο πανεπιστήμιο την ασφάλεια και βεβαιότητα ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στις τοπικές και παγκόσμιες προκλήσεις;
3. Η εφαρμογή διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας επιφέρει τη βελτίωση στην ποιότητα υπηρεσιών του Πανεπιστημίου;
4. Ποιες οι προϋποθέσεις για τη μεγιστοποίηση των ωφελειών από την εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης της ποιότητας;
5. Οι μηχανισμοί διασφάλισης της ποιότητας μπορούν να εμποδίσουν ή να περιορίσουν την αυτονομία του Πανεπιστημίου;
6. Ποιες κατηγορίες αυτονομίας ενισχύονται από την εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας;
7. Η ενίσχυση της αυτονομίας των Πανεπιστημίων μπορεί να δράσει θετικά στην επίδοσή του;
8. Κάτω από ποιες προϋποθέσεις η αύξηση της αυτονομίας μπορεί να βελτιώσει τη ποιότητα;

4.1.1 Διατύπωση υποθέσεων

Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα, την βιβλιογραφία που μελετήθηκε και τις έρευνες που έχουν καταγραφεί στις προηγούμενες ενότητες και αναμενόταν ότι:

- 1) Η εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας στα ελληνικά Πανεπιστήμια έχει θετική επίδραση στους παρακάτω τομείς: συνεργασία προσωπικού ,ανάπτυξης καινοτομιών , οργάνωσης, διαχείρισης πόρων, ανάθεσης αρμοδιοτήτων, απόκτηση τεχνογνωσίας και ανάληψης πρωτοβουλιών.
- 2) Η εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας στα ελληνικά Πανεπιστήμια τα καθιστούν πιο ανταγωνιστικά.
- 3) Η εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας στα ελληνικά Πανεπιστήμια έχει θετική επίδραση στην ποιότητα των Ιδρυμάτων.
- 4) Οι παρακάτω παράγοντες λειτουργούν υποστηρικτικά κατά την διαδικασία αξιολόγησης:
 - I. Υποστήριξη από την ηγεσία του Πανεπιστημίου
 - II. Άρτιο πληροφοριακό σύστημα
 - III. Διαφάνεια διαδικασιών
 - IV. Συμμετοχή εμπλεκομένων
 - V. Ανάληψη πρωτοβουλιών
- 5) Οι βασικότερες αρνητικές επιπτώσεις της αξιολόγησης στα ελληνικά Πανεπιστήμια αφορούσαν την αύξηση γραφειοκρατίας, την αγνόηση των στόχων του Πανεπιστημίου, την εμμονή στα πρότυπα αξιολόγησης , τη δυσαρέσκεια προσωπικού από την αίσθηση εποπτείας
- 6) Η εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας στα ελληνικά Πανεπιστήμια επέφερε ενίσχυση της οργανωσιακής, οικονομικής, ακαδημαϊκής αυτονομίας ή/και της αυτονομίας διαχείρισης προσωπικού.
- 7) Η ενίσχυση της αυτονομίας οδηγεί σε βελτίωση των επιδόσεων.

- 8) Η αξιοποίηση της αυτονομίας μέσα από την ανάληψη πρωτοβουλιών από την ηγεσία, οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητας.

4.2 Μέθοδος και ερευνητικό εργαλείο

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας ήταν η ποσοτική. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για τη πραγματοποίηση της μελέτης αποτελείται από 104 άτομα που εργάζονται σε πανεπιστημιακά ιδρύματα της Ελλάδας, σε διαφορετικές θέσεις είτε ως καθηγητές, μέλη ΕΕΠ, μέλη ΕΔΠ, μέλη ΕΤΕΠ, είτε ως διοικητικό προσωπικό.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελούνταν αρχικά από ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα σχετικά με τη θέση του ερωτηθέντα στο πανεπιστημιακό ίδρυμα και τη συμμετοχή του σε ομάδες αξιολόγησης του Πανεπιστημίου (ερωτήσεις 1,2). Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν οι ερωτήσεις χωρισμένες σε δύο ενότητες, την πρώτη που σχετίζονταν με τις διαδικασίες αξιολόγησης των πανεπιστημίων (ερωτήσεις 3-14) και την δεύτερη που είχε σαν σκοπό να διερευνήσει τον βαθμό αυτονομίας και τις επιδόσεις των Πανεπιστημίων (ερωτήσεις 15-27).

Η συγκέντρωση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων, μέθοδος που επιλέχθηκε λόγω της ευκολίας αποστολής, σε μεγάλο αριθμό ατόμων και μεγάλη φυσική απόσταση από την ερευνήτρια, καθώς απευθυνόταν σε πανεπιστημιακά Ιδρύματα όλης της χώρας. Η σύνταξη των ερωτήσεων πραγματοποιήθηκε μέσα από την μελέτη σχετικών ερευνών στην βιβλιογραφική ανασκόπηση. Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις ανά ερευνητικό ερώτημα διαμορφώθηκαν ως εξής:

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα «Οι μηχανισμοί διασφάλισης ποιότητας βελτιώνουν την δυνατότητα των πανεπιστημίων να διαχειρίζονται τα ζητήματα τους», αναπτύχθηκαν οι παρακάτω ερωτήσεις που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με αριθμό 7, 8, 9, 10:

- 7) Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα:

- I. Συνεργασίας προσωπικού
- II. Ανάπτυξης καινοτομιών
- III. Οργάνωσης
- IV. Διαχείρισης πόρων

8) Μέσα από την διαδικασία αξιολόγησης ανατέθηκαν σε όργανα του Πανεπιστημίου αρμοδιότητες που δεν διέθεταν προηγουμένως;

9) Μέσα από την διαδικασία αξιολόγησης αποκτήθηκε τεχνογνωσία που αξιοποιήθηκε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και σε θέματα που δεν σχετίζονται με την αξιολόγηση;

10) Η εμπλοκή σε διαδικασίες αξιολόγησης έδωσε στο Πανεπιστήμιο τη δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών;

(Liu, 2016 σ.24)

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα «Οι μηχανισμοί διασφάλισης της ποιότητας δίνουν στο πανεπιστήμιο την ασφάλεια και βεβαιότητα ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στις τοπικές και παγκόσμιες προκλήσεις», περιλάμβανε την ερώτηση 11 του ερωτηματολογίου , με πολλαπλές πιθανές απαντήσεις.

11) Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα (απάντηση ανά επιλογή σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert)::

- I. Να γίνει πιο ανταγωνιστικό
- II. Να προσδιορίσει το όραμα και τους στόχους του
- III. Να ανιχνεύσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του
- IV. Να προσελκύσει περισσότερους φοιτητές
- V. Να βελτιώσει την κατάταξή του
- VI. Να διευκολυνθεί στην εξεύρεση οικονομικών πόρων

(Liu, 2016 σσ.28-29)

Στο επόμενο, τρίτο ερώτημα «Η εφαρμογή διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας επιφέρει βελτίωση στην ποιότητα του Πανεπιστημίου», χρησιμοποιήθηκαν πέντε ερωτήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στις ερωτήσεις 3,4, 5, 12 και 13 του ερωτηματολογίου:

3) Πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση του Πανεπιστημίου;

4) Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την διασφάλιση της ποιότητας ήταν:

I. Αυτοαξιολόγηση

II. Εξωτερική αξιολόγηση

III. Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking).

IV. Άλλο/Συνδυασμός

5) Ποια είναι τα αποτελέσματα της έκθεσης αξιολόγησης;

12) Οι διαδικασίες αξιολόγησης επέφεραν αλλαγές στην κουλτούρα του Ιδρύματος και μεταστροφή προς μια κουλτούρα ποιότητας (προσπάθεια για διαρκή βελτίωση);

13) Εάν ναι, αυτό αποτυπώνεται με την ενσωμάτωση στην διοίκηση του Ιδρύματος μεθόδων μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας (απάντηση ανά επιλογή σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert);;

I. Στοχοθεσία

II. Ενεργοποίηση διαθέσιμων δυνάμεων για εκπλήρωση στόχων

III. Αναστοχασμός ενεργειών

IV. Αυτοαξιολόγηση

V. Χρήση εργαλείων ελέγχου ποιότητας

(Clark, 2001; Mishra, 2007)

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα «Ποιες οι προϋποθέσεις για την μεγιστοποίηση των ωφελειών από την εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας» διερευνήθηκε από την ερώτηση 6 του ερωτηματολογίου:

6) Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες λειτούργησαν υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή;

- I. Υποστήριξη από την ηγεσία του Πανεπιστημίου
- II. Άρτιο πληροφοριακό σύστημα
- III. Διαφάνεια διαδικασιών
- IV. Συμμετοχή εμπλεκομένων
- V. Ανάλυση πρωτοβουλιών

(Martin, 2018; Liu, 2016;Mishra, 2007)

Το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα «Οι μηχανισμοί διασφάλισης της ποιότητας μπορούν να εμποδίσουν ή να περιορίσουν την αυτονομία του πανεπιστημίου» διερευνήθηκε από την ερώτηση 14:

14) Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις (απάντηση ανά επιλογή σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert)::

- I. Αύξηση γραφειοκρατίας
- II. Αγνόηση των στόχων του Πανεπιστημίου
- III. Εμμονή στα πρότυπα
- IV. Δυσaréσκεια προσωπικού από την εποπτεία κατά την αξιολόγηση

(Liu, 2016)

Το επόμενο ερευνητικό ερώτημα για τις κατηγορίες αυτονομίας που ενισχύονται από την εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας, απαντήθηκε από την ερώτηση 18 του ερωτηματολογίου:

18) Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες (απάντηση ανά επιλογή σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert):

- I. Οργανωσιακή αυτονομία
- II. Οικονομική αυτονομία

III. Αυτονομία διαχείρισης προσωπικού

IV. Ακαδημαϊκή αυτονομία

(Estermann & Nokkala,2009)

Το έβδομο ερώτημα εξετάζει εάν η ενίσχυση της αυτονομίας, βελτιώνει τις επιδόσεις των Πανεπιστημίων. Διατυπώθηκαν οι παρακάτω ερωτήσεις που αντιστοιχούν στους αριθμούς :15, 17 22, 24 και 26

15) Η διοίκηση του Πανεπιστημίου έχει τη δυνατότητα να λάβει αποφάσεις και να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν τις επιδόσεις του;

17) Η δυνατότητα του Πανεπιστημίου να διαχειρίζεται τους πόρους του, το καθιστά πιο αποδοτικό;

22) Ποιος ο δείκτης απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου;

24) Το Πανεπιστήμιο παράγει καινοτομίες;

26) Ποια είναι η θέση κατάταξης του Πανεπιστημίου;

Στις ερωτήσεις 22, 24 και 26 ζητήθηκε να προσδιοριστεί εάν υπάρχει διαφορά και ποια σε σχέση με την προ πενταετίας κατάσταση (ερωτήσεις 23, 25 και 27) ,πριν δηλαδή την εφαρμογή της αξιολόγησης στα ελληνικά Πανεπιστήμια (Enders et all,2013; Aghion et al.,2007; Aghion et al., 2010).

Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα «Υπό ποιες προϋποθέσεις η αυξημένη αυτονομία μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας;», χρησιμοποιήθηκαν τρεις ερωτήσεις, που αντιστοιχούν στους αριθμούς 16, 19 και 20 των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου:

16) Το πανεπιστημιο διαθέτει την ελευθερία να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν την ποιότητα;

19) Το όραμα και οι στόχοι του Ιδρύματος είναι σαφώς διατυπωμένα;

20) Στην διοίκηση του Πανεπιστημίου χρησιμοποιούνται εργαλεία μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας (Κύκλος PDSA του Deming, Χρηση εργαλείων ελέγχου ποιότητας); Ποιος είχε την πρωτοβουλία για την ενσωμάτωσή τους;

(Berg, 1993, Clark,2001; Hénard.& Mitterle, 2008).

4.3 Στατιστική ανάλυση

Για την περιγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας με την καταγραφή των συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων για τις διατάξιμες και κατηγορικές μεταβλητές αλλά και την παρουσίαση των μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων των συνεχών μεταβλητών. Στη συνέχεια, έγινε διεξαγωγή των απαραίτητων ελέγχων ανεξαρτησίας, ανάμεσα στις μεταβλητές, τα αποτελέσματα των οποίων παρουσιάζονται στην ενότητα επαγωγική ανάλυση.

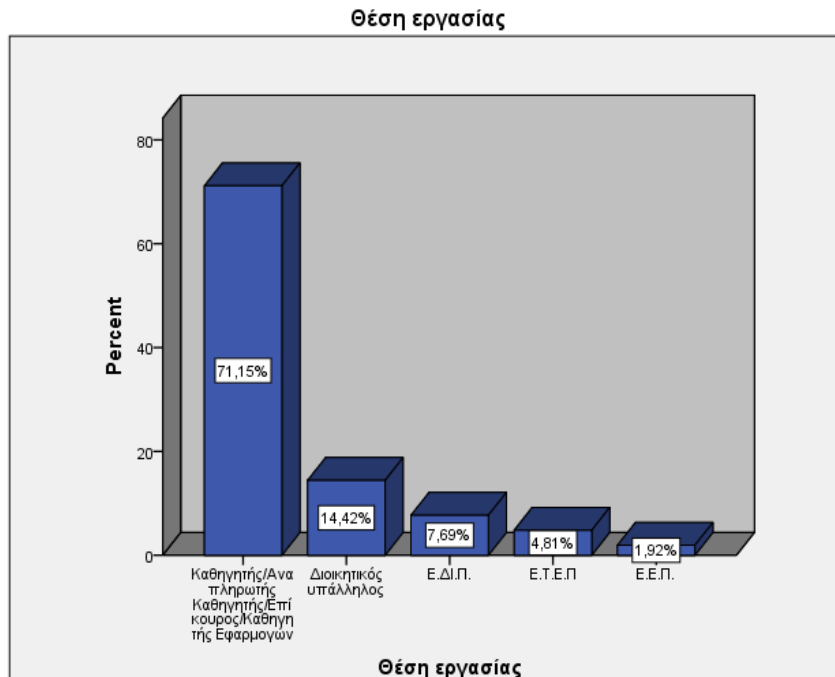
Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Περιγραφική ανάλυση

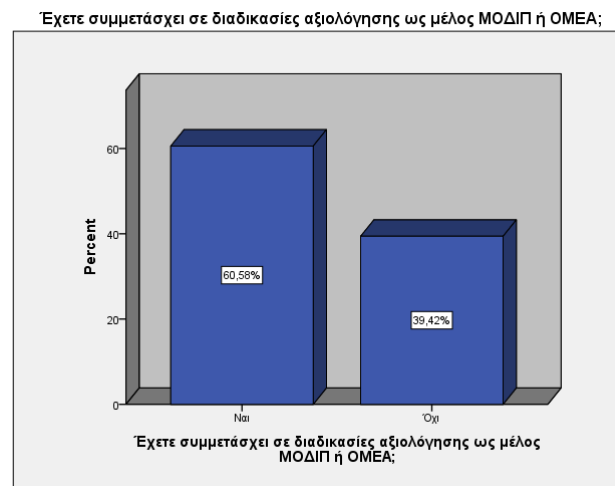
Πίνακας 1 Συχνότητα και σχετική συχνότητα δημογραφικών στοιχείων

		N	%
1.Θέση εργασίας	Διοικητικός Υπάλληλος	15	14,42%
	Ε.ΔΙ.Π	7	7,70%
	Ε.Ε.Π	2	1,92%
	Ε.Τ.Ε.Π	5	4,81%
	Καθηγητής	74	71,15%
	Σύνολο	104	100,0%
2.Έχετε συμμετάσχει σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλος ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ;	Ναι	63	60,58%
	Όχι	41	39,42%
	Σύνολο	104	100,0%
3.Πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση του Πανεπιστημίου;	Ναι	103	99,04%
	Όχι	1	0,96%
	Σύνολο	104	100,0%

Αναφορικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 1, στην ερώτηση «1.Θέση εργασίας» (Γράφημα 1), η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, 7 στους 10 απάντησαν ότι εργάζονται ως καθηγητές ενώ 1 στους 10 ως διοικητικός υπάλληλος. Επίσης στην ερώτηση «2.Έχετε συμμετάσχει σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλος ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ;» (Γράφημα 2) οι 6 στους 10 δήλωσαν πως έχουν συμμετάσχει ενώ οι 4 στους 10 δεν έχουν συμμετάσχει σε διαδικασίες αξιολόγησης. Στην ερώτηση «3.Πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση του Πανεπιστημίου;» η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε «Ναι» σε αυτή την ερώτηση συγκεντρώνοντας ποσοστό 99,04%.



Γράφημα 1 Κατανομή της θέσης εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα



Γράφημα 2. Συμμετοχή σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλος ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ.

Πίνακας 2 Συχνότητα και σχετική συχνότητα της μεθόδου αξιολόγησης, της ποιότητας των πανεπιστημίων και των αποτελεσμάτων της έκθεσης αξιολόγησης

		N	%
4.Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την διασφάλιση της ποιότητας ήταν:	Αυτοαξιολόγηση	50	49,02%
	Εξωτερική αξιολόγηση	91	89,22%
	Σύγκριση με την απόδοση άλλων πετυχημένων, μονάδων (benchmarking)	3	2,94%
	Δεν γνωρίζω	3	2,94%
5.Ποια είναι τα αποτελέσματα της έκθεσης αξιολόγησης;	Θετική	50	48,08%
	Θετική Μνεία	33	31,73%
	Μερικώς Θετική	14	13,46%
	Δεν γνωρίζω	7	6,73%
	Σύνολο	104	100,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 2, στην ερώτηση για την μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε για την διασφάλιση της ποιότητας, δόθηκαν πολλαπλές απαντήσεις. Το 89,22% ανέφερε πως για την διασφάλιση της ποιότητας χρησιμοποιήθηκε η εξωτερική αξιολόγηση, το 49,02% η αυτοαξιολόγηση και το 2,94% η σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking).

Ακόμη στην ερώτηση «5.Ποια είναι τα αποτελέσματα της έκθεσης αξιολόγησης;» 5 στους 10 έδωσαν θετική απάντηση ενώ 1 στους 10 δήλωσε ότι δεν γνωρίζει.

Πίνακας 3 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των υποστηρικτικών παραγόντων κατά την αξιολόγηση I

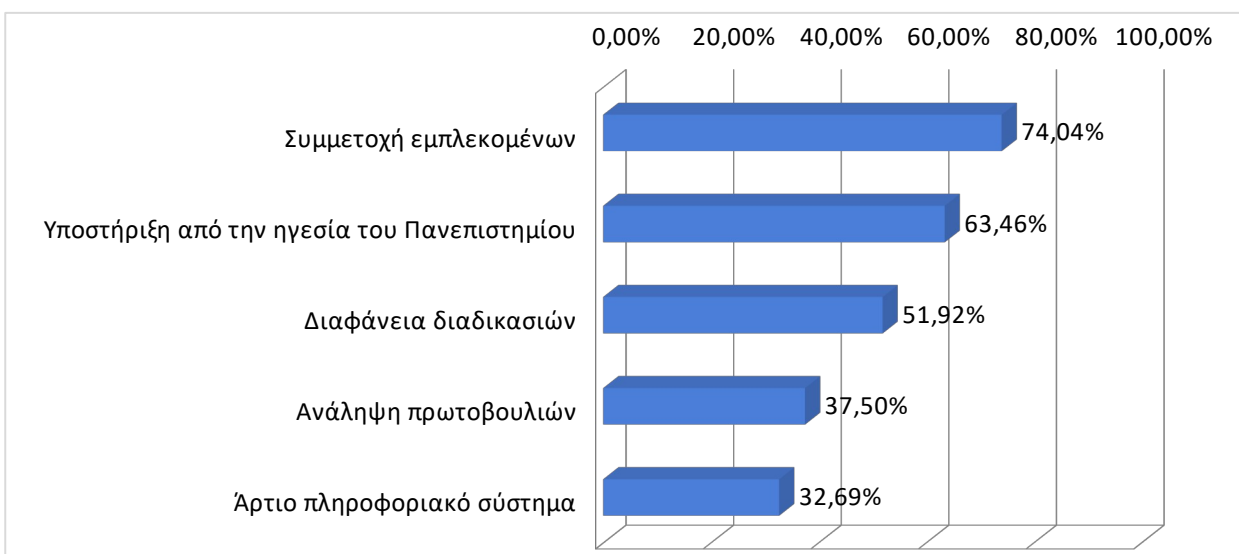
		N	%
6.1 Η ανάληψη πρωτοβουλιών λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή;	Ναι	39	37,50%
	Όχι	65	62,50%
	Σύνολο	104	100,0%
6.2 Το άρτιο πληροφοριακό σύστημα λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή;	Ναι	34	32,69%
	Όχι	70	67,31%
	Σύνολο	104	100,0%
6.3 Η υποστήριξη από την ηγεσία του Πανεπιστημίου λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή;	Ναι	66	63,46%
	Όχι	38	36,54%
	Σύνολο	104	100,0%

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα 3, στην ερώτηση «6.1 Η ανάληψη πρωτοβουλιών λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή;», 6 στους 10 έδωσαν αρνητική απάντηση, όπως επίσης και στην ερώτηση «6.2 Το άρτιο πληροφοριακό σύστημα λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή;» 7 στους 10 απάντησαν «Όχι». Ακόμη στην ερώτηση «6.3 Η υποστήριξη από την ηγεσία του Πανεπιστημίου λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή;» 6 στους 10 έδωσαν θετική απάντηση και 4 στους 10 αρνητική.

Πίνακας 4 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των υποστηρικτικών παραγόντων κατά την αξιολόγηση II

		N	%
6.4 Η διαφάνεια διαδικασιών λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή;	Ναι	54	51,92%
	Όχι	50	48,08%
	Σύνολο	104	100,0%
6.5 Η συμμετοχή των εμπλεκόμενων λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή;	Ναι	77	74,04%
	Όχι	27	25,96%
	Σύνολο	104	100,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 4, στην ερώτηση «6.4 Η διαφάνεια διαδικασιών λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή;» δεν υπήρχε μεγάλη απόκλιση στις απαντήσεις των ερωτηθέντων καθώς αυτοί που έδωσαν θετική απάντηση συγκέντρωσαν ποσοστό 51,92% και αυτοί που απάντησαν αρνητικά 48,08%. Επίσης στην ερώτηση «6.5 Η συμμετοχή των εμπλεκόμενων λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή;» 7 στους 10 δήλωσαν «Ναι» ενώ 3 στους 10 «Όχι». Συνοπτικά οι απαντήσεις της ερώτησης 6, παρουσιάζονται στο γράφημα 3.



Γράφημα 3. Παράγοντες που λειτούργησαν υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία αξιολόγησης και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή.

Πίνακας 5 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των τομεων βελτίωσης από τη συμμετοχή του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης I

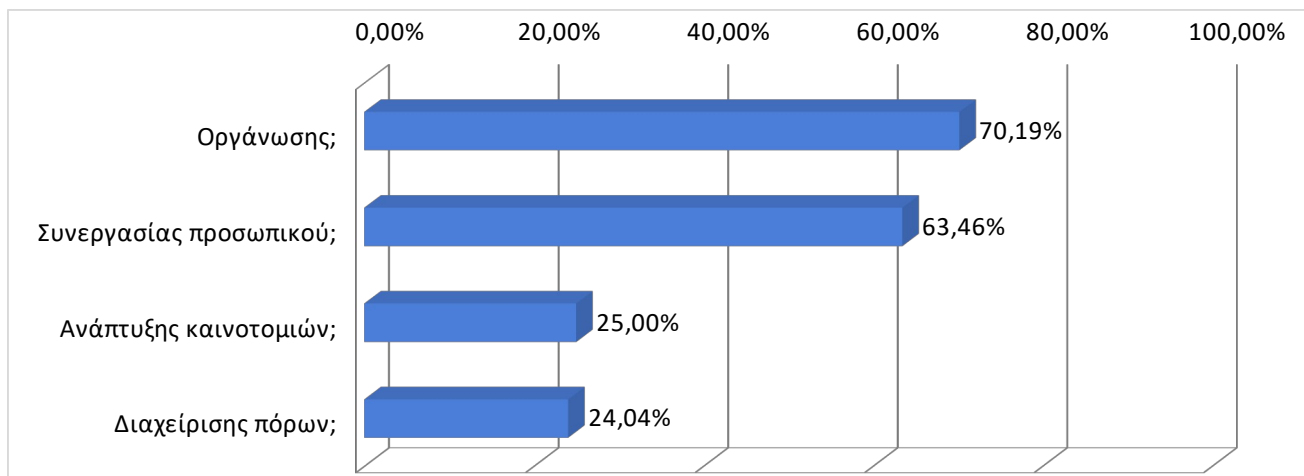
		N	%
7.1 Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα ανάπτυξης καινοτομιών	Ναι	26	25,00%
	Όχι	78	75,00%
	Σύνολο	104	100,0%
7.2 Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού.	Ναι	66	63,46%
	Όχι	38	36,54%
	Σύνολο	104	100,0%

Αναφορικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 5, στην ερώτηση «7.1 Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα ανάπτυξης καινοτομιών;» η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 8 στους 10 έδωσαν αρνητική απάντηση ενώ μόνο 2 στους 10 έδωσαν θετική απάντηση. Στην ερώτηση «7.2 Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού», 6 στους 10 έδωσαν θετική απάντηση και 4 στους 10 αρνητική.

Πίνακας 6 Συχνότητα και σχετική συχνότητα συχνότητα των τομεων βελτίωσης από τη συμμετοχή του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης II

		N	%
7.3 Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα οργάνωσης.	Ναι	73	70,19%
	Όχι	31	29,81%
	Σύνολο	104	100,0%
7.4 Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα διαχείρισης πόρων.	Ναι	25	24,04%
	Όχι	79	75,96%
	Σύνολο	104	100,0%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 6 στην ερώτηση «7.3 Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα οργάνωσης.» 7 στους 10 συμμετέχοντες απάντησαν θετικά και 3 στους 10 αρνητικά. Επίσης στην ερώτηση «7.4 Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα διαχείρισης πόρων.» 8 στους 10 δήλωσαν «Όχι» ενώ 2 στους 10 «Ναι». Οι απαντήσεις της ερώτησης 7, παρουσιάζονται στο γράφημα 4.



Γράφημα 4. Τομείς βελτίωσης από τη συμμετοχή του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης

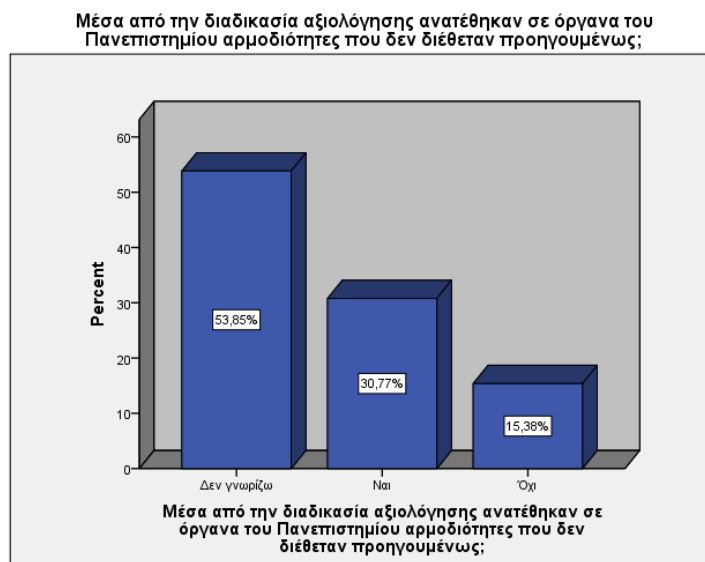
Πίνακας 7 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αποτελεσμάτων της συμμετοχής του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης I

		N	%
8.Μέσα από την διαδικασία αξιολόγησης ανατέθηκαν σε όργανα του Πανεπιστημίου αρμοδιότητες που δεν διέθεταν προηγουμένως;	Ναι	32	30,77%
	Όχι	16	15,38%
	Δεν γνωρίζω	56	53,85%
	Σύνολο	104	100,0%
9.Η συμμετοχή σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα να αποκτηθεί τεχνογνωσία που αξιοποιήθηκε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	Ναι	62	59,62%
	Όχι	21	20,19%
	Δεν γνωρίζω	21	20,19%
	Σύνολο	104	100,0%
10. Η εμπλοκή σε διαδικασίες αξιολόγησης έδωσε στο Πανεπιστήμιο τη δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών;	Ναι	54	51,92%
	Όχι	19	18,27%
	Δεν γνωρίζω	31	29,81%
	Σύνολο	104	100,0%

Από τον παραπάνω πίνακα 7 παρατηρούμε ότι στην ερώτηση «8.Μέσα από την διαδικασία αξιολόγησης ανατέθηκαν σε όργανα του Πανεπιστημίου αρμοδιότητες που δεν διέθεταν προηγουμένως;» (Γράφημα 5), οι μισοί από τους ερωτηθέντες απάντησαν δεν γνωρίζω, 3 στους 10 απάντησαν «Ναι» ενώ 2 στους 10 απάντησαν «Όχι». Τα άτομα που απάντησαν θετικά, ανέφεραν ότι τέτοιες περιπτώσεις ήταν:

- Η επιτροπή στρατηγικού προγραμματισμού

- Η επιτροπή διαχείρισης ιστότοπου
- Η διερεύνηση προγραμμάτων και πρακτικών άλλων χωρών
- Η δημιουργία ομάδων αξιολόγησης
- Η διαχείριση των αξιολογήσεων των φοιτητών
- Η στελεχωση ομάδων εργασιας



Γράφημα5. Μέσα από την διαδικασία αξιολόγησης ανατέθηκαν σε όργανα του Πανεπιστημίου αρμοδιότητες που δεν διέθεταν προηγουμένως;

Επίσης στην ερώτηση «9.Η συμμετοχή σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα να αποκτηθεί τεχνογνωσία που αξιοποιήθηκε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων» (Γράφημα 6), η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά συγκεντρώνοντας ποσοστό 59,62% ενώ δεν υπήρχε διαφορά στις απαντήσεις «Όχι» και «Δεν γνωρίζω» αφού συγκέντρωσαν το ίδιο ποσοστό

Η συμμετοχή στην αξιολόγηση συνέβαλε στην απόκτηση τεχνογνωσίας για τη λήψη αποφάσεων και για θέματα μη σχετικά με την αξιολόγηση;

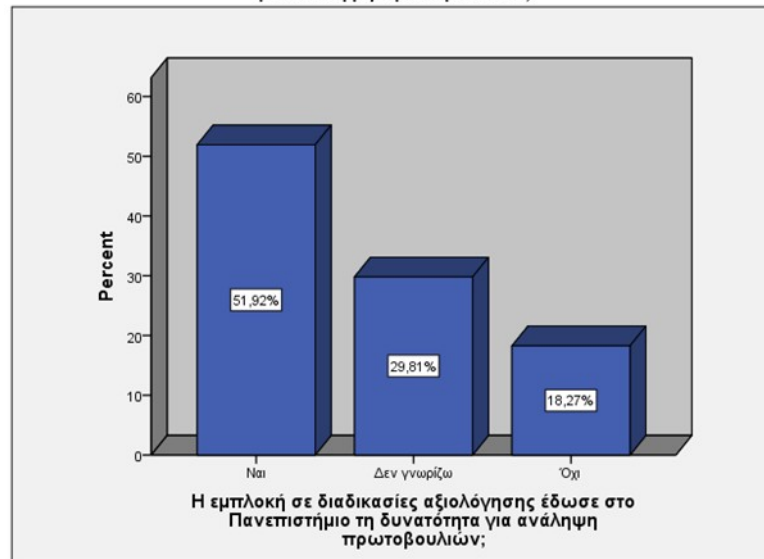


Γράφημα 6 Η συμμετοχή στην αξιολόγηση συνέβαλε στην απόκτηση τεχνογνωσίας για τη λήψη αποφάσεων και για θέματα μη σχετικά με την αξιολόγηση;

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «10. Η εμπλοκή σε διαδικασίες αξιολόγησης έδωσε στο Πανεπιστήμιο τη δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών;» 5 στους 10 συμμετέχοντες έδωσαν θετική απάντηση , 2 στους 10 αρνητική και 3 στους 10 κράτησαν ουδέτερη στάση (Γράφημα 7). Ως περιπτώσεις ανάληψης πρωτοβουλιών αναφέρονται :

- Η αναμόρφωση μαθημάτων, τεχνικών και πρακτικών, χρήση υψηλής τεχνολογίας, εκπόνηση προγραμμάτων
- Νέες συνεργασίες με πανεπιστήμια του εξωτερικού
- Σχετικά με τη διεκδίκηση υλικών και άυλων πόρων
- Η συλλογή δεδομένων και η τυποποίηση διαδικασιών
- Μερική αναπροσαρμογή του Προγράμματος Σπουδών.
- Να εκφράσει ερευνητική στρατηγική
- Να οργανώσει καλύτερα την δημοσιοποίηση των δραστηριοτήτων του και των επιτευγμάτων του στο site του πανεπιστημίου και των τμημάτων του
- Ανάπτυξη νέου προγράμματος σπουδών στο επόμενο ακαδημαϊκό έτος

Η εμπλοκή σε διαδικασίες αξιολόγησης έδωσε στο Πανεπιστήμιο τη δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών;



Γράφημα 7. Η εμπλοκή σε διαδικασίες αξιολόγησης έδωσε στο Πανεπιστήμιο τη δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών;

Πίνακας 8 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αποτελεσμάτων της συμμετοχής του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης II

		N	%
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να γίνει πιο ανταγωνιστικό]	Πάρα πολύ	7	6,7%
	Αρκετά	41	39,4%
	Πολύ	18	17,3%
	Λίγο	24	23,1%
	Καθόλου	14	13,5%
Σύνολο		104	100,0%
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να προσδιορίσει το όραμα και τους στόχους του]	Πάρα πολύ	12	11,5%
	Αρκετά	34	32,7%
	Πολύ	29	27,9%
	Λίγο	19	18,3%
	Καθόλου	10	9,6%
Σύνολο		104	100,0%

Σχετικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 8, στην ερώτηση «11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να γίνει πιο ανταγωνιστικό]» 4 στους 10 δήλωσαν έγινε αρκετά ανταγωνιστικό και 1 στους 10 απάντησε

καθόλου. Στην ερώτηση «11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να προσδιορίσει το όραμα και τους στόχους του]» 3 στους 10 δήλωσαν «Αρκετά» και 1 στους 10 «Καθόλου».

Πίνακας 9 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αποτελεσμάτων της συμμετοχής του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ΙΙΙ

		N	%
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να ανιχνεύσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του]	Πάρα πολύ	16	15,4%
	Αρκετά	21	20,2%
	Πολύ	49	47,1%
	Λίγο	13	12,5%
	Καθόλου	5	4,8%
Σύνολο		104	100,0%
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να προσελκύσει περισσότερους φοιτητές]	Πάρα πολύ	3	2,9%
	Αρκετά	17	16,3%
	Πολύ	10	9,6%
	Λίγο	33	31,7%
	Καθόλου	41	39,4%
Σύνολο		104	100,0%

Αναφορικά με τον παραπάνω πίνακα 9, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ακόμα μερικές ερωτήσεις για την συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας. Στην ερώτηση «11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να ανιχνεύσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του]» 5 στους 10 συμμετέχοντες δήλωσαν «Πολύ» και 1 στους 10 «Λίγο». Επίσης στην ερώτηση «11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να προσελκύσει περισσότερους φοιτητές]» 4 στους 10 δήλωσαν ότι δεν προσέλκυσε καθόλου φοιτητές ενώ 3 στους 10 δήλωσε πως βοήθησε λίγο στο να προσελκύσει περισσότερους φοιτητές.

Πίνακας 10 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αποτελεσμάτων της συμμετοχής του πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης IV

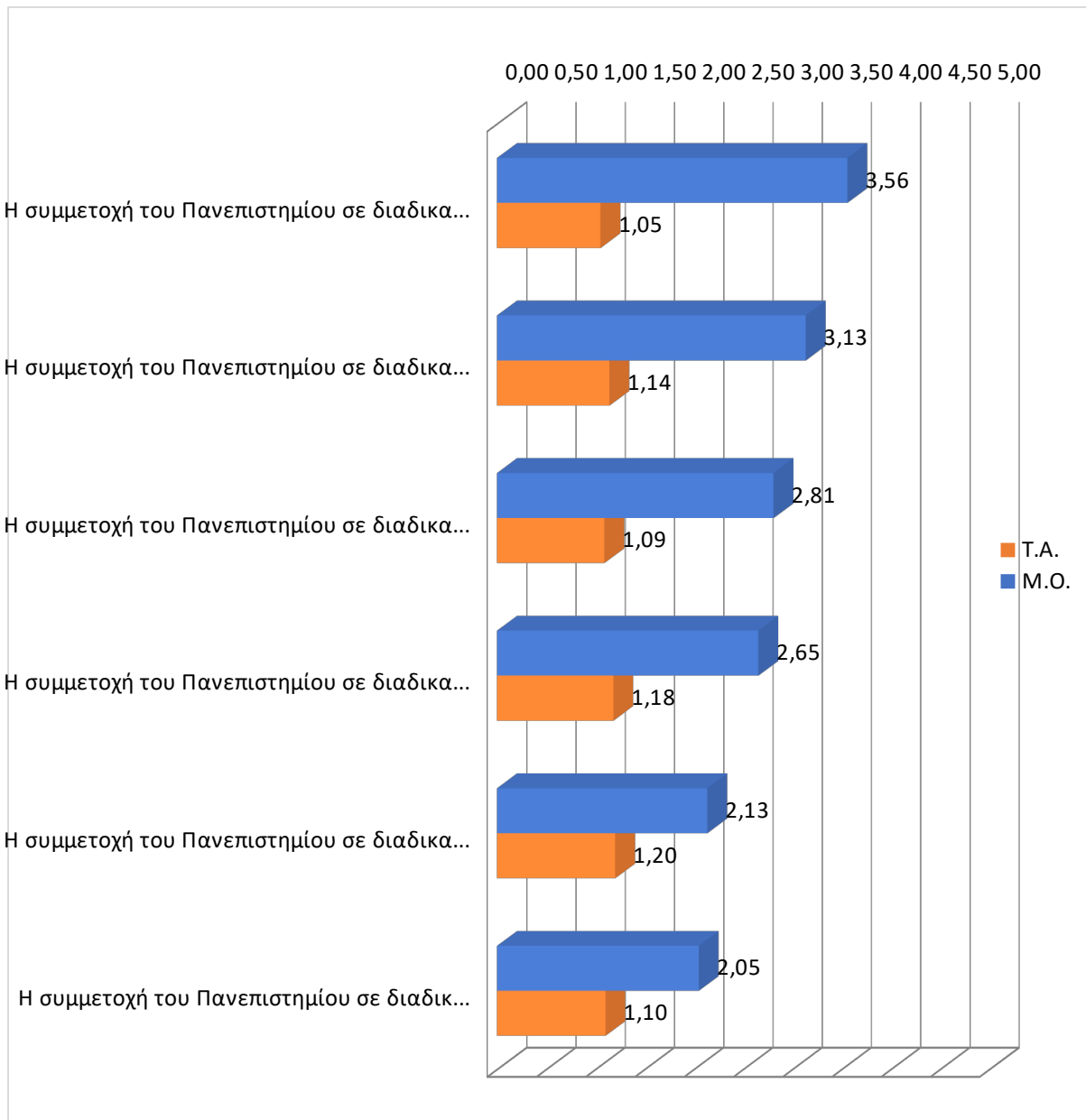
		N	%
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να βελτιώσει την κατάταξή του]	Πάρα πολύ	6	5,8%
	Αρκετά	26	25,0%
	Πολύ	22	21,1%
	Λίγο	30	28,8%
	Καθόλου	20	19,3%
	Σύνολο	104	100,0%
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να διευκολυνθεί στην εξεύρεση οικονομικών]	Πάρα πολύ	6	5,8%
	Αρκετά	19	18,3%
	Πολύ	9	8,6%
	Λίγο	29	27,9%
	Καθόλου	41	39,4%
	Σύνολο	104	100,0%

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα 10, στην ερώτηση «11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να βελτιώσει την κατάταξή του]» 3 στους 10 δήλωσαν «Λίγο» και 2 στους 10 «Πολύ». Τέλος στην ερώτηση «11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να διευκολυνθεί στην εξεύρεση οικονομικών]» 4 στους 10 δήλωσαν «Καθόλου» και 2 στους 10 «Αρκετά».

Πίνακας 11 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση των τομέων βελτίωσης από τη συμμετοχή του πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας

	M.O	T.A.
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να γίνει πιο ανταγωνιστικό]	2,81	1,09
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να προσδιορίσει το όραμα και τους στόχους του]	3,13	1,14
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να ανιχνεύσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του]	3,56	1,05
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να προσελκύσει περισσότερους φοιτητές]	2,05	1,10
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να βελτιώσει την κατάταξή του]	2,65	1,18
11. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα [Να διευκολυνθεί στην εξεύρεση οικονομικών πόρων]	2,13	1,20

Από τον Πίνακα 11 (Γράφημα 8), με την μέση τιμή και την τυπική αποκλιση των απαντήσεων, προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν αρκετά έως πολύ ότι η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα να ανιχνεύσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του (M.O.=3,56), αρκετά ότι είχε σαν αποτέλεσμα να προσδιορίσει το όραμα και τους στόχους του (M.O.=3,13), να γίνει πιο ανταγωνιστικό (M.O.=2,81) και να βελτιώσει την κατάταξή του (M.O.=2,65). Επίσης, οι συμμετέχοντες συμφωνούν λίγο ότι η συμμετοχή αυτή του Πανεπιστημίου είχε ως αποτέλεσμα να διευκολυνθεί στην εξεύρεση οικονομικών πόρων (M.O.=2,13), όπως και να προσελκύσει περισσότερους φοιτητές (M.O.=2,05). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [1,05, 1,20].



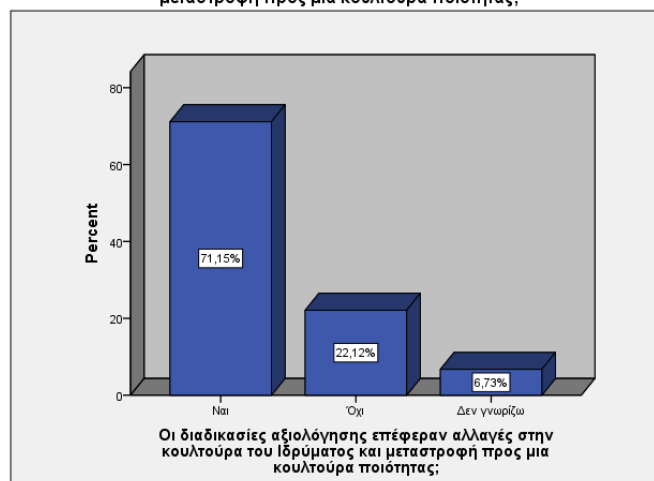
Γράφημα 8.Αποτέλεσμα διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας

Πίνακας 12 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αλλαγών στην κουλτούρα του πανεπιστημίου

		N	%
12. Οι διαδικασίες αξιολόγησης επέφεραν αλλαγές στην κουλτούρα του Ιδρύματος	Ναι	74	71,15%
	Όχι	23	22,12%
	Δεν γνωρίζω	7	6,73%
	Σύνολο	104	100,0%

Αναφορικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 12 (Γράφημα 9), οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση για το αν οι διαδικασίες αξιολόγησης επέφεραν αλλαγές στην κουλτούρα του Ιδρύματος, 6 στους 10 έδωσαν θετική απάντηση ενώ 1 στους 10 απάντησε «Δεν γνωρίζω».

Οι διαδικασίες αξιολόγησης επέφεραν αλλαγές στην κουλτούρα του Ιδρύματος και μεταστροφή προς μια κουλτούρα ποιότητας;

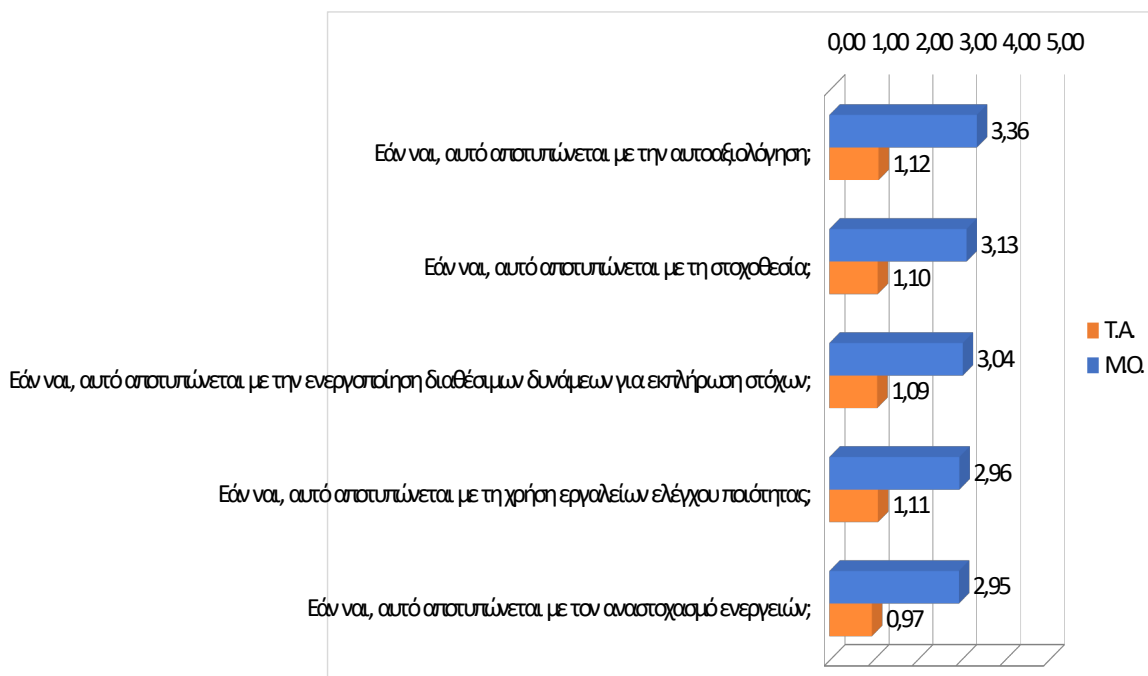


Γράφημα 9. Αλλαγές στην κουλτούρα του Ιδρύματος

Πίνακας 13 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της αποτύπωσης των αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος

	M.O	T.A.
13. Εάν ναι, αυτό αποτυπώνεται με την ενσωμάτωση στην διοίκηση του Ιδρύματος μεθόδων βελτίωσης και μέτρησης της ποιότητας [Στοχοθεσία];	3,13	1,10
13. Εάν ναι, αποτυπώνεται με την ενσωμάτωση στην διοίκηση μεθόδων βελτίωσης [Ενεργοποίηση διαθέσιμων δυνάμεων για εκπλήρωση στόχων];	3,04	1,09
13. Εάν ναι, αυτό αποτυπώνεται με την ενσωμάτωση στην διοίκηση μεθόδων βελτίωσης και μέτρησης της ποιότητας [Αναστοχασμός ενεργειών];	2,95	0,97
13. Εάν ναι, αυτό αποτυπώνεται με την ενσωμάτωση στην διοίκηση του Ιδρύματος μεθόδων βελτίωσης και μέτρησης της ποιότητας [Αυτοαξιολόγηση];	3,36	1,12
13. Εάν ναι, αποτυπώνεται με την ενσωμάτωση στην διοίκηση μεθόδων βελτίωσης και μέτρησης της ποιότητας [Χρήση εργαλείων ελέγχου ποιότητας];	2,96	1,11

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 13 (Γράφημα 10) με την εξαγωγή των μέσων τιμών και της τυπικής απόκλισης των απαντήσεων στην ερώτηση 13, διαπιστώνουμε ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν αρκετά ότι οι αλλαγές που επέφεραν οι διαδικασίες αξιολόγησης αποτυπώνονται με την αυτοαξιολόγηση (M.O.=3,36), τη στοχοθεσία (M.O.=3,13), την ενεργοποίηση διαθέσιμων δυνάμεων για εκπλήρωση στόχων (M.O.=3,04), τη χρήση εργαλείων ελέγχου ποιότητας (M.O.=2,96) και τον αναστοχασμό ενεργειών (M.O.=2,95). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,97, 1,12].



Γράφημα 10. Αποτύπωση αλλαγών

Πίνακας 14 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αρνητικών επιπτώσεων της αξιολόγησης

		N	%
14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις [Αύξηση γραφειοκρατείας]	Πάρα πολύ	16	15,4%
	Αρκετά	32	30,8%
	Πολύ	18	17,3%
	Λίγο	22	21,2%
	Καθόλου	16	15,4%
Σύνολο		104	100,0%
14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις [Αγνόηση των στόχων του Πανεπιστημίου]	Πάρα πολύ	2	1,9%
	Αρκετά	12	11,5%
	Πολύ	3	2,9%
	Λίγο	33	31,7%
	Καθόλου	54	51,9%
Σύνολο		104	100,0%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 14, στην ερώτηση «14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις [Αύξηση γραφειοκρατείας]» 3 στους 10 απάντησαν «Αρκετά» και 2 στους 10 απάντησε «Λίγο», όπως και 2 στους 10 «Πολύ». Στην ερώτηση «14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις

[Αγνόηση των στόχων του Πανεπιστημίου]» 5 στους 10 δήλωσαν ότι η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου δεν είχε σαν αρνητική επίπτωση την αγνόηση των στόχων του Πανεπιστημίου και 1 στους 10 δήλωσε ότι αγνοήθηκαν αρκετά οι στόχοι του Πανεπιστημίου.

Πίνακας 15 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των αρνητικών επιπτώσεων της αξιολόγησης

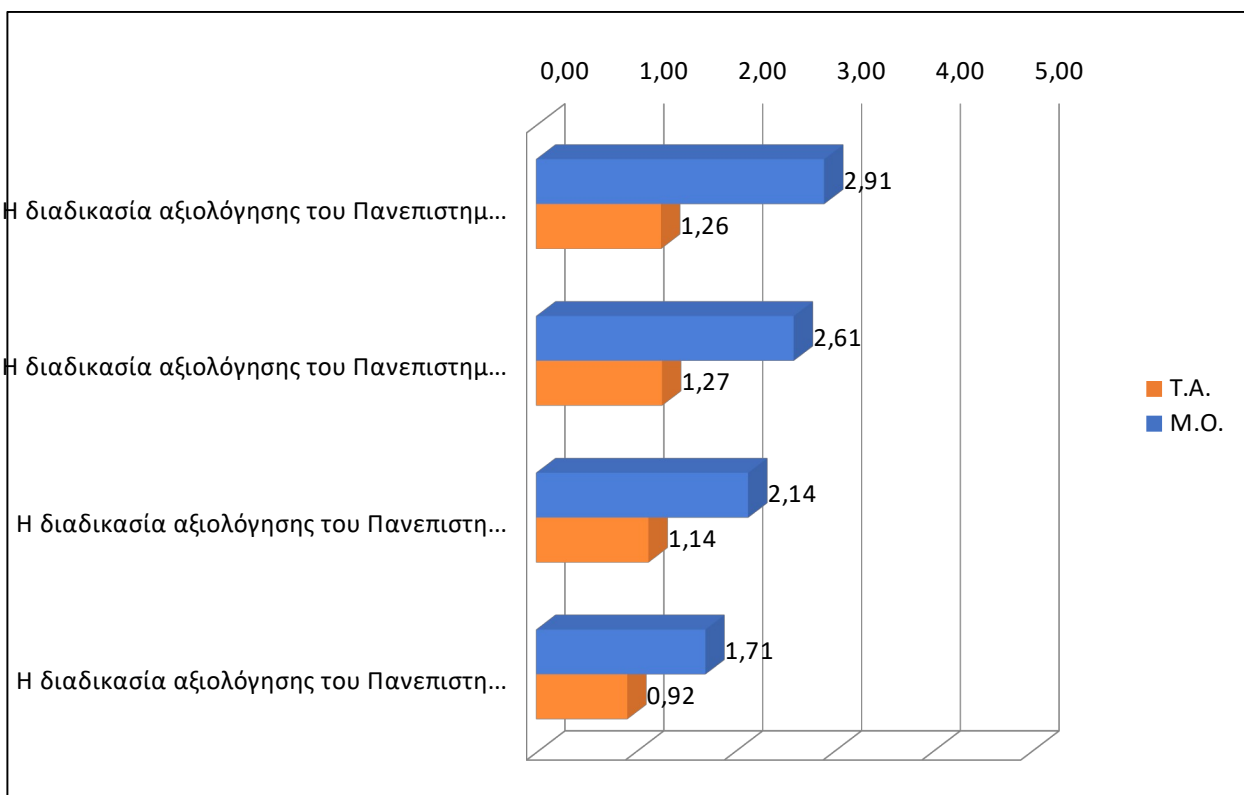
		N	%
14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις [Εμμονή στα πρότυπα]	Πάρα πολύ	10	9,6%
	Αρκετά	29	27,9%
	Πολύ	15	14,4%
	Λίγο	24	23,1%
	Καθόλου	26	25,0%
Σύνολο		104	100,0%
14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις [Δυσαρέσκεια προσωπικού από την εποπτεία κατά την αξιολόγηση]	Πάρα πολύ	6	5,8%
	Αρκετά	21	20,2%
	Πολύ	6	5,8%
	Λίγο	35	33,6%
	Καθόλου	36	34,6%
Σύνολο		104	100,0%

Αναφορικά με τον παραπάνω πίνακα οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 2 επιπλέον ερωτήσεις για την διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου. Στην ερώτηση « 14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις [Εμμονή στα πρότυπα]» 3 στους 10 απάντησαν «Αρκετά» και 1 στους 10 «Πάρα πολύ». Επίσης στην ερώτηση « 14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις [Δυσαρέσκεια προσωπικού από την εποπτεία κατά την αξιολόγηση]» 3 στους 10 δήλωσαν «Λίγο» καθώς και 3 στους 10 «Καθόλου» ,ενώ 1 στους 10 δήλωσε «Πολύ».

Πίνακας 16 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση των αρνητικών επιπτώσεων της αξιολόγησης

	M.O	T.A.
14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις [Αύξηση γραφειοκρατείας]	2,91	1,26
14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις [Αγνόηση των στόχων του Πανεπιστημίου]	1,71	0,92
14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις [Εμμογή στα πρότυπα]	2,61	1,27
14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις [Δυσαρέσκεια προσωπικού από την εποπτεία κατά την αξιολόγηση]	2,14	1,14

Από τον Πίνακα 16 (Γράφημα 11) με την εξαγωγή του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης των απαντήσεων για τις αρνητικές επιπτώσεις της αξιολόγησης, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν αρκετά ότι η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε ως αρνητική επίπτωση την αύξηση γραφειοκρατίας (M.O.=2,91) και την εμμογή στα πρότυπα (M.O.=2,61), ενώ συμφωνούν λίγο ότι για τη δυσαρέσκεια προσωπικού από την εποπτεία κατά την αξιολόγηση (M.O.=2,14) και την αγνόηση των στόχων του Πανεπιστημίου (M.O.=1,71). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,92, 1,27].

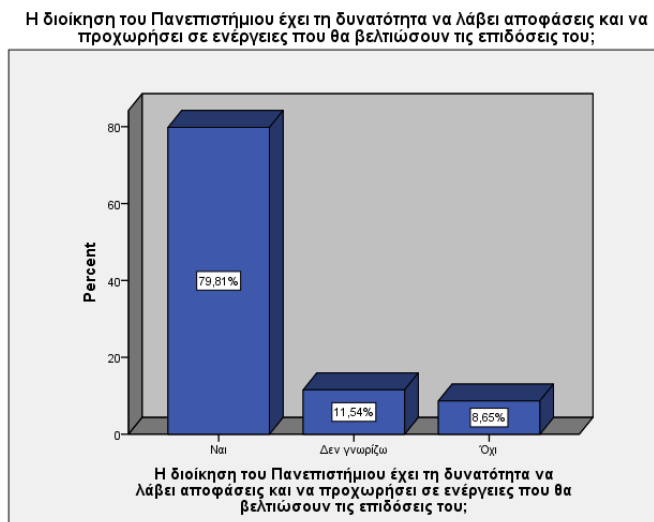


Γράφημα 11 Επιπτώσεις αξιολόγησης

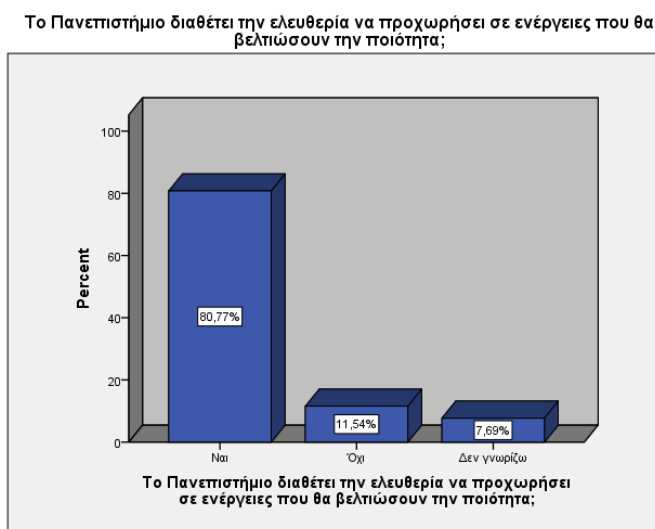
Πίνακας 17 Συχνότητα και σχετική συχνότητα της δυνατότητας λήψης αποφάσεων για βελτίωση επιδόσεων και ποιότητας του πανεπιστημίου

		N	%
15. Η διοίκηση του Πανεπιστημίου έχει τη δυνατότητα να λάβει αποφάσεις και να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν τις επιδόσεις του;	Ναι	83	79,81%
	Όχι	9	8,65%
	Δεν γνωρίζω	12	11,54%
	Σύνολο	104	100,0%
16. Το πανεπιστήμιο διαθέτει την ελευθερία να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν την ποιότητα;	Ναι	84	80,77%
	Όχι	12	11,54%
	Δεν γνωρίζω	8	7,69%
	Σύνολο	104	100,0%

Σχετικά με τον πίνακα 17 (Γράφημα 12) , στην ερώτηση «15. Η διοίκηση του Πανεπιστημίου έχει τη δυνατότητα να λάβει αποφάσεις και να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν τις επιδόσεις του;» (Γράφημα 12) η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά συγκεντρώνοντας ποσοστό 79,81% ενώ 1 στους 10 απάντησε αρνητικά. Επίσης στην ερώτηση «16. Το πανεπιστήμιο διαθέτει την ελευθερία να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν την ποιότητα;» (Γράφημα 13) 8 στους 10 δήλωσαν θετικά και 1 στους 10 αρνητικά.



Γράφημα 12 Η διοίκηση του Πανεπιστημίου έχει τη δυνατότητα να λάβει αποφάσεις και να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν τις επιδόσεις του;

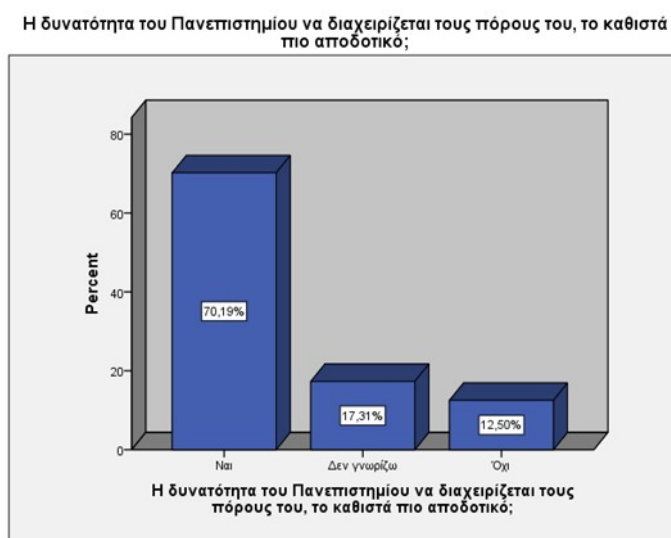


Γράφημα 13. Το Πανεπιστήμιο διαθέτει την ελευθερία να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν την ποιότητα

Πίνακας 18 Συχνότητα και σχετική συχνότητα της δυνατότητας διαχείρισης των πόρων του πανεπιστημίου

		N	%
17. Η δυνατότητα του Πανεπιστημίου να διαχειρίζεται τους πόρους του, το καθιστά πιο αποδοτικό;	Ναι	73	70,19%
	Όχι	13	12,50%
	Δεν γνωρίζω	18	17,31%
	Σύνολο	104	100,0%

Παρατηρώντας τον πίνακα 18, στην ερώτηση «17. Η δυνατότητα του Πανεπιστημίου να διαχειρίζεται τους πόρους του, το καθιστά πιο αποδοτικό;» (Γράφημα 14) 7 στους 10 δήλωσαν «Ναι» και 1 στους 10 «Όχι».



Γράφημα 14 Η δυνατότητα του Πανεπιστημίου να διαχειρίζεται τους πόρους του, το καθιστά πιο αποδοτικό;

Πίνακας 19 Συχνότητα και σχετική συχνότητα των μορφών αυτονομίας του πανεπιστημίου

		N	%
18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Οργανωσιακή αυτονομία]	Πάρα πολύ	1	1,0%
	Αρκετά	34	30,8%
	Πολύ	19	18,3%
	Λίγο	35	34,6%
	Καθόλου	15	15,4%
Σύνολο		104	100,0%
18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Οικονομική αυτονομία]	Πάρα πολύ	2	1,9%
	Αρκετά	18	17,3%
	Πολύ	9	8,7%
	Λίγο	31	29,8%
	Καθόλου	44	42,3%
Σύνολο		104	100,0%
18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Αυτονομία διαχείρισης προσωπικού]	Πάρα πολύ	2	1,9%
	Αρκετά	23	22,1%
	Πολύ	12	11,5%
	Λίγο	38	36,5%
	Καθόλου	29	27,9%
Σύνολο		104	100,0%
18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Ακαδημαϊκή αυτονομία]	Πάρα πολύ	5	4,8%
	Αρκετά	26	25%
	Πολύ	17	16,3%
	Λίγο	33	31,8%
	Καθόλου	23	22,1%
Σύνολο		104	100,0%

Αναφορικά με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα 19, στην ερώτηση «18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Οργανωσιακή αυτονομία]» 4 στους 10 δήλωσαν «Λίγο» και 2 στους 10 «Καθόλου».

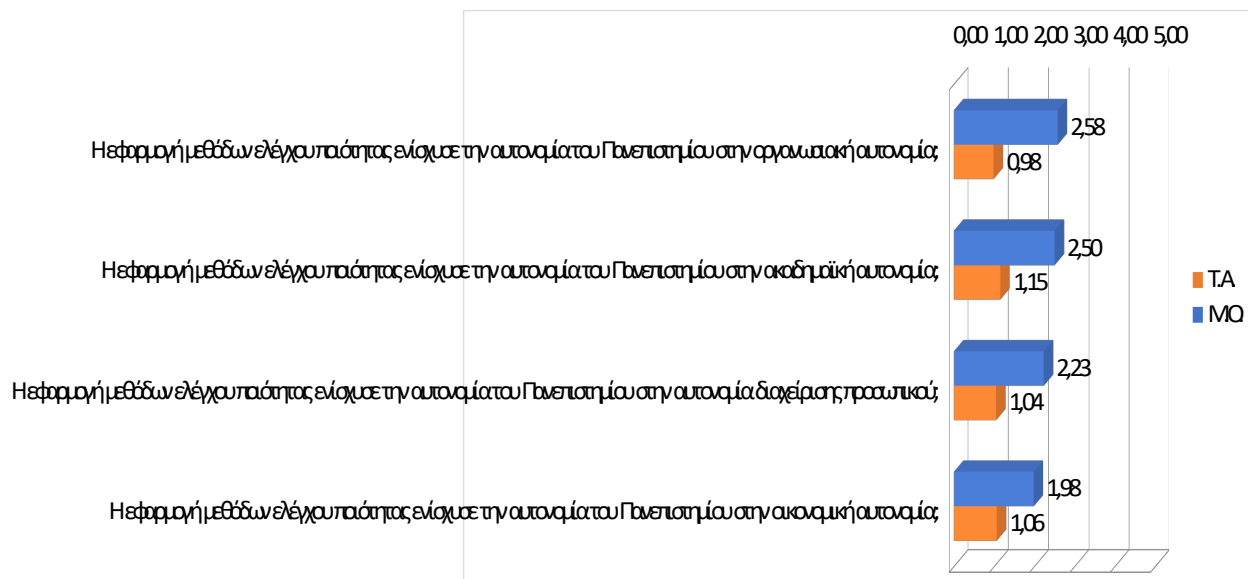
«18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Οικονομική αυτονομία]» 4 στους 10 απάντησαν «Καθόλου» και 1 στους 10 απάντησαν «Πολύ». Επίσης στην ερώτηση «18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Αυτονομία διαχείρισης προσωπικού]» 4 στους 10 απάντησαν «Λίγο» και 1 στους 10 «Πολύ». Τέλος στην ερώτηση «18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Ακαδημαϊκή αυτονομία]» 3 στους 10 απάντησαν «Λίγο» και 2 στους 10 «Πολύ».

Πίνακας 20. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της ενίσχυσης των των μορφών αυτονομίας του πανεπιστημίου

	M.O	T.A.
18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Οργανωσιακή αυτονομία]	2,58	0,98
18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Οικονομική αυτονομία]	1,98	1,06
18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Αυτονομία διαχείρισης προσωπικού]	2,23	1,04
18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες [Ακαδημαϊκή αυτονομία]	2,50	1,15

Από τον Πίνακα 20 (Γράφημα 15) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν λίγο έως αρκετά ότι η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στην οργανωσιακή αυτονομία (M.O.=2,58) και στην ακαδημαϊκή αυτονομία (M.O.=2,50), ενώ συμφωνούν λίγο ότι για την ενίσχυση στην αυτονομία διαχείρισης προσωπικού (M.O.=2,23) και

στην οικονομική αυτονομία (Μ.Ο.=1,98). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,98, 1,15].



Γράφημα 15 Ενίσχυση αυτονομίας του Πανεπιστημίου

Πίνακας 21 Συχνότητα και σχετική συχνότητα στόχων του Ιδρύματος και χρήσης εργαλείων ποιότητας

		N	%
19. Το όραμα και οι στόχοι του Ιδρύματος είναι σαφώς διατυπωμένα;	Ναι	55	52,88%
	Όχι	35	33,65%
	Δεν γνωρίζω	14	13,47%
	Σύνολο	104	100,0%
20. Στην διοίκηση του Πανεπιστημίου χρησιμοποιούνται εργαλεία μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας	Ναι	25	24,04%
	Όχι	21	20,19%
	Δεν γνωρίζω	58	55,77%
	Σύνολο	104	100,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 21, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «19. Το όραμα και οι στόχοι του Ιδρύματος είναι σαφώς διατυπωμένα;» 5 στους 10 απάντησαν θετικά και 1 στους 10 ότι δεν γνωρίζει. Επίσης στην ερώτηση «20. Στην διοίκηση του Πανεπιστημίου χρησιμοποιούνται εργαλεία μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας» η

πλειοψηφία των ερωτηθέντων, 6 στους 10, απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν συγκεντρώνοντας ποσοστό 55,8% ενώ 2 στους 10 έδωσαν αρνητική απάντηση.

Πίνακας 22 Συχνότητα και σχετική συχνότητα του οργάνου για την πρωτοβουλία ενσωμάτωσης εργαλείων ποιότητας

		N	%
21.Ποιος είχε την πρωτοβουλία για την ενσωμάτωσή τους;	Πρύτανης	12	11,54%
	Πρυτανικό Συμβούλιο	16	15,38%
	Σύγκλητος	26	25,00%
	Άλλο	50	48,08%
Σύνολο		104	100,0%

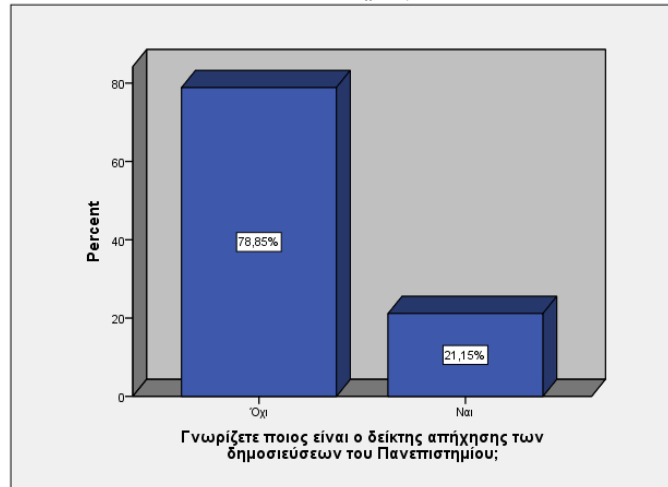
Αναφορικά με τα αποτελέσματα του πίνακα 22, στην ερώτηση «21.Ποιος είχε την πρωτοβουλία για την ενσωμάτωσή τους;» 5 στους 10 δήλωσαν «Άλλο» και 1 στους 10 δήλωσε «Πρύτανης».

Πίνακας 23 Συχνότητα και σχετική συχνότητα του δείκτη απήχησης του Πανεπιστημίου και της μεταβολής του

		N	%
22.Γνωρίζετε ποιος είναι ο δείκτης απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου;	Ναι	22	21,15%
	Όχι	82	78,85%
	Σύνολο	104	100,0%
23.Υπήρξε μεταβολή στον δείκτη απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου σε σχέση με την προ πενταετίας κατάσταση;	Βελτιώθηκε	44	42,31%
	Δεν υπήρξε μεταβολή	8	7,69%
	Δεν γνωρίζω	50	48,08%
	Επιδεινώθηκε	2	1,92%
	Σύνολο	104	100,0%

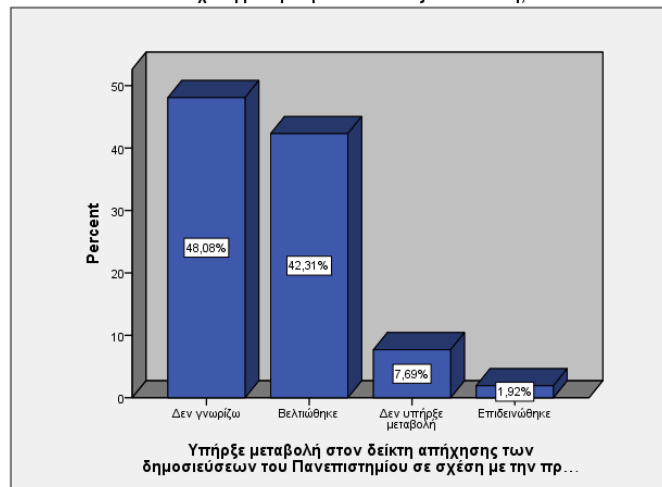
Σύμφωνα με τον πίνακα 23, στην ερώτηση «22.Γνωρίζετε ποιος είναι ο δείκτης απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου;» (Γράφημα 16), 8 στους 10 δήλωσε «Όχι» και 2 στους 10 έδωσε θετική απάντηση, ενώ στην ερώτηση «23.Υπήρξε μεταβολή στον δείκτη απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου σε σχέση με την προ πενταετίας κατάσταση;» (Γράφημα 17), 5 στους 10 δήλωσαν «Δεν γνωρίζω» και 1 στους 10 ότι «Δεν υπήρξε μεταβολή», ενώ 4 στους 10 απάντησε πως έχει βελτιωθεί.

Γνωρίζετε ποιος είναι ο δείκτης απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου;



Γράφημα 16 Γνωρίζετε ποιος είναι ο δείκτης απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου;

Υπήρξε μεταβολή στον δείκτη απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου σε σχέση με την προ πενταετίας κατάσταση;



Γράφημα 17 Υπήρξε μεταβολή στον δείκτη απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου σε σχέση με την προ πενταετίας κατάσταση;

Πίνακας 24 Συχνότητα και σχετική συχνότητα της παραγωγής καινοτομιών και της μεταβολής τους την τελευταία πενταετία

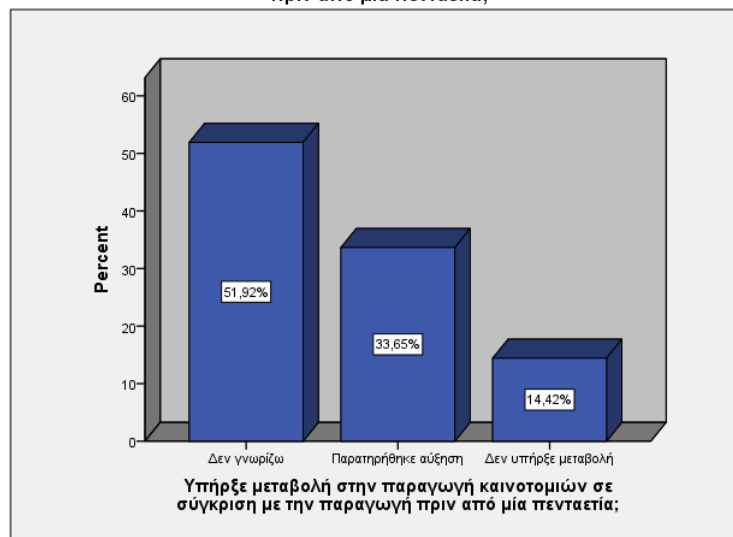
		N	%
24. Το Πανεπιστήμιο παράγει καινοτομίες;	Ναι	72	69,23%
	Όχι	16	15,38%
	Δεν γνωρίζω	16	15,38%
	Σύνολο	104	100,0%
25. Υπήρξε μεταβολή στην παραγωγή καινοτομιών σε σύγκριση με την παραγωγή πριν από μία πενταετία;	Παρατηρείται αύξηση	35	33,65%
	Δεν υπάρχει μεταβολή	15	14,42%
	Δεν γνωρίζω	54	51,92%
	Σύνολο	104	100,0%

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι στην ερώτηση «24. Το Πανεπιστήμιο παράγει καινοτομίες;» (Γράφημα 18) το 69,23% απάντησε θετικά, ενώ ίδιο ποσοστό ατόμων 15,38% απάντησε όχι και 15,38% δεν γνωρίζω. Στην ερώτηση «25. Υπήρξε μεταβολή στην παραγωγή καινοτομιών σε σύγκριση με την παραγωγή πριν από μία πενταετία;» (Γράφημα 19), 5 στους 10 δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν ενώ 1 στους 10 ότι δεν υπάρχει μεταβολή.



Γράφημα 18 Το Πανεπιστήμιο παράγει καινοτομίες;

Υπήρξε μεταβολή στην παραγωγή καινοτομιών σε σύγκριση με την παραγωγή πριν από μία πενταετία;



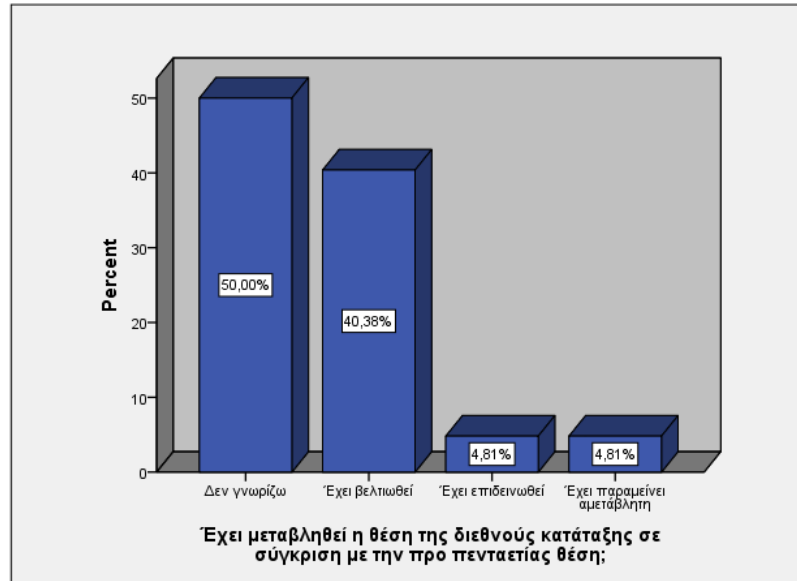
Γράφημα 19 Υπήρξε μεταβολή στην παραγωγή καινοτομιών σε σύγκριση με την παραγωγή πριν από μία πενταετία;

Πίνακας 25 Συχνότητα και σχετική συχνότητα της θέσης κατάταξης του πανεπιστημίου και της μεταβολής της την τελευταία πενταετία

		N	%
26. Ποια είναι η θέση του Πανεπιστημίου στην διεθνή κατάταξη των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης;	0-500	21	20,2%
	501-1000	9	8,7%
	1001-1500	2	1,9%
	1501-2000	5	4,8%
	>2001	5	4,8%
	Δεν γνωρίζω	52	50,0%
	Ασαφής ερώτηση	10	9,6%
	Σύνολο	104	100,0%
27. Έχει μεταβληθεί η θέση της διεθνούς κατάταξης σε σύγκριση με την προ πενταετίας θέση;	Έχει βελτιωθεί	42	40,38%
	Έχει παραμείνει αμετάβλητη	5	4,81%
	Δεν γνωρίζω	52	50,00%
	Έχει επιδεινωθεί	5	4,81%
	Σύνολο	104	100,0%

Παρατηρώντας τον πίνακα 25, στην ερώτηση «26. Ποια είναι η θέση του Πανεπιστημίου στην διεθνή κατάταξη των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης;» 5 στους 10 δήλωσε «Δεν γνωρίζω» και 1 στους 10 δήλωσε ότι η ερώτηση είναι ασαφής. Τέλος στην ερώτηση «27. Έχει μεταβληθεί η θέση της διεθνούς κατάταξης σε σύγκριση με την προ πενταετίας θέση;» (Γράφημα 20), 5 στους 10 δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν και 4 στους 10 απάντησαν ότι έχει βελτιωθεί.

Έχει μεταβληθεί η θέση της διεθνούς κατάταξης σε σύγκριση με την προ πενταετίας θέση;



Γράφημα 20 Έχει μεταβληθεί η θέση της διεθνούς κατάταξης σε σύγκριση με την προ πενταετίας θέση;

5.2 Επαγωγική στατιστική ανάλυση

Στην ενότητα αυτή θα μελετηθεί κατά πόσο Α) η μέθοδος αξιολόγησης του Πανεπιστημίου, Β) η συμμετοχή των εργαζομένων του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ Γ) το αποτέλεσμα της έκθεσης αξιολόγησης και Δ) η θέση εργασίας επηρεάζουν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Η αρχική πρόθεση ήταν να πραγματοποιηθεί σύγκριση ανάμεσα σε περιπτώσεις Πανεπιστημίων που έχουν εμπλακεί σε διαδικασίες αξιολόγησης και σε αυτά που δεν συμμετείχαν, κάτι που δεν κατέστη εφικτό καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των Πανεπιστημίων (99,04%) έχει πραγματοποιήσει διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας. Συγκεκριμένα θα διερευνηθεί:

- 1) Πώς οι μέθοδοι αξιολόγησης του Πανεπιστημίου επηρεάζουν τους παράγοντες διευκόλυνσής της, τη βελτίωσή του Ιδρύματος από τη συμμετοχή σε αυτές, την ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων, την απόκτηση τεχνογνωσίας, την ανάληψη πρωτοβουλιών, τα αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας, την ύπαρξη αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος, την αποτύπωση αυτών των αλλαγών, τις επιπτώσεις της αξιολόγησης και την ενίσχυση της αυτονομίας του;
- 2) Πώς η συμμετοχή των εργαζομένων του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ επηρεάζει τη διευκόλυνση της αξιολόγησης του Ιδρύματος, τη βελτίωσή του από τη συμμετοχή στην αξιολόγηση και την ενίσχυση της αυτονομίας του;
- 3) Πώς η ενίσχυση της αυτονομίας του Πανεπιστημίου εξαρτάται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του;
- 4) Πώς η θέση εργασίας των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο επηρεάζει την ενίσχυση της αυτονομίας του;

1) Μέθοδος αξιολόγησης του Πανεπιστημίου

Πώς οι μέθοδοι αξιολόγησης του Πανεπιστημίου επηρεάζουν τους παράγοντες διευκόλυνσής της, τη βελτίωση του Ιδρύματος από τη συμμετοχή σε αυτές, την ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων, την απόκτηση τεχνογνωσίας, την ανάληψη πρωτοβουλιών, τα αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας, την ύπαρξη αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος, την αποτύπωση αυτών των αλλαγών, τις επιπτώσεις της αξιολόγησης και την ενίσχυση της αυτονομίας του.

Παρακάτω στον Πίνακα 26 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τις κατηγορίες: Αποτελέσματα διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας, αλλαγές στην κουλτούρα, επιπτώσεις αξιολόγησης και ενίσχυση αυτονομίας. Προκύπτει ότι για τα «Αποτελέσματα διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας» η αξιοπιστία είναι 0,901, για τις «Αλλαγές στην κουλτούρα» 0,910, για τις «Επιπτώσεις αξιολόγησης» 0,787 και για την «Ενίσχυση αυτονομίας» 0,896.

Πίνακας 26. Ανάλυση αξιοπιστίας

Παράγοντας	Cronbach Alpha
Αποτελέσματα διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας	0,901
Αλλαγές στην κουλτούρα	0,910
Επιπτώσεις αξιολόγησης	0,787
Ενίσχυση αυτονομίας	0,896

Α) Επιρροή των μεθόδων αξιολόγησης του Πανεπιστημίου στους παράγοντες διευκόλυνσής της.

Ο Πίνακας 27 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου X^2 , για τις μεθόδους αξιολόγησης ως προς τους παράγοντες διευκόλυνσής της, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση ($p > 0,05$).

Πίνακας 27 Αποτελέσματα ελέγχου X^2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Παράγοντες διευκόλυνσης

Παράγοντες διευκόλυνσης αξιολόγησης του Ιδρύματος	Υποστήριξη από την ηγεσία του Πανεπιστημίου		Διαφάνεια διαδικασιών		Συμμετοχή εμπλεκομένων		Ανάληψη πρωτοβουλιών		Άρτιο πληροφοριακό σύστημα	
	X^2	p	X^2	p	X^2	p	X^2	p	X^2	p
Εξωτερική αξιολόγηση	2,001	0,157	1,937	0,164	0,768	0,381	0,004	0,948	0,204	0,652
Αυτοαξιολόγηση	1,931	0,165	1,007	0,316	1,557	0,212	0,945	0,331	0,020	0,889
Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking)	1,686	0,194	0,477	0,490	2,759	0,097	1,835	0,176	0,000	1,000

B) Επιρροή των μεθόδων αξιολόγησης του Πανεπιστημίου στη βελτίωση του Ιδρύματος από τη συμμετοχή σε αυτές.

Ο Πίνακας 28 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου X^2 , για τις μεθόδους αξιολόγησης ως προς τη βελτίωση του Πανεπιστημίου, όπου εντοπίστηκε **στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της αυτοαξιολόγησης και της βελτίωσης σε θέματα συνεργασίας προσωπικού ($X^2=4,479$, $p=0,034$).**

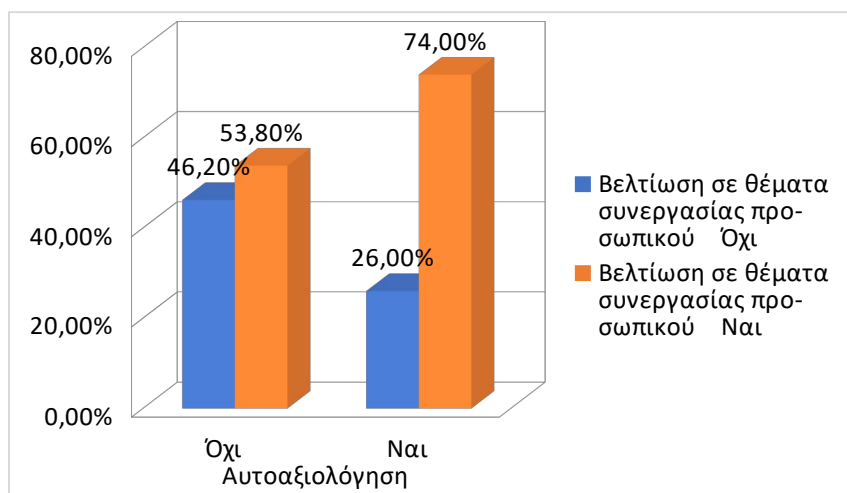
Από τον Πίνακα 29 (Γράφημα 21) προκύπτει ότι στους συμμετέχοντες που πιστεύουν ότι η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε ως μέθοδος για τη διασφάλιση της ποιότητας, το ποσοστό των ατόμων που δεν πιστεύουν ότι η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού (26%) είναι μικρότερο σε σχέση με το συνολικό ποσοστό στο δείγμα (36,3%), ενώ το ποσοστό των ατόμων που το πιστεύουν (74%) είναι μεγαλύτερο σε σχέση με το συνολικό ποσοστό στο δείγμα (63,7%).

Πίνακας 28 Αποτελέσματα ελέγχου X^2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Βελτίωση του Πανεπιστημίου

Μέθοδοι αξιολόγησης	Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού		Βελτίωση σε θέματα οργάνωσης		Βελτίωση σε θέματα διαχείρισης πόρων		Βελτίωση σε θέματα ανάπτυξης καινοτομιών	
	X^2	p	X^2	p	X^2	p	X^2	p
Εξωτερική αξιολόγηση	0,449	0,503	1,528	0,216	0,936	0,333	2,587	0,108
Αυτοαξιολόγηση	4,479	0,034	0,016	0,898	0,118	0,732	0,115	0,735
Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking)	1,235	0,266	0,023	0,880	0,130	0,718	1,057	0,304

Πίνακας 29 Αποτελέσματα ελέγχου X^2 για Αυτοαξιολόγηση ως προς Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού

Κατηγορίες		Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού		X^2	p
		Όχι	Ναι		
Αυτοαξιολόγηση	Όχι	46,2%	53,8%	4,479	0,034
	Ναι	26,0%	74,0%		
Σύνολο		36,3%	63,7%		



Γράφημα 21 Αυτοαξιολόγηση ως προς Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού

Γ) Επιρροή των μεθόδων αξιολόγησης του Πανεπιστημίου στην ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων.

Ο Πίνακας 30 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου X^2 , για τις μεθόδους αξιολόγησης ως προς την ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση ($p > 0,05$).

Πίνακας 30 Αποτελέσματα ελέγχου X^2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων

Μέθοδοι αξιολόγησης	X^2	p
Εξωτερική αξιολόγηση	0,487	0,784
Αυτοαξιολόγηση	2,997	0,223
Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking)	0,587	0,746

Δ) Επιρροή των μεθόδων αξιολόγησης του Πανεπιστημίου στην απόκτηση τεχνογνωσίας.

Ο Πίνακας 31 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου X^2 , για τις μεθόδους αξιολόγησης ως προς την απόκτηση τεχνογνωσίας, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση ($p > 0,05$).

Πίνακας 31 Αποτελέσματα ελέγχου X^2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Απόκτηση τεχνογνωσίας

Μέθοδοι αξιολόγησης	X^2	p
Εξωτερική αξιολόγηση	0,042	0,979
Αυτοαξιολόγηση	2,542	0,280
Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking)	0,921	0,631

Ε) Επιρροή των μεθόδων αξιολόγησης του Πανεπιστημίου στην ανάληψη πρωτοβουλιών.

Ο Πίνακας 32 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου X^2 , για τις μεθόδους αξιολόγησης ως προς την ανάληψη πρωτοβουλιών, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση ($p > 0,05$).

Πίνακας 32 Αποτελέσματα ελέγχου X^2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Ανάληψη πρωτοβουλιών

Μέθοδοι αξιολόγησης	X^2	p
Εξωτερική αξιολόγηση	1,408	0,495
Αυτοαξιολόγηση	0,398	0,820
Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking)	0,712	0,701

ΣΤ) Επιρροή των μεθόδων αξιολόγησης του Πανεπιστημίου στα αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας.

Εξωτερική αξιολόγηση

Ο Πίνακας 33 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Mann-Whitney των αποτελεσμάτων των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας ως προς την εξωτερική αξιολόγηση, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων ($p > 0,05$).

Πίνακας 33 Έλεγχοι Mann-Whitney για αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας ως προς εξωτερική αξιολόγηση

Παράγοντας	U	p
Αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας	390	0,232

Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking)

Ο Πίνακας 34 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Mann-Whitney των αποτελεσμάτων των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας ως προς τη σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking), όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων ($p > 0,05$).

Πίνακας 34 Έλεγχοι Mann-Whitney για αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας ως προς benchmarking

Παράγοντας	U	p
Αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας	90	0,246

Αυτοαξιολόγηση

Ο Πίνακας 35 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test των αποτελεσμάτων των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας ως προς την αυτοαξιολόγηση, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών ($p > 0,05$).

Πίνακας 35 Έλεγχοι independent samples t-test για αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας ως προς αυτοαξιολόγηση

Παράγοντας	t	df	p
Αποτελέσματα των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας	-0,461	100	0,646

Z) Επιρροή των μεθόδων αξιολόγησης του Πανεπιστημίου στην ύπαρξη αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος.

Ο Πίνακας 36 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου χ^2 , για τις μεθόδους αξιολόγησης ως προς την ύπαρξη αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση ($p > 0,05$).

Πίνακας 36 Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 για Μεθόδους αξιολόγησης ως προς Ύπαρξη αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος

Μέθοδοι αξιολόγησης	χ^2	p
Εξωτερική αξιολόγηση	1,093	0,579
Αυτοαξιολόγηση	3,356	0,187
Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking)	3,833	0,147

Η) Επιρροή των μεθόδων αξιολόγησης του Πανεπιστημίου στην αποτύπωση των αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος.

Εξωτερική αξιολόγηση

Ο Πίνακας 37 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Mann-Whitney της αποτύπωσης των αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος ως προς την εξωτερική αξιολόγηση, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων ($p > 0,05$).

Πίνακας 37 Έλεγχοι Mann-Whitney για αποτύπωση αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος ως προς εξωτερική αξιολόγηση

Παράγοντας	U	p
Αποτύπωση των αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος	203	0,101

Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking)

Ο Πίνακας 38 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Mann-Whitney της αποτύπωσης των αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος ως προς τη σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking), όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων ($p > 0,05$).

Πίνακας 38 Έλεγχοι Mann-Whitney για αποτύπωση αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος ως προς benchmarking

Παράγοντας	U	p
Αποτύπωση των αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος	30,5	0,152

Αυτοαξιολόγηση

Ο Πίνακας 39 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test της αποτύπωσης των αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος ως προς την αυτοαξιολόγηση, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών ($p > 0,05$).

Πίνακας 39 Έλεγχοι independent samples t-test για αποτύπωση αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος ως προς αυτοαξιολόγηση

Παράγοντας	t	df	p
Αποτύπωση των αλλαγών στην κουλτούρα του Ιδρύματος	-1,162	75	0,249

Θ) Επιρροή των μεθόδων αξιολόγησης του Πανεπιστημίου στις επιπτώσεις της αξιολόγησης.

Εξωτερική αξιολόγηση

Ο Πίνακας 40 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Mann-Whitney των επιπτώσεων της αξιολόγησης ως προς την εξωτερική αξιολόγηση, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων ($p > 0,05$).

Πίνακας 40 Έλεγχοι Mann-Whitney για επιπτώσεις αξιολόγησης ως προς εξωτερική αξιολόγηση

Παράγοντας	U	p
Επιπτώσεις αξιολόγησης	484	0,858

Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking)

Ο Πίνακας 41 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Mann-Whitney των επιπτώσεων της αξιολόγησης ως προς τη σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων

(benchmarking), όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων ($p>0,05$).

Πίνακας 41 Έλεγχοι Mann-Whitney για επιπτώσεις αξιολόγησης ως προς benchmarking

Παράγοντας	U	p
Επιπτώσεις αξιολόγησης	119	0,557

Αυτοαξιολόγηση

Ο Πίνακας 42 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test των επιπτώσεων της αξιολόγησης ως προς την αυτοαξιολόγηση, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών ($p>0,05$).

Πίνακας 42 Έλεγχοι independent samples t-test για επιπτώσεις αξιολόγησης ως προς αυτοαξιολόγηση

Παράγοντας	t	df	p
Επιπτώσεις αξιολόγησης	1,268	100	0,208

1) Επιρροή των μεθόδων αξιολόγησης του Πανεπιστημίου στην ενίσχυση της αυτονομίας του.

Εξωτερική αξιολόγηση

Ο Πίνακας 43 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Mann-Whitney της ενίσχυσης της αυτονομίας του Πανεπιστημίου ως προς την εξωτερική αξιολόγηση, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων ($p>0,05$).

Πίνακας 43 Έλεγχοι Mann-Whitney για ενίσχυση αυτονομίας Πανεπιστημίου ως προς εξωτερική αξιολόγηση

Παράγοντας	U	p
Ενίσχυση αυτονομίας	480	0,824

Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking)

Ο Πίνακας 44 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Mann-Whitney της ενίσχυσης της αυτονομίας του Πανεπιστημίου ως προς τη σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking), όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων ($p>0,05$).

Πίνακας 44 Έλεγχοι Mann-Whitney για ενίσχυση αυτονομίας Πανεπιστημίου ως προς benchmarking

Παράγοντας	U	p
Ενίσχυση αυτονομίας	73	0,133

Αυτοαξιολόγηση

Ο Πίνακας 45 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test της ενίσχυσης της αυτονομίας του Πανεπιστημίου ως προς την αυτοαξιολόγηση, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών ($p>0,05$).

Πίνακας 45 Έλεγχοι independent samples t-test για ενίσχυση αυτονομίας Πανεπιστημίου ως προς αυτοαξιολόγηση

Παράγοντας	t	df	p
Ενίσχυση αυτονομίας	-0,042	98,621	0,967

2. Συμμετοχή εργαζομένων σε ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ

Πώς η συμμετοχή των εργαζομένων του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ επηρεάζει τη διευκόλυνση της αξιολόγησης του Ιδρύματος, τη βελτίωσή του από τη συμμετοχή στην αξιολόγηση και την ενίσχυση της αυτονομίας του;

Α) Επιρροή της συμμετοχής των εργαζομένων του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ στους παράγοντες διευκόλυνσης της αξιολόγησης του Ιδρύματος.

Ο Πίνακας 46 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου X^2 , για τη συμμετοχή των εργαζομένων του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς τη διευκόλυνση της αξιολόγησης του Ιδρύματος, όπου εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη διαφάνεια διαδικασιών ($X^2=8,568$, $p=0,003$).

Από τον Πίνακα 47 (Γράφημα 22) προκύπτει ότι στους συμμετέχοντες που δηλώνουν έχουν συμμετέχει σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ, το ποσοστό των ατόμων που δεν πιστεύουν ότι η διαφάνεια των διαδικασιών βοήθησε να διευκολυνθεί η διαδικασία αξιολόγησης και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτήν (36,5%) είναι μικρότερο σε σχέση με το συνολικό ποσοστό στο δείγμα (48,1%), ενώ το ποσοστό των ατόμων που το πιστεύουν (63,5%) είναι μεγαλύτερο σε σχέση με το συνολικό ποσοστό στο δείγμα (51,9%).

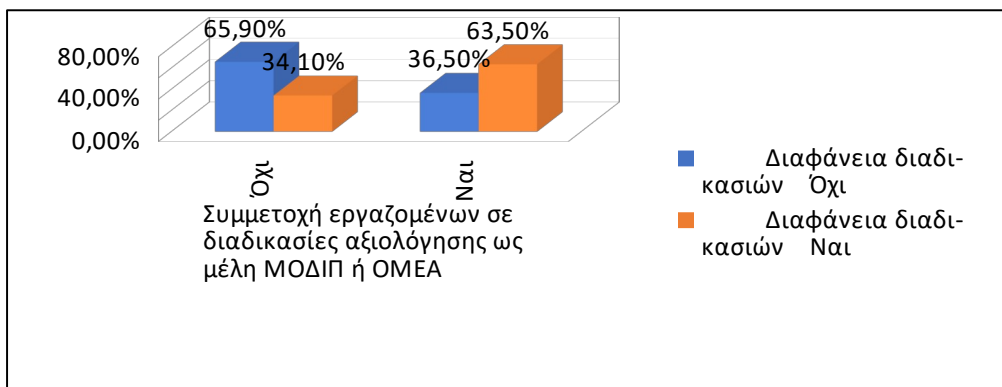
Πίνακας 46 Αποτελέσματα ελέγχου X^2 για Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Διευκόλυνση αξιολόγησης του Ιδρύματος

Παράγοντες διευκόλυνσης αξιολόγησης του Ιδρύματος	Υποστήριξη από την ηγεσία του Πανεπιστημίου		Διαφάνεια διαδικασιών		Συμμετοχή εμπλεκομένων		Ανάληψη πρωτοβουλιών		Άρτιο πληροφοριακό σύστημα	
	X^2	p	X^2	p	X^2	p	X^2	p	X^2	p
Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ	0,681	0,409	8,568	0,003	2,359	0,125	0,325	0,569	3,549	0,060

Πίνακας 47 Αποτελέσματα ελέγχου X^2 για Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Διαφάνεια διαδικασιών

Κατηγορίες	Διαφάνεια διαδικασιών		X^2	p
	Όχι	Ναι		
Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ	Όχι	65,9%	8,568	0,003
	Ναι	36,5%		

Σύνολο	48,1%	51,9%		
---------------	-------	-------	--	--



Γράφημα 22 Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Διαφάνεια διαδικασιών

Β) Επιρροή της συμμετοχής των εργαζομένων του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ στη βελτίωση του Ιδρύματος από τη συμμετοχή στην αξιολόγηση.

Ο Πίνακας 48 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου X^2 , για τη συμμετοχή των εργαζομένων του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς τη βελτίωση του Ιδρύματος από τη συμμετοχή στην αξιολόγηση, όπου εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού ($X^2=4,374$, $p=0,036$).

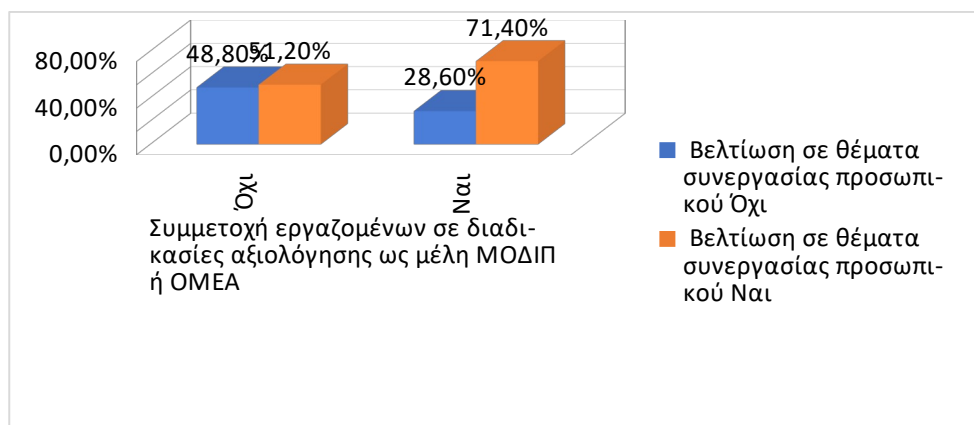
Από τον Πίνακα 49 (Γράφημα 33) προκύπτει ότι στους συμμετέχοντες που δηλώνουν έχουν συμμετέχει σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ, το ποσοστό των ατόμων που δεν πιστεύουν ότι η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού (28,6%) είναι μικρότερο σε σχέση με το συνολικό ποσοστό στο δείγμα (36,5%), ενώ το ποσοστό των ατόμων που το πιστεύουν (71,4%) είναι μεγαλύτερο σε σχέση με το συνολικό ποσοστό στο δείγμα (63,5%).

Πίνακας 48. Αποτελέσματα ελέγχου Χ² για Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΠΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Βελτίωση του Ιδρύματος από τη συμμετοχή στην αξιολόγηση

Παράγοντες βελτίωσης Ιδρύματος από τη συμμετοχή αξιολόγησης στην	Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού		Βελτίωση σε θέματα οργάνωσης		Βελτίωση σε θέματα διαχείρισης πόρων		Βελτίωση σε θέματα ανάπτυξης καινοτομιών	
	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p
Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΠΠ ή ΟΜΕΑ	4,374	0,036	0,609	0,435	3,278	0,070	0,121	0,728

Πίνακας 49 Αποτελέσματα ελέγχου Χ² για Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΠΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού

Κατηγορίες		Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού		X ²	p
		Όχι	Ναι		
Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΠΠ ή ΟΜΕΑ	Όχι	48,8%	51,2%	4,374	0,036
	Ναι	28,6%	71,4%		
Σύνολο		36,5%	63,5%		



Γράφημα 23 Συμμετοχή εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ ως προς Βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού

Γ) Επιρροή της συμμετοχής των εργαζομένων του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ στην ενίσχυση της αυτονομίας του Ιδρύματος.

Ο Πίνακας 50 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test της ενίσχυσης της αυτονομίας του Πανεπιστημίου ως προς τη συμμετοχή των εργαζομένων του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών ($p > 0,05$).

Πίνακας 50 Έλεγχοι independent samples t-test για ενίσχυση αυτονομίας Πανεπιστημίου ως προς συμμετοχή των εργαζομένων του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ

Παράγοντας	t	df	p
Ενίσχυση αυτονομίας	1,204	102	0,231

3. Αποτέλεσμα της έκθεσης αξιολόγησης

Πώς η ενίσχυση της αυτονομίας του Πανεπιστημίου εξαρτάται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του:

Ο Πίνακας 51 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal Wallis της ενίσχυσης της αυτονομίας του Πανεπιστημίου ως προς τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων ($p > 0,05$).

Πίνακας 51 Έλεγχοι Kruskal Wallis για την ενίσχυση της αυτονομίας του Πανεπιστημίου ως προς τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του

Παράγοντας	H	df	p
Ενίσχυση αυτονομίας	1,605	3	0,658

4.Θέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα

Πώς η θέση εργασίας των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο επηρεάζει την ενίσχυση της αυτονομίας του;

Ο Πίνακας 52 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal Wallis της ενίσχυση της αυτονομίας του Πανεπιστημίου ως προς τη θέση εργασίας των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων ($p > 0,05$).

Πίνακας 52.Έλεγχοι Kruskal Wallis για την ενίσχυση της αυτονομίας του Πανεπιστημίου ως προς θέση εργασίας των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο

Παράγοντας	H	df	p
Ενίσχυση αυτονομίας	5,119	4	0,275

Κεφάλαιο 6ο: Συζήτηση – συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση

Μία σειρά εξελίξεων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Μαζικοποίηση σπουδών και διαφοροποίηση προγραμμάτων, αλλαγή της σχέσης Κράτους – Πανεπιστημίου, νέο δημόσιο μάνατζμεντ παγκοσμιοποίηση και διεθνοποίηση) (Liu, 2016), δημιούργησαν την ανάγκη να διασφαλιστεί α) ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση παράγει τους αποφοίτους που έχει ανάγκη η κοινωνία (καταλληλότητα σκοπού) β) ότι τα χρήματα που δαπανώνται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση δαπανώνται σωστά (αποδοτικότητα) και γ) ότι οι απόφοιτοι έχουν τα κατάλληλα προσόντα (αποτελεσματικότητα) (Woodhouse,1999).

Για να προχωρήσουμε σε διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί το περιεχόμενο της ποιότητας. Κατά τους Harvey & Green (2006) το περιεχόμενο που της προσδίδεται σχετίζεται άμεσα με τους ενδιαφερόμενους και τα αποτελέσματα που αυτοί αναμένουν. Ο όρος διασφάλιση ποιότητας αναφέρεται στις πολιτικές, πεποιθήσεις, ενέργειες και διαδικασίες εκείνες που θα εξασφαλίσουν ότι η ποιότητα διατηρείται και βελτιώνεται. Μπορεί να περιλαμβάνει μια ή περισσότερες διαδικασίες. Στη πιο περιορισμένη της έννοια είτε υποδηλώνει ότι ένα ελάχιστο όριο απαιτήσεων επιτυγχάνεται , είτε διαβεβαιώνει τους εμπλεκόμενους φορείς ότι επιτυγχάνεται η ποιότητα. (Woodhouse,1999).

Η διασφάλιση ποιότητας έχει δύο βασικούς στόχους α)την λογοδοσία και β) την βελτίωση. Με βάση αυτό προκύπτουν δύο βασικά μοντέλα διασφάλισης ποιότητας: αυτό της λογοδοσίας και το μοντέλο της βελτίωσης που έχει σαν στόχο την καλλιέργεια μιας κουλτούρας ποιότητας, έχει μελλοντικό προσανατολισμό και μέσα από τις διαδικασίες επιδιώκεται βελτίωση των πρακτικών και απόδοσή εξουσίας στους συμμετέχοντες εντός του ιδρύματος ώστε να επηρεάσουν τον μετασχηματισμό του.(Ασδεράκη&Ντούλιας, 2014)

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι: Α) Έλεγχος επιθεώρηση (audit- review) Β) Αποτίμηση (assessment) Γ) Πιστοποίηση (accreditation) (Woodhouse,1999).

Στον Ευρωπαϊκό χώρο λαμβάνονται πρωτοβουλίες για την αναβάθμιση και βελτίωση της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς γίνεται αντιληπτό ότι αποτελεί βασικό μοχλό οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Έναρξη για τις ενέργειες αυτές αποτελεί η διαδικασία της Μπολόνια το

1999 και η ανά τριετία αξιολόγηση της από τη συνδιάσκεψη των Υπουργών Παιδείας. Σκοπός είναι η δημιουργία ενός “συμβατού, συνεκτικού και συγκρίσιμου συστήματος για την τριτοβάθμια εκπαίδευση”(Διαδικασία της Μπολόνια, 1999). Η διασφάλιση της ποιότητας στον ΕΧΑΕ πραγματοποιείται με το «Μοντέλο των τεσσάρων σταδίων». Προβλέπεται η ίδρυση και λειτουργία ανεξάρτητων εθνικών αρχών διασφάλισης ποιότητας, που συμμετέχουν στο Ευρωπαϊκό δίκτυο των φορέων Διασφάλισης της Ποιότητας (ENQA) και οι αρχές στις οποίες βασίζονται αποτυπώνονται στο Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG). Τα τέσσερα στάδια περιλαμβάνουν:

- Αυτοαξιολόγηση
- Εξωτερική αξιολόγηση από ομάδα ειδικών
- Δημοσίευση έκθεσης αξιολόγησης με αποφάσεις και συστάσεις
- Μια επακόλουθη διαδικασία για επανεξέταση των δράσεων, υπό το πρίσμα των συστάσεων της έκθεσης

Η Ελλάδα ακολουθώντας τις Ευρωπαϊκές εξελίξεις εισάγει τις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας με τον Νόμο 3374/2005. Ιδρύονται οι ΑΔΙΠ και ΜΟΔΙΠ και συγκροτούνται οι ΟΜΕΑ και ΕΕΑ για την αξιολόγηση των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης με διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης. Τα κριτήρια είναι: 1)Ποιότητα διδακτικού έργου 2) ποιότητα ερευνητικού έργου 3)ποιότητα προγραμμάτων σπουδών 4)ποιότητα λοιπών υπηρεσιών. Ακολουθεί ο Ν.4009/2011 που θεσμοθετεί τη διασφάλιση ποιότητας στην ΑΕ.

Οι ενέργειες αυτές κρίνονται απαραίτητες τόσο για την σύμπλευση της χώρας με τα ευρωπαϊκά πρότυπα, άλλα και για την βελτίωση της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, που σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ (2011) αντιμετωπίζει μια σειρά προβλημάτων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας . Παρά την πρόοδο σε ζητήματα ποιότητας που έχει σημειωθεί, τα ελληνικά Πανεπιστήμια αντιμετωπίζουν και ένα άλλο εμπόδιο στην προσπάθεια βελτίωσης τους, που δεν είναι άλλο από την περιορισμένη αυτονομία Στην έκθεση του ΟΟΣΑ Η Ελλάδα παρουσιάζεται ως ακραία περίπτωση απόκλισης, με την μικρότερη αυτονομία ιδρυμάτων από όλες τις χώρες. Συγκεκριμένα εντοπίζεται:

- i. Μη αποτελεσματική διακυβέρνηση

- ii. Αδυναμία χειρισμού συστήματος για επίτευξη αποδοτικότητας
- iii. Ανεπαρκής κατανομή ανθρώπινων και οικονομικών πόρων
- iv. Ανεπαρκής χρηματοδότηση

Η αυτονομία αναδεικνύεται σε σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικής διακυβέρνησης, καθώς επιτρέπει την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές της παγκόσμιας αγοράς. (Hénard & Mitterle, 2008)

Διεθνώς, το μοντέλο της κεντρικής διαχείρισης της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης από το Υπουργείο Παιδείας έχει κριθεί μη βιώσιμο και έχει αντικατασταθεί με άλλα μοντέλα, όπου ο ρόλος του κράτους αφορά τη χάραξη στρατηγικής και στηρίζεται στην εφαρμογή διαφόρων μορφών παρακολούθησης και αξιολόγησης της επίδοσης (Fielden, 2008).

Είναι αποδεκτό ότι η παροχή αυτονομίας στα Ιδρύματα για την διαχείριση των υποθέσεών τους είναι ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος για να είναι αποδοτικά. Ωστόσο το κράτος εξακολουθεί να επιθυμεί να παρέχει, έστω και έμμεσα, καθοδήγηση και έλεγχο, τόσο για την εξασφάλιση του επιπέδου των σπουδών, αλλά και για λόγους λογοδοσίας και εξυπηρέτησης των στόχων της εθνικής στρατηγικής. Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων επιτυγχάνεται αυτό είναι οι χρηματοδοτικοί μηχανισμοί και οι μηχανισμοί διασφάλισης ποιότητας (Estermann, T. & Nokkala, T., 2009)

Γίνεται κατανοητό από την μελέτη της βιβλιογραφίας ότι οι μεταρρυθμίσεις στον χώρο της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι απαραίτητες τόσο για να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί, αλλά και για να δώσει ώθηση στην ανάπτυξη μέσα από την διάδοση της γνώσης, την έρευνα και την καινοτομία.

Ο δρόμος που καλείται να ακολουθήσει το Πανεπιστήμιο είναι αυτός της ποιότητας. Κάθε εκπαιδευτικό Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης προκειμένου να διασφαλίσει την βιωσιμότητα του και την θέση του, καλείται να παρέχει σπουδές ποιοτικού επιπέδου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την εμπλοκή του Ιδρύματος σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, που θα επιτρέψουν τον εντοπισμό των αδυναμιών και των δυνατοτήτων του και την ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των πρώτων και την ενίσχυση των δεύτερων. Ωστόσο, για να

πραγματοποιηθεί αυτό είναι σημαντικό η ακαδημαϊκή μονάδα να διαθέτει την απαραίτητη ελευθερία να διαχειριστεί τις υποθέσεις της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το ζήτημα λοιπόν της αυτονομίας είναι εξίσου σημαντικό και απαραίτητη προϋπόθεση για την βελτίωση της ποιότητας.

Διασφάλιση ποιότητας και αυτονομία προβάλλουν ως δύο έννοιες άμεσα συνδεδεμένες, που επηρεάζουν η μία την άλλη, απαραίτητες και οι δύο για την επίτευξη του στόχου της διαρκούς βελτίωσης. Διεθνώς, η παροχή αυτονομίας στα Ιδρύματα συνοδεύεται από αυξημένη λογοδοσία. Πολλοί μάλιστα υποστηρίζουν ότι οι μηχανισμοί διασφάλισης της ποιότητας δεν είναι παρά ένας διαφορετικός τρόπος ελέγχου των Πανεπιστημίων από το κράτος και η παραχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας συνοδεύεται από την ενίσχυση των μηχανισμών εξωτερικής αξιολόγησης (OECD 2003). Σε πολλές περιπτώσεις τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας λειτουργούν ως υποκατάστατο του αυστηρού κρατικού ελέγχου(Fielden, 2008).

Από την άλλη, ένα εμπόδιο για την παροχή περισσότερης ελευθερίας, είναι η πεποίθηση ότι τα ιδρύματα δεν έχουν την ικανότητα για αποτελεσματική διοίκηση, καθώς οι ακαδημαϊκοί μπορεί να μην διαθέτουν τις απαραίτητες διοικητικές ικανότητες. Έτσι σε κάποιες χώρες (Μεγάλη Βρετανία) προηγήθηκε της εκχώρησης αυτονομίας αξιολόγηση των Ιδρυμάτων(Fielden, 2008). Τα συστήματα αξιολόγησης δηλαδή, λειτούργησαν ως εφαλτήριο για την παροχή μεγαλύτερης αυτονομίας. Η αυτονομία που εκχωρείται από το κράτος είναι αποτέλεσμα της παράδοσης, της κουλτούρας, της προϋπάρχουσας νομοθεσίας της κάθε χώρας. Οι μηχανισμοί διασφάλισης ποιότητας μπορεί να λειτουργήσουν είτε σαν την αφετηρία για περισσότερη αυτονομία, είτε σαν ένα αυστηρό πλαίσιο που τελικά αφήνουν μικρά περιθώρια αυτενέργειας.

6.2 Συμπεράσματα

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε διερεύνησε τις απόψεις των εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας που εφαρμόστηκαν στα ελληνικά πανεπιστήμια επηρέασαν το επίπεδο αυτονομίας των Ιδρυμάτων. Στην έρευνα συμμετείχαν 104 άτομα εργαζόμενοι σε εκπαιδευτικές (71,15%) και διοικητικές θέσεις (14,42%). Από αυτούς το 60,58% έχει συμμετάσχει σε ομάδες αξιολόγησης του Πανεπιστημίου (ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ).

Η απόλυτη σχεδόν πλειοψηφία των συμμετεχόντων (99%) απάντησε πως στο Πανεπιστήμιο όπου εργάζεται έχει πραγματοποιηθεί αξιολόγηση, γεγονός που καταδεικνύει ότι τα Ιδρύματα έχουν ανταποκριθεί στο κάλεσμα της ΑΔΙΠ και έχουν εμπλακεί στην πλειονότητά τους σε διαδικασίες αξιολόγησης, διαδικασίες που αποτελούν πλέον κοινή πρακτική για τα ελληνικά Πανεπιστήμια. Η μέθοδος αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκε κατά τους συμμετέχοντες ήταν η εξωτερική αξιολόγηση σε ποσοστό 89,22% και η αυτοαξιολόγηση σε ποσοστό 49,02%.

Στη συνέχεια θα εξεταστούν τα ερευνητικά ερωτήματα με τις αντίστοιχες υποθέσεις προκειμένου να διαπιστωθεί εάν επιβεβαιώνονται από την έρευνα.

Υπόθεση 1

Η εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας στα ελληνικά Πανεπιστήμια έχει θετική επίδραση στους παρακάτω τομείς: συνεργασία προσωπικού ,ανάπτυξης καινοτομιών , οργάνωσης, διαχείρισης πόρων, ανάθεσης αρμοδιοτήτων, απόκτηση τεχνογνωσίας και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Από απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέδειξαν ως πιο σημαντικές θετικές επιδράσεις από την εφαρμογή των μεθόδων αξιολόγησης την βελτίωση και σε θέματα οργάνωσης (70,19%) και την βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού (63,46%). Οι ερωτηθέντες δεν αναγνωρίζουν σημαντική βελτίωση σε θέματα ανάπτυξης καινοτομιών (25%) και διαχείρισης πόρων (24,04%). Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό αναγνωρίζει ότι αποκτήθηκε τεχνογνωσία που χρησιμοποιήθηκε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (59,62%) και σε μικρότερο ποσοστό (51,92%) ότι δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Όσον αφορά την ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων, μόνο ένα μικρό ποσοστό αναγνωρίζει ότι πραγματοποιήθηκε (30,77%). Επιπλέον οι έλεγχοι ανεξαρτησίας έδειξαν ότι τα άτομα που συμμετείχαν ως μέλη ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ καθώς και τα άτομα που επέλεξαν ως μέθοδο αξιολόγησης του Πανεπιστημίου την αυτοαξιολόγηση, θεωρούν ότι υπάρχει βελτίωση σε θέματα συνεργασίας του προσωπικού.

Επομένως η πρώτη ερευνητική υπόθεση επαληθεύεται μερικώς.

Υπόθεση 2

Η εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας στα ελληνικά Πανεπιστήμια τα καθιστούν πιο ανταγωνιστικά.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι μηχανισμοί αξιολόγησης επιφέρουν μία σειρά αλλαγών στα Ιδρύματα, που οδηγούν στην βελτίωση των επιδόσεων τους και στο να γίνουν πιο ανταγωνιστικά (Brennan&Shah, 2000; Dill, 2010; Liu, 2016). Ως πιο σημαντικό αποτέλεσμα για τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ήταν ότι το Πανεπιστήμιο είχε την ευκαιρία να ανιχνεύσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του (M.O.=3,56), σε ένα σημαντικό βαθμό είχε σαν αποτέλεσμα να προσδιορίσει το όραμα και τους στόχους του (M.O.=3,13) και λιγότερο να γίνει πιο ανταγωνιστικό (M.O.=2,81) και να βελτιώσει την κατάταξή του (M.O.=2,65).

Αντίθετα οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η συμμετοχή αυτή του Πανεπιστημίου βοήθησε λίγο να διευκολυνθεί στην εξεύρεση οικονομικών πόρων (M.O.=2,13), όπως και να προσελκύσει περισσότερους φοιτητές (M.O.=2,05). Η αρνητική απάντηση στα ερωτήματα αυτά σχετίζεται πιθανώς με την περιορισμένη αυτονομία των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων όπου ο αριθμός των εισακτέων και η κατανομή της χρηματοδότησης προσδιορίζεται από το Υπουργείο Παιδείας.

Οι έλεγχοι ανεξαρτησίας δεν έδειξαν στατιστικώς σημαντική διαφορά των απαντήσεων σε σχέση με την μέθοδο αξιολόγησης, την συμμετοχή των ατόμων σε ΜΟΔΙΠ και ΟΜΕΑ, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ή τη θέση εργασίας.

Υπόθεση 3

Η εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας στα ελληνικά Πανεπιστήμια έχει θετική επίδραση στην ποιότητα του τρόπου διοίκησης των Ιδρυμάτων.

Οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 71,15% θεωρούν ότι υπάρχει μεταστροφή προς μια κουλτούρα ποιότητας στα Πανεπιστήμια όπου πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση. Αυτό συνίσταται

σε μία αλλαγή στον τρόπο αντίληψης της ποιότητας, η οποία γίνεται πλέον υπόθεση όλων των εργαζομένων στον οργανισμό και στοχεύει στην προσπάθεια για διαρκή βελτίωση (Gvaramadze, 2008; EUA, 2006). Αυτό φαίνεται να επιβεβαιώνεται στην περίπτωση των συμμετεχόντων.

Η έρευνα επίσης διερεύνησε εάν η μεταστροφή στην κουλτούρα αποτυπώνεται με την ενσωμάτωση στην διοίκηση Α) εργαλείων μέτρησης της ποιότητας : διάγραμμα ροής, γραφήματα, διάγραμμα Pareto, διάγραμμα Fishbone, διάγραμμα διασποράς, φύλλα ελέγχου, διάγραμμα ελέγχου, καταγισμός ιδεών (Ζαβλανός, 2003 ; Mishra, 2007) και Β) της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων γνωστή ως κύκλο του Ντεμινγκ ή PDCA (Mishra, 2007).

Από το σύνολο των ατόμων που απάντησαν θετικά στην πρώτη ερώτηση, απάντησαν ότι έχουν ενσωματωθεί εργαλεία μέτρησης της ποιότητας στην διοίκηση του Πανεπιστημίου χρήση εργαλείων ελέγχου ποιότητας (Μ.Ο.=2,96).

Σχετικά με τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι αυτοαξιολόγηση εφαρμόζεται σε σημαντικό βαθμό (Μ.Ο.=3,36) , καθώς επίσης η στοχοθεσία (Μ.Ο.=3,13), η ενεργοποίηση διαθέσιμων δυνάμεων για εκπλήρωση στόχων (Μ.Ο.=3,04). Τα στοιχεία αυτά (Στοχοθεσία, ενεργοποίηση διαθέσιμων δυνάμεων, Αναστοχασμός και Αυτοαξιολόγηση) αποτελούν τις ενέργειες που πραγματοποιούνται για την λήψη αποφάσεων στην διαδικασία διαρκούς βελτίωσης γνωστή και ως κύκλο του Ντέμινγκ.

Επομένως η υπόθεση 3, επιβεβαιώνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Από την επαγωγική ανάλυση δεν προκύπτουν συμπεράσματα.

Υπόθεση 4

Οι παρακάτω παράγοντες λειτουργούν υποστηρικτικά κατά την διαδικασία αξιολόγησης:

- **Υποστήριξη από την ηγεσία του Πανεπιστημίου**
- **Άρτιο πληροφοριακό σύστημα**
- **Διαφάνεια διαδικασιών**
- **Συμμετοχή εμπλεκομένων**

- **Ανάληψη πρωτοβουλιών**

Η μελέτη της βιβλιογραφίας (Martin, 2018) έδειξε ότι μια σειρά παραγόντων επηρεάζει τις διαδικασίες αξιολόγησης και μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος. Οι βασικότεροι εσωτερικοί παράγοντες συνοψίζονται στην διατύπωση της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης. Οι απαντήσεις των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ανέδειξαν ως πιο σημαντικό παράγοντα την συμμετοχή των εμπλεκομένων σε ποσοστό 74,04% και ακολουθεί η υποστήριξη από την ηγεσία του Πανεπιστημίου με ποσοστό 63,46%. Επίσης σε ποσοστό 51,92% απάντησαν ότι η διαφάνεια των διαδικασιών λειτούργησε υποστηρικτικά.

Το άρτιο πληροφοριακό σύστημα (32,69% θετική απάντηση) και η ανάληψη πρωτοβουλιών (37,5% θετική απάντηση) είχαν μικρότερη βαρύτητα για τους συμμετέχοντες . Ενδεχομένως το τελευταίο να σχετίζεται με την περιορισμένη δυνατότητα των Πανεπιστημίων για αυτενέργεια, σε κάθε περίπτωση μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο περαιτέρω μελέτης και διερεύνησης.

Κατά την επαγωγική ανάλυση με βάση τα αποτελέσματα των σχετικών ελέγχων, παρατηρείται στατιστικώς σημαντική διαφορά, καθώς οι έλεγχοι ανεξαρτησίας έδειξαν ότι τα άτομα που υπήρξαν μέλη ΜΟΔΠ ή ΟΜΕΑ πιστεύουν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι οι διαφανείς διαδικασίες που ακολουθήθηκαν κατά την αξιολόγηση λειτούργησαν υποστηρικτικά, σε σχέση με εκείνους που δεν έχουν συμμετάσχει σε αξιολογήσεις ως μέλη ΜΟΔΠ ή ΟΜΕΑ.

Υπόθεση 5

Οι βασικότερες αρνητικές επιπτώσεις της αξιολόγησης στα ελληνικά Πανεπιστήμια αφορούσαν την αύξηση γραφειοκρατίας, την αγνόηση των στόχων του Πανεπιστημίου, την εμμονή στα πρότυπα αξιολόγησης , τη δυσαρέσκεια προσωπικού από την αίσθηση εποπτείας.

Η μελέτη της βιβλιογραφίας (Stensaker, 2003; Wang,2014; Minelli et al.,2006; Liu,2016) ανέδειξε ως βασικότερες αρνητικές επιπτώσεις αυτές που περιγράφονται στην υπόθεση πέντε. Ως ποιο σημαντική για τους ερωτηθέντες αναδείχθηκε η αύξηση της γραφειοκρατίας (Μ.Ο.=2,91) και ακολουθεί η εμμονή στα πρότυπα αξιολόγησης (Μ.Ο.=2,61).

Αντίθετα οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι δεν αγνοήθηκαν οι στόχοι του Πανεπιστημίου κατά την αξιολόγηση (Μ.Ο.=1,71), ενώ η ενόχληση του προσωπικό από την αίσθηση ότι παρακολουθείται ήταν μικρή (Μ.Ο.=2,14) .

Επομένως, η πέμπτη υπόθεση επιβεβαιώνεται εν μέρει.

Οι έλεγχοι ανεξαρτησίας της επαγωγικής ανάλυσης δεν έδειξαν στατιστικώς σημαντικά ευρήματα.

Υπόθεση 6

Η εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας στα ελληνικά Πανεπιστήμια επέφερε ενίσχυση της οργανωσιακής, οικονομικής, ακαδημαϊκής αυτονομίας ή/και της αυτονομίας διαχείρισης προσωπικού.

Στην βιβλιογραφία γίνεται διάκριση των τεσσάρων κατηγοριών αυτονομίας στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Esterman, 2017; Esterman et al, 2011; Esterman&Nokkala,2009; EUA, 2007). Κατά την έκτη υπόθεση, η εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας θα έχει σαν αποτέλεσμα την ενίσχυση κάποιων ή το σύνολο των παραπάνω κατηγοριών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η επίδραση της αξιολόγησης στην αυτονομία του Πανεπιστημίου ήταν μικρή. Τη μικρότερη βελτίωση, συγκέντρωσε η οικονομική αυτονομία (Μ.Ο.=1,98) και η αυτονομία διαχείρισης προσωπικού (Μ.Ο.=2,23). Οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι σε μικρό βαθμό (Μ.Ο.=2,50) βελτιώθηκε η ακαδημαϊκή αυτονομία και η οργανωσιακή αυτονομία (Μ.Ο.=2,58).

Οι έλεγχοι ανεξαρτησίας δεν έδειξαν στατιστικώς σημαντική διαφορά των απαντήσεων σε σχέση με την μέθοδο αξιολόγησης, την συμμετοχή των ατόμων σε ΜΟΔΙΠ και ΟΜΕΑ, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ή τη θέση εργασίας.

Υπόθεση 7

Η ενίσχυση της αυτονομίας οδηγεί σε βελτίωση των επιδόσεων.

Η διερεύνηση της έβδομης υπόθεσης πραγματοποιήθηκε μέσα από την ανάλυση των ερωτήσεων 15, 17, 22, 24 και 26. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν σε ποσοστό 79,81% ότι το Πανεπιστήμιο έχει τη δυνατότητα να λάβει αποφάσεις που θα οδηγήσουν σε βελτίωση των επιδόσεων του καθώς επίσης ότι η δυνατότητα του να διαχειρίζεται τους πόρους του το καθιστούν πιο αποδοτικό (70,19%).

Ωστόσο δεν κατέστη εφικτό να διαπιστωθεί εάν στα ελληνικά Πανεπιστήμια κατά την τελευταία πενταετία, μετά και την εφαρμογή των διαδικασιών αξιολόγησης παρατηρήθηκε βελτίωση των επιδόσεων. Οι τελευταίες έγινε μία προσπάθεια να μετρηθούν με βάση την ποιότητα του ερευνητικού έργου, με την χρήση τριών δεικτών: τον δείκτη απήχησης των δημοσιεύσεων, την παραγωγή καινοτομιών και την θέση στην διεθνή κατάταξη (IOBE,2017). Σε ποσοστό 78,85% οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν τον δείκτη απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου ούτε εάν αυτός έχει βελτιωθεί την τελευταία πενταετία (48,08%). Παρόμοια είναι η εικόνα όσον αφορά την θέση του Πανεπιστημίου στην διεθνή κατάταξη: οι μισοί από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν την σημερινή θέση (50%), ούτε εάν υπήρξε βελτίωση την τελευταία πενταετία (50%). Καλύτερη παρουσιάζεται η εικόνα για την παραγωγή καινοτομιών, το 69,23% απάντησε ότι παράγονται από το Πανεπιστήμιο, δεν ήταν όμως σαφές εάν υπήρχε βελτίωση την τελευταία πενταετία, καθώς το 51,92% απάντησε ότι δεν γνωρίζει.

Υπόθεση 8

Η αξιοποίηση της αυτονομίας μέσα από την ανάληψη πρωτοβουλιών από την ηγεσία, οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητας.

Όπως προκύπτει από την βιβλιογραφία η αξιοποίηση της παρεχόμενης ευελιξίας και ελευθερίας είναι μια σημαντική παράμετρος στο ζήτημα της αυτονομίας των Ιδρυμάτων (Clark, 2001). Η αυτονομία χρειάζεται να συνδυαστεί με άλλα χαρακτηριστικά της διοίκησης για να είναι αποτελεσματική, χαρακτηριστικά όπως αποτελεσματική ηγεσία και δημιουργία σκοπού και οράματος (Hénard& Mitterle,2008).

Οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 80,8% πιστεύουν ότι το Πανεπιστήμιο έχει την ελευθερία να λάβει αποφάσεις σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας του. Επίσης το 52,9% των ατόμων που συμμετείχαν θεωρεί ότι το όραμα και οι στόχοι του Πανεπιστημίου είναι σαφώς διατυπωμένα. Εντούτοις, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (55,8%) δεν γνωρίζει εάν χρησιμοποιούνται εργαλεία μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας, ούτε ποιος είχε την πρωτοβουλία για την εισαγωγή τους στην διοίκηση (48,1%).

Οι απαντήσεις επομένως, δεν επιτρέπουν την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για την όγδοη υπόθεση.

6.3 Καταληκτικές παρατηρήσεις και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε προκειμένου να προσδιοριστεί η επίδραση των μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζονται στα Πανεπιστήμια της χώρας, στην αυτονομία των Ιδρυμάτων. Διαπιστώθηκε καθολική συμμετοχή των Πανεπιστημίων, στις διαδικασίες αξιολόγησης, γεγονός που καταδεικνύει ότι αποτελούν πλέον πραγματικότητα για την Ανώτατη Εκπαίδευση.

Οι διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας φαίνεται να έχουν θετική επίδραση σε θέματα οργάνωσης του Πανεπιστημίου (70,19%) και συνεργασίας του προσωπικού (63,46%), ενώ οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι το Πανεπιστήμιο μπόρεσε να ανιχνεύσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του (Μ.Ο.=3,56) , όπως και να προσδιορίσει το όραμα και τους στόχους του (Μ.Ο.=3,13). Επιπλέον διαπιστώνεται αλλαγή στα Ιδρύματα με την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας (71,15%), και την ενσωμάτωση των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων: την αυτοαξιολόγηση (Μ.Ο.=3,36), τη στοχοθεσία (Μ.Ο.=3,13), την ενεργοποίηση διαθέσιμων δυνάμεων για εκπλήρωση στόχων (Μ.Ο.=3,04). Κατά την επαγωγική στατιστική ανάλυση, παρουσιάστηκε ως πιο σημαντική θετική επίδραση, τόσο ανάμεσα στα άτομα που απάντησαν την αυτοαξιολόγηση ως την μέθοδο αξιολόγησης, όσο και τα μέλη ΜΟΔΙΠ και ΟΜΕΑ, η βελτίωση σε θέματα συνεργασίας προσωπικού. Επιπλέον, η διαφάνεια των διαδικασιών αναδείχθηκε ως ο πιο σημαντικός υποστηρικτικός παράγοντας κατά την αξιολόγηση, ανάμεσα στα μέλη ΜΟΔΙΠ και ΟΜΕΑ.

Η βελτίωση του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης και η διαπίστωση, μέσα από την αξιολόγηση, ότι πραγματοποιούνται αποτελεσματικά, έχει μεγάλη σημασία για την παροχή αυτονομίας στα Πανεπιστήμια. Κατά τον Van Damme (2002) η εδραίωση της εμπιστοσύνης στην ποιότητα των πανεπιστημίων είναι ο δρόμος για την νομιμοποίηση και ανάπτυξη της αυτονομίας τους. Επιπλέον οι διαδικασίες εξωτερικής αξιολόγησης παρέχουν τη δυνατότητα και ωθούν τα πανεπιστήμια να εκμεταλλευτούν και να αξιοποιήσουν την αυτονομία που ήδη διαθέτουν προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που εγείρονται από τα πρότυπα και κριτήρια αξιολόγησης και να βελτιώσουν την ποιότητα (Stensaker,2003).

Από την παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι ερωτώμενοι δεν πιστεύουν ότι έχει ενισχυθεί η αυτονομία του Πανεπιστημίου στις τέσσερις μορφές που αναλύθηκαν στην βιβλιογραφία. Οι απαντήσεις έδειξαν μόνο για την περίπτωση της οργανωσιακής και ακαδημαϊκής αυτονομίας μια μικρή θετική διαφοροποίηση ανάμεσα στους συμμετέχοντες. Από την επαγωγική ανάλυση δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με την αυτονομία των Πανεπιστημίων.

Η εφαρμογή της διασφάλισης ποιότητας στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση για πρώτη φορά στην Ελλάδα την περίοδο 2015-2016 , αποτέλεσε μια πρωτόγνωρη διαδικασία για τα Πανεπιστήμια. Ενδεχομένως να απαιτείται περισσότερος χρόνος προκειμένου να ενσωματωθούν οι αλλαγές και να παρατηρηθεί βελτίωση στα επίπεδα αυτονομίας των Ιδρυμάτων.

6.3.1 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Καθώς το θέμα της αξιολόγησης για τα ελληνικά Πανεπιστήμια αποτελεί μια καινούρια διαδικασία, δημιουργείται η ανάγκη να διαπιστωθεί ποια είναι η επιρροή της σε διάφορους τομείς, οργάνωσης, διοίκησης, διδασκαλίας και μάθησης, χρηματοδότησης.

Η έρευνα θα μπορούσε να αφορά τη μελέτη περίπτωσης ενός συγκεκριμένου Πανεπιστημίου και να εξετάζει τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν από την αξιολόγηση και τη στάση των εργαζομένων απέναντι σε αυτή. Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε να διαπιστωθεί πιο εύκολα η μεταβολή στις επιδόσεις.

Επιπλέον, αντικείμενο μελέτης θα μπορούσε να γίνει η επίδραση των μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας στην μαθησιακή διαδικασία, με την συμμετοχή εργαζομένων και σπουδαστών. Η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε στην επίδραση που έχουν οι μηχανισμοί

αξιολόγησης στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θα είχε ενδιαφέρον να διαπιστωθεί εάν, τόσο η αξιολόγηση καθαυτή, όσο και οι αλλαγές που πιθανώς προκαλεί στην κουλτούρα των Ιδρυμάτων, έχει αντίκτυπο στην μάθηση.

Τέλος, αξίζει να ερευνηθεί εάν ο βαθμός εμπλοκής των συμμετεχόντων στην διαδικασία αξιολόγησης, επηρεάζει την στάση τους και τις αντιλήψεις τους για την ποιότητα των Πανεπιστημίων, καθώς στην παρούσα εργασία παρατηρήθηκε διαφοροποίηση των απαντήσεων σε δύο περιπτώσεις, ανάλογα με την συμμετοχή των ερωτηθέντων σε ομάδες ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

ΑΔΙΠ. (2007). *Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση: Οδηγός εφαρμογής της διαδικασίας εσωτερικής αξιολόγησης (έκδοση 1η)*. Αθήνα: ΑΔΙΠ.

Ασδεράκη, Φ. & Ντούλιας, Π. (2014). Η διασφάλιση της ποιότητας στην Ελληνική ανώτατη εκπαίδευση: Η επίδραση των αρχών και των προτύπων του Ευρωπαϊκού χώρου ανώτατης εκπαίδευσης και του ΟΟΣΑ. In Bitzenis, A. & V. A. Vlachos (eds), *International Conference of International Business* (pp. 179-189). Thessaloniki: University of Macedonia.

Ασδεράκη, Φ. (2008). *Ευρώπη και Παιδεία: Ο Ευρωπαϊκός χώρος Ανώτατης Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σιδέρης.

Γέμτος, Π. (2007). Πανεπιστήμια, επιστήμη και ελεύθεροι θεσμοί. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 17, 289-306.

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

IOBE. (2017). *Τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα Επιπτώσεις της κρίσης και προκλήσεις*. Αθήνα: Μελέτη της ομάδας έρευνας IOBE.

Μητσόπουλος, Μ & Πελαγίδης, Θ. (2015). Αυτονομία, αξιολόγηση, επιδόσεις: μία συνοπτική συγκριτική αξιολόγηση ευρωπαϊκών πανεπιστημίων. *Επιστήμη και κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 17, 259-268.

Μπούσιου, Ο. (2018). *Οργάνωση, διοίκηση, εποπτεία των ελληνικών πανεπιστημίων από το 1932 έως το 2016: μία ιστορικο-συγκριτική μελέτη με έμφαση στην πανεπιστημιακή αυτονομία*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

ΟΟΣΑ (2011). *Καλύτερες Επιδόσεις και Επιτυχείς Μεταρρυθμίσεις στην Εκπαίδευση, Συστάσεις για την Εκπαιδευτική πολιτική στην Ελλάδα*.

Ξένη Βιβλιογραφία

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2007). Why reform Europe's universities?. *Higher education in a globalized world, governance, competition and performance*. Brussels: Editions de l'Université de Bruxelles.

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2010). The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. *Economic Policy*, 25(61), 7-59.

Amaral, A., Rosa, M. J., & Tavares, D. (2007). Assessment as a tool for different kinds of action: from quality management to compliance and control. *Quality Assessment for Higher Education in Europe*, 43-53.

Anderson, R.D. (2004). *European Universities from the Enlightenment to 1914*. Oxford University Press.

Asderaki, F. (2009). The impact of the Bologna process on the development of the Greek quality assurance system. *Quality in Higher Education*, 15(2), 105-122.

Berdahl, R. (1990). Academic Freedom, Autonomy and Accountability in British Universities, *Studies in Higher Education*, 15, 169-180.

Berg, C. (1993) University autonomy and quality assurance. *Higher Education in Europe*, 18(3), 18-26.

Brennan, J., & Shah, T. (2000). *Managing quality in higher education: An international perspective on institutional assessment and change*. Buckingham: OECD, SRHE and Open University Press.

Broucker B.& De Wit K. (2015). New Public Management in Higher Education. In: Huisman J., de Boer H., Dill D.D., Souto-Otero M. (Eds) *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*. London: Palgrave Macmillan.

Broucker, B., De Wit, K., & Leisyte, L. (2015). An evaluation of new public management in higher education. Same rationale, different implementation. In EAIR, Date: 2015/08/30-2015/09/02, Location: Krems.

Cheng, M. (2009). 'Academics' professionalism and quality mechanisms: Challenges and tensions'. *Quality in Higher Education*, 15(3), 193–205.

Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503-517.

Clark, B. (2001). The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement. *Higher Education Management*, 13(2).

Commission (2005). 'Cluster 'modernization of higher education''. Brussels: Directorate-General for Education and Culture.

Commission (2006). *Delivering on the Modernization Agenda for Universities: Education, Research and Innovation*. Brussels.

Corbett, A. (2005). *Universities and the Europe of Knowledge*. London: Palgrave Macmillan.

Crawford, F. W. (1991) Total Quality Management, unpublished discussion paper prepared for the CVCP Residential meeting on 24-26 Sept. 1991.

Crosby, P. B. (1984). *Quality Without Tears: The art of hassle-free management*. New York: McGraw-Hill.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dill, D. D. (2000). Designing academic audit: Lessons learned in Europe and Asia. *Quality in Higher Education*, 6(3), 187–207.

Dill, D.D. (2010). We can't go home again: Insights from a quarter century of experiments in external academic quality assurance. *Quality in Higher Education*, 16 (2), 159-161.

Dimitropoulos, A. and Kindi, V. (2017). *Accountability in Greek Education. Country case study*. Unesco Global Education Monitoring Report (Report No.8), 1-15.

E.R. Tapper & B.G. Salter (1995). The changing idea of university autonomy, *Studies in Higher Education*, 20(1), 59-71.

Enders, J., De Boer, H., & Weyer, E. (2013). Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education re-visited. *Higher education*, 65(1), 5-23.

ENQA. (2009). Standards and guidelines for quality assurance in European higher education area. Helsinki: ENQA.

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

Estermann, T., & Nokkala, T. (2009). *University autonomy in Europe: exploratory study*. Brussels: European University Association.

Estermann, T., Nokkala, T., & Steinel, M. (2011). *UNIVERSITY AUTONOMY IN EUROPE II*. Brussels: European University Association.

European Commission/EACEA/Eurydice. (2015). *The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European University Association (2003). *EUA Quality Culture Project. Network Report. Network 4. Implementing Bologna Reforms*. Brussels: European University Association.

European University Association (2006). *Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002–2006*. Brussels: European University Association.

European University Association. (2007) *The EUA Lisbon Declaration – Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a Common Purpose*. Brussels: European University Association.

Ewell, P. T. (2007). The 'quality game': External review and institutional reaction over three decades in the United States. In D. F. Westerheijden, B. Stensaker & M. J. Rosa (Eds.), *Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation*. Dordrecht: Springer.

Farrant, J. (1987) Central control of the university sector, in: T. Becher (Ed.) *British Higher Education*. London: Allen & Unwin.

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press.

Fielden, J. (2008). *Global Trends in University Governance*. World Bank Education Working Paper Series 9. Washington: The World Bank.

Gvaramadze, I. (2008). From quality assurance to quality enhancement in the European Higher Education Area. *European Journal of education*, 43(4), 443-455.

Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & evaluation in higher education*. 18(1), 9-34.

Hayes, D., & Winyard, R. (2002). The Mcdonaldisation of higher education. Westport: Bergin & Garvey.

Hénard, F. & Mitterle, A. (2008). *Governance and quality guidelines in Higher Education*. OCED

Huisman, J. (2007). The Anatomy of Autonomy. *Higher Education Policy*, 20, 219-221.

Huisman, J., & Currie, J. (2004). Accountability in higher education: Bridge over troubled water?. *Higher Education*, 48(4), 529–551.

Liu, S. (2016). Higher Education Quality Assessment and University Change: A Theoretical Approach in Liu, S. (Ed.) *Quality Assurance and Institutional Transformation the Chinese Experience*. Singapore: Springer.

Maassen, P., and J.P. Olsen, J.P. (2007). *University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer.

Martin, M. (2018). *Internal Quality Assurance: Enhancing higher education quality and graduate employability*. Paris: UNESCO.

Matei, L., & Iwinska, J. (2016). *Quality Assurance in Higher Education: A practical handbook*. Budapest: Yehuda Elkana Center for Higher Education.

Meek, V. L. (2003). Introduction. In A. Amaral, V. L. Meek & I. M. Larsen (Eds.), *The higher education managerial revolution?*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Minelli, E., Rebora, G., Turri, M., & Huisman, J. (2006). The impact of research and teaching evaluation at universities: Comparing an Italian and a Dutch case. *Quality in Higher Education*, 12(2), 109–124.

Mishra, S. (2007). *Quality assurance in higher education: An introduction*. India: National Assessment and Accreditation Council.

monitoring on higher education. *Quality in Higher Education*, 9(2), 151–159.

Morley, L. (2003). *Quality and power in higher education*. Berkshire: SRHE and Open University Press.

Mukhopadhyay, M. (2005). *Total Quality Management in Education*, 2nd Ed, New Delhi: Sage.

Neave, G. (1982) The changing boundary between the state and higher education, *European Journal of Education*, 17, 231-241.

Neave, G. (1988) On being economical with university autonomy: being an account of the retrospective joys of a written constitution, in: M. TIGHT (Ed.) *Academic Freedom and Responsibility*, Open University Press.

Neave, G., & Van Vught, F. A. (1994). *Government and higher education relationships across three continents*. Oxford: Pergamon Press.

Nokkala, T., & Bacevic, J. (2014). University autonomy, agenda setting and the construction of agency: the case of the European University Association in the European Higher Education Area. *European Educational Research Journal*, 13(6), 699-714.

OECD (1999), *Quality and Internationalisation in Higher Education*, OECD Publishing, Paris.

OECD (2003). *Changing Patterns of governance in Higher Education. Education Policy Analysis 2003*, OECD.

OECD (2018). *Education for a Bright Future in Greece, Reviews of National Policies for Education*, Paris: OECD Publishing.

Perkin H. (2007) *History of Universities*. In: Forest J.J.F., Altbach P.G. (eds) *International Handbook of Higher Education. Springer International Handbooks of Education*. (18). Dordrecht: Springer

Pruvot, E. B., & Estermann, T. (2016). *University autonomy in Europe III. The scorecard*.

Ravinet, P. (2008). From Voluntary Participation to Monitored Coordination: why European countries feel increasingly bound by their commitment to the Bologna Process, *European Journal of Education*, 43(3), 353-367.

Reeves, C.A. and Bedner, D.A. (1994). Defining quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.

Robertson, S. & Keeling, R. (2008) Stirring the Lions: strategy and tactics in global higher education. *Globalisation, Societies and Education*, 6(3), 221-240.

Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E., & Arnal, E. (2008). Tertiary education for the knowledge society. 1, Paris: OECD.

Señal N. C., González C., Fischer F., Hansen S. P., Ponds H. (2008). *Internal Quality Assurance and the European Standards and Guidelines*. Helsinki: ENQA.

Stensaker, B. (2003). Trance, transparency and transformation: The impact of external quality monitoring on higher education. *Quality in Higher Education*, 9(2), 151–159.

Tam, M. (2001). 'Measuring quality and performance in higher education', *Quality in Higher Education*, 7(1), pp. 47–54.

Thune, C. (2005). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area*. Report, European Association for Quality Assurance in the European Higher Education.

Trow, M. (1996). Trust, markets and accountability in higher education: A comparative perspective. *Higher Education Policy*, 9(4), 309–324.

Van Damme, D. (2002). *Quality as a tool for Autonomy*, EUA Conference, Roskilde.

Voegtle, E., Knill, C. & Dobbins, M. (2011). To What Extent Does Transnational Communication Drive Cross-national Policy Convergence? The Impact of the Bologna Process on Domestic Higher Education Policies, *Higher Education*, 61(1), 77-94.

Vroeijenstijn, A. I. (1995a). Government and university: opponents or allies in quality assurance?. *Higher Education Review*, 27(3), 18.

Vroeijenstijn, A. I. (1995b). Improvement and Accountability: Navigating between Scylla and Charybdis. Guide for External Quality Assessment in Higher Education. *Higher Education Policy Series 30*. Taylor and Francis, 1900 Frost Rd., Suite 101, Bristol, PA 19007-1598.

Wang, L. (2014). Quality assurance in higher education in China: Control, accountability and freedom. *Policy and Society*, 33(3), 253-262.

Westerheijden, D. F. (1990). Peers, performance, and power: Quality assessment in the Netherlands. In L. C. J. Goedegebuure, P. A. M. Maassen & D. F. Westerheijden (Eds.), *Peer review and performance indicators: Quality assessment in British and Dutch higher education*. Utrecht: Lemma.

Woodhouse, D. (1999) Quality and Quality Assurance in Wit, H. D., and Knight, J. A (Eds), *Quality and Internationalisation in Higher Education*, Paris: OECD Publishing.

Woodhouse, D. (2003). Quality improvement through quality audit. *Quality in Higher Education*, 9(2),133– 139.

Wright, S. (1998). The Politicization of ‘Culture’, *Anthropology Today*, 14(1), 7-15.

Ηλεκτρονικές πηγές

Διαδικασία της Μπολόνια (1999). Η διαδικασία της Μπολόνια: δημιουργία του ευρωπαϊκού χώρου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ανακτήθηκε 16 Απριλίου, 2018, από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c11088&from=EL>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018) Δραστηριότητες της ΕΕ στον τομέα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ανακτήθηκε 2 Απριλίου, 2018, από https://ec.europa.eu/education/policy/higher-education_el

Esterman, T. (2017). Why university autonomy matters mor than ever. University world news, 454. Ανακτήθηκε στις 6 Απριλίου, 2018 , από <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20170404132356742>

Deeks, A. (2018). Universities need less regulation and more autonomy. The Irish Times. Ανακτήθηκε στις 14 Ιανουαρίου, 2019, από <https://www.irishtimes.com/opinion/universities-need-less-regulation-and-more-autonomy-1.3363085>

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ-ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

EFQM:	European Foundation for Quality Management
ENQA:	European Association for Quality Assurance in Higher Education
ESG:	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
ESIB	National Unions of Students in Europe
EUA	European University Association
EURASHE	European Association of Institutions in Higher Education
IEP	International Institute for Educational Planning
IQA	Internal Quality Assurance
ISO	International Organization for Standardization
NOKUT	Norwegian Agency for Quality Assurance in Education
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PDCA	Plan Do Check Act
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
ΑΔΙΠ	Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση
ΑΕΙ	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
ΑΤΕΙ	Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Ε.ΔΙ.Π	Εργαστηριακό Διδακτικό Προσωπικό
Ε.Ε.Π	Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό
Ε.Τ.Ε.Π	Ειδικό Τεχνικό Εργαστηριακό Προσωπικό
ΕΕΑ	Επιτροπή Εξωτερικής Αξιολόγησης
ΕΟΑ	Ειδική Ομάδα Αξιολόγησης
ΕΧΑΕ	Ενιαίος Χώρος Ανώτατης Εκπαίδευσης
ΜΟ.ΔΙ.Π.	Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας
ΟΜ.Ε.Α.	Ομάδα Εσωτερική Αξιολόγησης
ΟΟΣΑ	Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Οι μηχανισμοί διασφάλισης της ποιότητας ως εργαλείο για την αυτονομία του Πανεπιστημίου

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Οι μηχανισμοί διασφάλισης της ποιότητας ως εργαλείο για την αυτονομία του Πανεπιστημίου» και εκπονείται στο πλαίσιο του ΠΜΣ Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.

Απευθύνεται σε εργαζόμενους της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που έχουν εμπλακεί σε διαδικασίες αξιολόγησης και έχει σαν στόχο να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο η αξιολόγηση επιδρά στην βελτίωση της ποιότητας και την σχέση της με την αυτονομία των Ιδρυμάτων.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι όποιες πληροφορίες παρέχει είναι εμπιστευτικές.

Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στην παρακάτω ηλεκτρονική διεύθυνση:

goum30@gmail.com

Σας ευχαριστώ για την συνεργασία.

Με εκτίμηση,
Γκούρη Μαριγώ

* Απαιτείται

1. 1. Θέση εργασίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθηγητής (Καθηγητής, Αναπληρωτής Καθηγητής, Επίκουρος, Καθηγητής Εφαρμογών)
- Διοικητικός Υπάλληλος
- Ε.ΔΙ.Π.
- Ε.Ε.Π.
- Ε.Τ.Ε.Π

2. 2. Έχετε συμμετάσχει σε διαδικασίες αξιολόγησης ως μέλος ΜΟΔΙΠ ή ΟΜΕΑ; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

Διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας

3. 3. Πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση του Πανεπιστημίου; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

4. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την διασφάλιση της ποιότητας ήταν: *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Αυτοαξιολόγηση
- Εξωτερική αξιολόγηση
- Σύγκριση με την απόδοση άλλων, πετυχημένων, μονάδων (benchmarking).
- Άλλο: _____

5. Ποια είναι τα αποτελέσματα της έκθεσης αξιολόγησης; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Θετική Μνεία
- Θετική
- Μερικώς Θετική
- Αρνητική
- Δεν γνωρίζω

6. Κατά την αξιολόγηση, ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες λειτούργησαν υποστηρικτικά ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από αυτή; *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Υποστήριξη από την ηγεσία του Πανεπιστημίου
- Άρτιο πληροφοριακό σύστημα
- Διαφάνεια διαδικασιών
- Συμμετοχή εμπλεκομένων
- Ανάλυση πρωτοβουλιών

7. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση σε θέματα: *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Συνεργασίας προσωπικού
- Ανάπτυξης καινοτομιών
- Οργάνωσης
- Διαχείρισης πόρων

8. Μέσα από την διαδικασία αξιολόγησης ανατέθηκαν σε όργανα του Πανεπιστημίου αρμοδιότητες που δεν διέθεταν προηγουμένως; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

9. Παρακαλώ διευκρινίστε:

10. Η συμμετοχή σε διαδικασίες αξιολόγησης είχε σαν αποτέλεσμα να αποκτηθεί τεχνογνωσία που αξιοποιήθηκε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σε θέματα που δεν σχετίζονται με την αξιολόγηση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ
 ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

11. Η εμπλοκή σε διαδικασίες αξιολόγησης έδωσε στο Πανεπιστήμιο τη δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ
 ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

12. Παρακαλώ διευκρινίστε

13. Η συμμετοχή του Πανεπιστημίου σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας είχε σαν αποτέλεσμα (Να επισημαίνεται μία έλλειψη ανά σειρά): *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκέτα	Πολύ	Πάρα Πολύ
Να γίνει πιο ανταγωνιστικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να προσδιορίσει το όραμα και τους στόχους του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να ανιχνεύσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να προσελκύσει περισσότερους φοιτητές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να βελτιώσει την κατάταξή του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να διευκολυνθεί στην εξεύρεση οικονομικών πόρων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 12. Οι διαδικασίες αξιολόγησης επέφεραν αλλαγές στην κουλτούρα του Ιδρύματος και μεταστροφή προς μια κουλτούρα ποιότητας (προσπάθεια για διαρκή βελτίωση); *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ
 ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

15. 13. Εάν ναι, αυτό αποτυπώνεται με την ενσωμάτωση στην διοίκηση του Ιδρύματος μεθόδων βελτίωσης και μέτρησης της ποιότητας; (Να επισημαίνεται μία έλλειψη ανά σειρά) *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Στοχοθεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενεργοποίηση διαθέσιμων δυνάμεων για εκπλήρωση στόχων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναστοχασμός ενεργειών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αυτοαξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χρήση εργαλείων ελέγχου ποιότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 14. Η διαδικασία αξιολόγησης του Πανεπιστημίου είχε αρνητικές επιπτώσεις (Να επισημαίνεται μία έλλειψη ανά σειρά): *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Αύξηση γραφειοκρατίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αγνόηση των στόχων του Πανεπιστημίου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εμμονή στα πρότυπα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δυσaréσκεια προσωπικού από την εποπτεία κατά την αξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αυτονομία Πανεπιστημίων

17. 15. Η διοίκηση του Πανεπιστημίου έχει τη δυνατότητα να λάβει αποφάσεις και να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν τις επιδόσεις του; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ
 ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

18. 16. Το πανεπιστήμιο διαθέτει την ελευθερία να προχωρήσει σε ενέργειες που θα βελτιώσουν την ποιότητα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ
 ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

19. 17. Η δυνατότητα του Πανεπιστημίου να διαχειρίζεται τους πόρους του, το καθιστά πιο αποδοτικό; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ
 ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

20. 18. Η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου ποιότητας ενίσχυσε την αυτονομία του Πανεπιστημίου στις παρακάτω κατηγορίες (Να επισημαίνεται μία έλλειψη ανά σειρά); *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Οργανωσιακή αυτονομία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οικονομική αυτονομία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αυτονομία διαχείρισης προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ακαδημαϊκή αυτονομία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 19. Το όραμα και οι στόχοι του Ιδρύματος είναι σαφώς διατυπωμένα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ
 ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

22. 20. Στην διοίκηση του Πανεπιστημίου χρησιμοποιούνται εργαλεία μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας (Κύκλος PDCA του Deming, Χρήση εργαλείων ελέγχου ποιότητας); *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ
 ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

23. 21. Ποιος είχε την πρωτοβουλία για την ενσωμάτωσή τους; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ο Πρύτανης
 Η Σύγκλητος
 Το Πρυτανικό Συμβούλιο
 Άλλο

24. 22. Γνωρίζετε ποιος είναι ο δείκτης απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

25. Εάν ναι, παρακαλώ διευκρινίστε:

26. 23.Υπήρξε μεταβολή στον δείκτη απήχησης των δημοσιεύσεων του Πανεπιστημίου σε σχέση με την προ πενταετίας κατάσταση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Βελτιώθηκε
- Επιδεινώθηκε
- Δεν υπήρξε μεταβολή
- Δεν γνωρίζω

27. 24.Το Πανεπιστήμιο παράγει καινοτομίες; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

28. 25.Υπήρξε μεταβολή στην παραγωγή καινοτομιών σε σύγκριση με την παραγωγή πριν από μία πενταετία; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Παρατηρήθηκε αύξηση
- Παρατηρήθηκε μείωση
- Δεν υπήρξε μεταβολή
- Δεν γνωρίζω

29. 26.Ποια είναι η θέση του Πανεπιστημίου στην διεθνή κατάταξη των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης; *

30. 27.Έχει μεταβληθεί η θέση της διεθνούς κατάταξης σε σύγκριση με την προ πενταετίας θέση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έχει βελτιωθεί
- Έχει επιδεινωθεί
- Έχει παραμείνει αμετάβλητη
- Δεν γνωρίζω